

Cote du document: EB 2012/107/R.7  
Point de l'ordre du jour: 5 b)  
Date: 23 novembre 2012  
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 2011**

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Ashwani Muthoo**  
Directeur par intérim  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
téléphone: +39 06 5459 2053  
courriel: a.muthoo@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**  
Chef du Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent septième session  
Rome, 12-13 décembre 2012

---

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. Performance et tendances 2002-2011</b>	<b>3</b>
A. Rendre le RARI plus robuste et plus utile	3
B. Enseignements clés tirés des validations des rapports d'achèvement des projets et décalage des résultats	4
C. Performance des projets	6
D. Performance du programme de pays	12
<b>III. Questions choisies à propos des projets et programmes</b>	<b>16</b>
A. Durabilité	16
B. Cibler et atteindre les populations pauvres	18
C. Efficacité	20
D. Gestion	22
E. Suivi et évaluation	24
F. Performance du gouvernement	25
<b>IV. Le thème d'apprentissage 2012 – concertation sur les politiques</b>	<b>27</b>
A. Introduction	27
B. Évaluation par les EPP de la concertation sur les politiques	28
C. Les points de vue des responsables du FIDA	30
D. L'expérience d'autres organisations internationales	31
<b>V. Analyse comparative</b>	<b>34</b>
A. Analyse comparative externe	34
B. Analyse comparative interne	35
<b>VI. Conclusions et recommandations</b>	<b>37</b>
A. Conclusions	37
B. Recommandations	40
<b>Annexes</b>	
I. Méthodologie d'évaluation d'un projet	41
II. Méthodologie d'évaluation d'un programme de pays	42
III. Définition des critères d'évaluation utilisés par IOE	43
IV. Données relatives aux évaluations des projets de 2011	44
V. Graphiques relatifs aux évaluations des projets 2002-2011	46
VI. Évaluations incluses dans le RARI 2012	51
VII. Objectifs des programmes de pays et des projets individuels évalués	53
VIII. Synthèse des principales questions soulevées dans les RARI antérieurs	57
IX. Décalage entre les notes des VRAP/EvPP et celles des RAP	58

## Sigles et acronymes

APD	Aide publique au développement
BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CAS	Stratégie d'aide-pays
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPIA	Indice d'évaluation des politiques et institutions nationales
CPP	Chargé de programme de pays
DAR	Développement agricole et rural
EEI	Évaluation externe indépendante du FIDA
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
ES	Synthèse de l'évaluation
ESW	Études économiques et sectorielles (Banque mondiale)
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ICO	Bureau de pays du FIDA
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
MTR	Examen à mi-parcours
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PMD	Département Gestion des programmes
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	Rapport annuel sur la performance du portefeuille
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi et évaluation
SE	Synthèse des évaluations
SKM	Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (FIDA)
SMART	(Indicateurs) spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis
UGP	Unité de gestion du projet
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

## Résumé

### A. Vue d'ensemble

1. On trouvera, dans cette dixième édition du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), une vue d'ensemble des évaluations achevées en 2011. Ce RARI s'attache en particulier à mettre en évidence ce qui a changé depuis la première édition, établie en 2003. L'image générale qui en ressort est positive, mais laisse entendre qu'il existe une marge d'amélioration possible, notamment dans la perspective du but collectif qui est de faire en sorte que l'organisation se transforme, et passe de résultats d'ensemble plutôt satisfaisants à des résultats satisfaisants, voire, si possible, à très satisfaisants dans un proche avenir. Il existe, d'une part, des preuves manifestes d'une amélioration sensible pour de nombreux critères retenus par les évaluations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Mais il est aussi évident, par ailleurs, qu'un certain nombre de questions importantes signalées dans les RARI précédents n'ont pas encore été totalement résolues.

### B. Performance et tendances

2. Les données fournies par les évaluations des projets, pour la période 2002-2011, permettent de dégager trois grandes tendances relatives à la performance. Pour deux des critères d'évaluation – ressources naturelles et environnement, et performance du FIDA en tant que partenaire – les notes se sont améliorées sur l'ensemble de la décennie. Pour un deuxième groupe de critères – durabilité, innovation et transposition à plus grande échelle, et deux domaines en rapport avec l'impact sur la pauvreté rurale (capital humain et social et autonomisation, et institutions et politiques) – une nette amélioration a été observée depuis 2002-2004, mais avec un léger ralentissement après la crête de 2006-2008. Pour un dernier groupe de critères – pertinence, efficacité, efficience et performance du gouvernement en tant que partenaire – la performance est demeurée stationnaire et/ou en baisse.
3. Trois autres caractéristiques n'ont pas changé au cours des années. Il s'agit, en premier lieu, d'un schéma général où les projets ont une pertinence élevée, une efficacité raisonnable, mais une efficience et une durabilité moyennes. On relève, en deuxième lieu, la prédominance des performances plutôt satisfaisantes. Les notes attribuées correspondent aux catégories "satisfaisant" ou mieux dans seulement 23% des évaluations de 2011. La troisième caractéristique, enfin, concerne l'importance du contexte national. Dans les États fragiles, la performance est sensiblement inférieure à celle des autres États.
4. Dix-huit évaluations du programme de pays (EPP) ont été réalisées depuis 2006. Elles font apparaître une nette amélioration dans les trois activités hors prêts depuis 2006-2008 – gestion des savoirs, établissement de partenariats et concertation sur les politiques – mais peu d'amélioration pour la dernière depuis 2007-2009. Nonobstant les progrès réalisés dans le domaine de la gestion des savoirs, des efforts supplémentaires sont nécessaires au niveau national notamment une augmentation sensible des ressources spécifiquement allouées à ces activités. De même, comme l'ont souligné la plupart des RARI précédents, il est temps de consacrer des efforts sérieux à une participation plus systématique, au niveau national, avec les banques multilatérales de développement et certaines institutions spécialisées des Nations Unies, notamment les agences basées à Rome.
5. Pour ce qui concerne les programmes de pays, deux priorités sont mises en évidence. Les EPP font, pour la plupart, apparaître que les programmes de pays soutenus par le FIDA constituent, pour l'essentiel, une collection de projets d'investissement individuels. La première priorité serait donc de mieux intégrer toutes les activités soutenues par le FIDA, élément essentiel pour un impact reproductible à plus grande échelle et durable. La deuxième priorité est d'établir une présence du FIDA dans les pays, dotée de ressources suffisantes, et de

détacher de manière plus immédiate des chargés de programme de pays, en particulier dans les grands pays avec des portefeuilles assez importants.

### **C. Questions choisies à propos des projets et programmes**

6. Le présent RARI met en lumière six questions qui soulèvent encore d'importants défis pour les opérations soutenues par le FIDA, ainsi qu'une septième question – la concertation sur les politiques – constituant le thème d'apprentissage abordé cette année:
- i) La durabilité s'est améliorée, mais la question demeure délicate.
  - ii) Deux questions demeurent essentielles pour le FIDA: l'efficacité des différentes stratégies de ciblage, et la répartition des bénéficiaires entre les diverses catégories de populations pauvres.
  - iii) Une meilleure efficacité des programmes soutenus par le FIDA et l'amélioration de l'efficacité institutionnelle propre du FIDA constituent deux défis, importants et interconnectés.
  - iv) Les évaluations de 2011 ont confirmé l'importance d'une gestion efficace des projets et des programmes.
  - v) Les faiblesses du S&E des projets et programmes sont évidentes et importantes.
  - vi) La performance des gouvernements bénéficiaires est l'un des éléments déterminants fondamentaux pour le succès, mais elle n'a pratiquement pas varié au cours de la dernière décennie. Le FIDA n'a obtenu que des résultats très modestes dans la conduite d'une concertation efficace sur les politiques au niveau national.

### **D. Analyse comparative**

7. L'analyse comparative externe de la performance du FIDA par rapport à celle d'autres organisations est un élément important. Cette année, l'équipe chargée de l'établissement du RARI a consacré des efforts particuliers à l'obtention de données comparables. Seules deux agences de développement – la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement (BAsD) – disposaient d'ensembles de données qui permettraient une comparaison objective et utile avec les opérations du FIDA. L'analyse de ces ensembles de données donne à penser que la performance des opérations soutenues par le FIDA est très largement supérieure à celle de la BAsD dans la région Asie et Pacifique depuis 2000, et généralement similaire à celle des opérations de la Banque mondiale au niveau mondial. Les données qui figuraient dans le RARI de l'année dernière montrent que les opérations soutenues par le FIDA en Afrique ont des performances supérieures à celles des opérations de la Banque africaine de développement (BAfD).
8. L'analyse comparative interne par rapport aux résultats présentés dans l'Évaluation externe indépendante (EEI) de 2005 montre que la performance s'est améliorée dans tous les domaines à l'exception de la pertinence, mais cela pourrait s'expliquer par l'application de normes de mesure plus rigoureuses pour évaluer ce critère. Pour ce qui concerne les engagements pris au titre du cadre de mesure des résultats, les objectifs dans les domaines de la pertinence, de l'égalité entre les sexes et de l'innovation ont été atteints ou le seront probablement. Il est en revanche peu probable, au vu des tendances actuelles, que les objectifs 2012 puissent être atteints pour les critères d'efficacité, d'efficacité, d'impact sur la pauvreté rurale et de durabilité. Enfin, il conviendra de s'intéresser davantage aux résultats de la région Afrique de l'Ouest et du Centre, dont la performance est la moins bonne de toutes les régions couvertes par les opérations du FIDA.

### **E. Évolution du RARI**

9. Le FIDA est l'une des très rares organisations de développement qui produise un rapport d'évaluation annuel indépendant. On se trouve ici dans un domaine

important dans lequel le Fonds se distingue aussi de nombreuses autres agences du même type, et on voit clairement que l'organisation est résolue à promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage par le biais du travail d'évaluation indépendant.

10. Le RARI a évolué depuis sa première édition, en 2003, tout comme ont changé les rapports produits par la direction du FIDA. Le RARI de cette année a encore évolué, dans sa structure et dans son contenu. Il est devenu, avec le temps, un document de plus en plus solide, s'appuyant sur une méthodologie d'évaluation et une analyse cohérentes, ainsi que sur un ensemble étoffé de données d'évaluations indépendantes qui rendent possible une description fiable de la performance.
11. Le RARI a ceci d'unique qu'il fournit à la direction du FIDA et à ses États membres un point de vue indépendant sur la performance, et qu'il recense les enseignements et les questions systémiques qui doivent retenir l'attention si l'on souhaite améliorer encore les résultats en matière de réduction de la pauvreté rurale. IOE est résolu à réviser et affiner son RARI afin qu'il conserve sa pertinence et son utilité. Il prévoit en particulier de poursuivre son évolution vers la validation des résultats produits par le système d'auto-évaluation du FIDA (examen à l'achèvement des COSOP, et rapports d'achèvement de projet [RAP]), et vers l'évaluation en vue de l'apprentissage.

