

Cote du document: EB 2011/104/R.8  
Point de l'ordre du jour: 5 b)  
Date: 9 décembre 2011  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2010

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Luciano Lavizzari**  
Directeur du Bureau indépendant de  
l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2274  
courriel: l.lavizzari@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: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Méthodologie et opérations considérées</b>	<b>2</b>
A. Questions méthodologiques	2
B. Projets et programmes évalués	2
C. Qualité des RAP et décalages	3
<b>III. Évaluations de projets</b>	<b>5</b>
A. Pertinence	5
B. Efficacité	7
C. Efficience	8
D. Performance des projets	10
E. Impact sur la pauvreté rurale	11
F. Durabilité	17
G. Innovation et reproduction à plus grande échelle	20
H. Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	21
I. Performance des partenaires: FIDA et gouvernement	22
J. Résultat global des projets	26
K. Analyses comparatives interne et externe	27
<b>IV. Évaluations des programmes de pays</b>	<b>30</b>
A. Activités hors prêts: concertation, gestion des savoirs et partenariats	31
B. Pertinence, efficacité et performance globale de la stratégie de pays	35
<b>V. Évaluation au niveau de l'institution de la stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat</b>	<b>40</b>
<b>VI. Thème d'apprentissage de 2011: supervision directe et appui à l'exécution</b>	<b>41</b>
<b>VII. Conclusions et recommandations</b>	<b>44</b>
<b>Annexes</b>	
I. Cadre méthodologique de l'évaluation des projets et des programmes de pays	49
II. Critères d'évaluation utilisés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA	51
III. Objectifs des programmes de pays et des projets individuels évalués	52
IV. Explication des notes agrégées	58
V. Résumé des enseignements issus des précédents RARI (2003-2010)	59
VI. Données relatives aux évaluations de projets de 2010	66
VII. Thèmes d'apprentissage traités dans les précédents RARI	68
VIII. Évaluations proposées dans le RARI de cette année	69

## Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
CFD	Division du Contrôleur et des services financiers
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
EEl	Évaluation externe indépendante
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EvPP	Évaluation de la performance des projets
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PMD	Département gestion des programmes
PPSD	Programme pilote de supervision directe
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	Suivi-évaluation
VRAP	Validation des rapports d'achèvement de projet

## Résumé

1. **Introduction.** Le présent Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) est le neuvième qu'établit le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Il présente la synthèse des résultats et de l'impact des opérations financées par le FIDA en se fondant sur les évaluations indépendantes conduites durant l'année précédente, soulève des questions et met en relief les enseignements tirés qui paraissent utiles à l'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement. La présente édition du RARI se fonde sur un plus grand nombre d'évaluations de projets et de programmes de pays qu'aucune des précédentes.
2. **Performance des projets.** La performance des projets soutenus par le FIDA demeure satisfaisante dans les domaines pertinents, à savoir l'efficacité, l'impact sur la pauvreté rurale, l'innovation, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. La propre performance du FIDA en tant que partenaire s'est aussi améliorée au cours des dernières années, essentiellement en raison du passage progressif à la supervision directe et à l'appui à l'exécution, à l'expansion de la présence dans les pays et à une gestion plus systématique du portefeuille. Une réserve s'impose toutefois, le niveau plutôt satisfaisant de la performance restant la norme. Des améliorations sont donc encore possibles.
3. Dans certains domaines, la performance n'est pas aussi satisfaisante. Ainsi, l'efficacité des opérations financées par le FIDA, la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, et la durabilité des avantages apportés par les projets sont des domaines où la performance demeure encore faible ; elle s'est néanmoins améliorée au fil du temps. La performance des gouvernements bénéficiaires en revanche ne s'est guère améliorée au cours des dix dernières années.
4. Cette année, pour la première fois, le RARI compare les résultats des évaluations de projets obtenus par IOE, le système indépendant d'évaluation du Fonds, avec ceux produits par la direction du FIDA dans ses systèmes d'autoévaluation. Il est rassurant de constater que le décalage entre les deux est relativement restreint, ce qui témoigne de la robustesse et de la fiabilité croissantes du système général d'auto-évaluation du FIDA. Le RARI a maintenant dégagé un certain nombre d'enseignements et de questions systémiques que la direction prendra en considération lors du développement ultérieur du processus d'examen à l'achèvement des projets, qui est un élément clé du système d'autoévaluation du FIDA.
5. L'analyse comparative conduite dans le cadre du RARI aboutit à la conclusion que la performance des projets soutenus par le FIDA est dans l'ensemble légèrement supérieure à celles des opérations financées dans le secteur agricole par la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement (BASD) et la Banque mondiale. Selon l'analyse comparative de la performance dans les cinq régions géographiques, c'est dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre que les opérations du FIDA rencontrent le plus de difficulté par rapport aux autres régions.
6. S'agissant de la concertation, le RARI constate que si l'engagement du FIDA dans les instances de concertation est satisfaisant aux niveaux mondial et régional, il reste insuffisant dans les processus d'élaboration des politiques et des stratégies au niveau national. Ce fait peut être attribué, entre autres raisons, à la multiplicité des tâches assignées aux chargés de programme de pays (CPP), et au peu de temps et aux ressources limitées dont ils disposent; au nombre limité de CPP détachés ayant les pouvoirs et le grade voulus pour prendre position au nom du FIDA dans les instances politiques clés au niveau national; et à l'insuffisance des conseils et de l'appui de la direction aux CPP pour leur permettre de mener à bien cet important aspect de leur travail.

7. Dans l'ensemble, le FIDA a établi de bons partenariats avec les gouvernements, les ONG et les organisations de la société civile. En fait, le FIDA est apprécié des gouvernements en raison de ses approches du développement faisant appel à la participation de bas en haut, de sa concentration sur la pauvreté rurale et de l'importance qu'il accorde à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. L'engagement du FIDA à l'égard du secteur privé est en voie d'amélioration, mais dans l'ensemble il reste faible. En outre, le problème est que ni les gouvernements ni le FIDA n'ont une expérience et des compétences suffisantes pour travailler avec ou dans le secteur privé. Les partenariats concrets avec les autres organisations multilatérales ou bilatérales ne sont pas systématiques au niveau des pays. De meilleurs partenariats, plus stratégiques, avec ces organisations sont indispensables pour permettre au FIDA, entre autres choses, d'atteindre ses objectifs en matière de reproduction à plus grande échelle et d'avoir un plus large impact sur la pauvreté rurale.
8. La gestion des savoirs s'est améliorée au siège du FIDA au cours des dernières années, où diverses initiatives et activités ont été entreprises. En revanche, le RARI constate que pour la moitié des programmes de pays voire les deux tiers la gestion des savoirs n'est que plutôt satisfaisante. Cela est peut-être en partie attribuable à la faiblesse des systèmes de suivi-évaluation, que ce soit au niveau des projets ou au niveau des programmes de pays.
9. La plupart des évaluations des programmes de pays continuent à souligner la nécessité de meilleures synergies entre les projets d'investissement et les activités hors prêts, notamment les opérations financées par des dons. Les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) doivent indiquer plus clairement de quelle façon les activités hors prêts doivent être financées, gérées et suivies. Le RARI note que, à la différence des dons aux niveaux régional et mondial du FIDA, les dons à des pays spécifiques sont de mieux en mieux intégrés dans les programmes de pays. Le suivi et la supervision des dons restent généralement insuffisants.
10. Les évaluations des programmes de pays conduites en 2010 soulignent aussi la nécessité d'un travail d'analyse accru pour l'élaboration des COSOP et la conception des projets ainsi que pour le choix des partenaires institutionnels; l'importance de l'élaboration de programmes de pays mieux ciblés du point de vue de leur portée géographique et sous-sectorielle; et l'absence d'approche stratégique dans les programmes de pays concernant la mobilisation des fonds de contrepartie des gouvernements. La qualité des études préalables des institutions et de l'analyse des risques varie aussi d'un programme de pays et d'un projet à l'autre.
11. **Engagement en faveur du secteur privé.** Une évaluation de la stratégie du FIDA concernant le développement du secteur privé et les partenariats avec celui-ci s'est achevée au début de 2011. Cette évaluation reconnaît que le FIDA a accru la participation du secteur privé à ses activités au cours des dernières années, et aboutit à la conclusion que sa stratégie et ses grandes lignes d'action à l'égard du secteur privé sont pertinentes et avisées. Elle signale aussi un certain nombre de contraintes et d'opportunités. Elle recommande enfin un renforcement de la stratégie à l'égard du secteur privé; une définition plus précise et plus claire du secteur privé; une étude de l'architecture organisationnelle et des ressources humaines; un renforcement des instruments existants de soutien au développement du secteur privé; et la création d'un mécanisme de financement du développement du secteur privé permettant l'octroi direct de prêts à ce secteur.
12. **Supervision directe et appui à l'exécution.** La supervision directe et l'appui à l'exécution constituent le thème d'apprentissage principal du présent RARI. La décision prise en 2006 de passer à la supervision directe et à l'appui à l'exécution a été l'une des réformes les plus importantes que le Fonds ait mise en œuvre depuis sa création, et elle a conduit à de profonds changements de son modèle opérationnel.

13. Le passage à la supervision directe et à l'appui à l'exécution a été plus rapide que prévu et était pratiquement achevé à la mi-2010. Cependant, faute de mesures préparatoires spécifiques suffisantes, la mise en œuvre de cette politique a progressé à des rythmes inégaux dans les cinq divisions régionales. Il est clair également que le passage à la supervision directe et à l'appui à l'exécution a été conduit dans une large mesure par le Département gestion des programmes sans un appui suffisant des autres départements concernés, sous la forme, par exemple, d'une formation à l'appui à l'exécution. Le FIDA doit maintenant s'inspirer des bonnes pratiques mises en œuvre dans les différentes approches pour établir des normes communes, harmoniser, accroître l'efficacité (par exemple en adoptant des processus communs d'assurance de la qualité pour les rapports de supervision) et réduire les risques et les coûts.
14. Selon les premières indications, la supervision directe et l'appui à l'exécution a contribué positivement au renforcement de la performance des projets soutenus par le FIDA et des programmes de pays. D'un autre côté, le passage à la supervision directe et à l'appui à l'exécution a eu un impact énorme sur le travail des CPP et déclenché le déplacement progressif du centre de gravité du travail du FIDA du siège vers le terrain. Conjugué au détachement des CPP, ce changement sera porteur de grandes opportunités pour accroître l'efficacité et l'efficacité en matière de développement, mais aussi de défis pour la structure organisationnelle du FIDA, les descriptions de postes, et le cadre des responsabilités et des incitations. Ces questions, entre autres sujets, devront être analysées de façon plus approfondie dans le contexte de l'évaluation de la supervision directe et de l'appui à l'exécution qu'IOE doit entreprendre l'an prochain.
15. **Recommandations.** Le conseil d'administration est invité à approuver les recommandations suivantes:
- En 2012, la direction du FIDA:
- i) élaborera et appliquera des directives concernant le montant des fonds de contrepartie à fournir par les États membres dans le cadre des projets financés par le FIDA, en se fondant sur le critère principal de leur niveau de développement. Cela permettrait notamment de promouvoir une appropriation accrue par tous les gouvernements bénéficiaires, conformément à la Déclaration de Paris et au Programme d'action d'Accra, et donnerait aux ressources limitées du FIDA la possibilité de mobiliser des fonds d'origine intérieure qui sont essentiels aux activités en faveur de l'agriculture paysanne et du développement rural, afin de produire un plus large impact sur la pauvreté rurale;
  - ii) adoptera comme thème d'apprentissage du RARI 2012 les approches et les résultats du FIDA en matière de concertation;
  - iii) établira le cadre requis de responsabilités et d'incitations afin d'augmenter le nombre des CPP détachés dans les bureaux de pays du FIDA et leur grade; et
  - iv) examinera les résultats et les dispositifs de coopération en vue d'établir des partenariats avec la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement.

# Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2010

## I. Introduction

1. Le présent Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) est le neuvième qu'établit le Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE)<sup>1</sup>. Il présente une synthèse des résultats et de l'impact des opérations du FIDA fondée sur les évaluations conduites l'année précédente.<sup>2</sup>
2. Comme par le passé, le RARI a un double objectif: i) présenter une synthèse des résultats fondée sur une méthodologie d'évaluation commune; et ii) mettre en lumière les grandes questions d'apprentissage et les problèmes de développement que le FIDA doit traiter pour renforcer son efficacité en matière de développement. Le RARI s'adresse principalement à la direction et au personnel du FIDA ainsi qu'au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration du Fonds, mais il intéresse aussi la communauté du développement au sens large, y compris les pays emprunteurs.
3. Le RARI continue d'évoluer, avec trois nouveaux changements cette année. Premièrement, à la suite de l'évaluation par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation au FIDA, achevée en 2010, IOE a modifié son approche de l'évaluation des projets en introduisant deux nouveautés: la validation des rapports d'achèvement des projets (VRAP) et l'évaluation de la performance des projets (EvPP). Les VRAP et les EvPP entreprises par IOE en 2010-2011 ont été utilisées dans l'élaboration du présent RARI, accroissant ainsi le nombre total de nouvelles évaluations de projets prises en considération dans l'édition de cette année par rapport aux précédentes.
4. Deuxièmement, la présentation du RARI a été modifiée afin de présenter les données et les enseignements tirés sous une forme plus concise et plus accessible. Chaque section donne trois types d'informations sur les critères d'évaluation utilisés par IOE: un résumé de la performance fondé sur les données recueillies depuis 2002; un exemple de projet réussi et un exemple de projet moins bien réussi; et tout enseignement tiré des évaluations utilisées dans le présent RARI.
5. Troisièmement, comme par le passé, le RARI accorde une attention particulière à l'analyse des causes immédiates de la plus ou moins bonne performance (le facteur "pourquoi") afin d'en tirer des enseignements susceptibles d'être utilisés pour renforcer encore l'efficacité du FIDA et des partenaires bénéficiaires en matière de développement. Ces enseignements sont mentionnés maintenant en deux endroits. Les enseignements nouveaux ou contradictoires tirés des évaluations utilisées dans le présent RARI figurent dans le corps du texte. Les enseignements tirés entre 2003 et 2010, en revanche, résumés dans le RARI de l'année précédente, sont reproduits à l'annexe V. Cette annexe sera mise à jour chaque année afin de présenter un résumé régulièrement actualisé.
6. Comme en est convenu le conseil d'administration en décembre 2010, le RARI de cette année est axé sur la supervision directe et l'appui à l'exécution, principal thème d'apprentissage retenu. Le chapitre VI est entièrement consacré à ce sujet.
7. Le plan du RARI de cette année est le suivant: le chapitre II indique la méthodologie et les rapports d'évaluation utilisés dans l'élaboration du rapport; le chapitre III présente les conclusions issues des évaluations de projets, ainsi qu'une analyse, utilisant des moyennes mobiles sur trois ans, des données provenant de toutes les évaluations exécutées depuis 2002; les chapitres IV et V récapitulent les

<sup>1</sup> IOE est tenu de présenter le RARI chaque année en application des dispositions de la Politique du FIDA en matière d'évaluation (2011).

<sup>2</sup> Certaines des évaluations présentées dans le présent RARI se sont achevées en 2011.

principales conclusions issues des évaluations des programmes de pays (EPP) et des évaluations au niveau de l'institution (ENI) (voir à l'annexe VIII la liste complète des évaluations utilisées dans le RARI de cette année); le chapitre VI expose la contribution de cette année à l'apprentissage en matière de supervision directe et d'appui à l'exécution; enfin, les conclusions et les recommandations figurent au chapitre VII.

## II. Méthodologie et opérations considérées

8. Le présent chapitre donne une vue d'ensemble de la méthodologie et des rapports d'évaluation utilisés dans la présente édition du RARI.

### A. Questions méthodologiques

9. La méthodologie et les procédures utilisées dans toutes les évaluations de projets et EPP d'IOE sont exposées dans le manuel d'évaluation publié en 2009.<sup>3</sup> À la lumière des conclusions tirées des récentes ENI en matière d'égalité entre les sexes et d'innovation, et des nouveaux domaines prioritaires du FIDA, le manuel a été complété de façon à inclure dans les critères d'évaluation l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Il prévoit en outre que les évaluations indépendantes devront mettre l'accent sur la reproduction à plus grande échelle et comporter, dans le domaine de l'impact sur les ressources naturelles et l'environnement, une évaluation de l'impact du changement climatique. L'annexe I du présent rapport présente des graphiques illustrant les méthodologies des évaluations de projets et des EPP.
10. Les divers critères d'évaluation reconnus au niveau international et les définitions correspondantes utilisées par IOE sont mentionnés à l'annexe II. Comme par le passé, chaque critère d'évaluation est noté sur une échelle allant de très satisfaisant (6) à très insuffisant (1).<sup>4</sup>
11. Les moyennes mobiles permettent de lisser les variations interannuelles découlant de la taille réduite de l'échantillon de projets, qui en outre n'est pas choisi de façon aléatoire. Il est important de préciser l'"âge" du portefeuille de projets évalués par IOE dont il est fait rapport dans le RARI. Si l'âge est un trait inévitable de toute évaluation *a posteriori*, car il faut des années pour mener à bien un projet, le portefeuille des projets évalués est moins vieux qu'on ne le pense souvent. Par exemple, 78% des 41 projets évalués sur lesquels se fonde le présent RARI ont été approuvés entre 2000 et 2006. Tous les projets évalués sauf six étaient achevés au moment de l'évaluation, mais 61% du total des projets ont été clôturés entre 2009 et 2011. Par conséquent, près des deux tiers des projets évalués étaient en cours d'exécution il y a encore relativement peu de temps.

### B. Projets et programmes évalués

12. Cette année, le RARI porte sur 41 projets évalués par IOE. La liste complète de ces projets, accompagnés de quelques données de base, figure à l'annexe VIII. Il convient de souligner que cet échantillon est beaucoup plus large que tous ceux qui ont été utilisés précédemment, depuis la première édition du RARI en 2003.<sup>5</sup> Cela s'explique par la forte augmentation du nombre des projets évalués par IOE en 2010, grâce à l'introduction des VRAP et des EvPP. Ces nouveaux types d'évaluations, introduits par IOE en 2010, sont moins coûteux que les précédents rapports d'évaluation et peuvent être exécutés plus rapidement. La taille de l'échantillon des projets évalués est importante pour la fiabilité de l'analyse et des résultats rapportés dans le RARI, d'autant plus que les projets évalués n'ont pas été choisis de façon aléatoire. Il convient aussi de noter que l'analyse (des

<sup>3</sup> Le manuel d'évaluation peut être téléchargé sur le site web du FIDA: [http://www.ifad.org/evaluation/process\\_methodology/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/index.htm).

<sup>4</sup> 6 – très satisfaisant, 5 – satisfaisant, 4 – plutôt satisfaisant, 3 – plutôt insuffisant, 2 – insuffisant, 1 – très insuffisant

<sup>5</sup> Par comparaison, le nombre de nouveaux projets évalués ayant servi de base aux précédentes éditions du RARI était compris entre 10 et 17 par an.

moyennes mobiles sur trois ans) présentée dans le document a porté sur les 148 projets évalués de façon indépendante par IOE depuis 2002.

13. Par ailleurs, le RARI de cette année met à profit les recommandations formulées dans cinq EPP (Ghana, Kenya, Rwanda, Viet Nam et Yémen) et une ENI (sur la stratégie du FIDA concernant le secteur privé).<sup>6</sup>

### C. Qualité des RAP et décalages

14. Le gouvernement établit, conformément à des instructions spécifiques données par le Fonds, un rapport d'achèvement de projet (RAP) pour chaque projet financé par le FIDA. À la réception de ce rapport par le FIDA, le secrétariat du Vice-Président associé du Département gestion des programmes (PMD) attribue de façon indépendante une note pour chaque critère d'évaluation mentionné dans le RAP.
15. IOE et PMD se sont formellement mis d'accord pour harmoniser les critères d'évaluation appliqués dans les RAP. PMD utilise toutefois quatre critères supplémentaires pour évaluer la qualité des RAP, à savoir la portée, la qualité (des méthodes, des informations et des processus participatifs mis en œuvre), les enseignements tirés et la sincérité.
16. Comme il est indiqué au paragraphe 3, les VRAP sont exploités pour la première fois dans le RARI de cette année. La liste des VRAP utilisés figure à l'annexe VIII. Les deux aspects suivants des rapports VRAP sont examinés dans la présente partie: l'évaluation de la qualité du RAP et le décalage entre les notes des RAP et celles des VRAP/EvPP. Les données relatives à la performance et les conclusions tirées des VRAP/EvPP sont traitées au chapitre III.
17. **Qualité des RAP.** L'évaluation par IOE de la qualité des RAP est résumée au tableau 1. Les résultats concernant la portée et la sincérité des RAP examinés sont en moyenne plutôt satisfaisants, mais le quart d'entre eux sont plutôt insuffisants, et aucun n'est très satisfaisant. La qualité d'ensemble est plutôt satisfaisante pour environ un tiers seulement des RAP, alors qu'elle est plutôt insuffisante pour plus des deux cinquièmes et très satisfaisante pour aucun. Les points les plus préoccupants demeurent les méthodes utilisées et la solidité des données figurant dans les RAP.

Tableau 1

#### Données des VRAP sur la qualité des RAP (en pourcentages)

Note	Portée	Qualité	Enseignements	Sincérité	Note générale
6	Très satisfaisant				
5	18	13	35	18	18
4	59	31	47	59	53
	<b>Total satisfaisant</b>	<b>76</b>	<b>44</b>	<b>82</b>	<b>76</b>
3	24	44	18	24	29
2	insuffisant				
		13			
1	Très insuffisant				
	<b>Total insuffisant</b>	<b>24</b>	<b>56</b>	<b>18</b>	<b>24</b>
				<b>24</b>	<b>29</b>

18. **Décalage.** La réévaluation par IOE des notes de PMD entraîne un "écart", c'est-à-dire une différence entre les notes des RAP et celles des VRAP/EvPP. Un chiffre négatif signifie que les notes des VRAP/EvPP sont plus basses que celles des RAP, laissant supposer que les notes de PMD sont plus optimistes sur la performance des projets. Un chiffre positif a la signification inverse. Bien que relativement mineur, cet écart a été négatif dans 12 des 17 VRAP/EvPP pris en considération

<sup>6</sup> L'évaluation de la stratégie à l'égard du secteur privé a été examinée avec la réponse de la direction du FIDA lors de la session du conseil d'administration tenue en mai 2011.

dans le présent RARI. En d'autres termes, comme on pourrait s'y attendre, les notes révisées d'IOE sont moins favorables que celles des RAP initiaux. Cependant, l'écart moyen n'est dans l'ensemble que de -0.2, indiquant que dans l'ensemble les notes des RAP et celles des VRAP ne sont pas très éloignées.<sup>7</sup> Parmi tous les critères d'évaluation, la pertinence, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, et la performance des gouvernements sont les trois pour lesquels l'écart est le plus grand, soit en moyenne -0.4. Pour d'autres critères tels que l'efficacité, la durabilité et la performance du FIDA, l'écart moyen est très faible (-0.1), tandis que dans le cas de l'égalité entre les sexes et de l'autonomie des femmes il est inexistant (voir tableau 2).

Tableau 2  
**Écart entre les notes des VRAP/ÉvPP et celles des RAP**

Critère d'évaluation	Écart moyen
Pertinence	-0,4
Efficacité	-0,1
Efficiences	-0,2
Impact sur la pauvreté rurale	-0,3
Durabilité	0,1
Innovation et reproduction à plus grande échelle	-0,4
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	0
Performance du FIDA	-0,1
Performance du gouvernement	-0,4
Résultat global du projet	-0,3

19. **Questions systémiques et enseignements issus des VRAP.** Au terme de la première série de VRAP, IOE a dégagé les questions systémiques et les enseignements suivants, que la direction du FIDA doit prendre en considération pour améliorer la qualité des futurs RAP:
- i) La qualité des RAP varie considérablement d'un projet à l'autre. Cet état de choses est peut-être dû en partie à des différences de compréhension et de reproduction des divers critères d'évaluation utilisés. Ainsi, dans les RAP, l'analyse de l'"efficacité" est souvent axée sur les produits plutôt que sur les résultats ou les objectifs des projets.
  - ii) Dans les RAP, les notes, attribuées par un personnel de rang relativement peu élevé, recruté par PMD, ne sont pas toujours justifiées par une analyse et des données probantes suffisantes. Il est donc nécessaire de renforcer les processus généraux d'assurance de la qualité des divisions régionales du FIDA dans l'élaboration des RAP. Les notes attribuées dans les RAP par le secrétariat de PMD ne sont pas examinées systématiquement avec les divisions régionales. C'est peut-être la garantie d'une plus grande impartialité dans l'évaluation des projets, mais cela limite les occasions de promouvoir le dialogue au sein du FIDA sur les causes immédiates de la plus ou moins bonne performance, dialogue qui est essentiel pour l'apprentissage et les améliorations futures.
  - iii) La faiblesse des systèmes de suivi-évaluation (S&E) au niveau des projets fait que l'on manque de données solides pour l'élaboration des RAP, s'agissant en particulier des changements apportés à la vie des populations rurales pauvres. L'amélioration de la qualité de ces systèmes demeure donc une priorité.

<sup>7</sup> Par exemple, si la note moyenne des RAP était de 4 (plutôt satisfaisant), celle des VRAP était de 3,8.

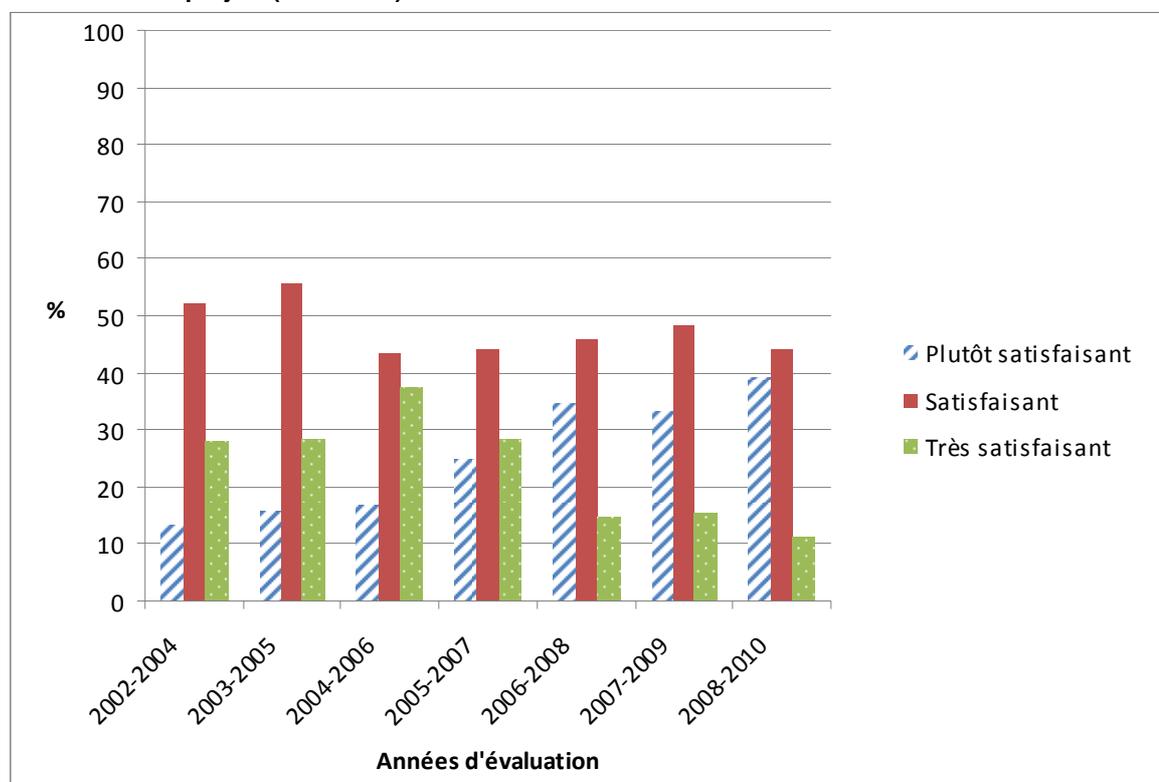
- iv) Les possibilités structurées formelles/systématiques de partager et de documenter les expériences et les bonnes pratiques dans le processus d'élaboration des RAP sont limitées au sein de PMD.
- v) PMD ne dispose pas d'un plan annuel intégré et assorti de délais spécifiques pour l'établissement des RAP. Entre autres inconvénients, il est alors difficile pour IOE de planifier les VRAP.
- vi) Le niveau de l'effort que les chargés de programme de pays (CPP) consacrent à la fourniture de conseils aux projets soutenus par le FIDA pour l'élaboration des RAP varie considérablement. L'analyse initiale d'IOE révèle que l'appui et les conseils fournis par les CPP aux intéressés des pays bénéficiaires donnent généralement des RAP de meilleure qualité.

### III. Évaluations de projets

#### A. Pertinence

L'évaluation de la pertinence comprend: i) une évaluation de la pertinence des objectifs du projet consistant à analyser l'alignement de ces objectifs sur les besoins de la population rurale ainsi que l'alignement des politiques et des stratégies institutionnelles du FIDA, y compris sa stratégie dans le pays concerné, sur les politiques agricoles et de développement rural du gouvernement; et ii) une évaluation de la pertinence de la conception du projet consistant à analyser la logique de la conception et la stratégie prévue pour atteindre les objectifs du projet, en ce qui concerne par exemple le type de composante financé, l'adéquation des allocations financières par composante du projet, les partenaires institutionnels sélectionnés, le dispositif de gestion du projet, ainsi que l'aire géographique et le groupe cible visés.

Figure 1  
Pertinence des projets (2002-2010)



20. Plus de 90% des projets évalués par IOE depuis 2002 ont obtenu des notes pour la pertinence situées dans la fourchette "satisfaisant" (à savoir plutôt satisfaisant, satisfaisant et très satisfaisant). Le chiffre correspondant pour les projets évalués en 2008-2010 était de 94%. Le seul léger changement au cours du temps est la

diminution de la proportion des projets jugés très satisfaisants et l'augmentation de la proportion de ceux qui ne sont considérés que plutôt satisfaisants. Cette évolution tient peut-être davantage à une approche plus rigoureuse de l'évaluation de ce critère qu'à une moindre pertinence. Dans le passé, notamment, les évaluations portaient principalement sur l'alignement des objectifs des projets sur les besoins de la population pauvre, ainsi que des politiques et stratégies du FIDA sur les politiques gouvernementales (voir la première partie de la définition ci-avant). À présent, les évaluations d'IOE analysent aussi de façon approfondie la logique de la conception et la stratégie prévue pour atteindre les objectifs du projet (voir la deuxième partie de la définition ci-avant).

#### **Exemple de projet très satisfaisant**

Le projet en faveur des petites entreprises rurales – Phase II au Ghana a tiré parti de l'expérience acquise lors de sa première phase; il a fortement soutenu une des priorités de la politique gouvernementale; il a clairement donné la parole aux parties prenantes dans les processus du projet; et il a identifié et traité de façon complète les principaux obstacles au développement des entreprises.

#### **Exemple de projet plutôt insuffisant**

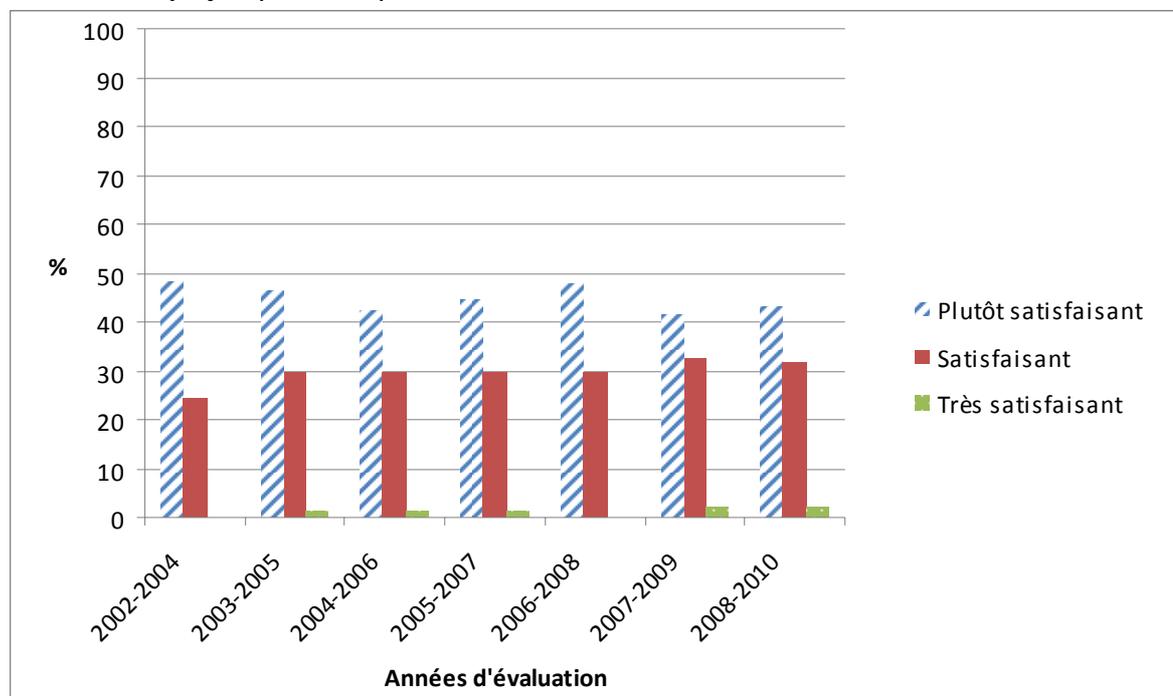
Le projet de développement rural dans les zones de production du caoutchouc au Mexique a été pénalisé par le peu d'intérêt que lui ont accordé les autorités fédérales et celles des États. Les populations peu nombreuses, marginales et dispersées tributaires d'une production (le caoutchouc) ne figuraient pas parmi les priorités du Mexique. De surcroît, le projet s'est révélé vulnérable aux changements institutionnels au cours de son exécution.

21. La très grande majorité des projets étaient bien alignés sur les besoins des bénéficiaires ainsi que sur les politiques et les priorités des partenaires. Trois enseignements, outre ceux qui ont été mis en lumière dans les précédents RARI (voir l'annexe V), en ont été tirés. Tout d'abord, il est apparu dans cinq projets, qu'une conception simple fondée sur les enseignements et l'expérience acquis dans le cadre de précédents projets avait plus de probabilités d'être pertinente. Les projets du Rwanda et un projet au Tchad (le projet de sécurité alimentaire au Nord-Guéra – Phase II) ont tous bénéficié de la prise en considération explicite des enseignements issus de précédents projets. Mais, si un projet au Rwanda (projet de développement des cultures de rente et d'exportation) était d'une conception relativement simple, la pertinence du projet du Tchad (projet de développement rural du Kanem) s'est trouvée réduite en raison de sa conception trop complexe et de ses objectifs ambitieux. Le projet a aussi été retardé par la faiblesse de la préparation et de l'établissement de partenariats avec les institutions nationales et internationales.
22. Le choix de l'agent d'exécution désigné était contestable dans le cas du projet du Nord-Guéra au Tchad. Cette constatation souligne combien il est important de conduire une analyse institutionnelle approfondie lors de la conception du projet afin de définir clairement les partenaires institutionnels les plus appropriés pour atteindre les objectifs du projet.

## B. Efficacité

Degré de réalisation effective ou probable d'une intervention, tel qu'il est estimé au moment de l'évaluation.

Figure 2  
Efficacité des projets (2002-2010)



23. Les trois quarts environ des projets évalués depuis 2002 se sont classés dans la fourchette "satisfaisant" en ce qui concerne l'efficacité. Cette proportion est restée à peu près constante sur l'ensemble de la décennie. Depuis 2002, entre 40% et 50% des projets n'ont toutefois été jugés que plutôt satisfaisants pour l'efficacité. Des progrès sont donc encore possibles sur ce critère, en particulier par l'augmentation du nombre de projets satisfaisants ou très satisfaisants.

### Exemple de projet satisfaisant

Le projet de développement rural dans la province de Ha Tinh au Viet Nam a atteint la plupart de ses objectifs. Exécuté en réponse à la demande, il a tiré des enseignements des projets précédents. Ainsi, il a mis l'accent sur la participation des bénéficiaires, ce qui a permis la collaboration effective des femmes et des pauvres. L'irrigation a été améliorée sur plus de 5 000 hectares, au profit d'un nombre de ménages estimé à 86 250; un système de microcrédit comprenant 2 500 groupes villageois d'épargne et de crédit a été mis en place; des routes desservant 115 communes (dont les 48 les plus pauvres) ont été remises en état.

### Exemple de projet insuffisant

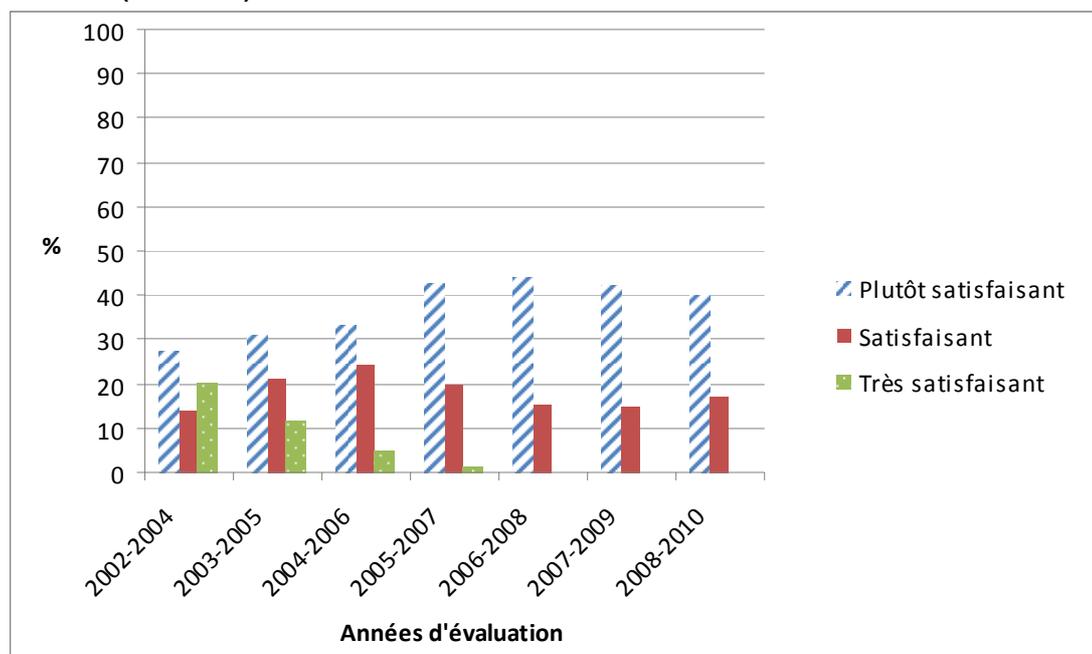
Le projet de développement rural du Kanem au Tchad n'ayant pas atteint ses objectifs, le FIDA a mis fin au prêt. Certaines composantes n'ont jamais été mises en œuvre, par exemple, la finance rurale et la formation en matière d'égalité entre les sexes. La qualité initiale était médiocre. Le projet était doté d'un cadre logique insuffisant, il manquait de clarté conceptuelle et était trop complexe compte tenu du contexte institutionnel et physique difficile. L'appui à l'exécution apporté par le FIDA et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets a été insuffisant.

24. Les évaluations comprises dans le RARI de cette année confirment les enseignements tirés sur l'efficacité qui avaient été résumés dans le RARI de l'an passé. L'importance de cadres logiques adéquats et d'indicateurs spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents et bien définis dans le temps (SMART), sans lesquels le suivi et la mesure de l'efficacité sont difficiles, a été mise en lumière dans un certain nombre d'évaluations. Le cadre logique et les indicateurs étaient faibles dans les projets du Mexique et du Tchad (projet du Kanem). Les données et le suivi étaient faibles au Mexique et au Kenya. Dans le cas de ce dernier pays, le CPE a fait savoir que les archives du projet et les études d'impact n'indiquant pas le nombre de ménages participants et bénéficiaires, le degré d'efficacité était difficile à estimer. Enfin, un enseignement assez évident issu de plusieurs évaluations récentes est que le déploiement en temps utile et la qualité des équipes de gestion des projets étaient extrêmement importants pour la bonne exécution et l'efficacité des projets.

### C. Efficience

Rapport entre les ressources mises en œuvre (fonds, expertise, temps, etc.) et les résultats obtenus à différents niveaux, notamment ceux des produits et de l'impact.

Figure 3  
Efficience (2002-2010)



25. L'efficience a toujours été moins bien notée que la pertinence et l'efficacité, et elle a été signalée comme point problématique dans les précédents RARI. Depuis 2002, 60% environ des projets évalués ont obtenu à cet égard des notes situées dans la fourchette "satisfaisant". Cette proportion est tombée à 57% en 2008-2010. La tendance apparente à la baisse depuis 2005-2007 est difficile à expliquer, et rien n'indique que l'efficience soit en voie d'amélioration. Les enseignements et les recommandations issus des ENI en cours sur l'efficience institutionnelle<sup>8</sup> du FIDA seront particulièrement importants et opportuns.

<sup>8</sup> L'évaluation de l'efficience entreprise par IOE en 2001 doit s'achever en 2012.

**Exemple de projet satisfaisant**

Le projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxay en République démocratique populaire lao a eu de la difficulté à établir une gestion efficiente du projet et des finances. Néanmoins, le suivi minutieux des missions de supervision, l'analyse approfondie de l'examen à mi-parcours et l'assistance technique en cours ont permis d'améliorer considérablement l'efficience. Le taux de rentabilité économique interne a été estimé à 12% à l'achèvement du projet contre 9% au stade de la préévaluation.

**Exemple de projet insuffisant**

Le projet d'horticulture et de cultures vivrières traditionnelles dans la province orientale du Kenya a enregistré des coûts de gestion et de suivi de 49% alors qu'ils avaient été estimés à 12% au stade de la préévaluation. Près du quart des dépenses totales du projet n'ont été ni ventilées ni justifiées.

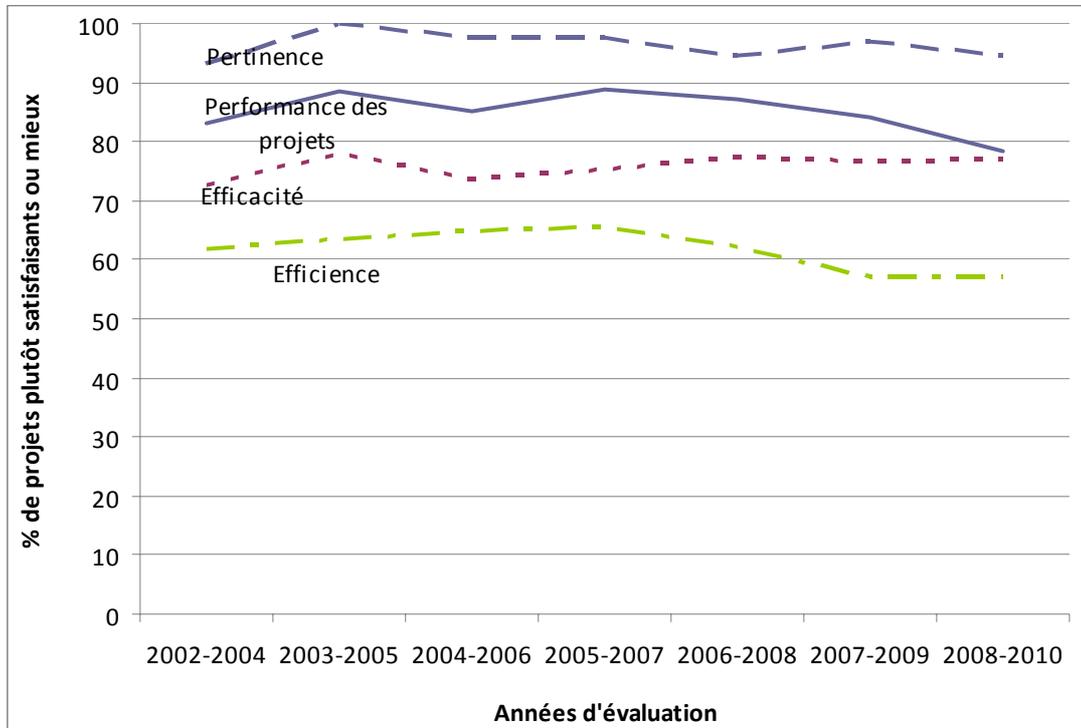
26. Les évaluations couvertes dans le présent RARI confirment que la qualité de la conception, la gestion du projet et la participation sont des facteurs clés de l'efficience, et répètent nombre des enseignements récapitulés l'an dernier (voir l'annexe V). Deux autres enseignements se sont dégagés. Premièrement, la lenteur des procédures de passation des marchés et des processus financiers peut avoir un impact négatif important sur l'efficience. C'est une constatation qui ressort des cinq évaluations suivantes: Cameroun, Ghana, Kenya (EPP) et Tchad (projet du Kanem et projet du Nord-Guéra). Au Kenya, des retards de financement ont limité la capacité d'exécution du portefeuille et ont été l'une des principales causes de réduction de l'efficience. Certaines évaluations ont aussi constaté des anomalies dans les dépenses effectuées, notamment dans le développement de l'infrastructure, et évoqué des problèmes de gouvernance (par exemple, manque de rigueur de la gestion financière, de la comptabilité et de l'audit) qui ont aussi nui à l'efficience du projet.
27. L'évaluation du programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres en Azerbaïdjan a abouti à des conclusions intéressantes sur le recours à des ONG internationales et à des entrepreneurs privés pour gérer l'exécution des projets soutenus par le FIDA. Ces partenaires sont souvent considérés comme plus efficaces mais moins durables que les services gouvernementaux. Cela n'a toutefois pas été le cas du programme évalué en Azerbaïdjan.

## D. Performance des projets

Mesure combinée de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience.

Figure 4

### Performance des projets (2002-2010)

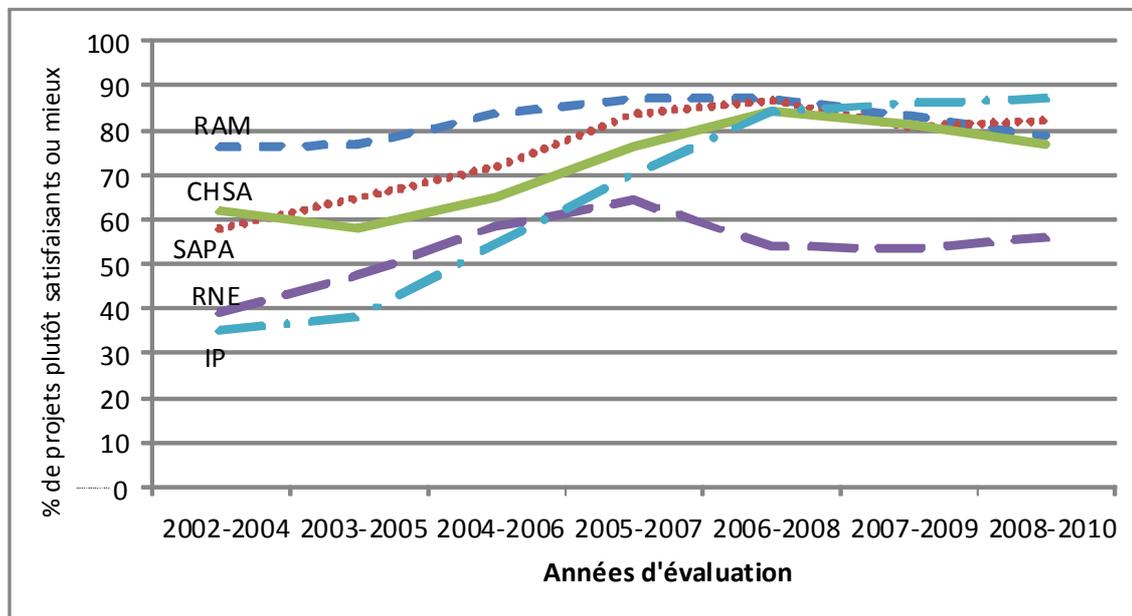


28. La figure 4 indique les moyennes mobiles sur trois ans de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience depuis 2002. Le niveau et la tendance de la performance des projets, qui combine ces trois critères, y sont également mentionnés. Alors que le niveau général de la performance des projets a été à peu près constant, 85% des projets se classant dans la fourchette "satisfaisant", la légère tendance à la baisse de la pertinence et plus spécialement de l'efficience apparaît dans la moyenne mobile de la performance des projets. Un autre point qu'il convient de signaler est que la performance de la moitié environ des projets évalués entre 2008 et 2010 n'est que plutôt satisfaisante et qu'aucun projet n'a été jugé très satisfaisant.

## E. Impact sur la pauvreté rurale

Impact positif ou négatif, produit par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non sur les conditions de vie de la population rurale pauvre.

Figure 5  
Impacts sur la pauvreté rurale (2002-2010)



Note: RAM – revenu et avoirs des ménages; CHSA – capital humain et social, et autonomisation; SAPA – sécurité alimentaire et productivité agricole; RNE – ressources naturelles, environnement et changement climatique; et IP – institutions et politiques.

29. On évalue l'impact sur la pauvreté rurale dans cinq domaines, qui sont les suivants: revenu et avoirs des ménages; capital humain et social, et autonomisation; sécurité alimentaire et productivité agricole; ressources naturelles, environnement et changement climatique; et institutions et politiques. Les moyennes mobiles sur trois ans indiquant les niveaux et les tendances de la performance dans les cinq domaines d'impact depuis 2002 sont représentées sur la figure 5. La performance, dans chacun de ces cinq domaines d'impact, est examinée ci-après.

### Revenu et avoirs des ménages

Le revenu des ménages permet d'évaluer le flux de bénéfices économiques échéant à une personne ou à un groupe de personnes. Les avoirs désignent un stock de biens ayant une valeur économique.

30. La proportion des projets classés dans la fourchette "satisfaisant" en ce qui concerne le revenu et les avoirs des ménages est demeurée supérieure à 75% depuis 2002-2004. La moyenne mobile correspondante a légèrement baissé au cours du temps (tombant de 87% en 2006-2008 à 79% en 2008-2010), alors que le pourcentage des projets jugés satisfaisants ou très satisfaisants a augmenté (passant de 42% en 2006-2008 à 47% en 2008-2010). C'est là en fait une évolution importante étant donné que deux fois plus de projets ont été évalués en 2008-2010 qu'en 2006-2008, soit 69 contre 34.

**Exemple de projet satisfaisant**

Le programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles en République-Unie de Tanzanie a contribué à accroître la production agricole et la commercialisation des produits, engendrant une hausse des revenus. Une partie du revenu est employée au financement des avoirs des ménages et des dépenses sociales (par exemple, frais de scolarité), et le reste est réinvesti dans l'agriculture. Les sources de revenu se sont aussi diversifiées.

**Exemple de projet plutôt insuffisant**

L'étude d'impact du programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres en Azerbaïdjan a relevé des impacts positifs sur les biens matériels et le revenu. Les augmentations étaient toutefois modiques, inférieures aux attentes et peut-être non corrigées de l'inflation. Aucune donnée provenant d'un groupe témoin n'était disponible.

31. Les enseignements issus des précédents RARI sont récapitulés à l'annexe V. Les évaluations de cette année confirment que la création de petites entreprises prospères exige souvent plus qu'une formation ou du crédit. Ainsi, l'évaluation du projet en faveur des petites entreprises rurales – Phase II au Ghana a révélé que la moitié environ des personnes formées ont pu appliquer les connaissances qu'elles avaient acquises. Si pour certains le manque de capitaux à investir était un obstacle majeur, d'autres difficultés d'ordre technique ou pratique étaient aussi en cause (par exemple, le manque de matières premières ou l'absence de marchés). En Jordanie, la formation offerte aux femmes dans le cadre du projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk n'a pas été suffisante pour leur permettre de surmonter leur manque de qualifications techniques et commerciales. En République-Unie de Tanzanie, le programme de services financiers ruraux a constaté que l'une des principales difficultés rencontrées était les compétences limitées des entrepreneurs. L'accès aux ressources est certes important, mais la capacité de l'emprunteur à lancer et à gérer une activité rentable l'est tout autant.
32. Une deuxième constatation notable était que la variation du revenu et des avoirs ne pouvait être évaluée avec fiabilité que si des systèmes de S&E bien conçus et fonctionnant correctement étaient mis en place. Des systèmes faibles, qui n'étaient pas axés sur la collecte de données au niveau de l'impact ont été mentionnés dans deux évaluations: celles du projet d'appui au développement communautaire au Cameroun et du projet du Nord-Guéra au Tchad. Des faiblesses du S&E au niveau du projet, notamment le manque de données de référence, relevées dans des RARI consécutifs, ne paraissent pas avoir été résolues. Le plan d'action destiné à renforcer le système d'autoévaluation élaboré en 2011 par la direction du FIDA devrait être utile à cet égard, mais seulement à condition qu'il soit doté de ressources convenables et exécuté en temps voulu.

**Capital humain et social, et autonomisation**

Il s'agit en l'occurrence d'évaluer les changements portant sur l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et des institutions de base, et les capacités individuelles et collectives de la population pauvre.

33. La note du capital humain et social, et de l'autonomisation reste élevée et s'est améliorée depuis 2002. Plus de 80% des projets ont obtenu des notes situées dans la fourchette "satisfaisant" (contre 58% en 2002-2004), et la moitié des projets évalués en 2008-2010 ont été considérés comme satisfaisants dans ce domaine d'impact.

**Exemple de projet très satisfaisant**

Le projet Dom Helder Camara au Brésil a contribué à augmenter sensiblement l'estime de soi des pauvres grâce à son approche participative, de bas en haut; grâce à sa concentration sur les petites activités créatrices de revenus; et grâce à son programme positif mais pragmatique d'autonomisation des femmes. C'est aussi l'un des rares projets financés par le FIDA qui ait explicitement ciblé les jeunes.

**Exemple de projet plutôt insuffisant**

La formation à des activités créatrices de revenus offerte dans le cadre du projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk en Jordanie n'a pas été suffisante pour remédier au manque de compétences techniques et commerciales des petits exploitants. La concentration sur les actions collectives et de groupe s'est heurtée à la mentalité individualiste des paysans des hautes terres et a accompli peu de progrès visibles.

34. Les enseignements issus des précédents RARI sont récapitulés à l'annexe V. Trois constatations se détachent cette année. Premièrement, un lien fort entre le développement social – en particulier la formation et l'infrastructure sociale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau de boisson – et un impact positif sur le capital social ont été relevés cette année dans les cinq interventions suivantes: le programme de développement rural en Azerbaïdjan; le projet d'appui au développement communautaire au Cameroun; le projet du Kanem au Tchad; le projet en faveur des petites entreprises rurales au Ghana; et le projet d'Oudomxay en République démocratique populaire lao.
35. Une deuxième constatation met en relief l'importance de la viabilité et de la durabilité financières des groupes. Par exemple, un capital social a été créé au sein des groupes cibles soutenus par le programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles en République-Unie de Tanzanie. Ce capital social repose toutefois dans une large mesure sur la viabilité financière des groupes et des coopératives. Si elles travaillent à perte ou font des profits négligeables, le capital social a de fortes chances de s'évaporer.
36. Le dernier enseignement est issu de l'expérience du projet Dom Helder Camara au Brésil. Dans les territoires ayant bénéficié du projet pendant un temps suffisamment long, les améliorations du capital social sont importantes. À l'inverse, les impacts sont moins visibles dans les territoires inclus plus tard dans le projet. Il en découle que dans les projets où de nouvelles communautés viennent s'ajouter progressivement, une durée minimale de soutien est nécessaire pour consolider les changements apportés aux capacités institutionnelles et les améliorations du capital social.

**Sécurité alimentaire et productivité agricole**

La sécurité alimentaire repose sur les quatre piliers suivants: la disponibilité, l'accès, l'utilisation et la stabilité. La variation de la productivité agricole est mesurée par les rendements.

37. Le pourcentage des projets classés dans la fourchette "satisfaisant" pour la sécurité alimentaire et la productivité agricole est passé de 62% en 2002-2004 à 77% en 2008-2010. Une légère baisse des notes relatives à ce domaine d'impact est observée depuis 2006-2008 (voir figure 5). Elle se situe dans la marge d'erreur inhérente aux données et ne doit pas être interprétée comme une tendance définie à la baisse de la performance.

**Exemple de projet très satisfaisant**

Le projet d'appui au plan stratégique de transformation de l'agriculture (PAPSTA) au Rwanda a apporté de nettes améliorations à la sécurité alimentaire et à la productivité. La consommation de viande et de lait a augmenté, et les rendements du riz, du maïs, des haricots, du manioc et des patates douces ont doublé. Ces progrès sont dus à la combinaison de techniques améliorées (conservation des sols et pratiques culturales) et de meilleurs intrants (semences et engrais).

**Exemple de projet insuffisant**

Le volet agriculture et ressources naturelles du projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxay en République démocratique populaire lao a rencontré d'importantes difficultés matérielles et institutionnelles. Lent à démarrer et à décaisser les fonds, il ciblait un nombre limité de bénéficiaires et comprenait des activités de vulgarisation trop diverses. Les rendements du riz et du maïs n'ont pas augmenté. La sécurité alimentaire s'est peut-être dégradée ou au mieux elle n'a pas changé.

38. Outre ceux issus des précédents RARI, qui sont récapitulés à l'annexe V, deux autres enseignements peuvent être tirés des évaluations considérées dans le présent RARI. Le premier provient de l'expérience du projet d'Oudomxay en République démocratique populaire lao. Le volet agriculture et ressources naturelles de ce projet a échoué, car sa conception n'avait pas suffisamment tenu compte des difficultés que présentait la réalisation de son objectif dans le contexte d'une population pauvre, dispersée et en grande partie analphabète; d'un secteur privé embryonnaire; et de faibles capacités gouvernementales. L'enseignement tiré est que pour réussir, dans le domaine des ressources agricoles et naturelles strictement définies, il faut un minimum de développement des marchés et de capacités institutionnelles. Ces conditions doivent être analysées suffisamment et avec discernement au stade de la conception et de la préévaluation.
39. Le deuxième enseignement a trait aux données faisant apparaître une augmentation des taux de malnutrition dans le projet du Nord-Guéra au Tchad, et semblant donc indiquer que la situation de la sécurité alimentaire s'est dégradée au cours de la durée de vie du projet, en raison probablement de la grave sécheresse de 2009 et d'une crise alimentaire qui s'est aggravée sur plusieurs années dans l'ensemble de la zone sahéenne. La situation de la sécurité alimentaire aurait peut-être été pire en l'absence du projet, mais faute d'une enquête de référence il est impossible de démêler les facteurs exogènes et les effets propres au projet.

### **Ressources naturelles, environnement et changement climatique**

Il s'agit de déterminer la mesure dans laquelle un projet contribue aux changements dans le domaine de la protection, de la restauration ou de l'épuisement des ressources naturelles et de l'environnement, ainsi qu'à l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de ses effets.

40. La gestion des ressources naturelles et de l'environnement était un thème d'apprentissage clé du RARI de 2009, qui recensait de façon détaillée les opportunités et les défis qui se présentaient au FIDA dans ce domaine. Ce domaine d'impact est et reste l'un des plus faibles. Il semble toutefois que l'on observe des améliorations depuis 2002-2004, période où la majorité des projets avaient été jugés plutôt insuffisants ou moins. Les données d'évaluation révèlent que, entre 2008 et 2010, 56% des projets se sont classés globalement, à cet égard, dans la fourchette "satisfaisant". Consciente de la nécessité d'accorder une attention et des ressources adéquates à ce domaine thématique, la direction du FIDA a adopté au cours des deux dernières années des mesures destinées spécifiquement à améliorer les résultats, notamment la création l'an dernier de la Division de l'environnement et du climat et la mise en place de la Stratégie du FIDA

concernant le changement climatique (2010) et de la Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement (2011).

#### **Exemple de projet satisfaisant**

Le projet pilote de gestion des ressources naturelles dans le secteur est du mont Kenya au Kenya a pour objet de mettre un terme à la dégradation de l'environnement, aux inondations et à la sécheresse résultant de la déforestation et de pratiques agricoles inappropriées dans une des régions les plus vulnérables au changement climatique. Le couvert forestier et l'accès aux ressources en eau se sont améliorés, de même que la capacité de gestion des ressources naturelles des communautés et des services gouvernementaux.