## **F. Recommandations**

12. Le RARI 2012 formule les sept recommandations suivantes:
  - i) Le RARI 2013 devrait inclure deux thèmes d'apprentissage: a) un examen de projets particulièrement réussis ou au contraire insuffisants, dans diverses catégories de pays, en mettant spécialement l'accent sur les États fragiles et les pays à revenu intermédiaire; et b) une analyse du rôle du gouvernement et des efforts que pourrait déployer le Fonds pour améliorer la performance du gouvernement dans le contexte des activités soutenues par le FIDA.
  - ii) Les futurs RARI devront suivre et rendre compte de la performance relative aux critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficacité et performance du gouvernement) pour lesquels la performance a été stable ou en déclin depuis 2002.
  - iii) La direction du FIDA devra porter une attention particulière à l'amélioration de la qualité et de l'utilité des RAP.
  - iv) Il conviendra de déployer des efforts visant à améliorer la performance, au niveau national, de la concertation sur les politiques.
  - v) Un créneau spécial devrait être prévu lors de la première session des futures consultations sur la reconstitution des ressources du FIDA, à partir de la dixième reconstitution des ressources du FIDA en 2014, pour permettre à IOE de présenter un exposé sur le dernier RARI en date disponible à cette réunion.
  - vi) L'examen du RARI devrait constituer l'un des premiers points de l'ordre du jour des sessions de décembre du Conseil d'administration, et précéder l'examen par le Conseil du programme annuel de prêts et de dons et du budget administratif du Fonds pour l'année suivante.
  - vii) La direction du FIDA rendra compte du suivi et de l'application de ces recommandations, par le biais du rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction, conformément à la pratique suivie jusqu'ici.

# Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2011

## I. Introduction

1. Le premier Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) a été établi en 2003 par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE)<sup>1</sup>. La présente édition est la dixième version de ce rapport. Elle présente la synthèse des résultats et de l'impact des opérations financées par le FIDA, en se fondant sur les évaluations indépendantes conduites au cours de l'année 2011<sup>2</sup> et des années précédentes.
2. Comme par le passé, le RARI poursuit un double objectif: i) présenter une synthèse de la performance des opérations soutenues par le FIDA, 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 et les pays bénéficiaires doivent aborder pour renforcer leur 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 les pays bénéficiaires et la communauté du développement au sens large.
3. Le RARI est le seul rapport établi par IOE qui soit examiné tant par le Comité de l'évaluation que par le Conseil d'administration, à leur dernière session annuelle. Mises à part la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement (BAsD), le FIDA est la seule autre organisation multilatérale de développement qui produise un rapport d'évaluation annuel indépendant sur les résultats et l'impact. Aucune autre institution spécialisée, programme ou fonds, des Nations Unies, ni, à notre connaissance, aucune agence d'aide bilatérale ne publie un rapport de ce type. La publication du RARI constitue donc un résultat remarquable pour le FIDA et ses organes directeurs.
4. Lors de sa première édition, en 2003, le RARI était basé sur dix évaluations de projet comportant des notations, deux évaluations des programmes de pays (EPP) et deux évaluations au niveau de l'institution (ENI). Le RARI 2012 repose sur un ensemble sensiblement plus vaste et plutôt différent d'évaluations indépendantes: huit évaluations de la performance des projets (EvPP), 11 validations des rapports d'achèvement des projets (VRAP), une synthèse des évaluations (SE), deux EPP et une ENI. Il contient de nouvelles notations relatives à 24 projets évalués en 2011, et exploite en outre la totalité des notations des 170 évaluations indépendantes entièrement disponibles, afin de donner une vue d'ensemble de l'évolution de la performance depuis 2002.
5. La structure, la teneur et la longueur du RARI ont aussi évolué avec le temps. Les quatre premières éditions étaient à peu près exclusivement concentrées sur le compte rendu de la performance des projets par rapport à chacun des critères d'évaluation. Les thèmes d'apprentissage – avec des chapitres qui leur sont consacrés, faisant fond sur les contributions provenant des ateliers d'apprentissage sur les thèmes traités – ont été introduits pour la première fois dans le RARI 2007, de même qu'une section sur un certain nombre de problèmes soulevés par les ENI et les EPP. En 2009, une section portant spécifiquement sur les EPP a été introduite dans le but de rendre compte de la performance des activités hors prêts du FIDA (concertation sur les politiques, gestion des savoirs et établissement de

<sup>1</sup> IOE a pour mission de produire chaque année un RARI, conformément aux dispositions de la Politique du FIDA en matière d'évaluation (2011).

<sup>2</sup> Certaines des évaluations contenues dans le présent RARI ont été achevées en 2012. Sur les 24 projets évalués en 2011 qui sont mentionnés dans ce rapport, 11 avaient été approuvés au cours de la période 1996-1999, 11 autres au cours de la période 2000-2005, et les deux derniers au cours de la période 2006-2008. Quinze de ces 24 projets ont été clôturés au cours de la période 2009-2011, cinq autres au cours de la période 2003-2008, tandis que les quatre derniers sont encore en cours.

partenariats). Le RARI est ainsi devenu, et demeure à ce jour, le seul document qui fournisse à la direction du FIDA et au Conseil d'administration une vue d'ensemble de la performance et des enseignements en rapport avec les activités hors prêts au niveau des pays. En conséquence, toutefois, la longueur du RARI est passée de 39 pages, pour le corps du texte, en 2003 à un maximum de 71 pages en 2010.

6. Le processus du RARI a expérimenté, cette année, une nouvelle structure débouchant sur un rapport plus concis. Plutôt que de faire double emploi avec le rapport annuel de situation détaillé sur chacun des critères d'évaluation, comme dans les RARI précédents, le processus de la présente édition se concentre sur la détermination des évolutions et des grandes lignes au cours de la période 2002-2011, sur des problèmes choisis soulevés par les évaluations de l'année dernière et sur le thème d'apprentissage retenu pour cette année: la concertation sur les politiques.
7. Beaucoup de choses ont changé au sein du FIDA depuis la publication du premier RARI, en 2003. Le suivi, l'évaluation et l'information fournie par la direction du FIDA ont évolué et pris de l'ampleur. Un bref Rapport d'activité sur le portefeuille de projets est devenu un Rapport annuel détaillé sur la performance du portefeuille (RAPP), incluant des annexes pour chaque région. Ce dernier a été intégré au Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), dont la première édition remonte à 2007. Par ailleurs, la direction a introduit en 2008 un autre rapport annuel important, consacré à l'assurance qualité dans les projets et programmes soutenus par le FIDA. Ce rapport diffère du RARI et du RIDE en ce qu'il rend compte de la performance et des enseignements *ex ante* sur la base de la conception des projet et programmes.
8. Par ailleurs, la Politique en matière d'évaluation adoptée en 2003 exigeait de la direction qu'elle établisse un rapport annuel sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par IOE. Ce rapport, connu sous le nom de Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), a été soumis pour la première fois au Conseil d'administration en 2004, accompagné des observations d'IOE sur la qualité du document et sur son contenu. Comme le donne à penser son intitulé, le PRISMA rend compte de la mesure dans laquelle les recommandations agréées issues des évaluations indépendantes ont été mises en œuvre par la direction et les gouvernements concernés. Bien qu'il constitue un document annuel en rapport avec l'évaluation, le PRISMA diffère donc très sensiblement du RARI, du RIDE ou du rapport annuel sur l'assurance qualité<sup>3</sup>.
9. Le dixième RARI offre une occasion unique de passer en revue les réalisations et les problèmes soulevés par les évaluations de l'année dernière dans le contexte d'un examen plus général des changements observés depuis le premier RARI, en 2003. Plutôt que de passer en revue, un par un, chacun des critères d'évaluation (comme c'était le cas dans les précédents RARI), les sections II et III de la présente édition s'intéressent en premier lieu à la détermination des évolutions et des grandes lignes au cours de la dernière décennie et à l'examen d'un nombre restreint de problèmes, importants et persistants, qui demeurent préoccupants pour l'organisation. Le résultat final se présente donc, par rapport aux précédentes éditions, comme un RARI plus ciblé et incisif.
10. Toutes les données relatives aux évaluations de projets de 2011 sont encore incluses dans le document (annexe IV), tout comme un résumé des informations sur tous les projets et programmes de pays évalués (annexe VII). On trouvera dans les annexes I et II des explications sur les méthodologies d'évaluation des projets et programmes de pays, tandis que l'annexe III présente les définitions de tous les critères d'évaluation utilisés par IOE.

<sup>3</sup> Afin de rationaliser l'information communiquée au Conseil d'administration, la direction a proposé de faire du rapport annuel sur l'assurance qualité une partie intégrante du RIDE.

11. Comme on l'a indiqué plus haut, tous les RARI incluent, depuis l'édition de 2007, une analyse approfondie d'un ou de deux thèmes d'apprentissage importants pour le renforcement de l'efficacité du FIDA en matière de développement. En accord avec la direction du FIDA et le Conseil d'administration, la concertation sur les politiques a été choisie comme thème d'apprentissage pour le RARI de cette année. L'analyse de la concertation sur les politiques et les résultats sur cette question font l'objet de la section IV du document. L'annexe VIII présente une liste de tous les thèmes d'apprentissage abordés chaque année dans le RARI depuis 2007.
12. Une attention beaucoup plus soutenue a été consacrée, cette année, à l'examen dans le RARI de la manière dont la performance des opérations aidées par le FIDA pourrait faire l'objet d'une meilleure analyse comparative avec des institutions comparables. Les résultats de cet exercice constituent la section V, qui contient également une analyse comparative interne de la performance (par exemple, par rapport aux cibles définies dans le cadre de mesures 2012 des résultats au niveau de l'institution, ainsi qu'entre les cinq régions géographiques couvertes par les opérations du FIDA).

## **II. Performance et tendances 2002-2011**

### **A. Rendre le RARI plus robuste et plus utile**

13. IOE a introduit, sur l'ensemble des évaluations de projet conduites en 2002, une méthodologie cohérente qui a servi de base au premier RARI, celui de 2003. Cela a certes permis des évaluations homogènes, mais les premières versions du RARI ont été marquées par deux points faibles. D'une part, les projets évalués par IOE n'étaient pas choisis de manière aléatoire et, d'autre part, la taille de l'échantillon de projets évalués était relativement petite (seulement dix projets évalués de manière indépendante ont constitué la base du RARI de 2003), ce qui n'était pas nécessairement représentatif des opérations du FIDA dans son ensemble.
14. Afin de prendre en compte ces limitations, IOE a d'abord introduit des moyennes triennales mobiles pour analyser les données disponibles à partir de 2002 et issues des évaluations indépendantes. Cette approche a permis d'apprécier l'évolution temporelle des tendances de la performance, et de limiter les distorsions qui, d'une année à l'autre, auraient pu découler du caractère relativement restreint et non aléatoire de l'échantillon de projets évalués.
15. En second lieu, et afin de renforcer davantage la base analytique du RARI, l'évaluation par les pairs du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation au FIDA (conduite en 2010 par le Groupe conjoint d'évaluation des banques multilatérales de développement) a recommandé – conformément à la bonne pratique appliquée dans d'autres institutions financières multilatérales – qu'IOE valide les rapports d'achèvement des projets (RAP) pour toutes les opérations soutenues par le FIDA déjà clôturées. Autrement dit, IOE aurait à évaluer – par le processus de la VRAP – 100% des projets sortant du portefeuille au cours d'une année donnée.
16. IOE a procédé à des validations pilotes de RAP au second semestre de 2010 et, sur la base des enseignements tirés au cours de cette phase pilote, a appliqué intégralement le processus en 2011. Les VRAP constituent désormais une part importante du programme de travail annuel d'IOE. Cela signifie que le souci principal exprimé par les membres de l'équipe d'évaluation par les pairs à propos du RARI – qui était que le document devrait s'appuyer sur une base de données intégrée de notations d'IOE et de RAP validés – a été pris en compte dès l'édition de l'année dernière. De ce fait, le document est plus solide du point de vue méthodologique, et l'information sur les résultats est encore plus fiable. Le RARI comporte également une évaluation comparative de la performance des opérations soutenues par le FIDA en regard des indicateurs clés figurant dans le cadre de mesure des résultats au niveau de l'institution, rendant ainsi compte de la manière

dont l'organisation progresse vis-à-vis des cibles convenues avec les États membres.