#### **Exemple de projet plutôt insuffisant**

L'impact négatif sur l'environnement du projet de développement des cultures de rente et d'exportation au Rwanda doit encore être quantifié et résolu. Les stations de lavage du café et les fabriques de thé entraînent plus de pollution que prévu lors de la préévaluation. Les eaux usées et les huiles de moteur non traitées sont rejetées directement dans les cours d'eau.

41. Les enseignements issus des précédents RARI sont récapitulés à l'annexe V. Nombreux sont les projets qui n'ont pas d'objectifs explicites en matière de ressources naturelles ou d'environnement. Cependant, lorsqu'ils en ont, il faut qu'ils apparaissent dans leurs activités et qu'ils soient correctement gérés. Par exemple, alors que l'amélioration de la gestion des ressources naturelles était l'un des objectifs du projet d'Oudomxay en République démocratique populaire lao, ce projet n'a guère amélioré l'environnement par la gestion des ressources naturelles, pas plus qu'il n'a suivi les impacts sur l'environnement d'aucune de ses activités. Par chance, les rares impacts négatifs étaient mineurs et réversibles.
42. Bien que l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets soient maintenant prises en considération dans ce domaine d'impact, peu des projets évalués ont fait grand-chose pour répondre explicitement à cette préoccupation. Dans de nombreux cas, il s'agissait de projets anciens dont la conception n'incluait pas explicitement les questions de changement climatique. On peut toutefois citer des exemples encourageants. Le projet du mont Kenya au Kenya a eu d'importants impacts positifs sur l'environnement dans une région vulnérable au changement climatique. L'EPP du Rwanda mentionne quelques progrès dans le domaine du reboisement/de l'agroforesterie dans deux projets ayant pour objectif explicite le piégeage du carbone.
43. Quelques efforts positifs sont aussi évidents dans les programmes de pays du Yémen et du Viet Nam. Dans le premier toutefois, il y a peu d'éléments indiquant que les projets intègrent proactivement les risques liés au changement climatique en termes de *climate proofing*, c'est-à-dire de "renforcement de la résilience". Dans celui du Viet Nam, les composantes dispersées des projets ne forment pas une approche méthodique et stratégique de cette importante question pour le pays. L'EPP du Viet Nam recommande que le FIDA élabore une approche stratégique du problème du changement climatique dans le pays. Bien que d'autres donateurs soient actifs dans ce domaine, le FIDA est particulièrement bien placé pour s'attaquer à l'impact du changement climatique et autres tendances environnementales négatives sur les communautés rurales pauvres (par exemple, l'intrusion d'eau salée et l'érosion).

## Institutions et politiques

Ce critère mesure les changements de la qualité et de la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui influent sur la vie des pauvres.

44. Les notes relatives à l'impact sur les institutions et les politiques se sont nettement améliorées, la proportion des projets classés dans la fourchette "satisfaisant" étant passée de 35% en 2002-2004 à 87% en 2008-2010. Toutefois, la moitié des projets évalués entre 2008 et 2010 ne sont que plutôt satisfaisants à l'égard de ce critère, de sorte que des progrès sont encore possibles en matière de développement des institutions et de mise en place d'un environnement de politique agricole plus favorable aux pauvres dans les pays bénéficiaires. La contribution du FIDA à la concertation sera traitée de façon plus détaillée au chapitre IV.

### Exemple de projet très satisfaisant

Le projet en faveur des entreprises rurales au Ghana a eu un impact exemplaire sur les institutions au niveau national et à celui du district. Le projet a conduit à d'importants changements de politique à l'appui du secteur des micro et petites entreprises (MPE), et il a facilité la mise en œuvre d'initiatives majeures en matière de politiques (par exemple, l'établissement d'un sous-comité des MPE). Au niveau du district, il a créé un environnement favorable et une institution novatrice (le sous-comité des MPE) à l'appui de la croissance des MPE locales. Il a aussi contribué au renforcement des institutions locales.

### Exemple de projet plutôt insuffisant

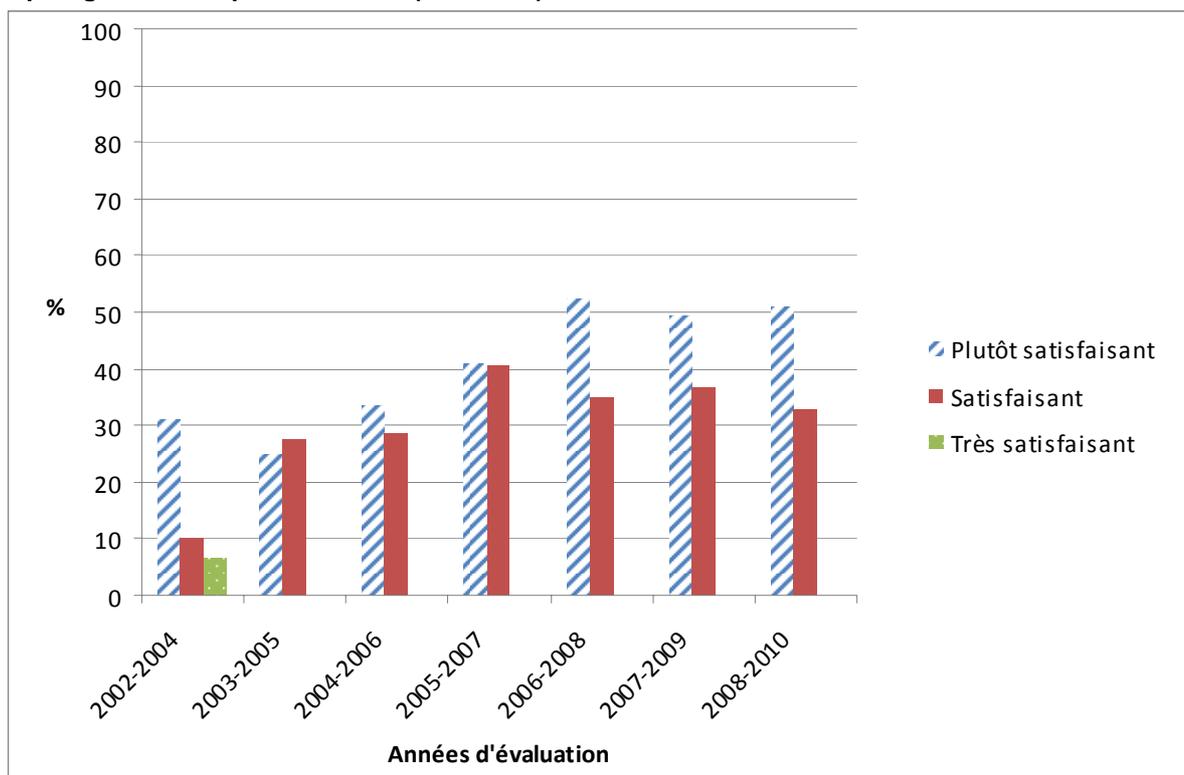
L'un des objectifs du projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk en Jordanie était de renforcer les directions agricoles. Le projet disposait toutefois de ressources très limitées pour améliorer les capacités techniques et/ou le fonctionnement des institutions. Peu de changements visibles ont donc été constatés dans les services de vulgarisation. Le volet politique du projet était aussi insuffisant.

45. Les enseignements tirés des précédents RARI sont récapitulés à l'annexe V. Deux enseignements supplémentaires se dégagent de l'EPP du Rwanda:
- i) Lorsque l'appui à la décentralisation est une haute priorité stratégique, il doit être fourni dans le cadre d'une approche globale méthodique et d'un plan de renforcement des capacités des collectivités locales, et harmonisé avec les efforts nationaux et internationaux et non prendre la forme d'interventions de projets *ad hoc*.
  - ii) Pour avoir un impact positif sur les capacités et l'appropriation, toute nouvelle instance d'exécution doit être intégrée dans les structures gouvernementales locales existantes.

## Impact global sur la pauvreté rurale

Figure 6

### Impact global sur la pauvreté rurale (2002-2010)

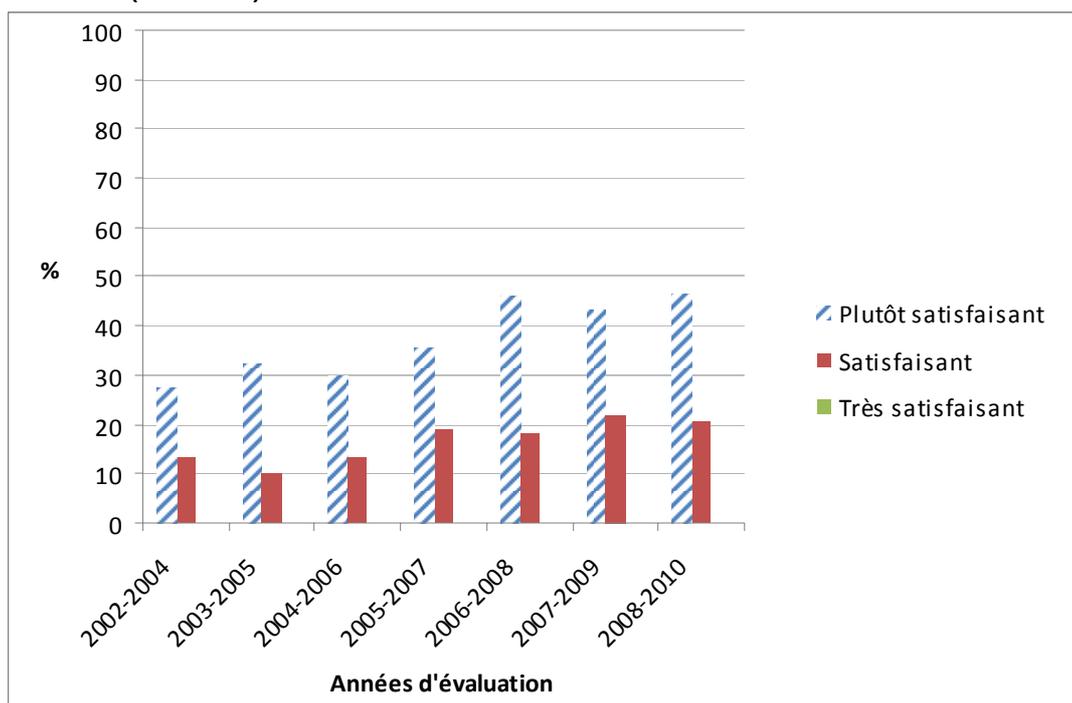


46. Critère important, la note de l'impact global sur la pauvreté rurale est obtenue par agrégation des notes attribuées dans les cinq domaines d'impact examinés ci-avant. Comme il est indiqué à la figure 6, la performance s'est nettement améliorée au cours du temps, la proportion de projets classés dans la fourchette "satisfaisant" étant passée de 48% en 2002-2004 à 84% en 2008-2010. La moitié des projets évalués entre 2008 et 2010 n'étant que plutôt satisfaisants, des progrès en matière de renforcement de l'impact sur la pauvreté rurale sont toutefois encore possibles.

## F. Durabilité

Pérennisation vraisemblable des avantages nets apportés par une intervention de développement au-delà de la phase du soutien financier externe. Comprend aussi une évaluation de la probabilité que les résultats effectifs et prévus persistent après la fin de l'intervention en dépit des risques.

Figure 7  
Durabilité (2002-2010)



47. La durabilité est un domaine où le FIDA est en butte à des difficultés depuis un certain temps. Elle a été traitée comme thème d'apprentissage clé dans l'édition 2007 du RARI, qui avait distingué deux domaines prioritaires, la conception et l'exécution des projets, nécessitant l'attention de la direction du FIDA. Seulement 41% des projets évalués par IOE en 2002-2004 se classaient dans la fourchette "satisfaisant" en ce qui concerne la durabilité. Entre 2008 et 2010, 67% des projets évalués ont été jugés satisfaisants, ce qui représente une nette amélioration dans le temps. Au cours de la même période, toutefois, près de la moitié des projets n'ont été que plutôt satisfaisants, ce qui laisse aussi penser que des progrès sont encore possibles dans la durabilité des avantages.

#### Exemple de projet satisfaisant

La durabilité globale du projet de développement rural dans la province de Ha Tinh au Viet Nam a été renforcée par l'approche participative adoptée et la mobilisation des communautés, qui ont donné un sentiment d'appropriation aux groupes associés aux travaux d'infrastructure ainsi qu'à l'épargne et au crédit. Les ménages poursuivront probablement les activités entreprises au niveau des exploitations et le gouvernement s'est engagé à soutenir la vulgarisation et les services vétérinaires.

#### Exemple de projet plutôt insuffisant

Le programme de services financiers ruraux en République-Unie de Tanzanie rencontre des problèmes de durabilité importants et critiques. Les sociétés coopératives d'épargne et de crédit enregistrent des défauts de remboursement qui atteignent des taux élevés. Alors que les institutions microfinancières (IMF) les plus solides seront durables, d'autres vont végéter ou périr. Autre sujet de préoccupation, on ignore combien de conseils de district prendront le relais du programme et alloueront des ressources suffisantes pour soutenir les IMF.

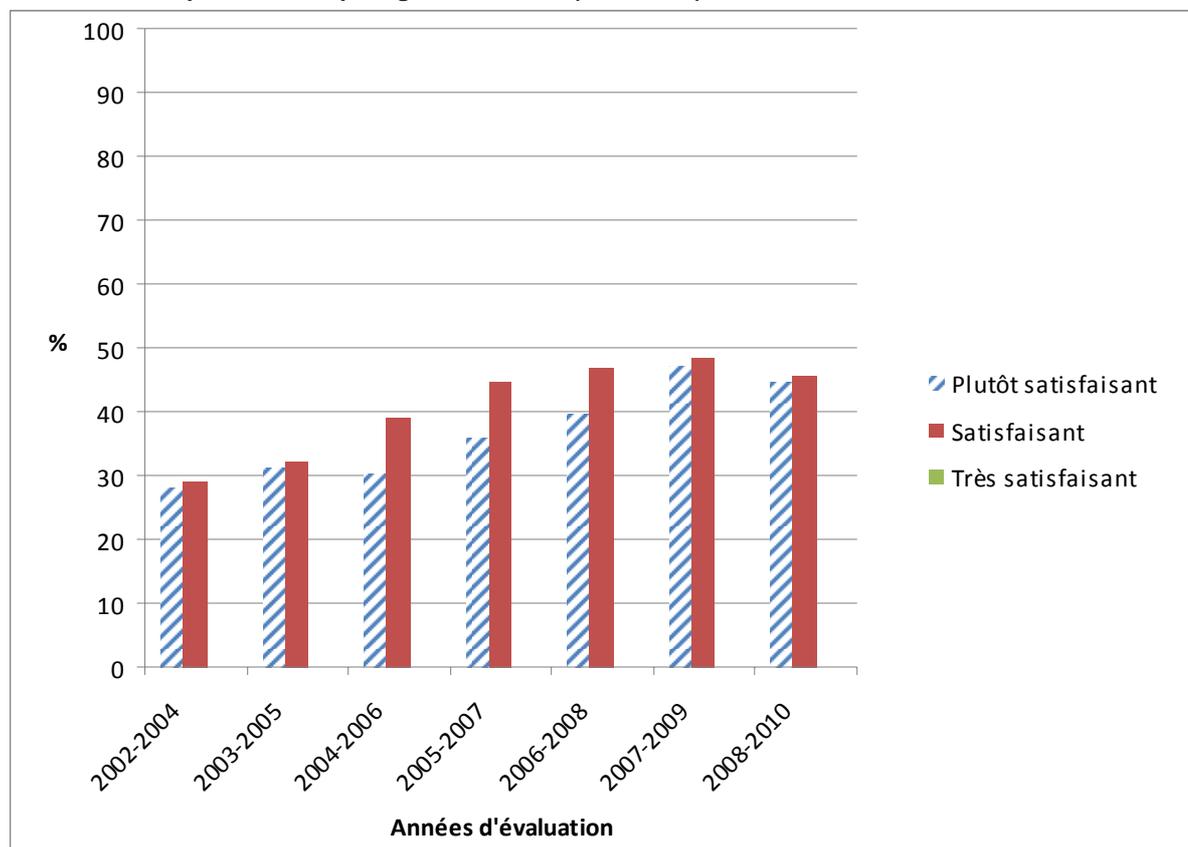
48. Les enseignements issus des précédents RARI sont récapitulés dans l'édition de l'an passé. Ils sont reproduits à l'annexe V. Les enseignements supplémentaires qui ont été dégagés des évaluations de cette année sont les suivants:

- i) La distribution par le gouvernement d'intrants agricoles subventionnés présente un risque de durabilité. Le passage aux prix de marché et à la distribution par le secteur privé doit être géré avec prudence et étalé dans le temps.
  - ii) Les coopératives peuvent rencontrer de grands problèmes de durabilité. Le risque de durabilité diminue en fonction inverse de la complexité des opérations qu'elles gèrent.
  - iii) Souvent, les services financiers ruraux ne sont pas durables. La bonification des taux d'intérêt, la faiblesse des taux de remboursement et l'inflation sont autant de menaces pour la durabilité des services financiers ruraux établis avec le soutien du projet.
  - iv) L'intervention dans de multiples sous-secteurs peut avoir pour conséquence une durabilité plus difficile à atteindre. La multiplicité des sous-secteurs exige des capacités dans de multiples domaines thématiques et peut conduire à la division entre les agents d'exécution des responsabilités, qui sont alors plus difficiles à coordonner après l'achèvement du projet.
  - v) L'ampleur de l'aire géographique couverte (dans le cas aussi bien d'une seule opération que d'un programme d'envergure nationale) et des objectifs de réseau de desserte peut être coûteuse en termes de durabilité. L'obtention et la consolidation de résultats durables peut nécessiter que le champ couvert et les objectifs soient proportionnés au niveau des ressources disponibles, ainsi qu'aux capacités d'exécution, de supervision et de S&E.
49. Le premier et le deuxième enseignements se dégagent de l'EPP du Rwanda. Le risque le plus important pour la durabilité du soutien agricole tient à la distribution de semences améliorées et d'engrais subventionnés dans le cadre du programme d'intensification des cultures. Les coopératives jouent un rôle crucial dans le portefeuille, mais elles se trouvent face à de grands problèmes de durabilité. Les risques sont liés au surendettement, à la mauvaise gestion et à la piètre gouvernance, ainsi qu'à l'incapacité d'attirer et de payer du personnel qualifié. Les coopératives de production sont moins complexes et donc généralement moins exposées aux risques que les coopératives de transformation ou de commercialisation.
50. Les risques de durabilité des services financiers ruraux sont reconnus depuis longtemps. Cependant, les problèmes de durabilité importants et critiques que connaissent les services financiers ruraux soutenus par les projets en Azerbaïdjan, en République démocratique populaire lao et en République-Unie de Tanzanie montrent que ces risques demeurent réels et qu'ils ne sont pas gérés comme il se doit.
51. Le quatrième enseignement provient de l'expérience du programme de pays du Kenya, dont l'assistance s'étend à un certain nombre de sous-secteurs. L'EPP a abouti à la conclusion que la dispersion sous-sectorielle réduira la durabilité. L'évaluation du programme de commercialisation des produits agricoles en Tanzanie est arrivée à la même conclusion concernant la dispersion géographique. La durabilité aurait été meilleure si le programme avait concentré son action sur un plus petit nombre de districts. Les deux expériences apportent des arguments en faveur de la conception de programmes simples et géographiquement circonscrits.
52. Le dernier enseignement est issu du projet Dom Helder Camara au Brésil. Alors que l'expérience acquise dans le pays montre que, pour obtenir des résultats durables, un soutien adéquat et suffisamment prolongé des familles d'agriculteurs est nécessaire, ce soutien n'a pu être fourni aux familles incluses dans le projet à un stade ultérieur de son exécution. L'évaluation a estimé que l'élargissement du groupe cible au cours des dernières années avait été motivée principalement par le désir d'atteindre des objectifs plus élevés et non par le souci d'obtenir des résultats durables et de les consolider.

## G. Innovation et reproduction à plus grande échelle

Mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA i) ont adopté des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites et appliquées à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations donatrices, le secteur privé ou d'autres institutions.

Figure 8  
Innovation et reproduction à plus grande échelle (2002-2010)



53. La promotion d'innovations en faveur des pauvres, dans l'agriculture et le développement rural, est au cœur des priorités du FIDA. Entre autres choses, l'ENI sur l'innovation<sup>9</sup> exécutée par IOE en 2010 a constaté que l'reproduction à plus grande échelle était cruciale pour assurer un plus large impact des interventions du Fonds sur la pauvreté rurale.
54. Le pourcentage des projets classés dans la fourchette "satisfaisant" en ce qui concerne ce critère a régulièrement augmenté, passant de 29% en 2002-2004 à 49% en 2007-2009. Cela dit, il est important de souligner que 50% environ des projets évalués en 2008-2010 n'ont été jugés que plutôt satisfaisants pour l'innovation et la reproduction à plus grande échelle.

<sup>9</sup> Cette évaluation peut être téléchargée sur le site web du FIDA: [http://www.ifad.org/evaluation/public\\_html/eksyst/doc/corporate/scalingup.pdf](http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/scalingup.pdf). Ses résultats ont été traités dans le RARI de 2010.

**Exemple de projet satisfaisant**

La définition d'un modèle de développement pour les zones de montagne et de hautes terres a été la principale innovation du projet de développement rural dans ces zones en Azerbaïdjan. Ce programme a été très innovant dans la promotion des services financiers ruraux et du développement à impulsion communautaire, ce dernier étant entièrement nouveau en Azerbaïdjan. Il est toutefois nécessaire d'analyser et d'intégrer ce modèle avant de le reproduire et de l'appliquer à plus grande échelle.

**Exemple de projet plutôt insuffisant**

Le projet d'appui au développement communautaire au Cameroun a adopté un système novateur d'appel d'offres pour les travaux publics accordant aux communautés un rôle central, mais il l'a ensuite retiré. Les autres approches mises en œuvre n'étaient pas novatrices, et les fonds renouvelables doivent être adaptés pour pouvoir être appliqués à plus grande échelle. Les perspectives de reproduction à plus grande échelle apparaissent dans l'ensemble modestes.

55. Les enseignements précédents sont mentionnés à l'annexe V. Trois évaluations cette année ont signalé l'absence d'approche méthodique ou stratégique de la reproduction à plus grande échelle. L'EPP du Kenya a constaté que des innovations avaient été promues, mais que la reproduction à plus grande échelle n'était ni méthodique ni stratégique. Les efforts limités au niveau national dans la concertation, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats sont souvent cités dans les évaluations d'IOE comme des obstacles au succès de la reproduction à plus grande échelle. D'autre part, en République démocratique populaire lao (projet d'Oudomxay), une stratégie de reproduction à plus grande échelle et l'allocation de ressources pour la mettre en œuvre faisaient défaut. L'enseignement général qui en ressort est que la reproduction à plus grande échelle a peu de chances de se produire en l'absence d'objectif explicite, d'une stratégie claire et de ressources affectées à cet effet.
56. Il est toutefois juste de noter qu'au cours des deux dernières années, la direction du FIDA a accordé davantage d'attention à la reproduction à plus grande échelle. L'innovation et la reproduction à plus grande échelle est un des principes d'action énoncés dans le cadre stratégique du FIDA pour 2011-2012, récemment approuvé, et les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) doivent indiquer plus explicitement de quelle manière ils mettront en œuvre la reproduction à plus grande échelle. Enfin, comme il a été mentionné ci-dessus, IOE a ajouté en 2010 de nouvelles questions permettant d'évaluer avec plus de précision les efforts entrepris pour appliquer à plus grande échelle les innovations adoptées dans le cadre de projets soutenus par le FIDA, qui ont fait leurs preuves.

**H. Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes**

Efforts déployés pour promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, et notamment leur participation aux décisions ainsi que l'impact sur leurs conditions de vie et leur alimentation.

57. L'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes étaient précédemment comprises dans le domaine d'impact du capital humain et social, et de l'autonomisation, mais sans toujours recevoir l'attention qu'elles méritent. En se fondant sur les constatations de l'ENI de 2010, qui portait sur l'égalité entre les sexes,<sup>10</sup> IOE a établi un nouveau critère d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes applicable à toutes les évaluations. C'est donc la

<sup>10</sup> Cette évaluation peut être téléchargée sur le site web du FIDA: [http://www.ifad.org/evaluation/public\\_html/eksyst/doc/corporate/gender.pdf](http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/corporate/gender.pdf). Ses résultats ont été traités dans le RARI de 2010. La direction du FIDA élabore actuellement la première politique institutionnelle du FIDA en matière de parité hommes-femmes, qui sera présentée au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2011.

première année que l'égalité entre les sexes fait l'objet d'une évaluation distincte et que le RARI lui consacre une partie particulière. Ce sera désormais le cas dans les éditions futures.

58. Quatre-vingt-dix pour cent des projets évalués en 2010 se sont classés dans la fourchette "satisfaisant", pour ce qui est de la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes. Bien qu'il ne porte que sur une année, c'est là un résultat positif. Il confirme les constatations généralement positives sur la place des questions de parité hommes-femmes et l'attention dont elles font l'objet dans les opérations du FIDA. Là encore, des progrès sont cependant encore possibles car la moitié des projets évalués en 2010 ont été jugés plutôt satisfaisants.

#### **Exemple de projet satisfaisant**

Le projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk en Jordanie comportait des prêts en faveur des activités créatrices de revenus explicitement destinées à l'avancement des femmes au sein du ménage et dans la société. Les données recueillies lors de l'évaluation de la performance du projet montrent que ces prêts ont contribué à l'autonomisation économique et sociale des femmes. La formation financée au titre de la composante du crédit rural a aussi été axée explicitement sur les femmes.

#### **Exemple de projet plutôt insuffisant**

Le projet de développement rural dans les zones de production du caoutchouc au Mexique accordait une grande importance à la parité hommes-femmes. Il a connu un échec à cet égard, la composante de valorisation des ressources humaines n'ayant été qu'en partie exécutée. Le règlement opérationnel du projet mentionnait l'importance à accorder à l'égalité entre les sexes.

59. Outre les enseignements clés issus des précédentes éditions, qui sont reproduits à l'annexe V,<sup>11</sup> le présent RARI confirme la contribution importante que les cours d'alphabétisation peuvent apporter à l'autonomisation des femmes. La formation, et notamment l'alphabétisation, est un élément relativement courant des projets. Elle peut se révéler particulièrement importante pour l'autonomisation des femmes, comme l'ont été les cours d'alphabétisation dans le projet d'Oudomxay en République démocratique populaire lao. Avant la formation, la participation des femmes aux comités de décision était limitée du fait qu'elles ne savaient ni lire ni compter et qu'elles étaient incapables de s'exprimer dans la langue lao.
60. La mention des données du suivi, ventilées par sexe, dans le cadre logique, puis leur collecte, sont des conditions importantes et nécessaires pour donner de la visibilité aux questions de parité hommes-femmes. Le mauvais suivi de l'égalité entre les sexes, et en particulier l'absence de données ventilées par sexe, ont été mentionnés dans les trois évaluations suivantes: celles du projet d'Oudomxay en République démocratique populaire lao et du projet en faveur de la petite exploitation au Rwanda, et l'EPP du Kenya. Deux évaluations ont signalé des données ventilées par sexes utiles: celle du projet du Kanem au Tchad et l'EPP du Rwanda.

## **I. Performance des partenaires: FIDA et gouvernement**

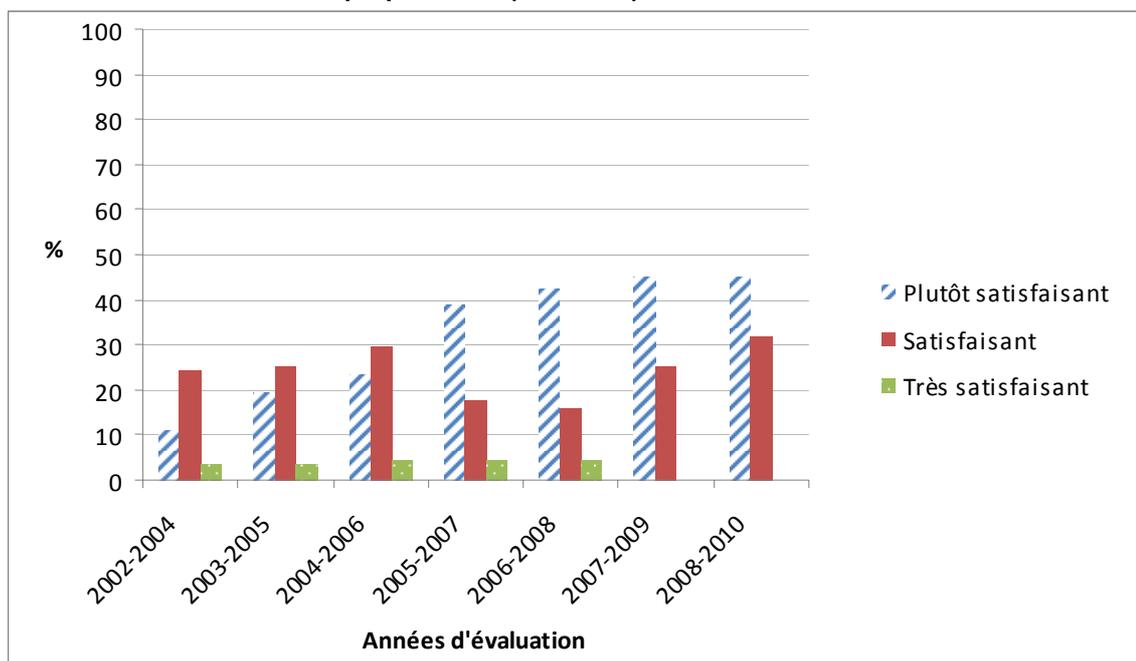
Contribution apportée par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution, ainsi qu'à l'évaluation des projets. Est également évaluée, la performance des partenaires dans l'exercice de leur rôle et de leurs responsabilités au cours de la durée de vie du projet.

<sup>11</sup> Des enseignements supplémentaires se trouvent dans l'ENI de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation (2010).

## FIDA

Figure 9

### Performance du FIDA en tant que partenaire (2002-2010)



61. La note du FIDA en tant que partenaire s'est améliorée régulièrement et sensiblement au cours des dix dernières années. Le pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA s'est classée dans la fourchette "satisfaisant" a nettement augmenté, passant de 39% en 2002-2004 à 77% en 2008-2010. Le pourcentage de projets jugés satisfaisants et pas seulement plutôt satisfaisants a aussi progressé depuis 2007 environ. Les données font toutefois apparaître que la performance du FIDA en tant que partenaire: i) demeure seulement plutôt satisfaisante dans près de la moitié des projets; et ii) dans près d'un quart des projets, elle n'est encore que plutôt insuffisante ou moins.

#### Exemple de projet satisfaisant

La conception du projet de développement des cultures de rente et d'exportation au Rwanda était pertinente, simple et généralement bonne. Le FIDA a réagi positivement et avec souplesse lorsque des problèmes de conception ont été détectés en cours d'exécution et il a bien collaboré avec le gouvernement pour trouver des solutions. Les seuls points négatifs ont été un optimisme excessif dans la conception de certaines composantes; un objectif de développement mal défini; et de fréquents changements de CPP durant les premières années.

#### Exemple de projet plutôt insuffisant

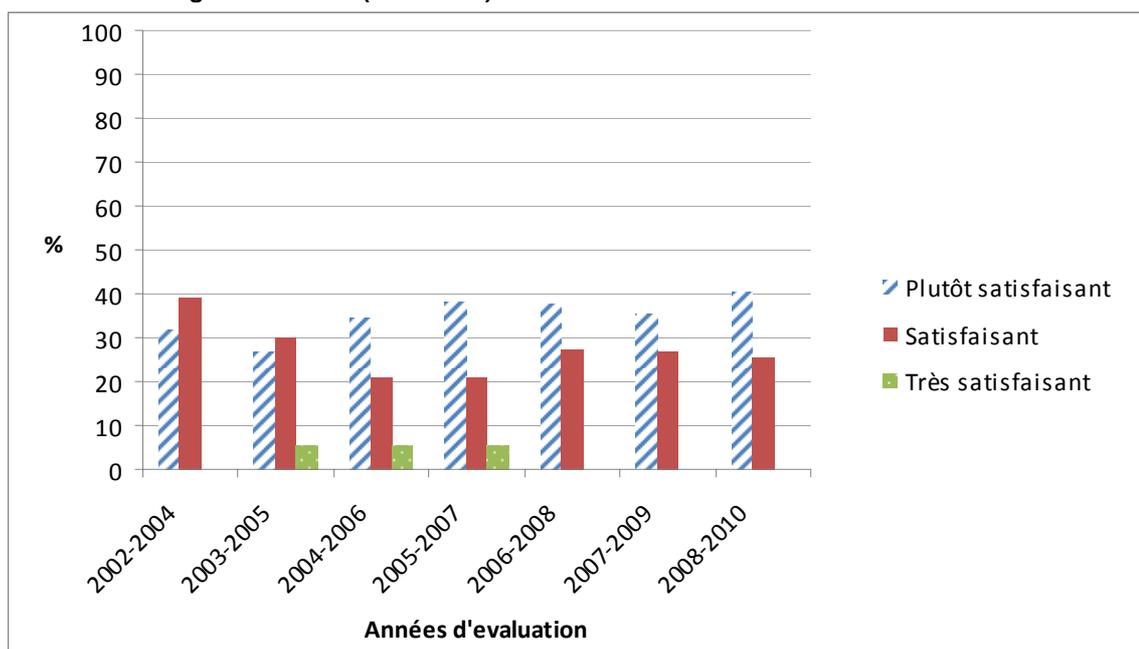
Bien que la conception du projet de développement rural dans les zones de production du caoutchouc au Mexique ait été innovante et cohérente, des adaptations étaient nécessaires. Une des raisons pour lesquelles elles n'ont pas été mises en œuvre est que l'examen à mi-parcours a eu lieu très tardivement (20 mois avant l'achèvement du projet). L'appui à l'exécution a peut-être aussi pâti de la rotation des CPP. En l'absence de présence dans le pays, le FIDA n'a pu s'engager dans une concertation soutenue.

62. Nombre des enseignements dégagés les années précédentes se sont répétés dans les évaluations de cette année (voir l'annexe V). L'un des nouveaux enseignements tiré de l'EPP du Rwanda est un sous-produit de l'approche plus directe de la supervision et de l'appui à l'exécution des projets maintenant adoptée par le FIDA. Si la supervision directe et l'appui à l'exécution sont généralement considérés comme plus propices à l'amélioration des résultats sur le terrain que la supervision par les institutions coopérantes, ces activités comportent un risque de microgestion. En effet, elles peuvent saper l'appropriation nationale et désamorcer la responsabilité de l'exécution des projets financés par le FIDA, qui incombe clairement au gouvernement. Le RAP du programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation en Zambie a exprimé la même préoccupation: le FIDA avait une forte influence sur l'exécution, souvent étouffante pour le rôle des parties prenantes locales. C'est par conséquent un point sur lequel il convient de rester vigilant de façon à assurer qu'un équilibre approprié est maintenu entre l'appropriation nationale et la responsabilité de l'exécution, d'une part, et les apports cruciaux que le FIDA peut fournir dans le cadre de ses activités de supervision directe et d'appui à l'exécution, d'autre part.
63. Les EPP du Kenya et du Viet Nam, ainsi que d'autres évaluations, ont relevé que le gouvernement et les autres principaux partenaires soulignaient la valeur du FIDA en tant qu'acteur important dans la promotion du développement de l'agriculture paysanne. Elles ont distingué l'approche participative de bas en haut, de l'agriculture et du développement rural, mise en œuvre par le FIDA comme un avantage comparatif très apprécié de tous les intéressés. Elles ont toutefois aussi estimé que, fort de son expérience du terrain et de sa spécialisation dans l'agriculture paysanne, le FIDA pourrait jouer un rôle plus important dans les processus politiques nationaux.
64. Enfin, l'EPP du Kenya a aussi analysé l'expérience initiale du bureau régional que le FIDA a ouvert à Nairobi pour la région Afrique orientale et australe (ESA). La principale conclusion qui s'en dégage est que le mandat et la structure du bureau étaient pertinents et qu'il apportait un soutien utile à la réalisation des objectifs des programmes de pays dans la région. L'EPP a toutefois aussi noté la nécessité de mieux définir les rapports entre le Bureau régional pour l'ESA et le bureau de pays du Kenya.

### **Gouvernement**

65. Les évaluations constatent de plus en plus que la performance du gouvernement est l'un des facteurs déterminants de la réussite des projets. Toutefois, à la différence de celle du FIDA, la performance des gouvernements, en tant que partenaires, n'a pratiquement pas changé au cours des dix dernières années, environ 65% des évaluations classant la performance du gouvernement dans la fourchette "satisfaisant". D'autre part, la performance du gouvernement est plutôt insuffisante ou moins dans un tiers environ des projets. Les évaluations aboutissent à la conclusion que le FIDA pourrait soutenir davantage les gouvernements et renforcer leurs capacités dans l'agriculture et le développement rural, notamment en promouvant de meilleurs systèmes d'exécution. Les évaluations notent aussi que le FIDA pourrait conduire des analyses institutionnelles plus approfondies lors de l'élaboration des COSOP et de la conception des projets. Cela permettrait, entre autres choses, de recenser les partenaires qu'il convient d'associer aux projets financés par le FIDA et de mettre en lumière les points spécifiques qui exigent l'attention du Fonds en vue de renforcer les institutions gouvernementales et les capacités globales.

Figure 10  
Performance du gouvernement (2002-2010)



#### Exemple de projet satisfaisant

L'appropriation par le gouvernement et le soutien juridique ont été l'un des facteurs clés de la réussite du projet de développement rural dans la province de Ha Tinh au Viet Nam, ainsi que de sa reproduction à plus grande échelle. Le gouvernement a créé un cadre favorable à la mise en œuvre de la planification participative et de la décentralisation. Une équipe de gestion du projet de grande qualité a été intégrée dans une structure gouvernementale en voie d'amélioration.

#### Exemple de projet insuffisant

Le projet d'appui au développement communautaire au Cameroun a été pénalisé par une équipe de projet ignorante des méthodes participatives et divisée par des tensions internes. Le gouvernement n'a pas fourni tous les fonds de contrepartie convenus; le personnel de terrain n'était pas doté de moyens de transport suffisants; et le S&E était faible. Aucune étude d'impact n'a été entreprise.

66. La quasi-totalité des enseignements mentionnés dans les précédents RARI (voir l'annexe V) sont à nouveau relevés. Le fait est que la performance du gouvernement varie énormément (à la fois d'un pays à l'autre et d'un échelon gouvernemental à l'autre), mais qu'elle n'est généralement pas aussi bonne qu'elle devrait l'être.
67. Une constatation qui revient régulièrement est l'insuffisance des investissements dans l'analyse institutionnelle approfondie lors de l'élaboration du COSOP et de la conception des projets. Dans le même ordre d'idées, les évaluations révèlent que le travail d'analyse au stade de la conception n'a pas été suffisant dans le passé, alors qu'il est indispensable à la bonne compréhension du contexte national et par conséquent à la conception d'interventions aux objectifs plus réalistes et réalisables, et se prêtant au suivi et à l'évaluation.
68. L'EPP du Kenya a jugé la performance du gouvernement plutôt insuffisante dans l'ensemble au cours des dix dernières années, bien qu'il paraisse avoir récemment accru son engagement. La question est de savoir si le FIDA réagit aussi bien qu'il le devrait à la faible performance du gouvernement (par exemple, fonds de contrepartie insuffisants ou faiblesse du S&E). Certes, l'extension de la présence dans les pays ainsi que la supervision directe et l'appui à l'exécution offrent au

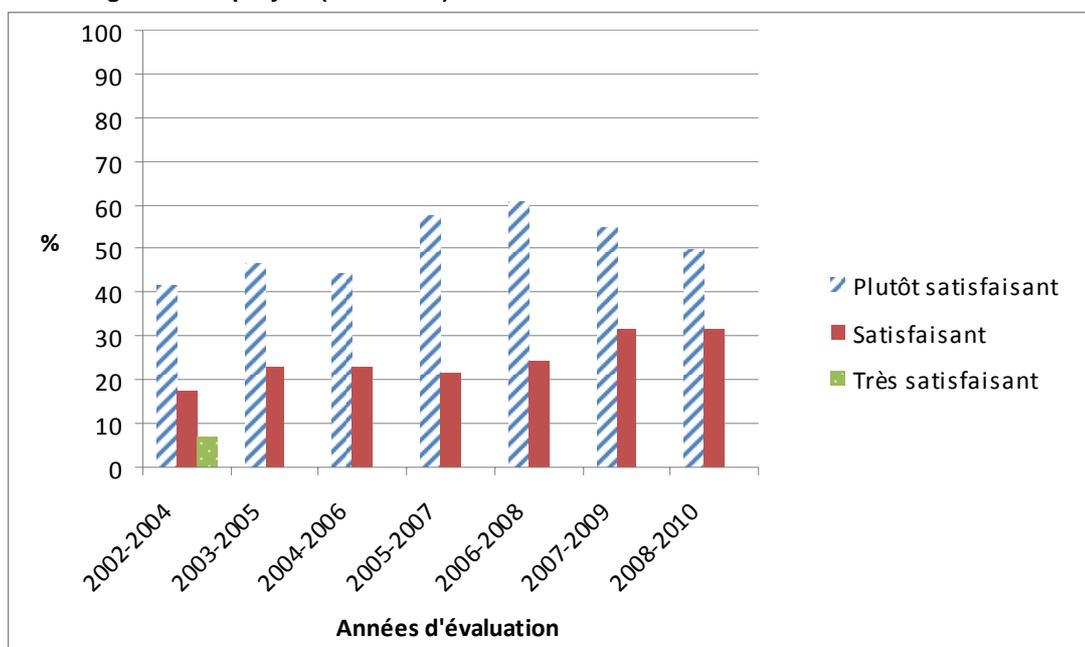
FIDA l'opportunité, aux stades tant de la conception que de l'exécution, de mieux appréhender les problèmes de performance du gouvernement et de mettre en œuvre des mesures susceptibles de contribuer à remédier en temps utile à toute carence.

69. Une autre constatation issue des évaluations concernant l'Afrique (par exemple, les EPP du Ghana, du Kenya et du Rwanda) est que les gouvernements n'accordent pas des crédits suffisants à l'agriculture dans leurs budgets nationaux annuels, contrairement à ce qui avait été convenu (10% du budget national annuel) entre les ministres africains de l'agriculture à Maputo en 2003. C'est un point sur lequel le FIDA pourrait entamer une concertation, en collaboration avec d'autres acteurs du développement, en vue d'obtenir une augmentation des crédits budgétaires nationaux et de rehausser le profil de l'agriculture dans les pays bénéficiaires.

## J. Résultat global des projets

Appréciation globale des projets découlant de l'analyse des divers critères d'évaluation mentionnés ci-dessus: pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité, innovation et reproduction à plus grande échelle, et égalité entre les sexes.

Figure 11  
Résultat global des projets (2002-2010)



70. Le résultat global des projets s'est amélioré, le nombre de projets classés dans la fourchette "satisfaisant" passant de 66% en 2002-2004 à 81% en 2008-2010. L'augmentation progressive au cours des cinq dernières années de la proportion des projets jugés satisfaisants et non simplement plutôt satisfaisants est également encourageante. Elle est passée de 21% en 2005-2007 à 32% en 2008-2010. Il est par ailleurs important de noter qu'en 2008-2010, la moitié des projets évalués demeuraient plutôt satisfaisants en ce qui concerne leur résultat global.

## Encadré 1

**Principaux points à retenir concernant les évaluations de projets**

- Les projets financés par le FIDA présentent souvent les mêmes caractéristiques. Leurs notes concernant la pertinence et l'efficacité sont généralement satisfaisantes, mais celles de leur efficacité – bien qu'elles soient en voie d'amélioration – pourraient être nettement meilleures. En fait, près de la moitié des projets sont encore plutôt insuffisants ou moins.
- Avec le temps, l'impact sur la pauvreté rurale s'est nettement amélioré. Les institutions et les politiques, ainsi que le capital humain et social et l'autonomisation, sont les domaines d'impact où la performance est la meilleure. Dans celui des ressources naturelles et de l'environnement, les récentes évaluations de projets font apparaître quelques améliorations, mais près de la moitié des projets ne sont encore jugés que plutôt insuffisants ou moins.
- Si la durabilité s'est améliorée, elle reste problématique. Seuls 21% des projets sont jugés satisfaisants ou mieux.
- La promotion de l'innovation est généralement bonne, mais dans le passé la reproduction à plus grande échelle n'a pas été menée de façon méthodique. Le FIDA intensifie ses efforts afin d'assurer que les innovations réussies soient appliquées à plus grande échelle et aient en conséquence un plus large impact sur la pauvreté rurale.
- En ce qui concerne la promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, 90% des projets évalués en 2010 ont été classés dans la fourchette "satisfaisant". Néanmoins, des progrès sont encore possibles car la moitié des projets évalués en 2010 n'étaient que plutôt satisfaisants.
- La performance du FIDA en tant que partenaire s'est améliorée régulièrement et sensiblement. Une plus grande attention pourrait toutefois être accordée aux analyses institutionnelles lors de l'élaboration des COSOP et de la conception des projets.
- Essentielle à l'efficacité des projets, La performance du gouvernement ne s'est pas améliorée. C'est un problème dont le FIDA doit se saisir de toute urgence.

**K. Analyses comparatives interne et externe**

71. **Analyse comparative interne.** Comme il est d'usage, le présent RARI se livre à une analyse comparative de la performance par rapport aux résultats mentionnés dans l'évaluation externe indépendante du FIDA (EEI) (2005) et aux résultats qui proviennent du Cadre de mesure des résultats pour 2012. Le tableau 3 fait apparaître une amélioration de la performance depuis l'EEI. Dans trois domaines (pertinence, innovation et égalité entre les sexes) les objectifs convenus avec le conseil d'administration pour 2012 ont été dépassés. Il faudra toutefois un effort supplémentaire dans les domaines de l'efficacité, de l'impact, de la durabilité et plus spécialement de l'efficacité pour atteindre les objectifs de 2012.

Tableau 3  
**Analyse comparative interne (% plutôt satisfaisant ou mieux)**

Critère d'évaluation	Évaluation externe indépendante <sup>a</sup>	Évaluations d'IOE	
		2008-2010	Objectifs pour 2012 du Cadre de mesure des résultats <sup>b</sup>
Pertinence	100	94	90
Efficacité	67	77	90
Efficience	45	57	75
Impact sur la pauvreté rurale	55	84	90
Durabilité	40 <sup>c</sup>	67	75
Innovation <sup>d</sup>	55	90	80
Égalité entre les sexes <sup>e</sup>	n.d.	90	80

<sup>a</sup> Voir EEI, chapitre 2.

<sup>b</sup> Objectifs approuvés par le conseil d'administration en septembre 2009, à comparer avec les résultats du RARI. Voir tableau 2 du document EB 2009/97/R.2, Cadre de mesure des résultats pour la période de la huitième reconstitution des ressources du FIDA (2010-2012).

<sup>c</sup> Ce chiffre se fonde sur les notes attribuées à dix projets en retard et clôturés. Il a toutefois été constaté que 61% de l'ensemble des projets examinés (18) auraient probablement un impact satisfaisant sur la durabilité.

<sup>d</sup> L'EEI analyse séparément l'innovation locale et l'innovation nationale. Les résultats présentés dans le tableau renvoient à l'innovation locale, définie comme étant "tout ce qui est nouveau ou différent au niveau de la communauté ou du village (couramment appelé transfert de technologie)". En ce qui concerne l'innovation nationale, définie comme étant "tout ce qui est nouveau ou différent dans un contexte national donné (un nouveau type d'organisation de la microfinance ou une nouvelle technique agricole)", 25% seulement des projets notés ont été jugés satisfaisants.

<sup>e</sup> Données se rapportant à 2010 seulement.

72. Les années précédentes, le RARI présentait une comparaison de la performance des projets soutenus par le FIDA entre les cinq régions géographiques couvertes par ses opérations. Il convient de souligner toutefois que la comparaison entre les régions géographiques n'est **pas** l'équivalent d'une évaluation des divisions géographiques correspondantes de PMD, en tant qu'unités organiques, car la performance des projets est aussi déterminée par la contribution d'autres partenaires, en particulier les gouvernements bénéficiaires.
73. Conformément aux conclusions mentionnées dans les précédents RARI, l'analyse de cette année, qui a porté sur toutes les évaluations de projets exécutées au cours de la période 2002-2010 (voir tableau 4), indique que la performance des opérations du FIDA est relativement plus faible en Afrique du Centre et de l'Ouest que dans les autres régions, qui comptent un plus grand nombre de projets classés dans la fourchette "satisfaisant". De fait, les résultats des opérations exécutées dans le secteur agricole par deux autres grandes banques multilatérales de développement (la Banque africaine de développement – BAfD – et la Banque mondiale) font état d'une performance analogue en Afrique subsaharienne. D'autre part, vu les défis que présente la réduction de la pauvreté rurale dans le continent africain, il importe de reconnaître que le Fonds engage en Afrique subsaharienne entre 40% et 50% de son programme annuel de prêts et de dons.

Tableau 4  
**Comparaison du résultat global des projets par région géographique (2002-2010)**

Région géographique	Nombre de projets évalués <sup>a</sup>	% de projets dans les pays les moins avancés <sup>b</sup>	Résultat global des projets % de projets notés plutôt satisfaisant ou mieux	Résultat global des projets % de projets notés plutôt insuffisant ou moins
Asie et Pacifique	38	34	92	8
Amérique latine et Caraïbes	22	5	77	23
Afrique orientale et australe	31	84	77	23
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	21	43	76	24
Afrique du Centre et de l'Ouest	32	63	63	37

<sup>a</sup> Le nombre total de projets mentionné dans le tableau est de 144 (et non 148, qui est le nombre d'évaluations de projets entreprises depuis 2002 et utilisées dans le reste du présent RARI). Cette différence tient à ce que quelques évaluations de projets exécutées il y a plusieurs années ne notaient pas le "résultat global des projets".

<sup>b</sup> Pays caractérisés, selon la définition du Bureau du Haut Représentant des Nations Unies pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, par un bas niveau de revenu (RNB par habitant inférieur à 905 USD), de faibles ressources humaines et une vulnérabilité économique élevée.

74. **Analyse comparative externe.** Depuis 2007, le RARI compare la performance des opérations financées par le FIDA à celle du portefeuille du secteur agricole et rural de certaines institutions financières internationales qui publient un rapport annuel analogue au RARI. La comparaison avec d'autres organisations comporte des limites intrinsèques, ne serait-ce que parce qu'elles ont des mandats différents ainsi que des programmes de travail et des budgets administratifs de volume variable. D'autre part, si toutes suivent généralement la méthodologie d'évaluation préconisée par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE), leurs résultats portent sur des périodes différentes. En dépit de ces réserves, l'analyse comparative externe a pour utilité de permettre une comparaison de la performance avec d'autres organisations et de tirer des enseignements de leur expérience.
75. Le tableau 5 présente une comparaison des données figurant dans le RARI avec celles que fournissent les rapports annuels analogues publiés par les unités d'évaluation indépendantes de la Banque asiatique de développement (BAsD)<sup>12</sup> et de la Banque mondiale.<sup>13</sup> Les unités d'évaluation indépendantes des autres banques multilatérales de développement (par exemple, la BAfD et la Banque interaméricaine de développement) n'établissent pas de rapport comparable.
76. Nonobstant les réserves formulées sur l'analyse comparative de la performance, les données figurant au tableau 5 donnent à penser que la performance des projets financés par le FIDA est un peu meilleure que celle des opérations financées par la BAsD, par la Banque mondiale dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, et par la BAfD. La performance des projets financés par le FIDA dans le monde et en Afrique est très légèrement supérieure à celle des opérations que finance la Banque mondiale, mais les différences ne sont pas significatives comme dans les autres cas.

<sup>12</sup> 2011 Annual Evaluation Review, Independent Evaluation Department.

<sup>13</sup> Rapport 2011 du groupe indépendant d'évaluation: *Results and Performance of the World Bank Group*.

Tableau 5  
**Comparaison avec d'autres institutions financières (% de projets plutôt satisfaisants ou mieux)**

<i>Performance des projets</i>	<i>FIDA (évalués en 2002-2010)<sup>a</sup></i>	<i>Banque mondiale (clôturés en 2005-2010)</i>	<i>Banque asiatique de développement (approuvés en 2001-2006)</i>	<i>Banque africaine de développement (évalués en 2002-2009)</i>
Monde	83	81 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Asie et Pacifique	98	n.d.	67 <sup>c</sup>	n.d.
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	81	68	n.d.	n.d.
Afrique (2003-2007) <sup>d</sup>	72	68 <sup>e</sup>	n.d.	61

<sup>a</sup> Données d'évaluation correspondant à la période 2002-2010, à l'exception de l'Afrique pour laquelle les données (2003-2007) proviennent de l'évaluation sur l'agriculture en Afrique (2009) menée conjointement avec la BAfD.

<sup>b</sup> Données portant sur les opérations agricoles et autres interventions ressortissant à l'objectif de développement fondamental de *l'expansion des opportunités économiques* tels que les transports, l'énergie et les communications.

<sup>c</sup> La BAsD mesure la réussite de ses projets au moyen d'un indice composite combinant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

<sup>d</sup> Données provenant du rapport de l'évaluation conjointe BAfD/FIDA (2010). Tableau 3.

<sup>e</sup> Tous secteurs.

#### IV. Évaluations des programmes de pays

77. Le RARI de l'an dernier comprenait un chapitre spécialement consacré aux conclusions des 11 EPP exécutées depuis 2006. Cinq EPP supplémentaires ont été menées en 2010 – Ghana, Kenya, Rwanda, Viet Nam et Yémen – portant le total à 16. Le RARI de cette année présente une vue d'ensemble des conclusions des EPP dans les deux domaines suivants: i) performance des activités hors prêts (concertation, création de partenariats et gestion des savoirs); et ii) pertinence et efficacité des COSOP.
78. Comme précédemment, le présent chapitre ne répète pas les conclusions et les enseignements mentionnés dans le RARI de l'an dernier. Chacune des trois sections suivantes récapitule les données relatives à la période 2006-2010, les principales conclusions des cinq EPP entreprises en 2010 et tout enseignement nouveau tiré de ces cinq EPP. Les enseignements globaux issus des EPP et mentionnés dans les précédents RARI, sont reproduits à l'annexe V.

Tableau 6

#### Liste des évaluations des programmes de pays de 2010 et des COSOP correspondants

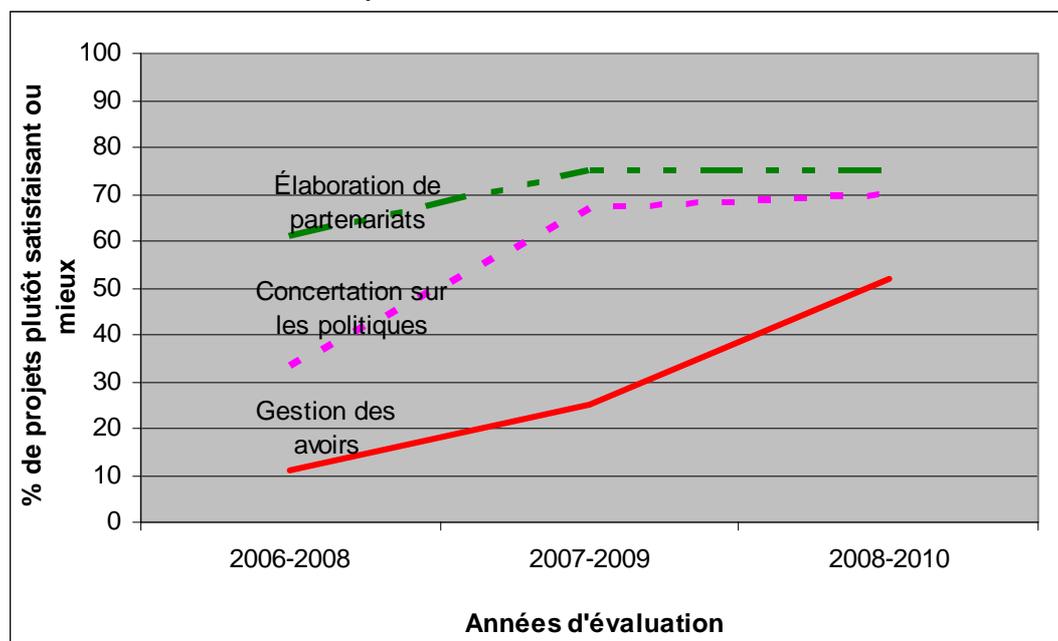
<i>EPP</i>	<i>Période couverte par le ou les COSOP</i>
Ghana	1998, 2006
Kenya	2002, 2007
Rwanda	2007
Viet Nam	1996, 2003, 2008
Yémen	1997, 2000, 2007

79. Il est important de noter, dans l'examen des principales conclusions ou enseignements mentionnés dans les sections suivantes, que la performance des activités hors prêts est attribuée à la fois au FIDA et au gouvernement intéressé, qui partagent la responsabilité de promouvoir la concertation, de nouer des partenariats et de gérer les savoirs afin d'atteindre les objectifs de la stratégie de pays (c'est-à-dire du COSOP).

## A. Activités hors prêts: concertation, gestion des savoirs et partenariats

Les activités hors prêts constituent un ensemble d'instruments englobant les domaines interdépendants de la concertation, de la gestion des savoirs et de l'établissement de partenariats.

Figure 12  
Performance des activités hors prêts 2006-2010



80. Les résultats des 16 programmes de pays évalués depuis 2006 sont indiqués à la figure 12. La gestion des savoirs est le maillon le plus faible des activités hors prêts, bien qu'une amélioration soit perceptible depuis 2006: 11% seulement des programmes de pays se sont classés dans la fourchette "satisfaisant" pour la gestion des savoirs en 2006-2008, mais en 2008-2010 ce chiffre est monté à 52%. Des progrès sont toutefois encore possibles, car près de la moitié des programmes de pays évalués demeurent plutôt insuffisants.
81. La concertation s'améliore aussi, sa performance étant passée de 33% des EPP dans la fourchette "satisfaisant" en 2006-2008, à 70% en 2008-2010. En revanche, celle de l'établissement de partenariat ne s'est améliorée que marginalement, passant de 61% des EPP dans la fourchette "satisfaisant" en 2006-2008, à 75% en 2008-2010. En ce qui concerne tant la concertation que les partenariats, près des deux tiers des programmes de pays n'étant jugés que plutôt satisfaisants, des progrès sont aussi encore possibles dans ces deux domaines.

### Concertation

Collaboration entre le FIDA et le gouvernement dans les instances politiques, et contribution qu'ils apportent à l'élaboration de politiques favorables aux pauvres dans les secteurs agricole et rural.

82. Sans changement profond des politiques nationales, les possibilités de promouvoir une réduction à plus grande échelle de la pauvreté rurale sont vouées à demeurer limitées. Toutefois, la capacité du FIDA à s'engager proactivement dans la concertation et les processus nationaux rencontre aussi un certain nombre d'obstacles qui sont examinés ci-après.
83. Du côté positif, il est utile de prêter attention à certains des résultats en matière de politiques mentionnés dans les récentes EPP. Les programmes tant du Ghana que du Yémen, par exemple, ont eu une influence sur la réflexion politique: au Ghana

concernant les microentreprises et la bonification des taux d'intérêt; au Yémen, sur la pauvreté rurale et la stratégie de développement rural. Dans ce dernier pays, le FIDA a promu une participation plus large du secteur privé aux programmes de développement agricole et contribué à ce que ces programmes mettent davantage l'accent sur les filières de produits et la création d'emplois. Le programme du Viet Nam a eu un impact sur les politiques gouvernementales de décentralisation de la planification du développement, d'allocation des ressources, de participation et de droits d'utilisation des terres forestières. Ces résultats ont été obtenus en grande partie grâce à la démonstration de l'impact des programmes réussis.