17. Les VRAP ont permis une rapide augmentation du nombre d'évaluations indépendantes disponibles pour la préparation du RARI. Depuis 2002, IOE a réalisé 170 évaluations indépendantes de projets, qui ont été toutes utilisées pour le RARI 2012. L'introduction des VRAP a donc fait disparaître les préoccupations initiales, évoquées au paragraphe 13, quant au nombre relativement faible d'évaluations de projets servant de base au RARI et quant à la sélection non aléatoire de ces projets.
18. La décision prise par IOE de valider les RAP constitue une évolution offrant deux avantages supplémentaires. Premièrement, les validations permettent à IOE de tirer des enseignements systémiques et transversaux que la direction du FIDA peut prendre en compte pour améliorer la qualité des futurs RAP. Le RARI illustre, à cet égard, dans la section qui suit, quelques-uns de ces enseignements et problèmes clés.
19. Deuxièmement, les validations permettent de présenter dans le RARI le "décalage" entre les résultats issus des systèmes d'auto-évaluation du FIDA et d'évaluation indépendante. Un décalage restreint montrerait, entre autres, que le système d'auto-évaluation mis en œuvre par la direction est crédible et constitue un instrument utile pour la mesure et l'amélioration de la performance. Un important décalage entre les résultats des deux systèmes, d'autre part, donnerait à penser le contraire. On trouvera dans la section suivante un examen du décalage observé dans le RARI 2012.
20. En 2006, IOE et la direction du FIDA ont signé un accord d'harmonisation, prévoyant l'utilisation des mêmes critères d'évaluation et de la même échelle de notation pour l'évaluation de la performance des projets financés par le FIDA. C'est cet accord qui rend possible la comparaison de résultats produits par les deux systèmes – auto-évaluation et évaluation indépendante. Il a été révisé en 2011 en vue d'accentuer l'alignement des deux systèmes et de prendre en compte les nouveaux critères d'évaluation (concernant l'égalité entre les sexes par exemple) introduits par IOE à la demande du Conseil d'administration au terme de l'ENI sur les questions de parité hommes-femmes conduite en 2010.

## **B. Enseignements clés tirés des validations des rapports d'achèvement des projets et décalage des résultats**

21. Les RAP sont établis par le gouvernement bénéficiaire, en principe dans les six mois suivant l'achèvement du projet, sur la base des directives spécifiques fournies par le FIDA. Dès qu'un rapport parvient au FIDA, le Bureau du Vice-président associé, Département gestion des programmes (PMD), attribue une note pour les divers critères d'évaluation mentionnés dans chacun des RAP.
22. Pour la première fois, l'an dernier, le RARI a présenté une synthèse de quelques enseignements et questions systémiques issues des RAP validés par IOE. Bien que certaines des questions soulevées dans le RARI de l'année dernière ne soient pas très différentes de celles relevées par IOE en 2012, deux d'entre elles en particulier méritent d'être de nouveau soulignées cette année, car elles constituent toujours un problème. Premièrement, la qualité des RAP demeure extrêmement variable. Certains rapports sont bons, mais d'autres sont insuffisants et ne respectent pas assez les directives formulées par la direction du FIDA en la matière. Cette variabilité des RAP est préoccupante, entre autres parce qu'elle peut compromettre la crédibilité de la fonction d'auto-évaluation du Fonds et, en dernière analyse, nuire à la fiabilité des données sur la performance du portefeuille rapportées dans le RIDE. Deuxièmement, le problème le plus fréquent à propos de la qualité des RAP est lié à des différences de compréhension des méthodes et des critères d'évaluation, ainsi qu'à la solidité des données étayant les notations. L'une des

causes de ce dernier problème est à rechercher dans la faiblesse des systèmes de suivi et évaluation (S&E) au niveau du projet qui, trop souvent, ne parviennent pas à saisir les données sur les résultats et l'impact.

23. Quatre modifications sont suggérées en vue d'améliorer la qualité des RAP:
- i) PMD et les chargés de programme de pays (CPP) doivent consacrer davantage de temps à se préparer, bien à l'avance, en vue du RAP. Bien que l'assurance qualité *a posteriori* puisse être utile, elle ne permet pas de résoudre les faiblesses de nombreux RAP: insuffisance de données, d'informations et de preuves. Le FIDA peut apporter une contribution en appuyant les équipes de projet dans la préparation du mandat, en menant la collecte des données et en veillant à ce que des spécialistes de haut niveau soient recrutés pour participer à la production du RAP.
  - ii) Les divisions régionales de PMD doivent introduire, pour les RAP, une approche plus systématique et approfondie des examens internes par les pairs. Ces examens internes peuvent remplir la double fonction d'assurance qualité et d'instrument de partage des savoirs entre le personnel, particulièrement les CPP.
  - iii) Comme indiqué plus haut, l'approche actuelle de la production des RAP inclut l'attribution de notes concernant les divers critères d'évaluation par le secrétariat du Vice-président associé, PMD. Il s'agit d'une bonne approche, en ce qu'elle offre la possibilité d'un point de vue indépendant sur la notation de la performance du projet. Toutefois, les notes attribuées ne sont pas systématiquement examinées avec le CPP du FIDA concerné, qui est normalement informé des notes par IOE au cours du processus de la VRAP. Dans un souci de transparence accrue et d'apprentissage, IOE recommande que les notes attribuées par le secrétariat de PMD soient examinées avec le CPP, et que celui-ci ait la possibilité de faire connaître son opinion en retour avant que les notes définitives concernant le RAP ne soient partagées avec IOE aux fins de la validation.
  - iv) Afin que la VRAP soit conduite de manière rigoureuse et bien informée, IOE examine aussi, indépendamment du RAP lui-même, les rapports des missions de supervision et les examens à mi-parcours (MTR). À ce titre, l'une des tâches essentielles à accomplir au début du processus de validation consiste à réunir une bibliographie exhaustive et à recueillir les documents correspondants. Cette tâche s'est toutefois révélée plutôt difficile et très longue, étant donné qu'il arrive fréquemment que les documents de projet ne soient pas facilement récupérables. Cela démontre la nécessité d'investir davantage dans la mise au point plus poussée de systèmes et de processus assurant une meilleure gestion des documents et des archives concernant les opérations du FIDA.
24. Pour la deuxième année consécutive, les RAP validés et les EvPP ont été utilisés pour produire certaines des notes du RARI. Les VRAP/EvPP comportent également une estimation de la qualité du RAP et un calcul du "décalage" entre les notes d'IOE et celles attribuées par PMD. Une synthèse de ces données est incluse dans l'annexe IX. Le décalage moyen, pour cette année, est de -0,4, ce qui signifie qu'en moyenne les notes d'IOE sont inférieures de 0,4 à celles attribuées par PMD. Bien que le décalage soit légèrement plus important que celui de l'an dernier, où le décalage moyen était de -0,2, la différence demeure relativement faible. Le décalage le plus élevé concerne la qualité des méthodes et des données du RAP. Le décalage le plus faible) se rapporte à l'impact sur la pauvreté rurale et la performance du FIDA en tant que partenaire. En moyenne, la note concernant la

qualité des RAP attribuée par les VRAP est inférieure de 0,7 à celle attribuée par PMD<sup>4</sup>.

### C. Performance des projets

25. On trouvera dans la présente section une vue d'ensemble des évolutions et des grandes lignes de la performance, telles qu'elles ressortent des 170 projets évalués et notés par IOE depuis 2002. En dehors de quelques changements minimes (comme l'introduction d'un critère spécifique d'évaluation concernant l'égalité entre les sexes, et d'une estimation plus systématique de la transposition à plus grande échelle des innovations), c'est la même méthodologie d'évaluation qui a été employée au cours de cette période<sup>5</sup>. Quelques autres modifications mineures sont intervenues au fil des ans, mais on considère qu'elles n'ont pas eu d'incidence concrète sur la comparabilité des données. À quelques exceptions près, on peut donc estimer que les tendances qui ressortent des données reflètent les changements réels de la performance des projets au cours du temps. Comme on l'a indiqué plus haut, le recours à des moyennes triennales mobiles a permis de lisser les variations interannuelles.
26. La tendance de la performance des projets soutenus par le FIDA au cours de la période écoulée depuis 2002 varie suivant le critère d'évaluation. L'annexe V présente des graphiques relatifs à tous les critères pour la période 2002-2011. On peut distinguer trois principaux groupes en matière d'évolution de la performance:
- A. Performance améliorée
  - B. Performance améliorée, mais en ralentissement
  - C. Performance stable
27. Deux critères d'évaluation font apparaître une amélioration au cours de la décennie, sans aucun déclin récent de la performance. Pour le critère "ressources naturelles, environnement et changement climatique", l'amélioration de la performance est traduite par les chiffres: alors que 39% seulement des projets étaient jugés plutôt satisfaisants ou mieux au cours de la période 2002-2004, le chiffre atteignait 79% pour la période 2009-2011. Ce niveau de performance est désormais similaire à celui des autres domaines d'impact du critère "pauvreté rurale"<sup>6</sup>, et représente un progrès majeur pour ce qui était considéré comme un domaine "à problème". Il n'y a toutefois pas lieu de pavoiser, étant donné qu'une proportion significative de projets (53%) ne sont encore que plutôt satisfaisants et qu'aucun n'est très satisfaisant.
28. Le second critère pour lequel l'amélioration est évidente depuis la période 2002-2004 est celui de la "performance du FIDA en tant que partenaire". Alors qu'à peine 39% des projets étaient jugés plutôt satisfaisants ou mieux au cours de la période 2002-2004, le chiffre atteignait 82% pour la période 2009-2011 (figure 1). Il s'agit là d'une évolution très positive, même si très peu de projets sont jugés très satisfaisants. Toutefois, le décalage apparent entre cette mesure et d'autres mesures des réalisations effectives des projets est important – en particulier dans le cas de ceux dont les performances sont stables ou en déclin récent. Une amélioration de la performance du FIDA devrait – et c'est là une nécessité – se

<sup>4</sup> Des tests portant sur son caractère statistiquement significatif ont été conduits à propos de la différence entre les notes de PMD et celles d'IOE. Les résultats donnent à penser que la différence entre les notes est statistiquement significative pour les critères suivants: pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, innovation et transposition à plus grande échelle, évaluation globale des projets, revenu et avoir des ménages, sécurité alimentaire et productivité agricole, et institutions et politiques. Les différences ne sont pas statistiquement significatives pour les critères de durabilité, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, performance du gouvernement, capital humain et social et autonomisation, et ressources naturelles, environnement et changement climatique.

<sup>5</sup> Les annexes I-III contiennent les descriptions de la méthodologie d'évaluation et des systèmes de notation.

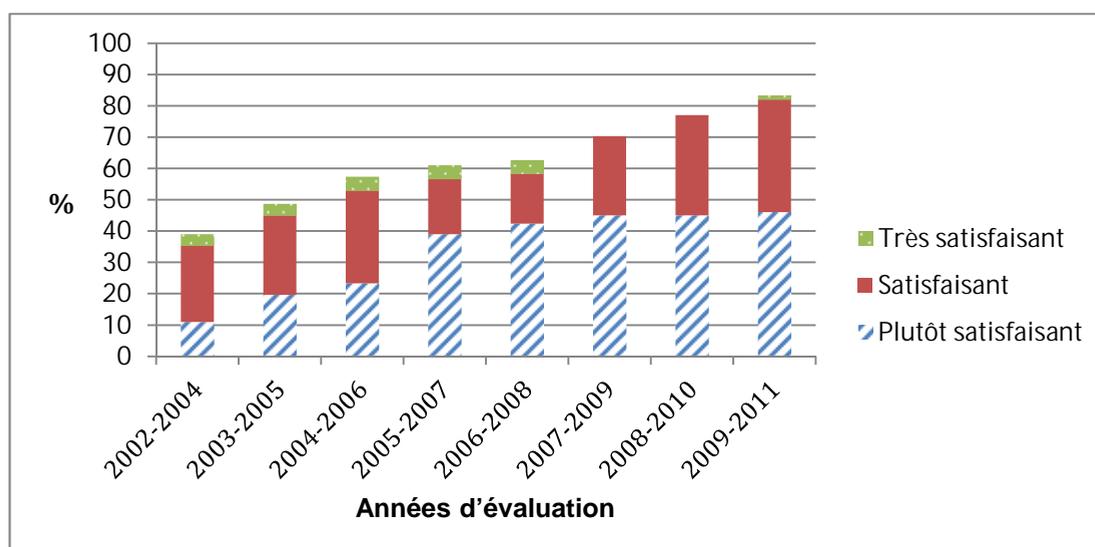
<sup>6</sup> Conformément au document du FIDA *Manuel de l'évaluation: Méthodologie et processus* (2009), le critère "impact sur la pauvreté rurale" est ventilé en cinq domaines d'impact, qui sont aussi évalués et notés individuellement: i) revenu et avoir des ménages; ii) capital humain et social et autonomisation; iii) sécurité alimentaire et productivité agricole; iv) ressources naturelles, environnement et changement climatique; et v) institutions et politiques.

traduire par l'amélioration des résultats et de l'impact des projets. Il ne semble pas, pour la plupart des critères, que cela se soit produit au cours des dernières années.

29. La promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes est également un domaine dans lequel la performance est généralement bonne, encore que ce résultat soit basé sur des données d'évaluation indépendante ne portant que sur deux années (2010-2011). La raison en est que les questions de parité hommes-femmes étaient précédemment traitées au titre du domaine "impact sur la pauvreté rurale" dans la catégorie subsidiaire "capital humain et social et autonomisation", mais ne recevaient pas toujours l'attention qu'elles méritaient. S'appuyant sur les conclusions de la récente ENI sur les questions de genre (2010), IOE a introduit un nouveau critère d'égalité entre les sexes à appliquer dans toutes les évaluations entreprises. C'est donc la deuxième que l'égalité entre les sexes est évaluée séparément et qu'il en est rendu compte, et il en sera de même dans les futurs RARI.
30. Plus particulièrement, quelque 80% des projets évalués en 2010-2011 ont obtenu des notes entrant dans la zone satisfaisante du point de vue de la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes. Ce résultat est positif, même si les données ne portent que sur deux années. Il confirme les conclusions généralement positives à propos du rôle et de l'attention portés aux questions de parité hommes-femmes dans les opérations financées par le FIDA. Une fois encore, toutefois, il existe d'autres possibilités d'amélioration, puisque près de la moitié des projets évalués ont été notés "plutôt satisfaisants" et très peu de projets ont été jugés "très satisfaisants".

Figure 1

**Performance du FIDA en tant que partenaire, 2002-2011**

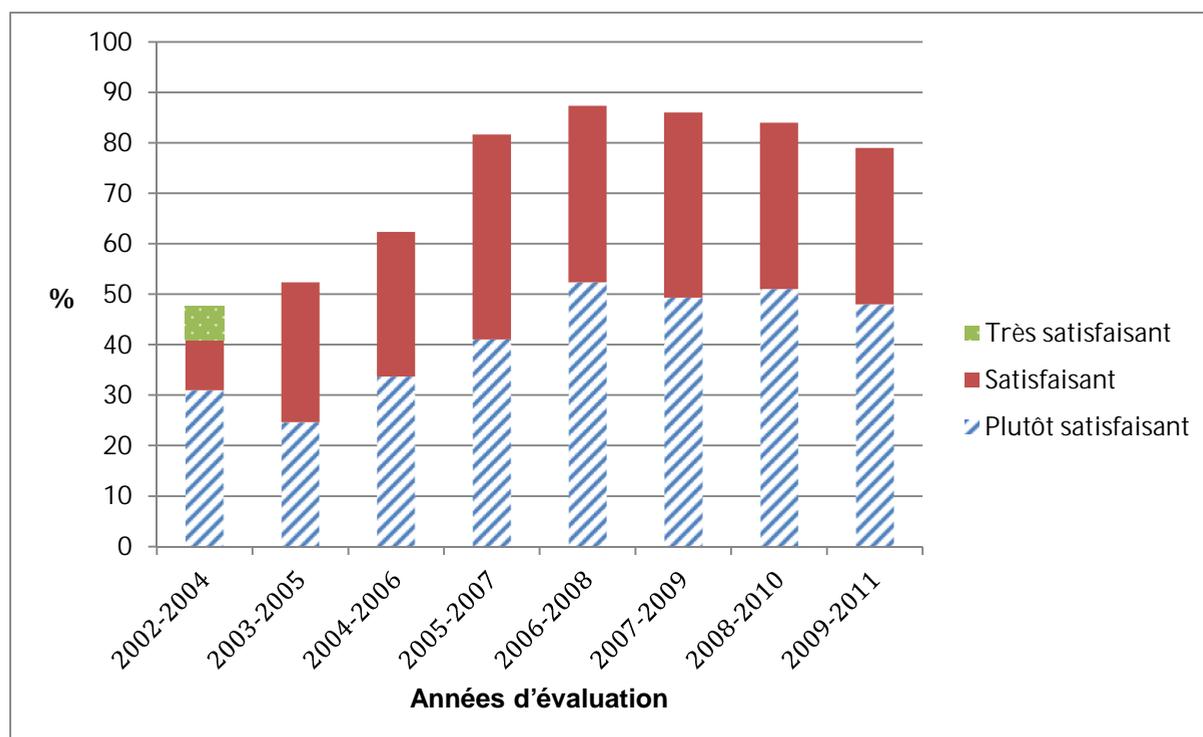


31. On observe, dans le deuxième groupe de performances – groupe B – une amélioration sensible depuis la période 2002-2004 toutefois suivie, à une période plus récente, par un déclin postérieur à la crête atteinte en 2006-2008. Les critères entrant dans ce groupe de performance améliorée, mais en ralentissement incluent l'impact sur la pauvreté rurale (figure 2) et deux de ses domaines (capital humain et social et autonomisation, et institutions et politiques), la durabilité, et l'innovation et la transposition à plus grande échelle.
32. Pour ce qui concerne l'innovation et la transposition à plus grande échelle, il est possible que le "ralentissement" de la performance soit dû aux changements dans la manière dont le critère a été évalué au cours de ces dernières années. Il est important de noter, à cet égard, qu'IOE a récemment introduit des indicateurs plus

sophistiqués pour la mesure de la transposition à plus grande échelle, et la division prêtera une attention encore accrue à l'évaluation de ce critère, ce qui est essentiel compte tenu de l'importance accordée par la direction à la transposition à plus grande échelle, spécialement au cours de ces dernières années.

33. S'agissant de la durabilité (qui sera traitée de manière plus approfondie dans la section III), des améliorations significatives ont été observées de 2005<sup>7</sup> à 2010, avec 68% des projets obtenant des notes entrant dans la zone satisfaisante au cours de la période 2008-2010 – même si, au cours de cette période, près de 50% étaient seulement "plutôt satisfaisants". Au cours de la période 2009-2011, 60% des projets évalués entraient dans la zone satisfaisante pour le critère de durabilité.
34. Le récent déclin marginal observé est imputable en partie à la médiocre performance des 24 projets évalués en 2011, puisque 50% d'entre eux devenaient insuffisants du point de vue de la durabilité. Le déclin de la performance en termes de durabilité pourrait donc être essentiellement dû à la nature des projets évalués au cours d'une seule année (2011). Le même raisonnement peut s'appliquer, de manière générale, au ralentissement de la performance dans le domaine de l'impact d'ensemble sur la pauvreté rurale, du capital humain et social et de l'autonomisation, et des institutions et des politiques. IOE prêtera par conséquent une attention particulière au suivi de la performance future dans ces domaines, afin de comprendre si le déclin récent de la performance résulte de questions systémiques ou simplement du type de projets évalués en 2011.

Figure 2  
Impact sur la pauvreté rurale 2002-2011



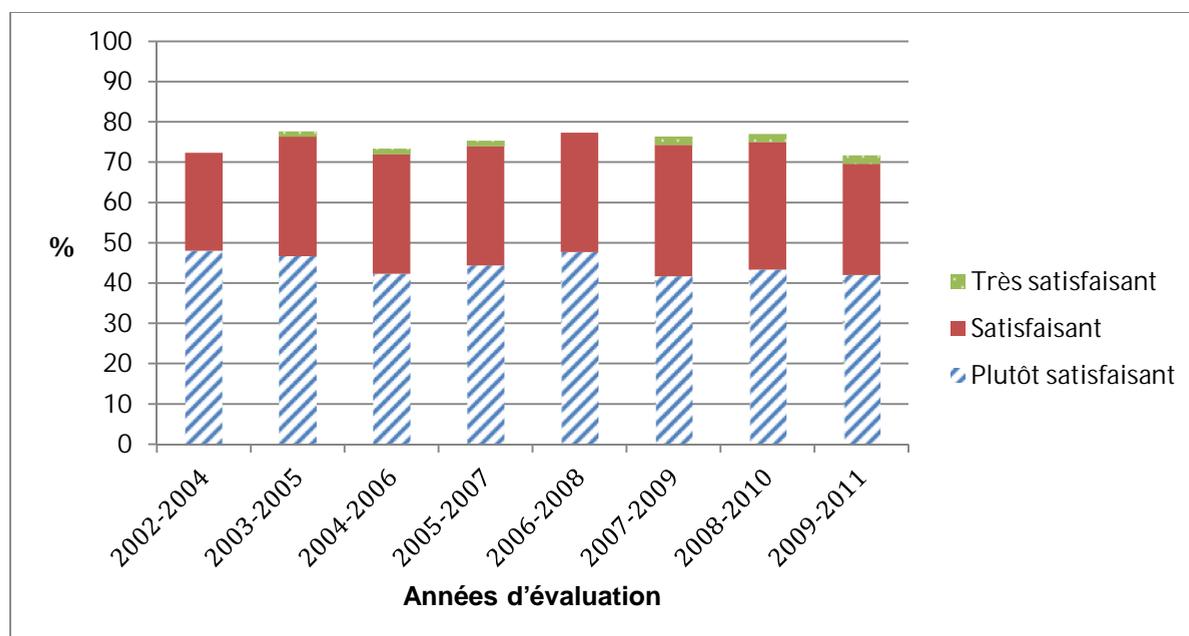
35. Le troisième groupe de critères – groupe C – concerne les domaines dans lesquels la performance est *stable* et/ou en déclin depuis 2002: pertinence, efficacité, efficacité, évaluation globale des projets et performance du gouvernement en tant que partenaire. Un seul des critères, celui de la pertinence, a manifesté une

<sup>7</sup> Année d'achèvement de l'évaluation externe indépendante du FIDA (EEI), qui avait jugés durables 40% des projets.

tendance à la baisse plus ou moins constante depuis 2003-2005. Cela pourrait résulter en partie d'une évaluation plus rigoureuse de la pertinence, de sorte que la tendance à la baisse de ce critère pourrait être surestimée. La tendance généralement stable observée pour les autres critères de ce groupe est plus caractéristique. La figure 3 présente, à titre d'exemple, la performance concernant l'efficacité des projets.