84. Des carences ont aussi été relevées. Le FIDA n'a joué qu'un rôle mineur dans l'élaboration de la récente stratégie de développement agricole du Kenya, du cadre institutionnel/politique de la microfinance rurale au Rwanda, et des politiques relatives à la finance rurale et à l'irrigation de crue au Yémen.
85. Les principaux obstacles à une concertation plus efficace au niveau national sont les suivants: i) la présence encore relativement limitée du FIDA dans les pays bénéficiaires (mais elle s'accroît progressivement); ii) le nombre restreint de CPP détachés; iii) l'affectation dans de nombreux bureaux de pays de personnel de grade relativement peu élevé, qui n'a pas toujours les compétences et l'expérience requises pour s'entretenir des politiques sectorielles avec les hauts fonctionnaires gouvernementaux, les donateurs et les responsables politiques; iv) l'ampleur des responsabilités confiées aux CPP, ainsi qu'aux bureaux de pays, qui consacrent la plus grande partie de leurs ressources à la supervision directe et à l'appui à l'exécution; v) le manque de clarté des instructions du siège concernant l'équilibre à maintenir entre l'appui aux activités de prêts et le soutien des activités hors prêts; et vi) le programme de concertation souvent trop ambitieux prévu dans de nombreux COSOP, sans être accompagné des ressources, des incitations et du temps nécessaires à son exécution.
86. Il est cependant juste de noter que le FIDA reconnaît qu'il est important d'accorder davantage d'attention à la concertation en général. La création d'un environnement politique favorable au soutien de la production agricole et des activités extra-agricoles est l'un des objectifs énoncés dans le Cadre stratégique du FIDA pour 2011-2015. La plus grande importance accordée à la concertation est aussi l'une des principales caractéristiques du nouveau modèle opérationnel prévu pour la période de la neuvième reconstitution.

### **Gestion des savoirs**

Enregistrement, présentation et partage des savoirs issus des programmes de pays soutenus par le FIDA (ainsi que des programmes de développement agricole et rural des autres partenaires du développement) avec les principaux partenaires dans le pays intéressé et au-delà, de façon systématique et appropriée.

87. Comme celles de 2009, les EPP de 2010 ont relevé une tendance un peu plus positive de la gestion des savoirs. Ainsi, la gestion des savoirs a été jugée satisfaisante au Kenya; plutôt satisfaisante au Rwanda, au Viet Nam et au Yémen; et plutôt insuffisante au Ghana.
88. L'EPP du Kenya recense plusieurs initiatives et ressources utiles, qui ont été mises en place pour promouvoir la gestion des savoirs dans la région et au sein du programme de pays. Par exemple, le FIDA a établi diverses communautés de pratiques sur des thèmes spécifiques et tenu, ces dernières années, deux ateliers régionaux de gestion des savoirs. Les seules critiques émises à cet égard sont l'absence apparente de plan de travail cohérent assorti de ressources propres; la gestion des savoirs généralement porté davantage sur les aspects positifs du programme de pays que sur l'apprentissage retiré des échecs; le S&E manque encore de ressources dans plusieurs projets; et des opportunités (telle que les enseignements à tirer du programme de dons) ont été manquées.

89. L'EPP du Rwanda aboutit à la conclusion que la gestion des savoir s'est améliorée au sein du portefeuille de projets et que les systèmes de S&E ont été renforcés. La principale critique émise est qu'aucune activité importante n'a été entreprise en dehors du portefeuille de projets et que le programme n'a pas cherché à capter une expérience plus large "hors du périmètre du FIDA". Sur ce dernier point, du temps et des ressources accrus sont nécessaires, de même qu'un esprit ouvert à l'apprentissage auprès des autres pour compléter la propre expérience du FIDA.
90. Les EPP du Ghana, du Viet Nam et du Yémen révèlent des résultats aussi mitigés. La gestion des savoirs est encore "en chantier" dans le programme du Ghana. De nouvelles initiatives apparaissent au niveau des projets, mais il est encore trop tôt pour les juger. Chose plus grave, le programme ne dispose pas d'un système de S&E performant, couvrant à la fois les projets et l'ensemble du programme.
91. Au Viet Nam, la gestion des savoirs était généralement limitée et aléatoire avant le COSOP de 2007. Si des progrès ont été accomplis depuis, elle est encore "en chantier" et en grande partie circonscrite au niveau des projets. La documentation sur l'impact des efforts de gestion des savoirs est encore maigre.
92. Comme dans le cas du Viet Nam, le programme du Yémen a produit une documentation utile sur l'expérience de ses projets. Cependant, si des échanges entre projets ont eu lieu, ils n'ont pas été fréquents dans l'ensemble même quand un projet était qualifié de pilote et qu'il paraissait devoir fournir un modèle reproductible. Le programme a engendré peu de savoirs nouveaux sur l'agriculture - alors que c'est là un secteur clé de la plupart des projet au Yémen - et aucun mécanisme satisfaisant n'existe pour diffuser le peu d'information recueilli.
93. Au cours des dernières années, le FIDA a accordé plus d'attention et de ressources à la gestion des savoirs, et en particulier au partage des savoirs avec le personnel du siège sur des questions thématiques et opérationnelles. Il a créé récemment un bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs, et de nombreuses divisions sont dotées de fonctionnaires qui consacrent une grande partie de leur temps aux questions de gestion des savoirs. Des foires aux savoirs sont organisées de temps à autre en partenariat avec d'autres organisations et des séminaires auxquels sont invités des intervenants extérieurs se tiennent régulièrement. En outre, un examen plus rigoureux du portefeuille a lieu annuellement. Tous ces efforts vont dans la bonne direction, à savoir la création d'un environnement favorable à l'apprentissage, et le partage des enseignements et des bonnes pratiques en matière de réduction de la pauvreté rurale.

### **Établissement de partenariats**

Évaluation de la solidité des partenariats entre le FIDA et les organismes gouvernementaux, les organisations de développement (y compris les donateurs, les ONG et les organisations de la société civile) et le secteur privé.

94. Quatre constatations sont communes à pratiquement toutes les EPP. Premièrement, le partenariat avec le gouvernement est généralement considéré comme très positif dans tous les pays. Les gouvernements apprécient de façon générale le travail du FIDA et sa concentration sur l'agriculture paysanne en milieu rural. Dans certains pays, le FIDA est le partenaire le plus important du gouvernement dans le secteur agricole et il a influé sur le ciblage des communautés rurales pauvres, et notamment des femmes, des pasteurs, des minorités ethniques et des peuples indigènes. Les EPP notent toutefois que de nombreux gouvernements souhaiteraient que le FIDA les appuie plus activement dans l'élaboration de politiques agricoles favorables aux pauvres.
95. Deuxièmement, les partenariats avec les ONG et la société civile sont aussi une importante caractéristique des opérations soutenues par le FIDA. Au Ghana, des partenariats ont été établis avec une large gamme d'ONG et d'organisations de base. Nombre de ces partenariats ont apporté aux projets un "plus" – sous forme

de nouvelles idées ou approches. Dans le programme de réduction de la pauvreté dans la région Nord et le projet en faveur des entreprises rurales, des alliances avec les ONG et les organisations de la société civile ont permis un ciblage spécifique sur les groupes marginalisés et victimes d'exclusion sociale.

96. Troisièmement, les partenariats avec les organisations multilatérales et bilatérales de développement sont plus limités et moins réussis que les partenariats avec les gouvernements. On trouve des exemples d'organisations d'aide bilatérale ou multilatérale qui cofinancent certains projets du FIDA, au cas par cas, mais ce n'est pas chose fréquente. L'EPP du Viet Nam note, par exemple, qu'il y a eu peu de partenariats concrets, dans le pays, avec la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement, et qu'aucun projet soutenu par le FIDA n'est cofinancé par ces banques multilatérales de développement (BMD), bien que toutes deux aient financé plusieurs projets dans le secteur agricole de ce pays.
97. Au Kenya, il existe peu de partenariats, sous quelque forme que ce soit, avec la BAFD, qui est dans ce pays un partenaire multilatéral de développement important. En fait, plusieurs évaluations concernant l'Afrique révèlent aussi, entre autres questions appelant un renforcement des synergies et de la coordination entre organisations des actions au niveau du pays, qu'il n'a pas été accordé une attention suffisante au suivi des recommandations issues de l'évaluation de l'agriculture et du développement rural en Afrique entreprise conjointement avec la BAFD. Il serait donc opportun que le FIDA fasse le point sur la mise en œuvre du mémorandum d'entente avec la BAFD de 2008, et notamment des engagements pris à la suite de l'évaluation conjointe de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Par ailleurs, les constatations de l'EPP du Viet Nam et d'autres évaluations pointent le partenariat limité avec la BASD, de sorte qu'il serait aussi opportun d'examiner le cadre général de la coopération avec la BASD dans la région Asie et Pacifique.
98. Si l'on trouve quelques exemples de partenariats avec des entités du secteur privé, spécialement dans les opérations récentes, ce type de collaboration n'en est encore qu'à ses débuts. L'un de ces exemples est celui du partenariat avec l'Equity Bank, au Kenya, qui vise à développer le réseau des services financiers en milieu rural. Dans l'ensemble, toutefois, les évaluations concluent que l'aptitude limitée du FIDA à établir des partenariats avec le secteur privé s'expliquent par plusieurs raisons qui sont exposées au chapitre V.
99. Les enseignements relatifs aux activités hors prêts mentionnés dans les précédents RARI sont reproduits à l'annexe V. Les principaux messages qui se dégagent des EPP de cette année sont les suivants:
  - i) Les COSOP doivent indiquer clairement comment les activités hors prêts seront financées, mises en œuvre, gérées et suivies. Des objectifs, des plans de travail et des indicateurs se prêtant à un suivi spécifique sont nécessaires.
  - ii) Une concertation plus large et à plus long terme sur les questions clés de politique et de stratégie exigera, spécialement au niveau national, un changement radical concernant l'approche, les capacités et l'allocation des ressources du FIDA. En outre, la plus large participation du FIDA aux programmes nationaux peut procurer au Fonds des informations et des connaissances qui lui permettront de mieux contribuer à l'élaboration de politiques et de stratégies gouvernementales favorables aux pauvres.
  - iii) En matière de gestion des savoirs, un effort doit être fait pour apprendre aussi bien auprès des autres qu'au sein du FIDA, et autant des échecs que des réussites. Par ailleurs, si le siège a entrepris d'accorder une plus grande attention à la gestion des savoirs, un effort supplémentaire est nécessaire pour assurer un partage plus systématique des savoirs au niveau des pays.
100. Le point ii) ci-dessus renforce la conclusion qui avait été formulée dans le RARI de l'an dernier, selon laquelle le niveau et le statut de la présence dans le pays sont importants. Si de toute évidence une certaine présence physique vaut mieux

qu'aucune, une concertation efficace au niveau national pourrait exiger une présence importante du point de vue du grade, des effectifs et des capacités du personnel, ainsi que de meilleurs partenariats. En outre, pour influencer sur les questions clés de politique et de stratégie, il faut souvent des partenariats efficaces avec toute une gamme de partenaires (par exemple, donateurs, institutions universitaires, ONG).

## B. Pertinence, efficacité et performance globale de la stratégie de pays

La pertinence du COSOP dépend de la définition d'objectifs et d'orientations stratégiques appropriés, de leur alignement sur les politiques clés du FIDA et du gouvernement, de la cohérence interne des instruments de prêt et hors prêts déployés, ainsi que d'un dispositif de gestion approprié pour atteindre les objectifs de la stratégie de pays. L'efficacité du COSOP détermine le degré de réalisation effective ou prévisible des objectifs stratégiques. La performance du COSOP est un critère synthétique englobant la pertinence et l'efficacité.

101. La performance des COSOP ressortant des EPP exécutées depuis 2006 est récapitulée au tableau 7. Si les notes attribuées sont dans l'ensemble satisfaisantes – la pertinence (88%), l'efficacité (100%) et la performance globale (100%) étant jugées plutôt satisfaisantes ou mieux – une proportion importante des COSOP ne sont considérés que plutôt satisfaisants. Il y a donc encore une marge importante de progrès possible.

Tableau 7

### Performance des COSOPs (en %) selon les EPP exécutées de 2006 à 2010<sup>14</sup>

Appréciation	Pertinence des COSOP.	Efficacité des COSOP.	Performance des COSOP <sup>15</sup>
6 Très satisfaisant			
5 Satisfaisant	25	11	44
4 Plutôt satisfaisant	63	89	56
<b>Total satisfaisant</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
3 Plutôt insuffisant	13		
2 Insuffisant			
1 Très insuffisant			
<b>Total insuffisant</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Nombre de programmes de pays notés	16	9	9

102. **Pertinence.** Deux des nouvelles EPP ont jugé la pertinence du COSOP satisfaisante (Rwanda et Viet Nam) et trois autres plutôt satisfaisante (Kenya, Ghana et Yémen). L'alignement sur les politiques du FIDA et du pays était généralement bon, à l'exception partielle du Ghana, où les priorités géographique du COSOP différaient de celle de la politique gouvernementale, qui ne ciblaient pas de poches de pauvreté spécifiques. Le COSOP du Ghana pour 2006, abandonnant le ciblage géographique, était pleinement aligné. Le ciblage soulevait aussi un problème dans le cas des autres EPP. Les EPP du Kenya, du Rwanda et du Yémen estimaient que

<sup>14</sup> Les sept EPP achevées avant 2009 ne notaient pas la pertinence, l'efficacité et la performance globale des COSOP car à l'époque la méthodologie d'IOE ne le prévoyait pas. IOE a donc décidé d'attribuer les notes correspondantes sur la base des données issues de ces sept évaluations. Cela a été possible pour la pertinence de la stratégie de pays dans les sept cas, mais les données n'étaient pas suffisantes pour attribuer une note fiable concernant l'efficacité de la stratégie de pays et la performance globale du COSOP.

<sup>15</sup> La performance du COSOP est un critère synthétique englobant les notes respectives de la pertinence et de l'efficacité du COSOP. Ce critère synthétique n'est pas la moyenne arithmétique des notes respectives de la pertinence et de l'efficacité, mais un chiffre rond établi sur la base des informations disponibles et du jugement objectif des évaluateurs.

le programme était dispersé entre de trop nombreux sous-secteurs– ou visait, dans le cas du Yémen, une population répartie sur une aire géographique trop vaste – compte tenu des ressources financières relativement faibles du programme. Au Viet Nam, le ciblage géographique sur les provinces pauvres était bien fondé mais le gouvernement a insisté pour inclure dans un des projets, des provinces non contiguës où les conditions socio-économiques étaient différentes, ce qui a eu des conséquences défavorables sur l'exécution, la coordination, la supervision et l'appui à l'exécution, ainsi que le S&E. Au Kenya, l'EPP a recommandé que le FIDA étende ses activités aux terres arides et semi-arides du fait que ces terres offrent des opportunités inexploitées à la population rurale pauvre dans les domaines de l'écotourisme, du développement de l'irrigation et de l'élevage, source de valeur ajoutée, plutôt que de les concentrer dans les zones à potentiel moyen et élevé comme cela avait été le cas au cours de la décennie précédente.

103. Les EPP ont soulevé d'autres questions. L'EPP du Rwanda, par exemple, a examiné la nécessité de mieux définir les groupes cibles et d'adopter des approches différenciées, adaptées à des groupes cibles différents. Étant donné le grand nombre des définitions de la pauvreté et de la vulnérabilité en usage, et l'importance de ces définitions pour l'admissibilité du programme, il conviendrait donc de mettre en place un cadre plus rationnel et plus cohérent.
104. Selon un certain nombre d'EPP, en dépit d'un processus participatif qui fait intervenir les acteurs clés au niveau du pays, le travail d'analyse semble avoir été insuffisant dans l'élaboration des COSOP, ce qui accroît les risques. L'amélioration du travail d'analyse est essentielle, spécialement pour les COSOP dont les objectifs et les orientations ont été reformulés ou sont nouveaux, ou qui ciblent des sous-secteurs ou une aire géographique différents.
105. Il est nécessaire également d'analyser de façon plus approfondie les institutions partenaires au niveau du pays. C'est une exigence fondamentale pour le choix des partenaires des projets et la détermination des domaines où le FIDA peut aider le gouvernement à renforcer ses capacités, ses systèmes et ses procédures. Une meilleure analyse institutionnelle est aussi essentielle pour découvrir les lacunes des capacités que le FIDA pourrait aider le gouvernement à combler pour améliorer sa performance globale ainsi que les hypothèses trop optimistes concernant la capacité d'exécution des partenaires nationaux.
106. D'après les EPP, on a aussi accordé peu d'attention à l'établissement de systèmes de S&E au niveau du programme de pays. Des systèmes de S&E fonctionnant bien à ce niveau permettraient au FIDA d'ajuster les COSOP pendant toute leur durée, le cas échéant, sur la base des résultats et des enseignements tirés. Il convient de noter que les COSOP axés sur les résultats qui ont été introduits après 2006 accordent davantage d'attention à la reddition de comptes au niveau du pays au moyen d'un cadre de résultats cohérent, ainsi que des examens annuels et à mi-parcours requis, et de l'examen terminal du COSOP.
107. Une autre constatation clé a trait au montant des fonds de contrepartie apportés par le gouvernement à l'appui des opérations financées par le FIDA. Ces dernières années, le montant total des fonds de contrepartie a augmenté globalement de façon spectaculaire, ce qui est essentiel pour assurer que les ressources limitées du FIDA permettent de mobiliser des ressources nationales supplémentaires afin de résoudre les vastes problèmes que rencontrent les populations rurales pauvres des pays bénéficiaires. C'est aussi extrêmement important pour promouvoir une appropriation accrue par les gouvernements de ces pays, comme le réclame la Déclaration de Paris (2005) et comme le réaffirme le programme d'action d'Accra (2008).
108. Néanmoins, le présent RARI juge que le montant des fonds de contrepartie fournis par les pays à revenu intermédiaire n'est pas proportionné à leur prospérité économique: le Viet Nam, par exemple, a pris en charge 22% seulement du coût total du portefeuille financé par le FIDA au cours des dix dernières années; et

l'Indonésie y a contribué encore moins (13%). Ces pourcentages sont inférieurs à ceux de certains pays à bas revenu: le Bénin, par exemple, couvre 28% du coût total du portefeuille; l'Érythrée, 27%.

109. L'état de choses mentionné ci-avant tient en partie au fait que la mobilisation des fonds de contrepartie est laissée en grande partie à l'initiative des différents CPP, qui ne reçoivent pas d'instructions précises à cet égard. Ils sont peut-être aussi peu motivés pour veiller à ce que le gouvernement bénéficiaire verse un montant plus élevé de fonds de contrepartie, et n'en sont pas tenus pour responsables. Le FIDA devrait suivre la pratique d'autres banques multilatérales de développement (par exemple, la BASD, la BAfD et la Banque mondiale), qui donnent dans leurs manuels opérationnels des instructions cohérentes à leur personnel pour la mobilisation des fonds de contrepartie.
110. Enfin, presque toutes les EPP font remarquer que les activités hors prêts (concertation, gestion des savoirs et établissement de partenariats), y compris celles qui sont financées par des dons, ne sont pas assez bien intégrées dans le programme de pays global pour atteindre les objectifs du COSOP. Par exemple, les résultats des dons et les enseignements qui en sont tirés (en particulier dans le cas des activités aux niveaux régional et mondial) ne renforcent pas toujours les activités des projets soutenus par le FIDA, et les partenariats sont fréquemment motivés par des raisons d'opportunité plutôt que par des considérations stratégiques.
111. **Efficacité.** Toutes les EPP de 2010 jugent l'efficacité des COSOP plutôt satisfaisante. Les EPP du Kenya et du Rwanda, par exemple, constatent que le COSOP a apporté une contribution importante à un objectif stratégique majeur: préserver et régénérer les ressources naturelles renouvelables dans le cas du Kenya; augmenter les revenus des ménages ruraux pauvres dans celui du Rwanda. Toutes deux jugent toutefois insuffisante l'efficacité du COSOP dans le domaine de la finance rurale. Bien que le COSOP en cours et ceux qui l'ont précédé aient dûment reconnu que le manque d'accès aux services financiers était un obstacle fondamental à la réduction de la pauvreté rurale, aucun des deux programmes n'a accordé l'attention ou les ressources voulues pour améliorer la situation.
112. Un bilan contrasté se dégage aussi des EPP du Ghana et du Viet Nam. Au Ghana, d'importants résultats ont été obtenus dans le développement d'entreprises rurales et d'un réseau de finance rurale favorables aux pauvres quand il y avait le soutien de programmes sectoriels dédiés. En revanche, les résultats étaient moins encourageants lorsque les sous-secteurs pertinents (par exemple, la finance rurale) n'étaient pas la cible principale des interventions du projet. Les informations relatives à l'impact sur la pauvreté rurale sont incomplètes en raison de la faiblesse des systèmes de S&E, mais l'EPP fait ressortir un accroissement préoccupant du nombre des ménages pauvres dans le nord du pays, et la nécessité d'accorder davantage d'attention aux besoins divers des différentes catégories de pauvres, et spécialement des personnes très pauvres. Au Viet Nam, l'efficacité de la promotion des moyens d'existence des minorités ethniques et les progrès de la gestion des ressources naturelles au niveau stratégique ne sont pas encore évidents.
113. Jointe au renforcement de l'assurance de la qualité des processus, à la supervision, à l'appui à l'exécution, et à l'expansion de la présence dans les pays, une bonne gestion du portefeuille est un élément fondamental du modèle opérationnel du FIDA. De fait, l'EPP souligne que l'attention à la gestion du portefeuille global<sup>16</sup> au niveau du pays est un important moyen de garantir l'amélioration de la performance et de l'efficacité de l'exécution. Les évaluations récentes ont constaté des carences à cet égard. Dans le projet de développement de la zone de Raymah au Yémen, par exemple, les fonds ont été décaissés bien que le projet ait été

<sup>16</sup> Il pourrait en résulter la clôture anticipée pendant plusieurs années des projets jugés "à risque", le raccourcissement des délais entre l'approbation du prêt et son entrée en vigueur, le suivi systématique de la performance des décaissements et l'adoption des mesures correctives requises en cas de retards.

déclaré "à risque" par le FIDA lui-même pendant la plus grande partie de son exécution. La situation est toutefois en train de changer. La direction de PMD accorde une attention plus systématique à la gestion du portefeuille, notamment en employant des conseillers régionaux en portefeuille et en entreprenant un examen annuel méthodique du portefeuille au niveau de la Division. C'est une évolution positive qu'il conviendra de poursuivre à l'avenir.

114. Comme il est indiqué au paragraphe 64, une récente évaluation d'IOE a attiré l'attention sur le rôle potentiellement important qu'est appelé à jouer le bureau régional d'ESA à Nairobi dans l'appui aux programmes de pays mis en œuvre dans la région, en ce qui concerne notamment des questions techniques spécifiques telles que l'intégration de l'égalité des sexes, le S&E des projets et la gestion financière. Le bureau régional est aussi responsable de l'administration des prêts pour tous les projets exécutés dans la région, ce qui permet de réduire le temps de traitement des demandes de retrait. L'évolution vers l'établissement de bureaux régionaux/sous-régionaux – des fonctions complémentaires étant confiées aux bureaux de pays – est conforme aux bonnes pratiques en usage dans d'autres institutions multilatérales de développement. Le FIDA a maintenant créé aussi des bureaux sous-régionaux dans la région WCA, et recrute actuellement un coordonnateur sous-régional pour l'Amérique centrale. En somme, les évaluations constatent qu'une bonne organisation de la présence dans les pays, y compris les bureaux régionaux et sous-régionaux, est indispensable pour garantir une plus grande efficacité des programmes de pays.
115. **Performance globale des COSOP.** Elle est jugée plutôt satisfaisante au Ghana, au Kenya et au Yémen, et satisfaisante au Rwanda et au Viet Nam. Toutes les EPP soulignent que tant la présence dans le pays que la supervision directe par le FIDA et les activités d'appui à l'exécution sont des éléments fondamentaux du modèle opérationnel du FIDA et des facteurs clés pour la réalisation des objectifs des COSOP. Cette constatation n'est pas nouvelle, mais il est utile de la répéter, d'autant plus que ces processus peuvent encore être rationalisés de manière à accroître encore dans l'avenir l'efficacité en matière de développement.
116. Un certain nombre d'autres observations communes se dégagent des EPP mentionnées dans le présent RARI: la marge d'amélioration encore possible des synergies entre différents instruments (par exemple, les prêts et les dons, y compris d'autres activités hors prêts); la faiblesse du S&E au niveau des projets et des programmes; l'inégale efficacité dans les domaines de la finance rurale et des activités hors prêts; et la nécessité d'une plus grande concentration des programmes au lieu de disperser les ressources relativement limitées qui sont disponibles entre divers sous-secteurs ou sur une aire géographique trop vaste (Kenya, Rwanda et Yémen).

## Encadré 2

**Principaux points à retenir des évaluations des programmes de pays**

- La concertation s'est améliorée depuis 2002, mais la route est encore longue pour promouvoir un environnement politique plus favorable au niveau du pays. Il faudra, entre autres choses, renforcer l'allocation de ressources et consolider la présence dans les pays, et notamment détacher un plus grand nombre de CPP ayant le grade, l'expérience et les compétences voulus. Il faudra aussi fournir aux CPP des conseils et les accompagner pour leur permettre de participer aux processus politiques au niveau national.
- Des améliorations de la gestion des savoirs sont perceptibles au siège du FIDA. La difficulté est d'assurer que les programmes de pays accordent aussi plus d'attention à ce processus.
- Les partenariats avec les gouvernements et la société civile sont bons. Les projets récents semblent accorder plus d'attention au partenariat avec le secteur privé, mais il y existe encore d'amples possibilités d'accroître l'engagement dans ce secteur.
- Les partenariats concrets avec les autres organisations bilatérales et multilatérales au niveau des pays sont une question qui requière davantage d'attention. Les EPP récentes (par exemple, Inde et Viet Nam) constatent la rareté des partenariats concrets avec la BAsD. Il y a aussi de nombreuses opportunités de développer les partenariats avec la BAfD.
- Les COSOP doivent indiquer plus clairement comment les activités hors prêts doivent être dotées de ressources, gérées et suivies afin de garantir de bons résultats sur le terrain.
- La faiblesse du S&E (au niveau aussi bien des projets que des programmes de pays) est encore un trait commun trop fréquent des programmes de pays. Elle fait que le FIDA ne peut tirer des enseignements de ses opérations, les appliquer à plus grande échelle et convaincre les autres parties de la valeur de ses méthodes.
- Les observations communes des EPP de 2010 comprennent aussi l'amélioration des synergies entre différents instruments en vue d'atteindre les objectifs des COSOP; l'efficacité limitée dans les domaines de la finance rurale et des activités hors prêts; la nécessité d'un travail d'analyse accru lors de l'élaboration des COSOP et de la conception des projets, ainsi que d'une plus grande concentration des programmes de pays du point de vue tant géographique que sous-sectoriel; et l'absence dans les programmes de pays d'approche stratégique de la mobilisation des fonds gouvernementaux de contrepartie.
- Les efforts consacrés à l'analyse institutionnelle préalable approfondie varient d'un programme de pays à l'autre, mais ils laissent en général à désirer. Or, une analyse institutionnelle attentive est indispensable non seulement pour recenser les partenaires appropriés qui seront appelés à collaborer, mais aussi pour détecter les lacunes des capacités gouvernementales que le FIDA peut aider à combler, dans le but général de renforcer la performance du gouvernement.
- Dans l'ensemble, la gestion du portefeuille s'améliore, mais il faut poursuivre les efforts afin d'assurer dans l'avenir une meilleure performance et efficacité de l'exécution.
- La présence dans les pays joue de plus en plus un rôle déterminant dans la promotion de l'efficacité au niveau des programmes de pays. Les bureaux régionaux et sous-régionaux entreprennent des activités utiles, que le FIDA devra suivre attentivement au cours des prochaines années.

## V. Évaluation au niveau de l'institution de la stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat

117. Une ENI intitulée "Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat" a été achevée au début de 2011. L'évaluation de cette stratégie avait été demandée par le conseil d'administration lors de son approbation en 2005.
118. Un changement de modèle majeur s'est produit au cours des 20 dernières années, et l'on reconnaît aujourd'hui le rôle central du secteur privé dans la création de richesses et d'emplois en milieu rural. Le secteur privé peut être un allié précieux dans la promotion d'un développement durable et favorable aux pauvres. Pour sa part, le FIDA a entrepris des changements, au cours de la dernière décennie et surtout de ces dernières années, pour s'adapter à cette nouvelle réalité: ses stratégies de pays et ses projets ne sont plus exclusivement centrés sur l'action des pouvoirs publics, et il encourage désormais une participation accrue du secteur privé dans ses opérations. Outre l'adoption en 2005 de sa stratégie pour le secteur privé, ces changements ont comporté une plus grande attention accordée au développement des filières, à la commercialisation et à l'accès aux marchés; et la définition d'une nouvelle vision dans son Cadre stratégique pour 2011-2015, qui est axé sur la reconnaissance de "l'agriculture comme entreprise" et du rôle fondamental de la commercialisation et des activités à but lucratif du secteur privé.
119. L'évaluation aboutit à la conclusion que les objectifs de la stratégie de 2005 étaient et restent pertinents et que ses grandes lignes sont bien avisées. Elle constate toutefois: i) que peu de mesures concrètes (dans certains cas aucune) ont été prises pour faciliter la mise en œuvre de cette stratégie; ii) que la stratégie ne prend pas suffisamment en considération la nécessité de veiller, dans le contexte d'une participation plus large du secteur privé, à la responsabilité sociale de l'institution, au respect des pratiques du commerce équitable et à la saine gestion de l'environnement; iii) que la stratégie ne prend pas suffisamment en compte les risques associés à l'engagement avec le secteur privé, par exemple, ses conséquences pour les pauvres qui ne sont pas en mesure de mettre à profit les opportunités offertes par le secteur privé; et iv) que la définition du secteur privé rural est trop générale et qu'elle ne distingue pas suffisamment les différents types d'agents du secteur privé.
120. Outre la définition trop générale du secteur privé, un certain nombre d'autres facteurs ont entravé les efforts que déploie le FIDA pour promouvoir le développement du secteur privé. Ces facteurs comprennent le manque d'instruments permettant l'octroi direct de prêts au secteur privé; une architecture et des ressources humaines qui sont principalement orientées vers l'élaboration de projets d'investissement exécutés par les gouvernements; des processus opérationnels qui n'ont pas été pleinement adaptés au nouveau modèle de développement; et le fait que les instruments existants n'ont pas encore été suffisamment mobilisés pour appuyer le développement du secteur privé.
121. L'évaluation formule les cinq grandes recommandations suivantes à l'intention du FIDA:
- i) développer et renforcer la stratégie pour le secteur privé en s'inspirant des conclusions et des recommandations de l'évaluation;
  - ii) étudier comment l'architecture de son organisation et de ses ressources humaines pourrait être reconfigurée pour promouvoir le développement du secteur privé; il faudrait notamment recruter du personnel ayant l'expérience du secteur privé;
  - iii) renforcer les instruments existants pour appuyer le développement du secteur privé.

- iv) créer un mécanisme de financement du développement du secteur privé qui permettrait l'octroi direct de prêts au secteur privé; et
- v) adopter une définition claire et précise du secteur privé dans le contexte des opérations financées par le FIDA.

## VI. Thème d'apprentissage de 2011: supervision directe et appui à l'exécution

122. **Généralités.** En décembre 2010, le conseil d'administration a décidé que le présent RARI aurait comme thème d'apprentissage principal la supervision directe et l'appui à l'exécution. Comme le mentionnait le rapport de l'an dernier, la décision prise en 2006 de passer à la supervision directe et à l'appui à l'exécution a été l'une des réformes les plus importantes qui ait été entreprise depuis la création du Fonds et qui a entraîné des changements majeurs de son modèle opérationnel. Une ENI de la supervision directe et de l'appui à l'exécution est prévue pour 2012. Le présent RARI fournit donc l'occasion de réfléchir à l'avance sur les opportunités et les défis associés à la supervision directe et à l'appui à l'exécution, et de recenser certaines questions et hypothèses clés qui seront traitées lors de l'évaluation prévue.
123. De plus en plus, l'amélioration de la qualité d'exécution des projets et des résultats obtenus sur le terrain est devenue une priorité pour le FIDA. En 1997, le Conseil est convenu que le FIDA devait mettre en œuvre un programme pilote relatif à la supervision directe (PPSD) couvrant 15 projets financés par le FIDA dans toutes les régions. En 2004 et 2005, IOE a conduit deux ENI, portant respectivement sur les modalités de la supervision en général et le PPSD. La seconde a recommandé que le FIDA cesse de recourir aux institutions coopérantes pour la supervision des projets et qu'il se charge lui-même directement de la supervision et de l'appui à l'exécution, qui sont un élément fondamental de son modèle opérationnel amélioré. Cette recommandation découlait de la principale constatation de l'évaluation du PPSD, selon laquelle la performance globale des projets bénéficiant de la supervision directe et de l'appui à l'exécution du FIDA était supérieure à celle des projets supervisés par les institutions coopérantes.
124. Entérinant les conclusions de l'évaluation du PPSD, les organes directeurs du FIDA ont pris deux décisions fondamentales: i) en février 2006, le conseil des gouverneurs a modifié l'article pertinent de l'accord portant création du FIDA de manière à permettre au Fonds de se charger de la supervision directe et de l'appui à l'exécution; et ii) en décembre 2006, le conseil d'administration a approuvé la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, première politique institutionnelle consacrée à la question. Un examen initial des progrès accomplis par le FIDA dans la mise en œuvre de la politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution figure ci-après. Il est fondé sur un rapport de synthèse de l'évaluation établi par IOE, qui a été examiné tout d'abord lors d'un atelier interne qui s'est tenu en septembre 2011 et auquel ont participé la direction et le personnel du FIDA et ensuite avec le comité de l'évaluation en octobre 2011.
125. Ses principales conclusions sont regroupées sous trois titres: mises en œuvre, performance et ressources.
126. **Mise en œuvre.** La politique de supervision prévoyait une réduction progressive du recours à la supervision par les institutions coopérantes, qui concernait en 2006 95% des projets financés par le FIDA, de façon que la plupart des prêts/dons soient supervisés par le FIDA au terme de la dixième année, à l'exclusion des projets entrepris par d'autres institutions financières internationales (IFI) et

cofinancés par le FIDA. En fait, le changement a été beaucoup plus rapide que prévu et il était pratiquement achevé dès la mi-2010.<sup>17</sup>

127. Dans l'ensemble, il faut féliciter le FIDA d'avoir fait l'effort de passer à la supervision directe et à l'appui à l'exécution. L'adoption de la politique de supervision et de son plan de reproduction était une mesure ambitieuse si l'on considère les vastes conséquences que cela comportait pour le Fonds en général et pour PMD en particulier, surtout du point de vue des capacités en personnel nécessaires pour remplir cette nouvelle fonction. Il est bon de rappeler qu'au moment de l'évaluation du PPSD, l'enthousiasme pour cette fonction était loin d'être général au sein de PMD et de ses divisions régionales. Malgré cela, le passage rapide à la supervision directe témoigne du sérieux et de l'engagement des CPP et de PMD dans son ensemble, et de leur appropriation de cette fonction, qui est fondamentale pour obtenir de meilleurs résultats sur le terrain.
128. Cela dit, les préparatifs spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre cette politique ont été quelque peu insuffisants. Par exemple, le manuel détaillé qui était destiné à guider le personnel et les consultants dans sa reproduction n'a été disponible que neuf mois après l'approbation de la politique par le Conseil. La formation aux aspects de la politique ayant trait à l'appui à l'exécution a été très limitée. En outre, les rôles et les responsabilités respectifs de PMD et de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) dans le domaine de l'administration des prêts, y compris la passation des marchés, n'étaient pas clairement définis.
129. La mise en œuvre de la politique a progressé à des rythmes différents suivant les divisions régionales. Chose utile dans les premiers temps parce que chaque division a ainsi pu faire la transition vers la supervision directe à son propre rythme. Cette situation s'explique par les différences de niveau des capacités internes ou externes auxquelles chaque division pouvait faire appel, et par la souplesse de la direction de PMD. Les différences entre les approches respectives adoptées par chaque division régionale (par exemple, le recours aux bureaux de pays ou le détachement des CPP) se sont aussi accentuées.
130. Par ailleurs, le mouvement vers la supervision directe a dans l'ensemble été dirigé par PMD sans soutien adéquat de la part des autres départements du FIDA concernés. De surcroît, un grand nombre des tâches à accomplir relèvent de la seule responsabilité du CPP, ce qui n'a pas manqué de créer des problèmes de volume de travail et des conflits d'intérêts. En ce qui concerne ces derniers, le fait que les CPP supervisent des projets qu'ils ont peut-être eu la responsabilité de concevoir n'est pas la meilleure des choses. De même, un certain nombre d'évaluations récentes ont révélé que certains CPP étaient trop étroitement mêlés à la gestion des projets, dont la responsabilité incombe en premier lieu au gouvernement et non au FIDA.
131. L'approche ad hoc au niveau de la Division mentionnée ci-dessus était peut-être appropriée aux premiers stades de la transition vers la supervision directe, dans la mesure où elle offrait au FIDA l'occasion de piloter différentes méthodes et processus, et d'en tirer des enseignements. À présent, toutefois, le FIDA doit mettre à profit les bonnes pratiques issues des différentes approches pour définir des normes communes, accroître l'harmonisation et l'efficacité, et réduire le risque (par exemple en adoptant des procédures communes d'assurance de la qualité). Il faudra pour cela qu'il soit plus efficace en ce qui concerne à la fois l'apprentissage des processus associés à la supervision directe et le partage des savoirs acquis à l'occasion des activités correspondantes.
132. **Résultat obtenu.** Il semble d'après les premières indications que la supervision directe ait contribué à améliorer la performance des projets soutenus par le FIDA ainsi que des programmes de pays. Elle a permis au FIDA de se rapprocher du

<sup>17</sup> À la mi-2010, deux projets non cofinancés étaient encore supervisés par une institution coopérante (le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets), et ils sont maintenant achevés.

terrain dans les pays bénéficiaires et de mieux comprendre le contexte national. Elle a facilité un suivi plus direct avec les agents d'exécution, permettant de lever les obstacles rencontrés en cours d'exécution et de resserrer la coopération avec les autres partenaires et parties prenantes.

133. Ces effets positifs sont le plus évidents au niveau des projets et ils comprennent l'amélioration de la qualité de la conception des projets, la réduction du nombre des "projets à problèmes" et la hausse des niveaux de performance (y compris les taux de décaissement des prêts. Les améliorations étaient plus marquées dans les cas où un appui accru à l'exécution était prodigué.
134. La supervision directe et l'appui à l'exécution concourent aussi à la réalisation des objectifs des programmes de pays, par exemple en accroissant la cohérence des programmes. Cependant, alors que l'unité de compte se déplace du niveau du projet à celui du programme de pays, il est nécessaire de réfléchir davantage à la façon dont la supervision des COSOP peut être menée avec efficacité. La performance du FIDA semble baisser au fur et à mesure qu'on s'éloigne du niveau du projet vers les autres piliers des programmes de pays, à savoir la gestion des savoirs, l'établissement de partenariats et la concertation. Pour que leur amélioration se poursuive, il faut que ces éléments fassent l'objet d'une supervision plus active.
135. Certaines questions soulevées lors de l'atelier d'apprentissage du RARI méritent un examen plus approfondi: Qui doit bénéficier de la supervision et de l'appui à l'exécution? Comment doivent-ils être conduits? À quelles fins? Une réflexion sérieuse sur l'approche de la supervision et de l'appui à l'exécution s'impose en raison de l'évolution rapide de l'architecture de l'aide, en particulier quand l'appropriation nationale s'accroît, de même que la participation de la société civile aux activités de développement.
136. **Ressources.** Comme il ressort dans l'ensemble du présent rapport, le passage de la supervision par les institutions coopérantes à la supervision directe et à l'appui à l'exécution a eu un impact considérable sur le travail des CPP. Outre l'exécution des nouveaux projets et programmes, ils sont de plus en plus chargés de tâches supplémentaires diverses (par exemple concertation, établissement de partenariats, promotion de l'innovation et reproduction à plus grande échelle). PMD a en partie résolu le problème en augmentant le nombre des CPP, tout en demandant à ceux-ci de consacrer plus de temps à des tâches administratives telles que la vérification des demandes de retrait, ainsi que de guider et conseiller le personnel du bureau de pays.
137. La politique de supervision a enclenché un déplacement progressif du centre de gravité du travail du FIDA, du siège vers le terrain. Dans certains cas, cela a nécessité des transferts de responsabilités aux bureaux de pays, qui ont été peu à peu renforcés. Il existe actuellement différents modèles de bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays. Chose intéressante, PMD prévoit qu'au cours des prochaines années la grande majorité du personnel nouvellement recruté sera affectée sur le terrain. Joint au détachement des CPP, ce changement sera porteur de grandes possibilités d'augmentation de l'efficacité et de l'efficacé en matière de développement, mais aussi de défis pour la structure organisationnelle du FIDA, les descriptions de postes, et les cadres de responsabilité et d'incitation. Il faut en outre étudier les moyens d'intégrer davantage les ressources internes existantes (Division des politiques et du conseil technique – PTA, Division du Contrôleur et des services financiers – CFS, Bureau du conseiller juridique, etc.) dans les processus de supervision.
138. Il est nécessaire aussi de réfléchir aux arbitrages et à la division du travail qu'implique la conduite de ce processus à partir du siège de Rome ou des bureaux de pays. À présent que la supervision directe est bien lancée, les CPP doivent être chargés de mobiliser les savoirs supplémentaires qui ont été acquis pour élaborer de meilleurs programmes de pays, améliorer la conception des projets et s'engager

dans la concertation et l'établissement de partenariats. Parallèlement, il faut réfléchir davantage à la quantité de temps que les CPP doivent consacrer au contrôle (en particulier des dépenses et des décaissements), tâche qu'il vaudrait peut-être mieux confier à d'autres fonctionnaires, au siège ou dans les pays. Par conséquent, il est indispensable de mieux comprendre les rôles, les responsabilités et la division du travail au sein de PMD (entre les CPP, les conseillers de portefeuille, les conseillers techniques de PTA, les assistants de programme et le bureau de pays) et entre PMD et CFS. À ce jour, on ne sait pas clairement où en est l'application de la circulaire d'information, adressée à l'ensemble du personnel, concernant "*le nouveau modèle d'administration des prêts et dons du FIDA*". C'est important, car elle est censée définir les rapports entre PMD et CFS.

139. **Questions à examiner dans le cadre de l'ENI prévue.** Un certain nombre de questions méritant un examen plus approfondi dans le cadre de l'ENI sur la supervision et l'appui à l'exécution prévue l'an prochain par IOE ont surgi du rapport de synthèse sur la supervision directe, de l'atelier d'apprentissage et des délibérations du Comité de l'évaluation. Ces questions sont les suivantes:
- i) Quelle est la division du travail appropriée entre le siège du FIDA et les bureaux de pays?
  - ii) Quels sont les rôles et les responsabilités des différentes divisions dans les fonctions de supervision et d'appui à l'exécution?
  - iii) Comment organiser la supervision au niveau du COSOP?
  - iv) Quels sont les systèmes et les possibilités de renforcement de la gestion des savoirs concernant les processus de supervision et d'appui à l'exécution, ainsi que les problèmes d'agriculture et de développement rural?
  - v) Comment renforcer les cadres de responsabilité et d'incitation institutionnelles et individuelles?
  - vi) Quelles sont les mesures à prendre pour améliorer le contrôle des coûts afférents à la supervision et à l'appui à l'exécution?
  - vii) Comment organiser la supervision et l'appui à l'exécution avec les cofinanceurs, de manière à éviter les doubles emplois et à réduire les frais de transaction pour les institutions, le gouvernement et en particulier le CPP?
  - viii) Quelles sont les qualités d'une bonne mission de supervision? Quelle est la meilleure façon d'évaluer la qualité de la supervision? Dans quelle mesure l'aide-mémoire a-t-il un caractère obligatoire? Quels sont les pouvoirs du chef de mission en matière de décision sur les aspects fiduciaires? Comment la supervision peut-elle prendre en compte et améliorer les partenariats?

## VII. Conclusions et recommandations

### Conclusions

140. **Aperçu.** Le présent RARI est fondé sur un nombre beaucoup plus grand d'évaluations qu'aucune édition précédente. Son analyse de la performance des activités soutenues par le FIDA repose donc sur des fondements beaucoup plus solides que dans le passé. L'échantillon plus étoffé des évaluations permet aussi de dégager les questions systémiques et les enseignements qui requièrent l'attention de la direction du FIDA, du conseil d'administration et des gouvernements bénéficiaires afin de renforcer la contribution que le Fonds peut apporter à la promotion d'une agriculture paysanne et d'un développement rural durables et favorables aux pauvres.
141. **Résultats.** La performance des projets soutenus par le FIDA continue d'être satisfaisante du point de vue de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact sur la pauvreté rurale, de l'innovation, et de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. La performance du FIDA en tant que partenaire s'est

aussi beaucoup améliorée, puisqu'elle est classée dans la fourchette "satisfaisant" dans près de 80% des évaluations de projets conduites entre 2008 et 2010.

142. En revanche, malgré quelques améliorations au cours des années passées, la performance des projets financés par le FIDA demeure faible dans les trois domaines suivants: l'efficacité, la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, et la durabilité. En outre, la performance des gouvernements bénéficiaires – l'un des plus importants facteurs de succès – ne s'est guère améliorée au cours des dix dernières années. À cet égard, comme l'an passé, le RARI aboutit de nouveau à la conclusion que le FIDA devrait réfléchir aux voies et moyens d'aider les gouvernements à améliorer leur propre performance.
143. Comparant la performance du FIDA à celles d'autres BMD, l'analyse conduite dans le cadre du RARI aboutit à la conclusion que la performance des projets soutenus par le FIDA est dans l'ensemble un peu meilleure que celle des opérations financées par la BAFD, la BASD et la Banque mondiale. En ce qui concerne l'analyse comparative de la performance des cinq régions géographiques, les opérations du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre restent plus problématiques par rapport à celles des autres régions.
144. Quant à la performance au niveau du programme de pays, des améliorations sont constatées depuis 2006 dans les activités hors prêts, notamment la concertation, l'établissement de partenariats et la gestion des savoirs. Les évaluations continuent néanmoins à mettre en lumière la nécessité d'un effort accru pour améliorer les synergies entre les projets d'investissement et les activités hors prêts, y compris les opérations de don. En ce qui concerne ces dernières, le RARI note que les dons accordés à des pays spécifiques sont maintenant mieux intégrés dans les programmes de pays, mais qu'on ne peut pas en dire autant des dons financés par le FIDA aux niveaux régional et mondial. Le suivi et la supervision des dons restent généralement faibles.
145. **Neuf messages principaux.** Le RARI a recensé neuf domaines d'importance fondamentale pour l'efficacité du FIDA en matière de développement, qui méritent à ce titre un effort particulier:
  - i) **Une performance plutôt satisfaisante reste la norme.** Bien que la performance des opérations financées par le FIDA continue d'être bonne dans plusieurs domaines d'évaluation tout en s'étant améliorée dans d'autres, la norme reste une performance plutôt satisfaisante (correspondant à la note "4"). Ainsi, la moitié des projets évalués entre 2008 et 2010 n'ont été jugés que plutôt satisfaisants pour l'impact global sur la pauvreté rurale. Le pourcentage des projets considérés comme satisfaisants ou très satisfaisants pour le résultat global du projet représente une minorité relativement faible. Des progrès sont donc encore possibles. Cette conclusion s'applique aussi à la performance des activités hors prêts.
  - ii) **Le travail d'analyse et l'analyse institutionnelle sont la plupart du temps insuffisants.** Les efforts et les investissements consacrés au travail d'analyse au moment de l'élaboration du COSOP et de la conception des projets manquent toujours de cohérence générale. Par exemple, les changements apportés aux objectifs stratégiques, au ciblage sous-sectoriel et à la portée géographique d'un COSOP à l'autre dans le même pays sont plus souvent fondés sur l'intuition et l'attrait des idées nouvelles que sur un travail d'analyse approfondi, y compris des institutions et du contexte. En outre, une analyse plus approfondie de l'architecture institutionnelle du pays est nécessaire. Elle permettrait de recenser les institutions partenaires clés et les lacunes des capacités que le FIDA pourrait aider les gouvernements à combler afin d'améliorer leur performance générale.

- iii) **La concertation est encore embryonnaire.** Le FIDA contribue utilement à la concertation dans les instances régionales et mondiales clés. Concernant les processus d'élaboration des politiques et des stratégies au niveau national, en revanche, son rôle et sa participation pourraient être grandement améliorés et ils devraient l'être. Cela permettrait au Fonds de contribuer à la définition des priorités nationales et d'avoir une influence positive sur l'affectation des ressources intérieures au développement de l'agriculture paysanne. Pour que les CPP puissent contribuer efficacement à la concertation au niveau national, il leur faut des ressources, une formation et un créneau adéquats dans leur plan de travail.
- iv) **Les partenariats avec le secteur privé doivent être renforcés.** Les partenariats avec les gouvernements, les ONG et les organisations de la société civile sont dans l'ensemble un point fort des opérations financées par le FIDA. La nécessité d'un engagement plus large du secteur privé, par exemple dans le financement et la fourniture d'une assistance technique ou la promotion de l'accès aux marchés, s'impose de plus en plus, mais il reste beaucoup à faire dans ce domaine, notamment pour le recrutement du personnel possédant l'expérience requise et l'élaboration de nouveaux instruments de coopération avec le secteur privé. La stratégie concernant le secteur privé qui sera prochainement adoptée devrait définir les objectifs et les moyens de renforcer la participation du secteur privé aux opérations soutenues par le FIDA.
- v) **Les partenariats avec les IFI sont généralement faibles.** Les partenariats avec les banques multilatérales de développement (par exemple la BAfD et la BASD) et avec d'autres organisations multilatérales et bilatérales au niveau national, restent en revanche généralement faibles. Bien que la conception et l'exécution des projets cofinancés posent des problèmes (par exemple calendriers différents d'instruction des nouveaux prêts ou difficultés d'organisation des missions conjointes de supervision), elles ne devraient pas empêcher d'autres formes de partenariats avec ces organisations, notamment dans des domaines tels que le travail d'analyse, la gestion des savoirs et la concertation. Les possibilités de programmes d'échanges systématiques de personnel devraient aussi être explorées, notamment avec les organisations à vocation alimentaire et agricole qui ont leur siège à Rome.
- vi) **Il est nécessaire de mobiliser des fonds de contrepartie suffisants.** Dans l'ensemble le montant des fonds de contrepartie accordés aux programmes de pays soutenus par le FIDA a augmenté dans un passé récent, ce qui contribue entre autres choses à renforcer l'appropriation par les pays bénéficiaires conformément aux dispositions de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et au programme d'action d'Accra. Accorder l'attention voulue à la mobilisation de fonds de contrepartie plus élevés est essentiel pour assurer que les ressources limitées du FIDA puissent être utilisées pour faire levier sur des ressources intérieures supplémentaires afin de résoudre les problèmes de pauvreté que rencontrent les populations rurales pauvres dans les pays bénéficiaires. Cependant, les évaluations révèlent que plusieurs pays à revenu intermédiaire allouent des fonds de contrepartie moindres en proportion du coût total du portefeuille que certains pays à bas revenu, ce qui est difficile à justifier. Cela est dû à une combinaison de facteurs, y compris le manque de directives à l'intention des CPP pour mobiliser les fonds de contrepartie. L'initiative en est laissée en grande partie à chaque CPP, qui peut manquer de motivation pour assurer que le gouvernement bénéficiaire accorde des fonds de contrepartie proportionnés à sa situation économique générale, et n'en est pas tenu responsable.

- vii) **La présence dans le pays est le plus efficace lorsque le CPP y est détaché.** La récente adoption de la politique relative à la présence du FIDA dans les pays ainsi que la marche vers une expansion de cette présence sont cruciales pour améliorer l'efficacité des programmes de pays soutenus par le FIDA. Le modèle du CPP détaché s'impose avec régularité comme la forme la plus efficace de présence dans les pays, celle qui donne les meilleurs résultats en général, pour ce qui est notamment du renforcement des partenariats et de la concertation, et des opportunités de reproduction à plus grande échelle. Toutefois, en raison de l'insuffisance des cadres de responsabilité et d'incitation prévus pour les CPP, seuls huit bureaux de pays sont actuellement dirigés par un CPP sur les 30 qui ont été créés jusqu'ici dans l'ensemble des régions. ....
- viii) **Il est nécessaire de rationaliser encore les processus de supervision directe et d'appui à l'exécution.** Il convient de réfléchir davantage au rôle des bureaux de pays dans la supervision directe et l'appui à l'exécution, qui continuent à produire des résultats de vaste portée en assurant une meilleure efficacité sur le terrain. Entre autres questions, il faut pourvoir aux besoins de formation en matière d'appui à l'exécution; clarifier les rôles et les responsabilités des différentes divisions du FIDA dans le processus de supervision; et faire un effort accru en ce qui concerne la supervision du portefeuille, en renforçant notamment la supervision au niveau du programme de pays.
- ix) **Le S&E au niveau tant des projets que des pays est essentiel à la gestion axée sur les résultats.** Les systèmes de S&E restent problématiques au niveau des projets ainsi que des programmes de pays, souci partagé avec d'autres organisations de développement. Le surcroît d'attention accordé au plan international à la rigueur de l'examen et de la présentation des résultats exigera des efforts concertés pour garantir le suivi, l'examen et la présentation de rapports systématiques concernant la performance au niveau tant des projets que des programmes de pays. Disposer de systèmes de S&E fonctionnant bien est essentiel pour garantir que le Fonds dispose d'un système cohérent et efficace de gestion axée sur les résultats.

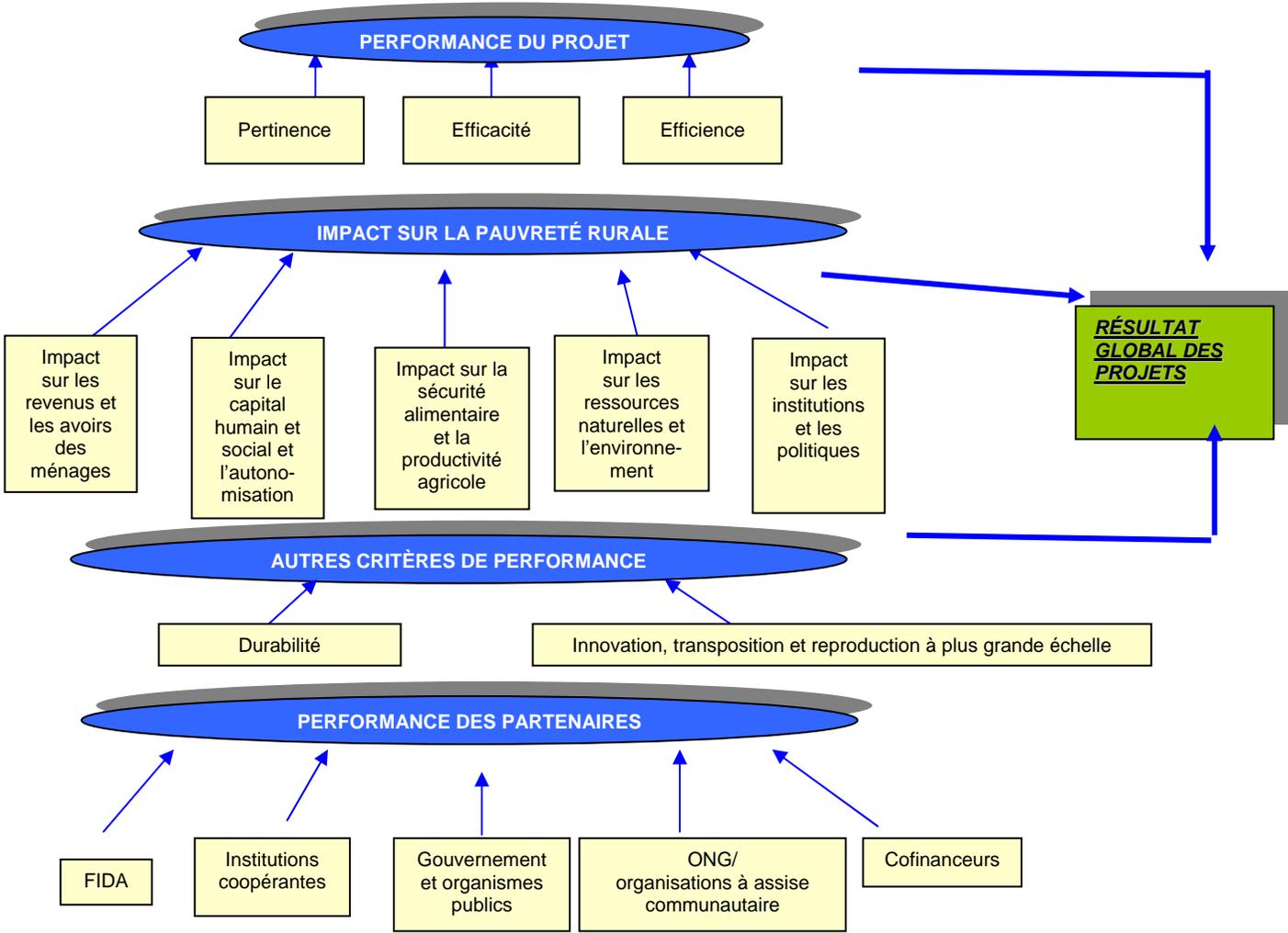
## Recommandations

146. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations ci-après:  
En 2012, la direction du FIDA devrait:
- i) Élaborer et appliquer des directives cohérentes qui serviront de principal document de référence pour le personnel du FIDA en vue de mobiliser des montants adéquats de fonds de contrepartie auprès des États membres bénéficiaires dans le cadre des projets financés par le FIDA, en retenant à cette fin comme critère principal le niveau de développement (à savoir États fragiles, pays à revenu intermédiaire, pays à bas revenu). C'est un facteur important pour assurer l'appropriation au niveau du pays des opérations soutenues par le FIDA;
  - ii) Retenir les approches du FIDA en matière de concertation et les résultats qu'il obtient comme thème d'apprentissage du RARI 2012. Ce sera l'occasion de mener une réflexion sur la concertation en général, et de dégager les hypothèses et les questions clés qui seront traitées de façon détaillée au cours de l'ENI prévue sur le sujet en 2013;
  - iii) Établir le cadre d'incitation et de responsabilité nécessaire à l'augmentation du nombre des CPP détachés dans les bureaux de pays du FIDA, en veillant particulièrement à ce que les CPP détachés aient le niveau de compétence requis pour s'acquitter de leurs fonctions avec efficacité. Un objectif possible

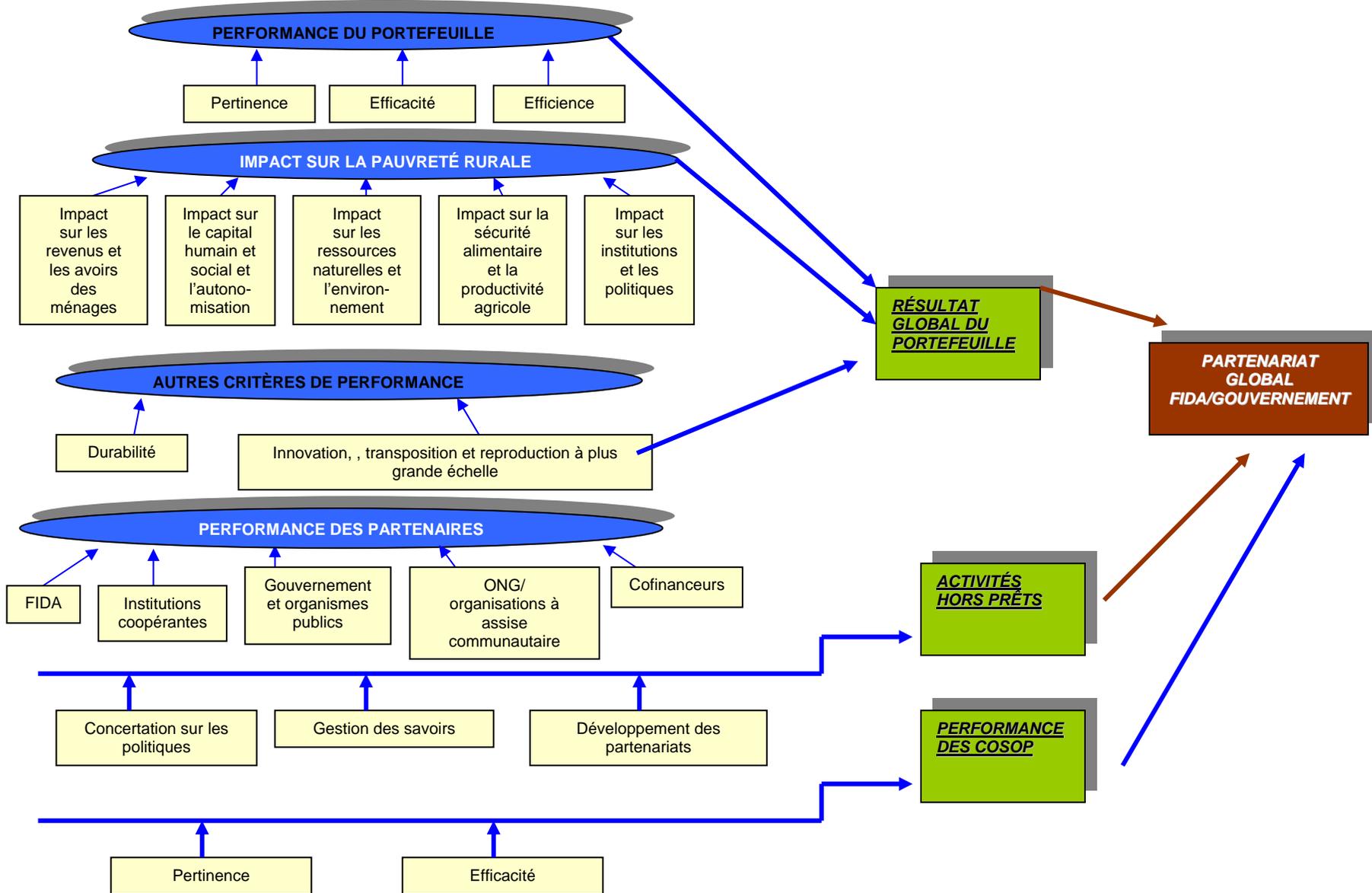
pourrait être d'affecter un CPP dans 50% des 40 bureaux de pays qui seront créés d'ici la fin de 2013. En outre, pour mettre à profit l'expérience des bureaux régionaux existant dans les régions ESA et WCA, il est recommandé que soit créé en 2012 dans la région Asie et Pacifique, un bureau régional ou sous-régional adapté aux besoins spécifiques des opérations soutenues par le FIDA et aux conditions des pays de la région; et

- iv) Entreprendre un examen approfondi des résultats obtenus à la suite de l'adoption en 2008 du mémorandum d'entente avec la BAfD, ainsi que des engagements et objectifs spécifiés dans la réponse de la direction à l'évaluation conjointe BAfD/FIDA de l'agriculture et du développement rural en Afrique. Le Fonds pourra ainsi faire le bilan des progrès accomplis dans l'établissement d'un partenariat stratégique en Afrique avec la BAfD, et adopter le cas échéant des mesures spécifiques pour renforcer encore la coopération. Il est recommandé que le FIDA entreprenne un examen analogue du dispositif de coopération existant avec la BASD afin de poser les fondements d'un partenariat plus proactif. Le dispositif de coopération révisé recenserait entre autres choses les possibilités de cofinancement de projets ainsi que les synergies entre les portefeuilles des deux organisations au niveau du pays, et indiquerait les domaines de collaboration possibles en matière de concertation, de gestion des savoirs, d'échange de personnel et de reproduction à plus grande échelle.