36. L'efficacité est une source de préoccupation; en effet, quelque 60% des projets évalués depuis 2002 sont considérés comme plutôt satisfaisants ou mieux, mais aucune amélioration visible n'a été observée avec le temps. Par ailleurs, au cours de la période 2002 à 2011, de 27 à 44% des projets évalués ont été jugés plutôt satisfaisants. Cette observation n'est pas nouvelle, mais il faut prendre en compte le fait que les projets financés par le FIDA sont souvent exécutés dans des pays où les politiques et les institutions sont faibles (comme les États fragiles) et dans des zones rurales éloignées, d'où des difficultés supplémentaires pour assurer une efficacité élevée du projet. L'ENI sur l'efficacité, en cours de réalisation par IOE, offrira l'occasion d'un examen approfondi de cette question, notamment des possibilités et des contraintes liées à l'efficacité des processus gouvernementaux dans le secteur de l'agriculture, qui affectent également l'efficacité des projets et programmes soutenus par le FIDA. L'efficacité sera examinée de façon plus approfondie dans la section III.

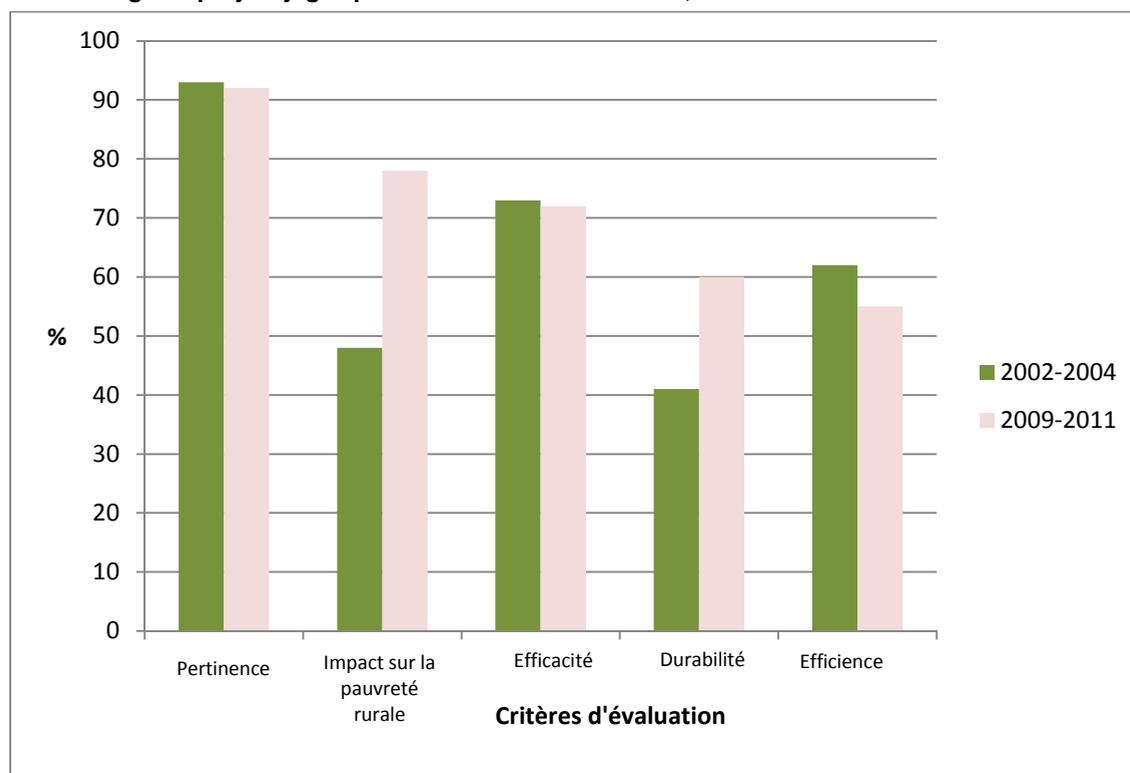
Figure 3  
Efficacité des projets 2002-2011



37. Trois autres caractéristiques sont demeurées plus ou moins inchangées au fil des années: la performance relative des divers critères; la prédominance des performances plutôt satisfaisantes; et l'importance du contexte national.
38. **La performance relative des divers critères est demeurée largement inchangée.** Au cours de la période 2009-2011, 92% des projets étaient pertinents<sup>8</sup>, 72% étaient efficaces, 55% étaient efficaces, et 60% étaient durables. Un schéma identique de forte pertinence et d'efficacité raisonnable, mais d'efficacité et de durabilité modérées, avait déjà été observé au cours de la période 2002-2004.

<sup>8</sup> Plutôt satisfaisants ou mieux.

Figure 4  
**Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, 2009-2011**



39. **La performance plutôt satisfaisante demeure prédominante.** Pour les 24 projets évalués en 2011, à peine 23% des notes sur l'ensemble des 12 critères étaient satisfaisantes ou très satisfaisantes. Le jugement "plutôt satisfaisant" concernait 39% des notes, tandis que 38% se trouvaient dans la zone "insuffisant"<sup>9</sup>.
40. Le tableau est semblable pour la performance globale du projet, qui est un composite de tous les critères d'évaluation. En 2011, à peine 21% des projets étaient jugés globalement satisfaisants ou très satisfaisants. Au cours de la période 2009-2011, le chiffre correspondant était de 27%. Ce pourcentage a peu changé depuis 2002-2004, période à laquelle le chiffre correspondant était de 24%.
41. L'importance du contexte national en tant que facteur déterminant de premier plan dans la performance du projet a été relevée pour la première fois dans le RARI 2006. Les données de la période 2002-2006 montraient que le résultat global des projets exécutés dans les pays à faible revenu était inférieur à celui observé dans les pays à revenu intermédiaire, et qu'il était également inférieur dans les pays placés dans les trois quintiles inférieurs des indices d'évaluation des politiques et institutions nationales (CPIA) de la Banque mondiale par rapport à celui des deux quintiles supérieurs.
42. Le tableau 1 reproduit cette analyse pour tous les projets inclus dans la base de données du RARI de 2002 à 2011. La performance du projet est, dans l'ensemble, légèrement meilleure dans les pays à revenu intermédiaire que dans les pays à faible revenu<sup>10</sup>. Les performances du FIDA et du gouvernement en tant que partenaires sont sensiblement meilleures dans les pays à revenu intermédiaire.

<sup>9</sup> Chacun des 24 projets a reçu des notes pour 12 critères, soit un total de 288 notes. À peine 67 de ces 288 notes – 23% – sont 5 (satisfaisant) ou 6 (très satisfaisant).

<sup>10</sup> D'après la liste la plus récente, établie par le CAD, des pays bénéficiaires d'une APD, le revenu national brut par habitant pour les différentes catégories était, en 2010, le suivant: pays à faible revenu <= 1 005 USD, pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure 1 006-3 975 USD, et pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure 3 976-12 275 USD.

43. On a constaté, en 2006, que dans un sous-ensemble de ces pays, classés par la Banque mondiale dans la catégorie des États fragiles<sup>11</sup>, la performance du projet est très nettement inférieure pour tous les critères, sauf celui de la pertinence. Dans un sous-ensemble de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, la performance est également moins bonne pour certains critères – efficacité, innovation et transposition à plus grande échelle, et FIDA en tant que partenaire – encore que la taille réduite de l'échantillon – 16 projets – limite la robustesse de ces conclusions.

Tableau 1  
Pourcentage de projets satisfaisants par critère d'évaluation et catégorie de pays, 2002-2011

<i>Critère d'évaluation</i>	<i>Pays à faible revenu (% de notes satisfaisantes)</i>	<i>Etats fragiles (% de notes satisfaisantes)</i>	<i>Pays à revenu intermédiaire (% de notes satisfaisantes)</i>	<i>Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (% de notes satisfaisantes)</i>
Pertinence	95%	100%	91%	89%
Efficacité	71%	43%	79%	69%
Efficience	58%	39%	60%	44%
Performance des projets	78%	52%	86%	83%
Impact sur la pauvreté rurale	73%	52%	78%	73%
Durabilité	53%	39%	61%	53%
Innovation et transposition à plus grande échelle	75%	60%	72%	54%
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes <sup>a</sup>	89%	-	73%	-
Performance du FIDA	63%	43%	73%	50%
Performance du gouvernement	63%	41%	76%	71%
Évaluation globale des projets	74%	52%	81%	75%
Nombre de projets notés	98	23	68	16

<sup>a</sup> Il n'y a pas de chiffres pour les États fragiles et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure parce que ce critère est nouveau et moins de dix projets ont été notés.

44. La performance des projets soutenus par le FIDA dans les États fragiles et les pays à revenu intermédiaire constitue une question importante. Les avis sont partagés sur la question de savoir où vivront, en 2025, la majorité des pauvres de la planète, mais il est probable qu'ils seront très nombreux dans les États fragiles et

<sup>11</sup> De 2002 à 2007, ces pays étaient qualifiés de "pays à faible revenu en difficulté" (LICUS). Depuis 2008, une liste harmonisée de situations fragiles a été établie par la Banque mondiale. Les pays en "situation de fragilité" se caractérisent par : a) une note moyenne harmonisée de pays de 3,2 ou moins sur l'indice CPIA ; ou par b) la présence, au cours des trois dernières années, d'une mission de maintien de la paix ou de consolidation de la paix des Nations Unies et/ou régionale. Cette liste inclut uniquement les pays pouvant bénéficier d'un financement de l'IDA et les pays non membres ou les territoires/pays inactifs sans données CPIA. Elle exclut les pays BIRD-seulement, dont les notes CPIA ne sont actuellement pas divulguées.

les pays à revenu intermédiaire<sup>12</sup>. Ces pays représentent, pour le FIDA, des défis très différents. Dans les pays à revenu intermédiaire, veiller à ce que les politiques soient favorables aux pauvres peut se révéler plus important que les projets. Dans les États fragiles, faire en sorte que les projets soient efficaces et efficaces n'est pas, comme le démontre le tableau 1, une tâche facile. Ces raisons rendent hautement prioritaire l'ENI sur les États fragiles, proposée pour 2014. IOE examinera la question de savoir si une ENI consacrée aux pays à revenu intermédiaire devrait être également prévue au moment opportun.

45. Le tableau 1 présente une moyenne pour chaque catégorie de pays. Il est toutefois important de noter qu'il existe encore un large écart de performance entre "insuffisant" et "satisfaisant" dans chaque catégorie de pays. Le tableau 2, qui présente une ventilation des notes pour le résultat global des projets, montre une large similitude de la performance dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire: la moitié environ de l'ensemble des projets sont considérés comme plutôt satisfaisants, un quart comme satisfaisants, et le dernier quart comme plutôt insuffisants ou insuffisants. Dans les États fragiles, 9% seulement des projets sont jugés satisfaisants et près de 50% plutôt insuffisants ou insuffisants. L'un des principaux objectifs du FIDA doit donc être d'augmenter le pourcentage de projets satisfaisants et de réduire celui des projets plutôt insuffisants ou insuffisants. L'évaluation devrait se donner pour tâche essentielle de mieux comprendre les facteurs sous-jacents qui expliquent ce large écart entre les performances. Quelles sont, par exemple, les caractéristiques communes des 9% de projets jugés satisfaisants dans les États fragiles, ou des 19% de projets exécutés dans des pays à revenu intermédiaire et jugés plutôt insuffisants ou insuffisants?
46. Il est recommandé, à cet effet, de retenir, parmi les thèmes d'apprentissage du RARI de l'année prochaine, une analyse comparative des projets satisfaisants et plutôt insuffisants/insuffisants dans différentes catégories de pays. Cela permettrait à IOE, entre autres, d'approfondir l'analyse présentée dans les tableaux 1 et 2.

Tableau 2

**Ventilation des notes pour le résultat global des projets par catégorie de pays, 2002-2011**

<i>Note issue de l'évaluation</i>	<i>Pays à faible revenu (% de notes satisfaisantes)</i>	<i>États fragiles (% de notes satisfaisantes)</i>	<i>Pays à revenu intermédiaire (% de notes satisfaisantes)</i>	<i>Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (% de notes satisfaisantes)</i>
Très satisfaisant				
Satisfaisant	27	9	22	12
Plutôt satisfaisant	48	43	56	62
Plutôt insuffisant	22	39	16	19
Insuffisant	3	9	3	6
Très insuffisant				
TOTAL	100%	100%	100%	100%

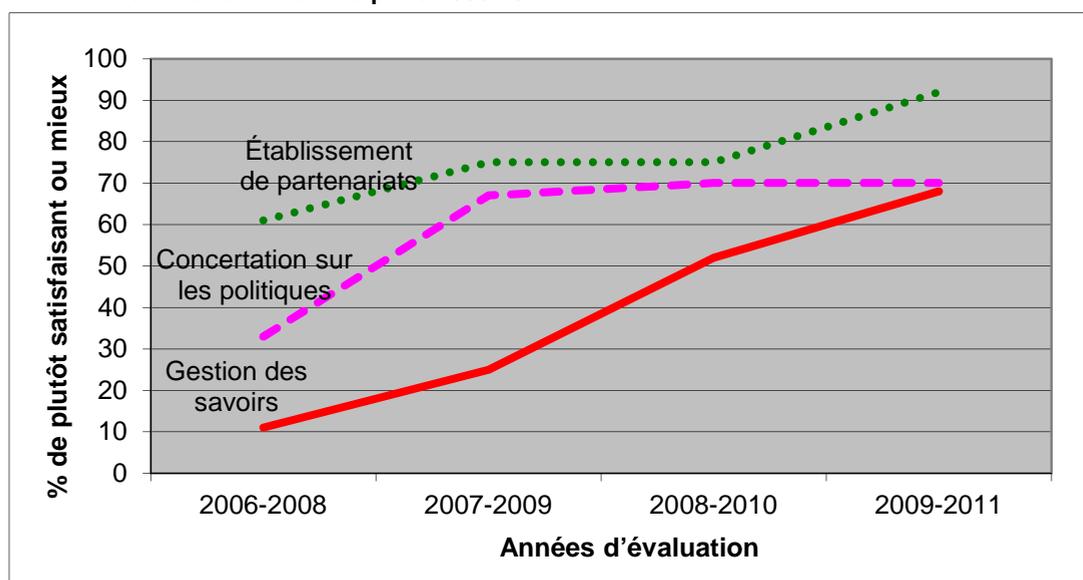
**D. Performance du programme de pays**

47. Dix-huit évaluations des programmes de pays ont été réalisées depuis 2006, y compris les deux EPP achevées en 2011 en Jordanie et en Ouganda. Les EPP

<sup>12</sup> Institute of Development Studies, *Where will the world's poor live? Global poverty projections for 2020 and 2030*, by Andrew Sumner. *IDS In Focus Policy Briefing 26* (August 2012); Andrew Sumner, *Where do the world's poor live? A new update*. IDS Working Paper 393 (Brighton, UK: Institute of Development Studies, University of Sussex, 2012); et Homi Kharas & Andrew Rogerson, *Horizon 2025: Creative Distruction in the Aid Industry* (London: Overseas Development Institute, 2012).

- évaluent la performance i) du portefeuille de projets; ii) des activités hors prêts, notamment la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques et l'établissement de partenariats; et iii) du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), du point de vue de sa pertinence et de son efficacité. Compte tenu du nombre relativement faible d'EPP réalisées chaque année, il est plus judicieux de synthétiser la performance globale pour la période écoulée depuis 2006, plutôt que de se limiter aux EPP achevées en 2011, et de recenser les questions générales auxquelles il faudra prêter attention à l'avenir.
48. Les conclusions des EPP relatives à la performance du portefeuille de projets ayant été traitées dans la section précédente, la présente section sera principalement consacrée aux résultats concernant la performance des activités hors prêts et du COSOP.
  49. La figure 5 présente la performance des activités hors prêts depuis 2006. Ces activités constituent des instruments complémentaires essentiels pour les projets financés par le FIDA, entre autres pour promouvoir le programme du Fonds en matière de transposition à plus grande échelle et pour garantir des résultats plus solides en matière de réduction de la pauvreté rurale, en général. Les améliorations observées sont claires pour les trois activités depuis 2006-2008, mais les progrès ont marqué le pas, depuis 2007-2009, sur le plan de la concertation sur les politiques. La question de la concertation sur les politiques sera traitée de manière détaillée dans la section IV.
  50. Pour ce qui concerne les partenariats, le FIDA a généralement établi de bons partenariats avec les gouvernements bénéficiaires, les organisations de la société civile et les ONG. Le Fonds est particulièrement apprécié par ces entités, pour son mandat spécialisé, sa souplesse, ses approches participatives et l'attention portée à l'agriculture paysanne. Le partenariat avec le secteur privé se développe progressivement, spécialement dans le contexte des projets portant sur les chaînes de valeur, mais le partenariat avec les banques multilatérales de développement (BMD) et les institutions spécialisées des Nations Unies, en général, est variable et n'est pas encore systématiquement recherché au niveau du pays. De tels partenariats sont essentiels pour faire fond sur l'avantage comparatif de chacune des institutions, réduire les coûts de transaction, éviter les doubles emplois, et mieux coordonner les interventions de développement pour obtenir, sur le terrain, des résultats de plus grande portée.
  51. S'agissant de la gestion des savoirs au niveau du programme de pays, on connaît des exemples d'activités utiles comme la préparation d'une stratégie spécifique de gestion des savoirs en Inde, l'organisation d'examen annuels du portefeuille avec le gouvernement et d'autres partenaires pour échanger des enseignements, et l'organisation par les divisions régionales de PMD d'ateliers régionaux sur l'exécution des projets. Toutefois, les ressources allouées aux activités de gestion des savoirs sont relativement faibles, il existe peu d'occasions formelles de partage des savoirs entre les CPP, et on pourrait accroître les efforts visant à tirer les enseignements des échecs. Il existe donc de nouvelles possibilités de faire jouer à la gestion des savoirs un rôle véritablement additionnel dans la réalisation des programmes de pays soutenus par le FIDA.
  52. Des activités systématiques de gestion des savoirs au niveau du pays sont d'une importance décisive, entre autres pour permettre au Fonds de mener son programme de concertation sur les politiques, d'améliorer la conception et l'exécution des projets et programmes, et de réussir à reproduire l'impact à plus grande échelle. La création relativement récente du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM) témoigne de la reconnaissance, par la direction, de l'importance de la gestion des savoirs pour améliorer les résultats en matière de réduction de la pauvreté rurale. Le RARI 2012 conclut toutefois que, à l'avenir, PMD devra aussi accentuer ses efforts de gestion des savoirs dans le cadre des programmes de pays soutenus par le FIDA.

Figure 5  
Performance des activités hors prêts 2006-2011



53. Les EPP attribuent aussi une note à la pertinence, l'efficacité et la performance des COSOP. Les résultats relatifs aux 18 EPP sont résumés dans le tableau 3. Ils font apparaître un pourcentage élevé de performances jugées plutôt satisfaisantes ou mieux, mais, comme dans le cas des projets, ce pourcentage inclut peu de notes satisfaisantes et aucune note très satisfaisante. Du point de vue de l'efficacité, 9% seulement des COSOP ont été jugés satisfaisants.
54. La plupart des EPP, sinon toutes, mettent en évidence le fait que les programmes de pays soutenus par le FIDA sont encore dans une large mesure perçus comme une compilation de projets d'investissement individuels. Toutefois, les COSOP axés sur les résultats introduits à la fin de 2006 contribuent à assurer une meilleure cohérence des programmes de pays. Des efforts plus soutenus peuvent néanmoins être consentis en vue d'une synergie accrue entre les projets, et entre les projets et les dons et les activités hors prêts (gestion des savoirs, concertation sur les politiques et établissement de partenariats). L'intégration de toutes les activités soutenues par le FIDA au niveau du pays est essentielle pour garantir la reproduction de l'impact à une plus grande échelle et la durabilité, mais également pour parvenir à une réalisation plus efficiente.
55. L'une des dimensions importantes des COSOP axés sur les résultats réside dans le fait qu'ils prévoient une gestion systématique du COSOP, comportant des examens annuels, à mi-parcours et à l'achèvement. Toutefois, les EPP entreprises par IOE et pour lesquelles on dispose de COSOP axés sur les résultats montrent que les examens annuels ne sont pas toujours conduits de façon systématique, et que le MTR (qui est un instrument important) est parfois conduit trop tard et de qualité inégale.
56. Des examens à l'achèvement des COSOP seront probablement introduits très prochainement, une fois que les premiers COSOP axés sur les résultats auront été révisés par la direction du FIDA. À cet égard, IOE s'entretiendra avec la direction pour déterminer les moyens de réaliser des validations des examens à l'achèvement des COSOP (dans l'esprit des VRAP). Les activités d'IOE seraient ainsi davantage alignées sur celles des unités indépendantes d'évaluation qui existent dans la plupart des autres BMD. En outre, la future validation des COSOP par IOE, avec les EPP, élargira encore l'ensemble de données indépendantes disponibles pour le RARI.

57. Une autre observation commune ressort de l'ensemble des EPP: il est important, pour améliorer l'efficacité en matière de développement, qu'il y ait une présence du FIDA dans le pays, et qu'elle soit dotée de ressources suffisantes. IOE note que le modèle adopté par le FIDA pour l'établissement d'une présence dans les pays est différent de celui suivi par d'autres BMD et institutions des Nations Unies. Le Fonds explore actuellement, en particulier, différentes modalités visant à assurer une présence efficace et efficiente dans les pays. Au cours des dernières années, le FIDA a augmenté le nombre de ses bureaux de pays (ICO) et adopte aujourd'hui une approche plus systématique de leur installation, notamment en préparant des directives détaillées pour les ICO et des incitations pour le détachement de CPP sur le terrain au niveau des pays. Par ailleurs, l'objectif de création de 40 ICO avant la fin de 2012 est sur le point d'être atteint.
58. Les évaluations montrent que le détachement de CPP d'un grade suffisamment élevé est un élément important pour le succès de la présence dans le pays. Ce processus de détachement est néanmoins relativement lent et ne semble pas régi par une stratégie et des priorités cohérentes. L'attention s'est portée, par exemple, sur le détachement en 2012 d'un CPP au Laos, où le portefeuille en cours du FIDA est relativement peu important (et où l'allocation SAFP pour 2013-2015 est estimée à environ 10 millions d'USD), et sur le retard dans le détachement du CPP pour l'Inde, où le portefeuille du Fonds est le plus important de toutes les régions. D'autres exemples du même ordre ont été relevés, comme ceux du Brésil, de la Chine et de l'Égypte, trois grands pays avec des portefeuilles assez importants, également gérés par des CPP basés à Rome. L'équipe du RARI reconnaît toutefois que le FIDA, outre le détachement de CPP dans les pays ayant d'importants portefeuilles, s'intéresse aux détachements dans les États fragiles et autres pays à faible revenu où la performance est généralement faible, étant donné que la présence permanente d'un CPP dans le pays peut contribuer à améliorer, à l'avenir, l'efficacité en matière de développement.