# Cadre méthodologique de l'évaluation des projets



# Cadre méthodologique de l'évaluation des programmes de pays



## Critères d'évaluation utilisés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

Critères	Définition <sup>a</sup>
<b>Performance des projets</b>	
Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Elle suppose aussi d'évaluer la cohérence du projet par rapport à ses objectifs.
Entrée en vigueur	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.
Efficience	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
<b>Impact sur la pauvreté rurale<sup>b</sup></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenus et actifs des ménages</li> </ul>	Impact, positif et négatif, induit par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non, sur les conditions de vie des ruraux pauvres. Les revenus des ménages permettent d'évaluer le flux des avantages économiques individuels ou collectifs, alors que les actifs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital humain et social et autonomisation</li> </ul>	Inclut l'évaluation des changements survenus dans l'autonomisation des individus, la qualité des organisations et institutions locales ainsi que les capacités individuelles et collectives des pauvres.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité alimentaire et productivité agricole</li> </ul>	Changements dans le domaine de la sécurité alimentaire, en relation notamment à la disponibilité, à l'accessibilité de la nourriture et à la stabilité de cet accès, l'évolution de la productivité agricole étant pour sa part mesurée en termes de rendement.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources naturelles et environnement, et changement climatique</li> </ul>	Mesure dans laquelle un projet contribue aux changements enregistrés s'agissant de la protection, de la remise en état ou de l'appauvrissement des ressources naturelles et de l'environnement. Est aussi évalué tout impact que les projets peuvent avoir sur l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutions et politiques</li> </ul>	Conçu pour évaluer les changements survenus au plan de la qualité et de la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont une incidence sur les conditions de vie des pauvres.
<b>Autres critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durabilité</li> </ul>	Continuation probable des avantages nets d'une intervention de développement au-delà de la phase de financement extérieur. Ce critère comporte également l'évaluation de la probabilité, pour les résultats effectifs et prévus, de persister en dépit des risques après la fin de l'intervention.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovation et reproduction à plus grande échelle</li> </ul>	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA: i) sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites et appliquées à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Égalité des sexes et autonomisation des femmes</li> </ul>	Sont évalués les efforts fait pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans la conception, l'exécution, la supervision, l'appui à l'exécution et l'évaluation des projets soutenus par le FIDA.
<b>Résultat global du projet</b>	Évaluation générale du projet à la lumière des analyses réalisées sur la base des divers critères d'évaluation susmentionnés.
<b>Performance des partenaires</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>FIDA</li> <li>Gouvernement</li> <li>Institution coopérante</li> <li>ONG/organisations à assise communautaire</li> </ul>	Contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la présentation des résultats, à la supervision et à l'appui à l'exécution ainsi qu'à l'évaluation. Est également évaluée la performance de chaque partenaire par rapport au rôle et aux responsabilités attendues au cours de la durée de vie du projet.

<sup>a</sup> Ces définitions proviennent du *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats* du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques ainsi que du *Manuel d'évaluation du FIDA* (2009).

<sup>b</sup> Le manuel d'évaluation du FIDA mentionne aussi l'"absence d'intervention" : Il se peut, en effet, qu'il n'ait pas été prévu, délibérément ou non, d'intervention spécifique touchant un ou plusieurs des cinq domaines d'impact. Néanmoins, si des changements – positifs et négatifs – sont détectés et peuvent être imputés en tout ou en partie au projet, il conviendra d'affecter une note à ce domaine spécifique. Si, en revanche, il n'est pas observé de changement et aucune intervention n'était prévue, il conviendra de ne pas affecter de note (ou bien de porter la mention "sans objet").

## Objectifs des programmes de pays et des projets individuels évalués

### Objectifs des stratégies de pays

Les principaux objectifs des deux stratégies de pays sont résumés ci-après:

- i) **Ghana.** Le COSOP de 2006 identifie quatre lignes directrices du programme de pays:
  - a. Obtenir des moyens d'existence agricoles et une sécurité alimentaire durables par le développement de l'agriculture et des filières de produits alimentaires.
  - b. Créer des entreprises et une finance rurales favorables aux pauvres dans le contexte d'un secteur privé intégrateur
  - c. Renforcer les institutions et les autorités locales utilisant des approches par les produits.
  - d. Élaborer un environnement politique et institutionnel favorable par l'apprentissage et le dialogue entre les parties prenantes et les partenaires du développement.
  
- ii) **Kenya.** The 2007 COSOP identifie trois objectifs stratégiques:
  - a. Améliorer les services fournis aux ruraux pauvres en renforçant la capacité du secteur public, du secteur privé et des organisations de la société civile.
  - b. Accroître les revenus des ruraux pauvres par un meilleur accès et une meilleure utilisation des technologies appropriées, des marchés et des infrastructures communautaires productives et sociales en milieu rural.
  - c. Développer les possibilités d'investissement offertes aux ruraux pauvres en améliorant leur accès aux services financiers ruraux.
  
- iii) **Rwanda.** Le COSOP de 2007 énonce que l'objectif général est d'autonomiser les ruraux pauvres pour qu'ils participent à la transformation du secteur agricole. Les objectifs stratégiques sont au nombre de trois, à savoir:
  - a. Accroissement des opportunités économiques pour les ruraux pauvres et augmentation durable de leurs revenus. On aidera les agriculteurs à améliorer leur productivité agricole grâce à des pratiques d'intensification agricole durables, notamment, l'irrigation, la conservation des sols et de l'eau et les services d'appui économique.
  - b. Renforcement des organisations et institutions des ruraux pauvres ainsi que des entités décentralisées. Le FIDA soutiendra l'organisation des petits producteurs au sein des filières de produits, promouvra la création d'organisations d'agriculteurs et renforcera les capacités des autorités locales et des comités de développement communautaires.
  - c. Inclusion des groupes vulnérables dans la transformation sociale et économique. Le FIDA apportera son soutien à l'identification communautaire des groupes vulnérables et facilitera leur inclusion dans les processus de développement social et économique.
  
- iv) **Viet Nam.** Le COSOP de 2008 identifiait quatre objectifs stratégiques interdépendants pour améliorer les moyens d'existence des ruraux pauvres des zones de hautes terres :
  - a. Les ménages ruraux pauvres des hautes terres accèdent aux marchés grâce au renforcement des partenariats avec le secteur privé
  - b. Les ménages pauvres et vulnérables tirent parti des possibilités d'activités économiques rentables

- c. Les communautés pauvres des hautes terres parviennent à accéder aux ressources naturelles productives et à en tirer durablement des avantages
- d. Les populations rurales pauvres contribuent au processus d'élaboration de politiques agricoles à vocation commerciale favorables aux pauvres au niveau infranational.
- v) **Yémen.** Le COSOP de 2007 identifie trois objectifs stratégiques:
- rendre les communautés rurales autonomes. Il s'agira de renforcer les institutions sociales et économiques des ruraux pauvres en développant les capacités locales et en reliant efficacement ces institutions aux structures des collectivités locales afin qu'elles puissent expliciter les besoins et priorités des communautés et permettre aux petits producteurs de tirer parti des économies d'échelle dans les secteurs de la production et de la commercialisation, et d'accroître leur pouvoir de négociation sur les marchés et avec les pouvoirs publics.
  - promouvoir les services financiers ruraux viables à terme et les petites et moyennes entreprises rurales utiles aux pauvres. Ce volet sera axé sur le développement d'associations d'épargne et de crédit et sur l'extension du réseau des organisations de microcrédit dans le Yémen rural de façon à soutenir la production agricole et la commercialisation ainsi que la création de petites et moyennes entreprises rurales
  - améliorer la sécurité alimentaire des ménages pauvres. Il s'agira de restaurer le potentiel productif de l'agriculture et d'accroître la productivité des ménages pauvres pour qu'ils puissent à la fois produire une part accrue des produits entrant dans leur alimentation et vendre la part de production excédentaire, afin d'augmenter leurs revenus et de leur donner la possibilité d'acheter les aliments et autres biens essentiels qu'ils ne produisent pas eux-mêmes.

## Objectifs des projets et des programmes

<b>Pays et nom du projet/programme</b>	<b>Objectifs</b>
<b>Azerbaïdjan</b> Programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres	Le but général du programme est d'améliorer durablement les conditions de vie des communautés des zones de montagne en augmentant les revenus de manière à contribuer à la protection et à la restauration de l'environnement. À cette fin, les investissements initiaux du programme viseront: i) à renforcer la capacité des bénéficiaires à participer à l'économie de marché et à gérer les ressources de base de façon durable; ii) à rétablir les moyens d'existence économiques par une meilleure gestion des ressources de base et un meilleur accès aux services financiers, techniques et commerciaux; iii) à protéger et à restaurer l'environnement en créant des mécanismes institutionnels à base communautaire appropriés; et iv) à renforcer les capacités publiques à identifier les besoins des zones de montagne et à y répondre en mettant en place des mécanismes institutionnels appropriés.
<b>Bolivie</b> Projet de services d'assistance technique à l'intention des petits exploitants	L'objectif global du projet est d'augmenter les revenus de la population rurale par un système d'assistance technique basé sur la demande et assurant l'égalité des sexes. Son objet est de promouvoir le développement d'un marché de services d'assistance technique basé sur la demande, au moyen de contrats directs d'assistance technique entre les groupes bénéficiaires (hommes et femmes) et les conseillers techniques, renforçant ainsi leurs capacités productives et commerciales et améliorant notablement leur situation économique.
<b>Brésil</b> Projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est	L'objectif global du projet est d'améliorer durablement la situation économique et sociale des pauvres qui ont bénéficié de la réforme agraire et des petits exploitants vivant à proximité des colonies dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est. L'objectif général est d'améliorer les capacités des familles bénéficiaires et leur participation aux marchés locaux pour leur permettre de gérer plus efficacement et plus durablement des activités productives dans les domaines de l'agriculture, de la commercialisation, de la micro-entreprise et de la petite agro-industrie. En outre, le projet leur permettra d'avoir recours à des services financiers selon les procédures normales du marché. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) permettre aux familles d'accéder aux programmes

	d'éducation et de formation, à la commercialisation, aux services de soutien de l'agriculture et des microentreprises ainsi qu'aux ressources financières; ii) améliorer l'infrastructure sociale et productive de la famille et des établissements; iii) promouvoir une approche des activités du projet, soucieuse de l'égalité entre les sexes, et assurant l'égalité des chances ainsi que l'accès des femmes aux programmes de soutien de la production; iv) consolider le développement rural au niveau municipal; v) promouvoir l'utilisation rationnelle et la conservation des ressources naturelles; et vi) valider les stratégies de développement socio-économique durable des établissements issus de la réforme agraire et des petits exploitants de la zone semi-aride
<b>Burkina Faso</b> Projet de soutien des microentreprises rurales	L'objectif principal du projet est d'aider à accroître/diversifier les revenus de la population rurale en promouvant les microentreprises rurales non agricoles durables dans quatre régions sélectionnées. Les objectifs sont les suivants: i) Créer et mettre en œuvre un mécanisme durable et décentralisé pour soutenir la promotion et le développement de ces microentreprises ; ii) créer des possibilités d'emplois supplémentaires dans le secteur non agricole, offrant ainsi de nouvelles sources de revenus à la population rurale; iii) augmenter la production de biens et services dans l'économie rurale, en particulier ceux qui ont des liaisons amont/aval avec la production agricole; et iv) endiguer l'exode rural, spécialement celui des jeunes, en créant des emplois locaux attractifs dans le secteur non agricole
<b>Cambodge</b> Projet de développement rural à assise communautaire dans les provinces de Kampong Thom et de Kampot	L'objectif stratégique du projet est de réduire la pauvreté des ménages ciblés de la zone du projet. Les objectifs du projet sont : i) d'augmenter la production vivrière et les revenus agricoles par l'intensification et la diversification de la production végétale et animale de 39 150 ménages pauvres; et ii) de renforcer les capacités des pauvres à utiliser les services offerts par l'État et d'autres sources en vue de leur développement socio-économique. Les résultats escomptés sont les suivants: i) faire participer les communautés à la satisfaction de leur propres besoins en utilisant des approches participatives et soucieuses d'égalité entre les sexes, avec les organismes gouvernementaux et autres prestataires de services capables de répondre aux besoins des agriculteurs exprimés lors du processus participatif de planification; ii) accroître dans toute la zone du projet la prise de conscience des moyens d'améliorer la production végétale et animale, et adopter ensuite des méthodes et techniques améliorées pour augmenter la production des exploitations; iii) accroître l'accès des communautés rurales à l'eau pour l'irrigation d'appoint en saison humide, aux services d'eau de boisson saine et aux communications routières; et iv) établir un système fonctionnant bien de développement, de planification, de financement et d'exécution décentralisé, de façon que les services du projet soient fournis au groupe cible de façon durable et participative.
<b>Cameroun</b> Projet d'appui au développement communautaire	Le but général du projet est de promouvoir le développement socio-économique durable des populations rurales du pays en augmentant leurs revenus et en renforçant leur sécurité alimentaire. Le projet renforcera la capacité des communautés à répondre à leurs propres besoins de développement. L'accent sera mis en particulier sur la levée des contraintes de développement des groupes les plus pauvres et en particulier des femmes. Les objectifs spécifiques du projet sont les suivants: i) renforcer les capacités des communautés ainsi que des prestataires de services de soutien et autres, tant publics que privés; ii) accroître l'accès des groupes ruraux, y compris les femmes, aux ressources, biens et services; et iii) promouvoir des activités créatrices de revenus pour les ruraux pauvres.
<b>Tchad</b> Projet de sécurité alimentaire au Nord-Guéra - Phase II	Le but du projet est de promouvoir les institutions rurales de base dans la région du Nord-Guéra pour permettre à leurs membres d'améliorer de façon durable leur bien-être, leur sécurité alimentaire et leur état nutritionnel, et d'entreprendre leur propre développement. Ses objectifs immédiats sont donc les suivants: i) améliorer la sécurité alimentaire par un accroissement et une stabilisation de la production et par la diversification des revenus ; ii) autonomiser les institutions de base et les femmes; et iii) améliorer la situation en matière de santé et d'assainissement.
<b>Tchad</b> Projet de développement agricole des ouadis du Kanem	L'objectif global du projet est d'améliorer de façon durable les revenus et la sécurité alimentaire des ménages pauvres de la région du Kanem. Plus précisément, le projet: i) créera des services de microfinance durables et accessibles à la population rurale pauvre de la région; ii) autonomisera la population ciblée et ses organisations par la création et la consolidation d'institutions représentatives; iii) augmentera la productivité agricole grâce à un paquet technologique adapté aux oueds (cours d'eau saisonniers), et à la diversification des sources de revenu; et iv) apportera un appui spécifique aux femmes et aux jeunes ainsi qu'à leurs activités créatrices de revenus.

<p><b>République dominicaine</b> Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – phase II</p>	<p>Le programme vise à atténuer la pauvreté rurale par le biais d'une augmentation soutenue de la production et de la productivité agricoles ainsi que des revenus des familles d'agriculteurs. Les objectifs spécifiques sont les suivants: étendre le rayon d'action et la pénétration financière des institutions de microfinancement (IMF) par le développement institutionnel et par l'apport de fonds propres et de fonds pour l'octroi de crédits; mettre en place une structure bancaire communautaire en encourageant l'implantation de coopératives financières rurales de base, détenues et gérées par la population; promouvoir les liens entre le réseau financier rural et le système bancaire éthiopien; et améliorer la réglementation et la supervision des IMF, des coopératives et associations rurales d'épargne et de crédit, et notamment leurs mécanismes d'autorégulation.</p>
<p><b>Éthiopie</b> Projet de développement pastoral communautaire</p>	<p>L'objectif de développement du projet, qui constitue la première tranche d'un programme à plus long terme, est de fournir une assistance au renforcement des capacités dans les zones pastorales et d'établir des modèles efficaces de prestation de services publics, d'investissement et de gestion des catastrophes répondant aux besoins prioritaires des communautés et réduisant leur vulnérabilité. Par conséquent, le projet contribuera: i) à la croissance et à la stabilité du revenu des ménages; ii) à l'amélioration de l'accès aux services sociaux et publics; iii) à l'amélioration des rapports sociaux, des institutions et du milieu naturel; et iv) à la réduction de la vulnérabilité aux catastrophes.</p>
<p><b>Ghana</b> Projet en faveur des petites entreprises rurales – phase II</p>	<p>Le but du projet est de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie et les revenus des ruraux pauvres, et spécialement des femmes et des groupes vulnérables, en développant l'emploi indépendant et salarié. Il a pour objectif spécifique d'ériger un secteur rural compétitif de micro et petites entreprises (MPE), avec l'appui de services utiles, de bonne qualité, faciles d'accès et durables. Il vise à créer un environnement plus favorable, à stimuler la création et l'extension de l'emploi indépendant et de la microentreprise, principalement par le perfectionnement des compétences gestionnaires et techniques, à renforcer les techniques de production et les méthodes de gestion des MPE, à rehausser la qualité, le design et le conditionnement ou la présentation des biens et services fournis par les MPE rurales, à améliorer la commercialisation de leurs produits, à faire connaître les techniques de production respectueuses de l'environnement, à faciliter l'accès aux fonds de roulement et aux crédits d'équipement, et à renforcer les moyens d'action des associations professionnelles et des organisations de clients.</p>
<p><b>Indonésie</b> Programme post-crise de développement intégré participatif en zone non irriguée:</p>	<p>L'objectif du programme est d'augmenter les revenus, la production vivrière et la sécurité alimentaire ainsi que d'améliorer de façon durable les conditions de vie de 100 000 ménages à bas revenu de la zone du programme. Il s'agira, pour atteindre cet objectif: i) de créer des groupes villageois d'entraide composés d'agriculteurs et de femmes, et de renforcer ceux qui existent en les rendant autonomes et capables d'entreprendre leurs propres activités de développement; ii) de promouvoir la conservation et l'amélioration des ressources naturelles; et iii) d'améliorer l'infrastructure villageoise.</p>
<p><b>Jordanie</b> Projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk</p>	<p>Les principaux objectifs du projet sont d'améliorer la sécurité alimentaire et les revenus des agriculteurs du groupe cible en mettant un terme à la dégradation et en restaurant la fertilité des sols pour utiliser de façon durable les ressources en terre et en eau, : i) en fournissant au groupe cible le soutien technique et financier nécessaire pour mettre en place des mesures de conservation du sol et de l'eau et améliorer la production agricole; ii) en promouvant le crédit à l'intention des entreprises agricoles et non agricoles ; et iii) en renforçant les capacités des directions de l'agriculture de la zone du projet pour qu'elle fournissent les services de soutien technique et de vulgarisation requis.</p>
<p><b>République démocratique populaire lao</b> Projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai</p>	<p>Le but général du projet est de réduire la pauvreté et d'améliorer de façon durable la situation économique et sociale de la population ciblée. Les objectifs particuliers sont le renforcement de la sécurité alimentaire et financière, la rentabilisation de la terre et de la main-d'œuvre grâce à des pratiques agricoles viables, la gestion des ressources naturelles et l'amélioration du niveau de vie des bénéficiaires. Les résultats escomptés sont les suivants: i) les communautés et leurs organisations seront mobilisées et renforcées par un développement participatif et soucieux de l'égalité des sexes, les services gouvernementaux et autres prestataires de services étant capables de répondre aux besoins des agriculteurs (hommes et femmes) tels qu'ils ont été exprimés lors du processus de planification participatif.; ii) prise de conscience croissante des alternatives à la culture itinérante et à la production d'opium, et adoption ultérieure de méthodes améliorées pour obtenir une augmentation soutenue de la production et des revenus; iii) meilleur accès à des services financiers ruraux durables et soucieux de l'égalité des sexes; iv) meilleur accès à l'irrigation, à l'eau de boisson saine, à un programme de dortoirs scolaires et aux communications routières; et v) un système de développement décentralisé et participatif fonctionnant bien, la planification, le financement et la mise en œuvre étant établis, et les services du projet étant fournis au groupe cible de façon participative et durable, et en temps utile.</p>

<b>Mauritanie</b> Projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama, Phase II	Le but général du projet est de contribuer à la réalisation des objectifs de la stratégie de réduction de la pauvreté du pays en atténuant l'incidence et la gravité de la pauvreté rurale et en améliorant les indicateurs de développement humain ainsi que la capacité institutionnelle des populations rurales. Les objectifs de développement du projet sont d'améliorer de façon durable: i) la capacité des organisations bénéficiaires à planifier, exécuter et évaluer les activités et les programmes les plus bénéfiques pour leurs membres; ii) les revenus des ruraux pauvres et en particulier ceux des groupes les plus vulnérables, des petits agriculteurs, des femmes et des jeunes; iii) les conditions de vie des ruraux pauvres, en accroissant leur accès à l'infrastructure et aux services de base; et iv) la gestion durable des ressources naturelles de base.
<b>Mexique</b> Projet de développement rural dans les zones de production du caoutchouc	Le but général du projet est d'améliorer de façon durable la situation économique et sociale des petits agriculteurs pauvres des ejidos (terres communales) et des communautés autochtones des régions de production du caoutchouc des États de Chiapas, Oaxaca, Tabasco, et Veracruz. L'objectif global du projet est d'améliorer les capacités de gestion sociale et de production des familles bénéficiaires, en établissant des liens efficaces avec les marchés locaux/nationaux, et de gérer les activités de transformation et de commercialisation de la production agricole de façon efficace et durable. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) développer et renforcer les capacité de gestion et d'organisation des familles bénéficiaires, de même que les services techniques locaux, privés et répondant à la demande, au moyen d'une approche globale et orientée vers la conservation des ressources naturelles, de l'agriculture, des revenus, des marchés, pour le développement d'un système d'agriculture paysanne et de production de caoutchouc; ii) créer des mécanismes de soutien financier pour fournir aux petits agriculteurs les capitaux nécessaires au développement de la production de caoutchouc ainsi que des cultures et de l'élevage; iii) établir des liens et des mécanismes de coordination entre les bénéficiaires organisés et les industries locales et nationales de transformation du caoutchouc, ou renforcer ceux qui existent; et iv) renforcer les mécanismes locaux de développement rural en intégrant les organisations civiles, économiques et sociales des bénéficiaires avec les autorités fédérales, étatiques et municipales, et le secteur privé.
<b>Pakistan</b> Projet de relèvement à l'intention des communautés et des ménages touchés par le séisme	L'objectif de développement consiste à permettre aux ménages ruraux de reconstituer leurs moyens de subsistance et à réduire la vulnérabilité de la <i>population</i> des secteurs touchés par le séisme. Au cœur de la réalisation de cet objectif et comme finalité générale, le projet aidera les ménages vulnérables touchés par le séisme des zones d'Azad Jammu et du Cachemire ainsi que de la province du Nord-Ouest à reconstruire leurs actifs de base. Quatre principes étroitement liés définissent ce que le projet tend à faire et la façon dont il opérera: i) rétablir les moyens de subsistance et remplacer les actifs perdus, c'est-à-dire reconstruire un logement permanent, rétablir l'accès à l'eau et aux moyens économiques de survie (infrastructure locale de base) et reconstituer le bétail des ménages, principalement un buffle ou une vache, mais parfois des moutons et des chèvres; ii) accorder la priorité aux ménages les plus vulnérables, qui n'ont pas les moyens de se relever eux-mêmes – cette démarche ne sera pas naturelle et devra être le principal mode de fonctionnement des organismes d'exécution; iii) opérer dans un nombre limité de villages, et seulement là où les autorités ont été formées à faciliter et à optimiser la mise en œuvre de moyens institutionnels limités; et iv) permettre aux villageois de déterminer eux-mêmes les investissements qui y seront réalisés, le projet les aidant selon le cas.
<b>République-Unie de Tanzanie</b> Programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles	Le but général du programme est d'augmenter le revenu et la sécurité alimentaire des ruraux pauvres des zones de commercialisation du nord et du sud du pays. Les objectifs du programme sont d'améliorer la structure, la conduite et la performance des systèmes de commercialisation et de formation des prix des produits agricoles dans le pays afin d'augmenter les revenus des petits exploitants et de diversifier leur production au sein d'un partenariat équitable avec le secteur privé. Ses objectifs spécifiques sont les suivants: i) améliorer les politiques de commercialisation pertinentes; ii) autonomiser les groupes cibles en les renforçant financièrement et sur le plan de l'organisation; et iii) donner aux groupes cibles les moyens de s'approprier et de gérer leurs systèmes ainsi que de devenir des partenaires actifs dans tous les processus de prise de décision.

---

**Venezuela  
(République  
bolivarienne du)**  
Projet de  
développement des  
filières de production  
agricole dans la région  
de Barlovento.

L'objectif général du projet est d'améliorer les capacités productives, sociales et d'organisation des ménages bénéficiaires, en établissant des liens efficaces et intégrés avec les marchés locaux et nationaux et en gérant les activités de production de façon efficiente et durable. Ses objectifs spécifiques sont les suivants: i) développer les ressources humaines et les organisations locales de base, en renforçant leur capacité de participation aux programmes locaux de développement social et productif; ii) augmenter les revenus des bénéficiaires en améliorant la production, la productivité et la commercialisation des exploitations agricoles et des petites entreprises rurales, ainsi qu'en promouvant l'intégration verticale et horizontale des activités de production et en consolidant les organisations à vocation économique ; iii) encourager la capitalisation des exploitations agricoles et des petites entreprises rurales des bénéficiaires au moyen de financements spécifiques, ainsi que de la formation d'organisations locales et autonomes d'épargne et de crédit; et iv) promouvoir l'égalité des sexes dans les processus locaux de développement social et économique.

---

## Explication des notes agrégées

1. Une approche par étapes a été utilisée pour obtenir des notes agrégées à chaque niveau. Par exemple, les évaluateurs ont d'abord attribué, pour chaque projet, des notes individuelles concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Une note agrégée de performance du projet – regroupant les notes obtenues pour la pertinence, l'efficacité et l'efficience – est ensuite attribuée à chaque projet. De même, le résultat global de chaque projet regroupe les notes obtenues pour les différents critères: performance du projet, impact sur la pauvreté rurale, innovation, et durabilité.
2. Il est important de souligner que les notes agrégées ne correspondent pas à la moyenne arithmétique du pourcentage de projets figurant dans chaque sous-catégorie. Dans le tableau 1 ci-dessous, le pourcentage des projets jugés très satisfaisants dans l'ensemble n'est pas la moyenne du pourcentage de projets considérés comme très satisfaisants pour les critères A, B et C. Par conséquent, bien que 10% des projets aient été jugés très satisfaisants (note 6) pour le critère A, aucun n'a justifié une note globale « très satisfaisant ». De même, bien que 10% des projets aient été jugés très insuffisants (note 1), aucun n'a été considéré comme globalement très insuffisant. La note "très insuffisant" attribuée à 10% des projets pour les critères B est compensée par les notes plus positives attribuées aux critères A et C, ce qui a conduit les évaluateurs à attribuer à la performance d'ensemble de ces projets une note "insuffisant" ou supérieure.