Tableau 3

**Performance des COSOP (en pourcentage) sur la base des EPP réalisées de 2006 à 2011<sup>a</sup>**

<i>Note</i>	<i>Pertinence du COSOP</i>	<i>Efficacité du COSOP</i>	<i>Performance du COSOP<sup>b</sup></i>
6 Très satisfaisant			
5 Satisfaisant	28	9	36
4 Plutôt satisfaisant	56	73	55
<b>Total "satisfaisant"</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>91</b>
3 Plutôt insuffisant	17	18	9
2 Insuffisant			
1 Très insuffisant			
<b>Total "insuffisant"</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>9</b>
Nombre de programmes de pays notés	18	11	11

<sup>a</sup> Les sept EPP réalisées avant 2009 ne contenaient pas de notes relatives à la pertinence, l'efficacité et la performance globale des COSOP, puisque cette notation n'était pas, à l'époque, requise par la méthodologie d'IOE. IOE avait donc décidé d'attribuer des notes sur la base des éléments d'information disponibles dans les sept EPP. Cette approche était possible, dans les sept cas, pour la pertinence de la stratégie de pays, mais les éléments d'information disponibles ne suffisaient pas à attribuer des notes fiables pour l'efficacité de la stratégie de pays et pour la performance globale du COSOP.

<sup>b</sup> La performance du COSOP est une note composite basée sur les notes attribuées respectivement à la pertinence et à l'efficacité du COSOP. Cette note composite n'est pas une moyenne arithmétique de ces deux notes (pertinence et efficacité), mais plutôt un chiffre rond basé sur les éléments d'information disponibles et sur l'opinion objective des évaluateurs.

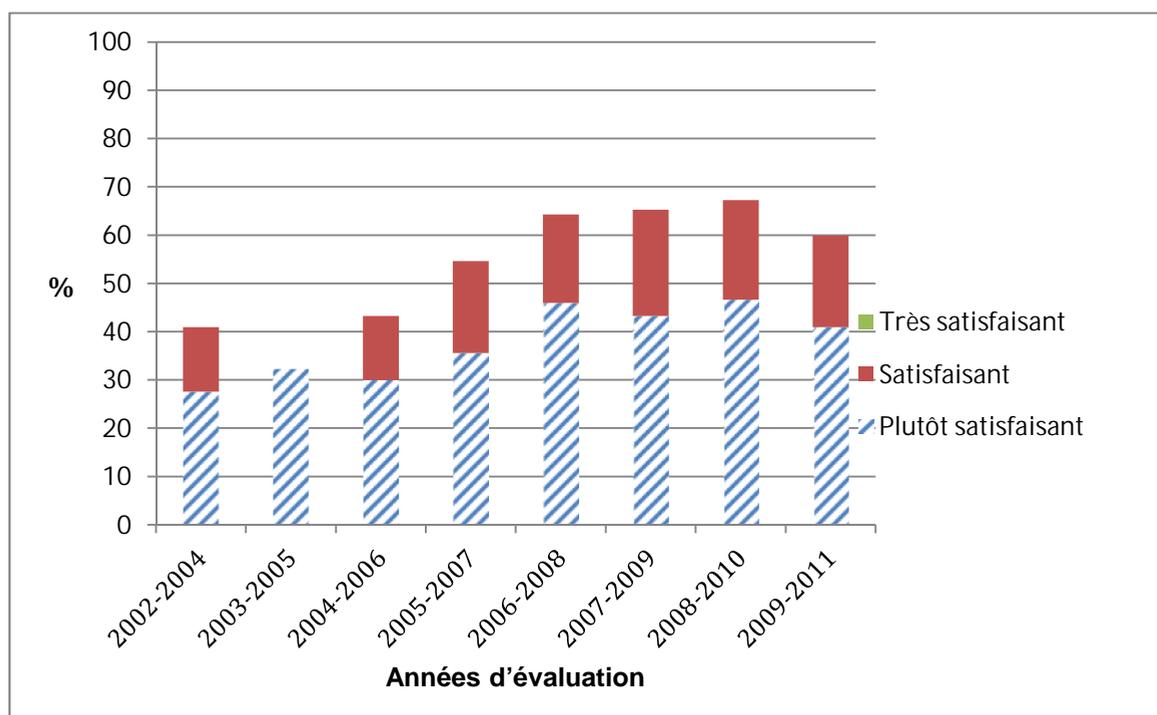
### III. Questions choisies à propos des projets et programmes

59. Cette section vise à mettre en lumière quelques questions qui constituent encore d'importants défis pour les opérations soutenues par le FIDA. Les questions retenues pour le RARI de cette année concernent trois domaines récurrents, déjà soulignés dans le premier RARI – durabilité, ciblage de la pauvreté et S&E; une question ayant fait l'objet, cette année, d'une importante ENI – l'efficience; et deux questions méritant une attention plus soutenue – la gestion, et la performance du gouvernement en tant que partenaire.

#### A. Durabilité

60. La durabilité donne une mesure de la pérennisation vraisemblable des avantages nets apportés par une intervention de développement au-delà de la phase du soutien financier externe. Elle comprend aussi une évaluation de la probabilité que les résultats effectifs et prévus persistent après la fin de l'intervention en dépit des risques.
61. La durabilité est un domaine où le FIDA, comme toutes les autres agences de développement, est depuis longtemps en butte à des difficultés. En 2002-2004, 28% des projets évalués étaient jugés plutôt satisfaisants, et 13% considérés comme satisfaisants. En 2009-2011, 41% étaient jugés plutôt satisfaisants et 19% considérés comme satisfaisants. Comme le montre la figure 6, les résultats se sont certes clairement améliorés depuis la première moitié de la décennie, mais il semble qu'un certain ralentissement se soit manifesté plus récemment. Moins de 20% des projets sont jugés satisfaisants, et plus d'un tiers sont considérés comme plutôt insuffisants, voire moins.

Figure 6  
Durabilité 2002-2011



62. La durabilité est encore plus significative lorsque cette mesure est combinée à d'autres mesures de la performance du projet, comme l'impact sur la pauvreté rurale. Le but doit être de faire en sorte que les projets réalisent un impact satisfaisant ou mieux sur la pauvreté rurale et présentent aussi des perspectives satisfaisantes de durabilité. À peine 11% des projets évalués depuis 2002 entrent

dans ce groupe (tableau 4). Un autre groupe de 39% de projets parvient à un "impact durable" plutôt satisfaisant. Il s'agit de projets obtenant un impact satisfaisant ou mieux, mais dont la durabilité était au mieux moyenne, ou encore de projets ayant un impact plutôt satisfaisant, mais dont les perspectives en matière de durabilité étaient satisfaisantes. Le reste des projets évalués – 50% – étaient plutôt insuffisants en termes d'impact sur la pauvreté rurale ou de durabilité. Les chiffres relatifs à la dernière période triennale (2009-2011) donnent à penser que le but d'un impact à la fois satisfaisant et durable demeure dans une large mesure irréalisable. À peine 13% des projets évalués entre 2009 et 2011 ont eu un impact satisfaisant et durable. La bonne nouvelle est que 51% des projets sont maintenant jugés plutôt satisfaisants, ce qui constitue un progrès par rapport à la période 2002-2011 dans son ensemble. Cette observation renforce la conclusion selon laquelle la durabilité de l'impact des projets soutenus par le FIDA s'est améliorée, même si, dans la grande majorité des cas, elle demeure moins que satisfaisante.

Tableau 4  
Impact durable sur la pauvreté rurale, 2002-2011 et 2009-2011

<i>Impact durable</i>		2002-2011	2009-2011
Satisfaisant	Impact sur la pauvreté rurale et durabilité satisfaisants ou mieux	11%	13%
Moyen	Impact sur la pauvreté rurale et durabilité plutôt satisfaisants	39%	51%
Insuffisant	Impact sur la pauvreté rurale et durabilité plutôt insuffisants ou moins	50%	36%

63. Le premier RARI, en 2003, avait conclu qu'une participation effective de la communauté et des caractéristiques de conception éprouvées et testées constituaient des facteurs clés. Les projets doivent être conçus dans une perspective de durabilité, et cette dernière était peu probable lorsque les investissements et les services devaient être fortement subventionnés, ou dans le cas de projets à court terme exécutés dans des zones éloignées et marginales.
64. Le RARI 2007 a consacré une section spéciale à la durabilité. Il prenait acte de ce qu'un certain nombre de mesures déjà en cours permettraient d'améliorer la performance, parmi lesquelles l'adoption en 2006 de la Politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution, ainsi que la mise en place, en 2007-2008, d'un système indépendant d'assurance qualité sous l'autorité du Vice-président de l'époque. Le RARI 2007 a mis en lumière un certain nombre de priorités concernant l'amélioration de la durabilité, et notamment: réalisme accru dans la conception du projet; accent précoce sur les stratégies de sortie, y compris le fonctionnement et la maintenance après l'opération; plus longs délais d'identification du projet, pour s'assurer que la capacité d'exécution et l'appropriation nécessaires soient en place; analyse économique et institutionnelle plus systématique; et ressources accrues pour la supervision et l'appui à l'exécution, en particulier dans les pays disposant de capacités limitées et d'un environnement faiblement porteur.
65. Les évaluations de 2011 confirment un certain nombre d'enseignements antérieurs. Une forte appropriation par la communauté constitue le meilleur moyen d'assurer le fonctionnement et la maintenance de l'infrastructure financée par le projet. Dans l'EvPP concernant le Burundi, par exemple, la maintenance a été assurée par un

niveau élevé d'appropriation locale et par de solides comités de gestion. On peut aussi améliorer la durabilité en veillant à ce que les autorités locales compétentes soient associées au projet dès le début et qu'elles en assument la responsabilité après sa clôture. Tel a été le cas aux Philippines, où la durabilité institutionnelle avait été intégrée à la conception et où les autorités locales avaient pris des engagements d'appui à long terme au-delà de la durée de vie du projet. La participation de la communauté et des autorités ne garantit toutefois pas la durabilité lorsque les budgets de maintenance et de service sont limités, comme on l'a observé dans l'EPP concernant l'Ouganda, et dans les VRAP relatives à la Grenade et au Maroc. La viabilité financière et institutionnelle des groupes locaux représentait aussi un risque pour la durabilité, relevé dans les VRAP relatives à la Grenade, la Guinée et le Honduras. Ces éléments renforcent la nécessité, évoquée ci-dessus, de prêter attention à la durabilité dès le début; de concevoir aussi dès le début les stratégies de sortie; et de faire preuve de réalisme quant aux résultats qu'il est possible d'atteindre au cours d'une seule phase d'un projet lorsque la capacité institutionnelle est limitée.