Tableau 1  
Pourcentage des projets classés dans chaque catégorie

	SATISFAISANT			INSUFFISANT			Total
	6	5	4	3	2	1	
	<i>Très satisfaisant</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Plutôt satisfaisant</i>	<i>Plutôt insuffisant</i>	<i>Insuffisant</i>	<i>Très insuffisant</i>	
<b>Critère A</b>	10	40	10	20	20	0	100
<b>Critère B</b>	0	40	20	20	10	10	100
<b>Critère C</b>	0	30	20	50	0	0	100
<b>Globalement</b>	0	40	20	20	20	0	100

3. Le tableau récapitulatif apparaissant dans le corps du rapport, qui présente le pourcentage de projets dans chaque catégorie, correspondrait au tableau 2 ci-après, sur la base des données du tableau 1 ci-dessus. Dans cet exemple, 60% des projets ont été jugés, individuellement, dans l'ensemble satisfaisants (notes 4 à 6). Au total, 60% des projets entrent dans la catégorie "satisfaisant" (notes de 4 à 6) pour la performance d'ensemble, chiffre qui ne correspond pas à la moyenne des notes pour les critères A, B et C.

Tableau 2  
Pourcentage de projets jugés satisfaisants et insuffisants

Critère d'évaluation	Satisfaisant et insuffisants (%)	
	Satisfaisant (4-6)	Insuffisant (1-3)
<b>A</b>	60	40
<b>B</b>	60	40
<b>C</b>	50	50
<b>globalement</b>	60	40

## Résumé des enseignements issus des précédents RARI (2003-2010)

Le RARI de 2010 présentait des encadrés résumant les principaux enseignements tirés dans les précédents RARI. Au lieu de les répéter dans le corps du texte du RARI de cette année, il a été jugé plus utile de récapituler dans un endroit unique. La présente annexe sera révisée et mise à jour chaque année. Les enseignements présentés sont intentionnellement de caractère général et ne s'appliquent pas à tous les programmes ni dans tous les lieux.

### Pertinence

- Les démarches participatives et impulsées par la demande ont permis l'appropriation et contribué à améliorer la conception.
- Une conception souple pouvant être adaptée en cours d'exécution, par exemple, en réponse à un changement du contexte politique et socioéconomique du pays, a une pertinence accrue.
- Le mauvais ciblage, particulièrement en ce qui concerne les groupes les plus pauvres, est la critique la plus couramment formulée.
- La faiblesse du travail d'analyse aboutit à des objectifs trop ambitieux.
- Une mauvaise stratégie de projet (en ce qui concerne les choix institutionnels par exemple) a restreint la pertinence.
- Une concentration explicite sur l'égalité des sexes peut être essentielle pour garantir que les projets soient très pertinents pour les besoins des femmes rurales pauvres.
- Le soutien doit inclure les aspects de l'agriculture qui constituent la principale source de moyens d'existence pour les ruraux pauvres.

### Entrée en vigueur

- Parmi les principaux facteurs positifs on trouve: un contexte politique, économique et institutionnel favorable; une participation communautaire efficace, notamment dans le cas du développement de petites infrastructures, de l'exploitation et de l'entretien; un accès fiable aux marchés; une conception soignée et réaliste; des examens à mi-parcours ponctuels ainsi qu'une supervision directe et un appui à l'exécution; une bonne coordination entre les agents d'exécution; une présence dans le pays; et un S&E assorti d'un cadre de résultats cohérent.
- Les facteurs négatifs sont tout l'inverse: il n'était pas rare que les projets soient excessivement optimistes et géographiquement dispersés.
- une multiplicité des composantes avec des synergies limitées entre composantes et activités, des technologies inappropriées, un manque de clarté des arrangements institutionnels et une faiblesse des capacités institutionnelles.
- Les retards dans la fourniture des fonds de contrepartie et des cofinancements qui ont été convenus mais ne se matérialisent pas limitent l'efficacité des projets.

### Efficiences

- La qualité de la conception des projets, la bonne gestion des projets et la participation de la population sont des facteurs clés de l'efficacité.
- Parmi les autres facteurs clés associés à une bonne efficacité on trouve: le recours aux processus d'appel à la concurrence pour la passation des contrats avec les prestataires de services au lieu des comités interministériels; la participation des ONG et du secteur privé pour fournir les services aux ruraux pauvres, en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs; l'appropriation

gouvernementale; les agents d'exécution qualifiés; la clarté des objectifs; et la souplesse qui permet de corriger la conception en cours d'exécution.

- L'efficacité est pénalisée par les délais qui s'écoulent entre l'approbation et l'entrée en vigueur (dus souvent au manque de clarté de la conception); le report de la date de clôture du projet initialement prévue; la complexité des mécanismes de financement; les retards dans les nominations, et/ou une rotation rapide des principaux gestionnaires; la faiblesse des systèmes de S-E au niveau des projets; et le coût global élevé de la gestion des projets.
- Les contributions communautaires (en nature ou dans le cadre d'accords de partage des coûts) ont renforcé l'appropriation et conduit à une meilleure efficacité.
- La complexité du programme et sa vaste couverture géographique peuvent nuire à l'efficacité. La multiplicité des composantes, des agents d'exécution et des participants au niveau sous-national (par exemple, états ou régions) créent des difficultés de coordination et d'exécution.

### **Revenus et actifs des ménages**

- Les investissements dans les ouvrages d'irrigation et les infrastructures hydrauliques et routières ont généralement profité aux populations rurales pauvres en termes de revenus et d'avoirs. Certaines interventions de finance rurale ont été moins bénéfiques.
- Les interventions doivent être explicitement conçues pour être adaptées aux ménages pauvres. Les activités qui réduisent les corvées de bois et d'eau libèrent du temps disponible pour le travail en dehors du ménage, ce qui contribue encore à augmenter les revenus.
- Les démarches participatives et le renforcement des institutions locales sont souvent la clé de l'appropriation, de l'impact et de la durabilité.
- Le manque d'études sur les marchés et d'accès à ceux-ci, ainsi que l'offre limitée de services financiers ruraux restreignent la rentabilité des petits exploitants et des petites unités de transformation.
- L'exploitation des préférences locales et la promotion d'activités intégrées pour s'attaquer aux multiples facettes de la pauvreté rurale engendrent d'importantes augmentations des revenus.
- La concentration sur les cultures traditionnelles peut être une stratégie appropriée pour augmenter les revenus mais seulement à condition que des mesures soient prises simultanément pour améliorer l'accès aux marchés.

### **Capital humain et social et autonomisation**

- Un engagement fort en faveur du capital humain et social et de l'autonomisation dans la conception des projets doit aller de pair avec les ressources nécessaires et l'appui en cours d'exécution.
- La conception doit être réaliste en ce qui concerne le rythme et les possibilités de changement, en particulier dans les contextes socioculturels défavorables.
- L'augmentation durable des capacités locales exige un appui prolongé et a plus de chances de réussir si l'on tire parti des institutions existantes au lieu d'en créer de nouvelles.
- Le capital humain et social et l'autonomisation est un domaine à évolution lente et complexe, nécessitant un appui spécialisé et compétent pendant une période prolongée.

## Sécurité alimentaire et productivité agricole

- Les principaux facteurs permettant d'améliorer la sécurité alimentaire et la productivité agricole sont un investissement adéquat dans la recherche et la vulgarisation favorables aux pauvres; la promotion de systèmes financiers ruraux durables desservant une zone suffisamment étendue et offrant des produits adaptés et accessibles aux ruraux pauvres; l'accès à des marchés fiables des intrants et des produits; et la mise en œuvre d'activités complémentaires telles que la formation, les services consultatifs et l'infrastructure rurale.
- L'augmentation de la sécurité alimentaire et de la productivité agricole n'a pas toujours débouché sur une hausse des revenus, en raison parfois de la négligence des questions relatives à la valeur ajoutée dérivée des produits primaires et de la commercialisation.
- Les gains procurés par l'augmentation de la production agricole échoient en général dans une mesure disproportionnée aux groupes aisés. L'absence de systèmes fiables d'approvisionnement en semences et l'attention limitée qui a été prêtée aux pertes après récolte figurent au nombre des raisons pour lesquelles les populations rurales pauvres n'en ont pas suffisamment bénéficié.
- Dans les pays exposés à la sécheresse ou à d'autres catastrophes naturelles, la conception des projets doit intégrer une analyse suffisante des risques et des mesures d'atténuation de façon à garantir la sécurité alimentaire et la productivité agricole.
- L'attention prêtée aux systèmes agricoles diversifiés a eu un effet positif sur les revenus et la sécurité alimentaire.
- Des techniques appropriées et adaptées au contexte, qui tiennent compte des préoccupations environnementales et coûtent peu, sont essentielles pour accroître la productivité.
- Les investissements dans la petite agriculture, qui comprennent le développement de l'élevage, doivent être valorisés, car ils font partie intégrante des préoccupations des populations rurales pauvres concernant la sécurité alimentaire.

## Ressources naturelles et environnement (RNE)

- La faiblesse des études environnementales lors de la conception et de la supervision a entraîné des effets négatifs tels que l'épuisement des nappes souterraines, l'exploitation du bois de feu, la pression du pâturage et l'amenuisement des stocks de poisson.
- Les projets financés par le FIDA sont généralement de durée et d'ampleur limitées, et souvent axés sur le Ministère de l'agriculture. Pour obtenir des résultats à plus grande échelle en matière de RNE, des partenariats et un engagement politique plus larges sont indispensables.
- Bien qu'il soit difficile à chiffrer avec précision, le niveau des investissements dans les opérations passées relatives aux RNE ne semble pas avoir été à la hauteur des vastes problèmes qui se posent dans ce domaine.
- Les projets financés par le FIDA ne peuvent pas tous traiter les problèmes de RNE, qui sont parfois trop vastes, à trop long terme et trop complexes pour que le FIDA puisse les résoudre. On ne saurait trop insister sur l'importance des efforts visant à établir des partenariats au niveau des pays avec d'autres agences qui ont un avantage comparatif dans le domaine des ressources naturelles et de l'environnement.
- Le rôle des gouvernements emprunteurs et leur détermination sont particulièrement importants pour que les problèmes relatifs aux ressources naturelles et à l'environnement soient traités en temps utile.

## **Institutions et politiques**

- Les projets doivent être conçus et gérés avec pour objectif important un plus large impact sur les institutions et les politiques, et dotés des ressources correspondantes.
- Un dialogue plus approfondi sur les politiques nécessite un important investissement en temps de travail et en compétences du personnel, ainsi que des ressources financières dédiées, une gestion cohérente des savoirs et la création de partenariats.
- La supervision directe et la présence dans le pays sont d'importantes caractéristiques du nouveau modèle opérationnel du FIDA qui contribuent à l'impact sur les institutions et les politiques.
- Les systèmes de gestion parallèle des projets peuvent être utiles à court terme en ce qui concerne l'exécution, mais ils sont moins propices à la durabilité, à l'appropriation nationale et au renforcement des capacités institutionnelles.
- Les capacités collectives des institutions des secteurs public et privé et les synergies entre celles-ci sont cruciales pour améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres.

## **Durabilité**

- Les facteurs positifs comprennent le caractère réaliste des objectifs du projet compte tenu du contexte dans lequel il opère; l'élaboration à un stade précoce de stratégies de sortie; un effort systématique pour renforcer l'appropriation et les capacités institutionnelles; l'alignement sur les politiques et les programmes gouvernementaux; l'appropriation par les communautés et leur contribution; le soutien à long terme des organisations de base; et l'alignement et les liens entre les organisations créées par le projet et les institutions existantes.
- une mauvaise conception; des dispositions insuffisantes concernant l'exploitation et l'entretien; des technologies inadaptées; l'absence d'accès aux marchés et aux services financiers ruraux; un appui insuffisant à l'exécution et des délais de projet courts; une assistance technique limitée après la clôture du projet; et la dépendance à l'égard d'un soutien financier externe continu.
- La durabilité peut être favorisée par l'intégration des unités de gestion/coordination du projet dans une institution préexistante viable; l'obtention d'un financement continu de la part d'un organe gouvernemental ayant le mandat et les ressources nécessaires; l'établissement de liens avec des organisations de base viables et autonomes ; la reproduction à plus grande échelle grâce au soutien de donateurs ou du gouvernement ; la garantie que des investissements d'un montant approprié seront identifiés, gérés et entretenus avec les communautés ; et la participation du secteur privé aux activités de développement agricole.

## **Innovation et reproduction à plus grande échelle**

- L'identification d'institutions partenaires qui conviennent est essentielle à l'innovation et à la reproduction à plus grande échelle.
- Les innovations qui répondent à des besoins largement partagés par les ruraux pauvres et qui sont fondées sur des savoirs, techniques, pratiques, ou normes sociales et culturelles traditionnels ont plus de chances de réussir.
- La supervision directe et l'appui à l'exécution ainsi que la présence dans le pays sont des facteurs importants pour l'innovation et la reproduction à plus grande échelle.
- La pression exercée au stade de la conception et de l'approbation ne laisse pas le temps de rechercher des idées nouvelles.

- L'attention limitée qui est accordée aux activités hors prêts (gestion des savoirs, concertation et création de partenariats) restreint la promotion de l'innovation et plus particulièrement la reproduction à plus grande échelle.
- Au stade de la conception, une attention disproportionnée est accordée à l'innovation par rapport à la reproduction à plus grande échelle.
- Les dons n'ont pas été suffisamment utilisés pour promouvoir l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, et les liens entre les activités financées par les dons et les prêts sont généralement faibles.
- Les lacunes des qualifications, des compétences et des systèmes du personnel (par exemple, structures d'incitation et de responsabilité) existant au sein du FIDA font qu'il est difficile de promouvoir efficacement les innovations favorables aux pauvres.
- Les gouvernements, par l'intermédiaire de leurs ministères et départements, et les banques multilatérales de développement, en apportant un cofinancement ou en finançant leurs propres projets qui mettent à profit des innovations initialement soutenues par le FIDA, peuvent tous jouer un rôle important dans la reproduction et la reproduction à plus grande échelle des innovations valables.

### **Égalité des sexes et autonomisation des femmes**

- Une attention proactive accordée au personnel féminin dans les unités de gestion des projets peut contribuer à promouvoir davantage le changement des attitudes concernant l'égalité des sexes à différents niveaux.
- Le soutien des initiatives liées à l'éducation, l'octroi de financements ruraux et la promotion d'activités agricoles à bas coût ont contribué à améliorer la qualité de vie des femmes. À cet égard, il est essentiel que les interventions soient adaptées au contexte.
- L'absence de politiques en matière de parité hommes-femmes dans les institutions partenaires des pays emprunteurs constitue un obstacle à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

### **LE FIDA en tant que partenaire**

- L'orientation, la souplesse et la réactivité du FIDA lui valent l'estime et la confiance des gouvernements.
- les faiblesses de conception; les insuffisances de la supervision et de l'appui à l'exécution; la lenteur de la réaction face aux problèmes qui se présentent en cours d'exécution; la présence limitée dans les pays et l'insuffisante attention accordée au S&E.
- Dans certains pays, la rotation fréquente des CPP a entraîné une perte de mémoire et de continuité institutionnelles. Inversement, dans d'autres pays la faible rotation des CPP a limité l'échange fécond des expériences entre portefeuilles ainsi que la diversification des approches et des partenariats.
- Les examens à mi-parcours exécutés en temps utile ont contribué à une meilleure efficacité, et peuvent être précieux pour modifier la conception ou apporter des corrections.
- La consolidation de la supervision directe et de l'appui à l'exécution, jointe à une présence dans les pays, accrue et bien dotée de ressources, est utile pour accroître la performance des programmes de pays financés par le FIDA.
- Les projets classés par la direction dans la catégorie « à risque » au cours de leur exécution exigent une attention particulière et un suivi plus intensif.

## **Le gouvernement en tant que partenaire**

- La performance des gouvernements est l'un des facteurs déterminants de la réussite des projets financés par le FIDA. Dans les pays ayant une note élevée pour l'évaluation des politiques et des institutions nationales (EPIN), elle est meilleure que dans ceux qui ont des notes plus faibles.
- La performance du gouvernement varie beaucoup d'un pays à l'autre, et dans un même pays, d'un niveau à l'autre (fédéral, provincial, étatique), mais aussi d'un organisme gouvernemental à l'autre. La performance du gouvernement varie aussi dans le temps.
- Parmi les faiblesses globales de la performance du gouvernement on trouve: i) l'insuffisance des effectifs de l'unité de gestion des projets, jointe à une forte rotation du personnel; ii) l'insuffisance de l'appui au personnel, ainsi que de son expérience et de sa formation en matière de planification participative, de procédures de passation des marchés et de gestion financière; iii) la faiblesse du soutien institutionnel; iv) le manque d'expérience des procédures du FIDA; et v) l'inefficacité des systèmes de S-E comme instruments de gestion.
- Dans le passé, l'attention accordée au soutien systématique des gouvernements pour leur permettre d'accroître leur propre performance en matière de développement agricole et rural n'a pas été suffisante.
- Une coordination et une collaboration efficaces entre les ministères concernés sont importantes pour la bonne exécution.
- Le rôle des gouvernements est essentiel pour encourager la participation d'acteurs du secteur privé à la conception et à l'exécution des projets.
- La fourniture en temps utile des fonds de contrepartie est importante, de même qu'une définition claire, dès le démarrage du projet, des rôles et des responsabilités des organismes gouvernementaux concernés aux différents échelons administratifs.

## **Programmes de pays**

### **Activités hors prêts**

- L'absence de programme clair pour la concertation et de présence dans le pays, ainsi que la supervision par les institutions coopérantes, les ressources limitées et les compétences les qualifications posent une limite effective à la concertation. L'insuffisante attention accordée à la concertation au niveau national a fait obstacle l'obtention de meilleurs résultats.
- Les COSOP n'ont pas toujours été clairs sur les institutions à prendre en considération pour le partenariat. Les partenariats ont souvent été assimilés à la mobilisation de cofinancements plutôt qu'à une collaboration dans une gamme plus vaste d'activités. Il est difficile d'établir et de développer les partenariats sans une présence suffisante dans les pays.
- La création de partenariats comporte des coûts de transaction élevés à court terme. Il serait possible de faire plus avec les ressources existantes si les partenariats étaient une priorité stratégique et opérationnelle.
- Le manque d'initiatives, de mécanismes et de ressources spécifiquement consacrées à la gestion des savoirs explique la piètre performance. La faiblesse des systèmes de S&E freine les activités de gestion des savoirs.
- Les investissements dans la gestion des savoirs sont fondamentaux aux fins, entre autres choses, de reproduction à plus grande échelle. La gestion cohérente des savoirs est une priorité pour les activités du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire.
- Les dispositifs d'incitation et de responsabilité relatifs aux activités hors prêts sont généralement mal définis au sein du FIDA.

### **Pertinence, efficacité et performance du COSOP**

- Un travail d'analyse approfondi et de haute qualité est indispensable pour garantir la pertinence du COSOP, de même qu'une participation et une appropriation adéquates des parties prenantes.
- L'efficacité des COSOP est étroitement liée à celle du portefeuille de projets et des activités hors prêts. L'efficacité a été limitée – entre autres – par la relative faiblesse des liens entre les dons et les prêts, et dans certains cas par le peu d'efficacité des projets.
- Une présence bien établie dans le pays est un des principaux facteurs déterminant de la performance du COSOP.

### **Ensemble du partenariat entre le FIDA et le gouvernement**

- Dans le cas des pays très pauvres et dans celui des pays à revenu intermédiaire, le FIDA doit adapter son modèle et son approche afin qu'ils correspondent mieux au contexte particulier.
- Une forte présence dans le pays, y compris en termes de niveau et de statut, est un facteur essentiel pour assurer un partenariat global FIDA/gouvernement fructueux.
- L'appropriation du COSOP par le gouvernement et les autres partenaires clés dans le pays est importante pour la réussite du partenariat FIDA/gouvernement.

## Données relatives aux évaluations de projets de 2010

Tableau 1  
Pertinence, efficacité et efficience (% par note) – projets évalués en 2010

	<i>Appréciation</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Entrée en vigueur</i>	<i>Efficience</i>	<i>Performance du projet</i>
6	Très satisfaisant	5			
5	Satisfaisant	45	30	15	25
4	Plutôt satisfaisant	43	55	43	58
	<b>Total satisfaisant</b>	<b>93</b>	<b>85</b>	<b>58</b>	<b>83</b>
3	Plutôt insuffisant	8	10	33	13
2	Insuffisant		5	8	5
1	Très insuffisant			3	
	<b>Total insuffisant</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>43</b>	<b>18</b>

Note: Le cas échéant, les pourcentages ont été arrondis en utilisant une approche cohérente. Chacun des chiffres du tableau ci-dessus (et des autres tableaux figurant dans le présent document) est la somme exacte mais arrondie des données sous-jacentes et non la simple addition des chiffres présentés. C'est ce qui explique la différence apparente, qui peut aller jusqu'à un point de pourcentage. Cette note s'applique aussi aux autres tableaux de la présente annexe.

Tableau 2  
Impact sur la pauvreté rurale par critère (% par note) – projets évalués en 2010

	<i>Appréciation</i>	<i>RAM</i>	<i>CHSA</i>	<i>SAPA</i>	<i>RNE</i>	<i>IP</i>	<i>Impact sur la pauvreté rurale</i>
6	Très satisfaisant	3	3	3		3	
5	Satisfaisant	38	60	29	23	31	25
4	Plutôt satisfaisant	46	23	44	47	42	60
	<b>Total satisfaisant</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>85</b>
3	Plutôt insuffisant	11	13	12	27	19	10
2	Insuffisant	3	3	12	3	6	5
1	Très insuffisant						
	<b>Total insuffisant</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>15</b>

Note: RAM – Revenu et avoirs des ménages, CHSA – Capital humain et social et autonomisation, SAPA – Sécurité alimentaire et productivité agricole – RNE ressources naturelles et environnement, IP – Institutions et politiques.

Tableau 3  
**Durabilité, innovation et reproduction à plus grande échelle, et égalité des sexes -  
 projets évalués en 2010**

<i>Appréciation</i>	<i>%</i>		
	<i>Durabilité</i>	<i>Innovation et reproduction à plus grande échelle</i>	<i>Égalité des sexes</i>
Très satisfaisant			3
Satisfaisant	13	38	34
Plutôt satisfaisant	60	38	52
<b>Total satisfaisant</b>	<b>73</b>	<b>75</b>	<b>90</b>
Plutôt insuffisant	23	20	7
Insuffisant	5	5	3
Très insuffisant			
<b>Total insuffisant</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>10</b>

Tableau 4  
**Performance des partenaires –projets évalués en 2010**

<i>Appréciation</i>	<i>%</i>		
	<i>FIDA</i>	<i>Institutions coopérantes</i>	<i>Gouvernement</i>
Très satisfaisant			
Satisfaisant	28	38	28
Plutôt satisfaisant	58	53	47
<b>Total satisfaisant</b>	<b>86</b>	<b>91</b>	<b>75</b>
Plutôt insuffisant	14	9	17
Insuffisant			8
Très insuffisant			
<b>Total insuffisant</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>25</b>

Tableau 5  
**Résultat global du projet – projets évalués en 2010**

<i>Appréciation</i>	<i>%</i>
Très satisfaisant	
Satisfaisant	18
Plutôt satisfaisant	68
<b>Total satisfaisant</b>	<b>85</b>
Plutôt insuffisant	10
Insuffisant	5
Très insuffisant	
<b>Total insuffisant</b>	<b>15</b>

## **Thèmes d'apprentissage traités dans les précédents RARI**

2007 RARI – Soutenabilité et innovation

2008 RARI – Contexte national et suivi-évaluation au niveau des projets

2009 RARI – Accès aux marchés et de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles

2010 RARI – Efficacité

## Évaluations proposées dans le RARI de cette année

Type	Pays/Région	Titre	Date d'approbation au Conseil d'administration	Date d'achèvement du projet	Prêt du FIDA <sup>a</sup> (en millions d'USD)	Coût total du projet <sup>p</sup> (en millions d'USD)
<b>Niveau institutionnel:</b>	Tous/toutes	Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat				
<b>Évaluations de programmes de pays</b>						
<b>Programme de pays</b>	Ghana <sup>b</sup>	Projet de services financiers ruraux <sup>c</sup>	Mai 2000	Juin 2008	11,0	23,0
		Programme de réduction de la pauvreté dans dans la région Nord	Décembre 2001	Septembre 2011	12,3	59,6
	Kenya <sup>b</sup>	Programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules	septembre 2005	Décembre 2014	19,0	27,7
		Projet d'horticulture et de cultures vivrières traditionnelles dans la Province orientale	Décembre 1993	Juin 2007	11,0	28,0
		Projet de développement de services aux petits exploitants et aux communautés dans les régions arides du centre	Décembre 2000	Décembre 2010	10,9	18,1
Rwanda <sup>b</sup>	Projet pilote de gestion des ressources naturelles dans le secteur est du mont Kenya	Décembre 2002	Septembre 2011	16,7	25,7	
	Projet de développement communautaire dans le district de Nyanza Sud	Décembre 2003	Septembre 2011	21,5	23,7	
	Projet de développement des ressources communautaires et de l'infrastructure d'Umutara	Mai 2000	Juin 2011	15,9	32,9	
		Décembre 2001	Décembre 2007	12,0	24,2	
		Projet de promotion des petites et des micro-entreprises rurales – Phase II	Septembre 2003	Juin 2011	14,9	17,6
		Projet d'appui au Plan stratégique de transformation de l'agriculture	Septembre 2005	Mars 2013	8,4	32,7

	Viet Nam <sup>b</sup>	Projet de développement rural dans la province de Ha Tinh <sup>d</sup>	Avril 1999	Septembre 2005	15,4	19,1
		Projet de diversification des revenus ruraux dans la province de Tuyen Quang	Décembre 2001	Septembre 2009	20,9	30,4
		Programme décentralisé de réduction de la pauvreté rurale dans les provinces de Ha Giang et Quang Binh	Décembre 2004	Septembre 2011	24,7	38,7
		Programme d'amélioration de la participation des pauvres aux marchés dans les provinces de Ha Tinh et Tra Vinh	Septembre 2006	Juin 2012	26,4	37,3
	Yemen <sup>b</sup>	Projet de développement rural dans les gouvernorats méridionaux	Septembre 1997	Juin 2005	11,3	38,4
		Projet de développement rural dans la région d'Al-Mahara	Décembre 1999	Septembre 2009	12,2	17,8
		Projet de développement rural participatif dans la région de Dhamar	Septembre 2002	Décembre 2012	21,5	24,0
		Projet de développement rural participatif dans la région de Dhamar	Septembre 2004	Mars 2014	14,3	22,8
		Projet de gestion communautaire des ressources à Al-Dhala	Avril 2005	Mars 2011	13,0	14,0
		Projet pilote d'infrastructure rurale à assise communautaire pour les hauts plateaux				
	Brésil	Projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est	Décembre 1998	Décembre 2009	25,0	93,5
<b>Évaluations intermédiaires de programmes de pays</b>	Ghana	Projet en faveur des petites entreprises rurales – phase II	Septembre 2002	Juin 2012	11,2	29,3
	Rwanda	Projet de développement des cultures de rente et d'exportation	Décembre 2002	Septembre 2011	16,3	25,1
	Tanzanie	Programme de services financiers ruraux	Décembre 2000	Décembre 2010	16,3	23,8
	Tanzanie	Programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles	Décembre 2001	Décembre 2009	16,3	52,8
<b>Projet de projets</b>	République dominicaine	Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest – phase II	Décembre 1998	Décembre 2007	12,0	17,6
	République démocratique populaire lao	Projet d'appui aux initiatives communautaires dans la province d'Oudomxai	Avril 2002	Mars 2010	13,4	21,1
<b>Projet évaluations de la performance</b>	Cambodge	Projet de développement rural à assise communautaire dans les provinces de Kampong Thom et de Kampot	Décembre 2000	Décembre 2009	10,0	22,9

	Jordanie	Projet de mise en valeur des ressources agricoles dans la région du Yarmouk	Avril 1999	Juin 2008	10,1	28,1	
	Azerbaïdjan	Programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres	Septembre 2000	Septembre 2008	9,0	10,0	
	Bolivie	Projet de services d'assistance technique à l'intention des petits exploitants	Avril 1997	Décembre 2007	8,1	28,3	
	Burkina Faso	Projet d'appui aux microentreprises rurales	Avril 1999	Juin 2008	9,4	12,9	
	Tchad	Projet de développement rural au Kanem	avril 2003	Décembre 2009	13,0	14,3	
	Tchad	Projet de sécurité alimentaire au Nord-Guéra - Phase II	Mai 2000	Décembre 2009	11,7	17,6	
	Cameroun	Projet d'appui au développement communautaire	Avril 2002	Juin 2010	11,8	18,3	
	Éthiopie	Projet de développement des communautés pastorales	septembre 2003	Juin 2009	20,0	60,0	
<b>Validation des rapports d'achèvement de projet</b>	Indonésie	Programme post-crise de développement intégré participatif en zone non irriguée:	Mai 2000	Mars 2009	23,5	27,4	
	Mauritanie	Projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama – Phase II	Septembre 2002	Juillet 2010	10,1	11,5	
	Mexique	Projet de développement rural dans les zones de production du caoutchouc du Mexique	Mai 2000	Décembre 2009	25,0	55,0	
	Pakistan	Projet de relèvement à l'intention des communautés et des ménages touchés par le séisme	Avril 2006	Septembre 2009	26,4	29,6	
	République bolivarienne du Venezuela (République bolivarienne du)	Projet de développement des filières de production agricole dans la région de Barlovento.	Septembre 2000	Septembre 2009	13,0	17,0	
	<b>Total</b>					<b>624,9</b>	<b>1171,8</b>

<sup>a</sup> Le montant du prêt du FIDA et les coûts indiqués pour les cinq évaluations de programmes de pays (EPP) se rapportent aux seuls projets évalués et notés dans le cadre de l'EPP concernée. En d'autres termes, les chiffres ne correspondent pas au montant total des prêts accordés au pays par le FIDA et ne représentent pas le coût total de l'ensemble des projets financés par le Fonds dans le pays.

<sup>b</sup> Les projets mentionnés ont été évalués individuellement dans le cadre des EPP. Ils ne représentent pas la liste exhaustive des projets financés par le FIDA dans ces deux pays.

<sup>c</sup> Le projet a fait l'objet d'une évaluation de la performance.

<sup>d</sup> Le rapport d'achèvement du projet a été validé.