66. La durabilité est beaucoup plus probable lorsqu'il existe des marchés du secteur privé et que les activités sont rentables sans subventions. Tel semble être le cas pour certaines des activités évaluées dans les EPP concernant la Jordanie et l'Ouganda, les EvPP relatives au Bangladesh et au Burundi, et les VRAP relatives au Maroc et à la Zambie. D'autre part, si les filières commerciales et la rentabilité sont incertaines – comme le relève une EvPP relative à la Zambie –, la durabilité sera aussi douteuse. Il est donc encore plus important d'appuyer, lorsque c'est possible, les activités dont les technologies, les marchés et le potentiel commercial sont bien établis. Les activités les plus durables seront celles dont le secteur privé pourra tirer des bénéfices sans que soient nécessaire la poursuite de l'appui et des subventions du secteur public. En l'absence de ces conditions, le FIDA doit soutenir la mise à l'essai de technologies et la conduite d'actions pilotes plus approfondies, et associer les entrepreneurs privés au début de la phase de conception du projet.

## **B. Cibler et atteindre les populations pauvres**

67. La prise de conscience de la diversité des populations rurales pauvres, d'où découle la nécessité d'une approche différenciée – ciblée – de la réduction de la pauvreté, constitue un élément central de l'approche suivie par le FIDA depuis au moins 30 ans. Toutefois, la question de l'efficacité des différentes approches utilisées dans le ciblage pour atteindre différents types de populations pauvres se pose depuis le premier RARI, en 2003, et demeure posée dans nombre d'évaluations de 2011. Elle demeure aussi d'actualité parmi les questions d'orientation au sein du FIDA. Les débats se poursuivent encore sur les conséquences, du point de vue de la pauvreté, de l'évolution vers des projets axés sur les chaînes de valeur, et sur la question de la définition de la pauvreté.
68. Cette question a récemment fait l'objet d'un document de synthèse des évaluations (SE) établi par IOE sur la différenciation rurale et le développement des petites exploitations. Les synthèses sont un nouveau produit d'évaluation, regroupant, sur des thèmes spécifiques, l'expérience d'évaluation et les enseignements tirés pertinents, ainsi que les savoirs externes. Ce sont des produits relativement courts, rapides et peu coûteux comparés aux évaluations complètes. La SE et les évaluations de 2011 abordent trois questions: i) pour qui, en termes de groupes cibles spécifiques, le FIDA devrait-il travailler? ii) quels sont les meilleurs moyens de cibler et d'atteindre ces groupes? et iii) quel est le degré d'efficacité des interventions du FIDA en termes de réduction de la pauvreté de ces divers groupes?
69. En commençant par la dernière question, les évaluations de 2011 confirment les constatations tirées des précédents RARI: les succès du FIDA en matière d'aide aux groupes les plus pauvres ont été mitigés. L'EPP relative à la Jordanie conclut que

les bénéficiaires sont généralement les non-pauvres<sup>13</sup> et que l'impact du programme sur la pauvreté a été par conséquent négligeable. D'après l'EvPP relative au Bangladesh, le projet a moins bien réussi à atteindre les personnes extrêmement pauvres<sup>14</sup>, qui constituaient un groupe cible spécifique. La VRAP concernant le Maroc et l'EvPP concernant les Philippines ont mis en doute la mesure dans laquelle les projets avaient touché les plus pauvres ou les groupes les plus vulnérables, respectivement. L'EvPP concernant les Philippines a néanmoins félicité le projet pour avoir effectivement atteint une majorité de ménages très pauvres.

70. Il convient de faire une distinction, importante, entre trois types de programmes: ceux qui devaient atteindre les personnes les plus pauvres et dont la performance a été mauvaise; ceux qui ne ciblaient pas explicitement les personnes les plus pauvres; et ceux qui incluait explicitement les non-pauvres. Les conceptions des deux derniers types de programmes ne sont pas nécessairement contraires au mandat du FIDA, qui est d'agir au profit des populations rurales pauvres. Il peut y avoir de bonnes raisons pour lesquelles les activités soutenues par le FIDA ne constituent pas le meilleur moyen d'aider les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, et également de bonnes raisons pour lesquelles l'inclusion de non-pauvres peut se traduire par des avantages plus sensibles pour les pauvres que des approches plus exclusives. Les approches de ciblage inclusives, qui associent les non-pauvres, peuvent être l'approche tactique la plus efficace pour le travail au sein des communautés ou l'approche stratégique la plus efficace pour la réduction de la pauvreté rurale. Comme le relève l'EvPP concernant les Philippines, les ménages non-pauvres ont apporté aux groupes communautaires les avantages de leurs ressources, de leurs compétences et de leur capacité d'organisation. Dans ce cas, une approche non exclusive du ciblage a contribué à réduire la vulnérabilité de communautés tout entières.
71. Ce qui suit est pertinent du point de vue de la première question: avec qui, en termes de groupes cibles spécifiques, le FIDA doit-il travailler? Cette importante question ne peut pas être esquivée, ni dans les projets ni à un niveau plus stratégique. Le mandat du FIDA est clair: il doit agir pour réduire la pauvreté rurale, et il doit agir avec les populations rurales pauvres. La meilleure manière d'y parvenir et la définition des groupes spécifiques avec lesquels il est préférable de travailler sont des choix qui sont très justement remis à des décisions à prendre au cas par cas. Il ne peut pas exister d'hypothèse universelle selon laquelle la réduction de la pauvreté serait plus facilement réalisable en travaillant soit directement avec les plus pauvres, soit indirectement avec les moins pauvres et mieux placés sur le plan commercial. La réponse ne peut être que spécifique au contexte, et fondée sur des preuves solides. Le seul enseignement universel est que l'objectif précis et les groupes cibles spécifiques doivent être définis de manière claire et explicite. Il faut aussi établir, pour le FIDA dans son ensemble, une définition claire de la pauvreté qui servira de guide à la conception des programmes et facilitera la gestion et l'information axées sur les résultats.
72. Le document de SE a mis en évidence l'importance de la définition et de la compréhension des différentes catégories de ménages ruraux. Il a passé en revue les diverses méthodes de catégorisation des ménages ruraux proposées par la Banque mondiale, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD) et d'autres institutions. Il a également inclus des données provenant de la région Amérique latine et Caraïbes et donnant une estimation du nombre de ménages dans chaque catégorie. La conclusion la plus frappante était que, dans cette région, un ménage rural sur trois au maximum avait une chance raisonnable de voir ses membres se libérer de la pauvreté et devenir des exploitants agricoles commerciaux à plein temps. Pour les deux autres tiers, qui n'ont ni terre, ni accès au marché, au capital

<sup>13</sup> En Jordanie, le seuil de pauvreté est estimé à environ 2,7 USD par jour.

<sup>14</sup> Les personnes extrêmement pauvres sont définies comme celles consommant moins de 1 805 kilocalories par jour.

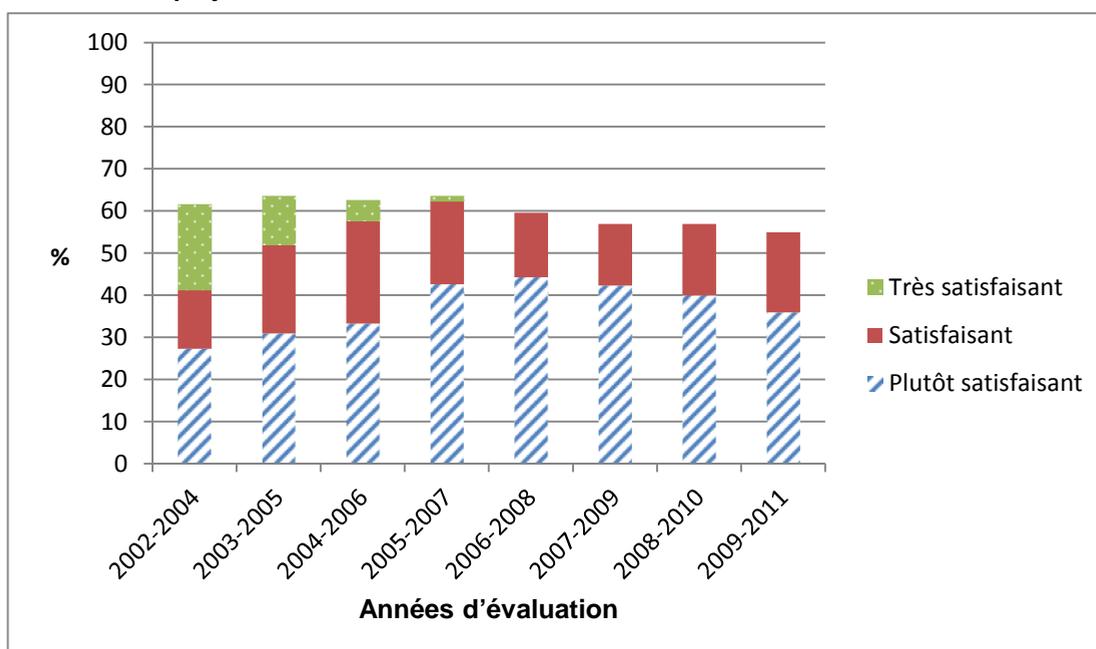
ou à la main-d'œuvre, l'agriculture constituera une activité à temps partiel, menée parallèlement à un travail dans l'économie non agricole ou à la migration vers les agglomérations ou les villes. Cela signifie qu'une importante partie du travail du FIDA devra avoir pour cadre le secteur non agricole (y compris avec des programmes de développement des compétences à l'intention des migrants); il devra optimiser les effets indirects positifs pour les pauvres du développement agricole; et il devra continuer à œuvrer avec la majorité de petits agriculteurs marginaux et pratiquant de plus en plus une agriculture à temps partiel.

73. La manière d'atteindre les groupes cibles spécifiques doit aussi être choisie sur la base d'une appréciation formulée en fonction du contexte. Les stratégies appropriées pourront être inclusives ou exclusives, et les instruments/activités uniformes ou différenciés. Toutefois, un enseignement ressort clairement de l'évaluation: le choix de la stratégie de ciblage, tout comme le choix de l'activité du projet, doivent être éclairés par une analyse attentive et une compréhension de la pauvreté et de ses causes pour chaque groupe cible spécifique. Dans le cas de l'EPP concernant la Jordanie, par exemple, le nombre de ruraux pauvres propriétaires de leur terre n'était guère significatif. Un programme axé sur les propriétaires terriens avait donc peu de chances de toucher le groupe cible du FIDA et ne constituait pas, dans ce contexte, un instrument adéquat d'atténuation de la pauvreté. La conclusion de la SE est qu'il existe souvent un manque de concordance entre les activités d'un projet et la capacité des groupes cibles d'en tirer parti. Dans certaines situations, il faudra une approche plus spécialement adaptée pour permettre aux pauvres ou aux plus pauvres de profiter des interventions du projet. Une approche qui reposerait sur une "solution unique" ne conviendra généralement pas. Sur ce plan également, le principal enseignement est qu'une bonne conception du programme, éclairée par une analyse approfondie, est nécessaire pour aborder efficacement le problème de la pauvreté rurale.

### **C. Efficience**

74. L'efficience se définit comme le rapport entre les ressources mises en œuvre (fonds, expertise, temps, etc.) et les résultats obtenus. Elle peut se mesurer à différents niveaux, notamment ceux des effets, des produits et de l'impact.
75. Comme on l'a mentionné plus haut, l'efficience des projets soutenus par le FIDA dépend aussi de l'efficience des processus gouvernementaux (en termes, par exemple, de flux de fonds, de déploiement en temps opportun et de maintien en place du personnel de gestion du projet, de délais nécessaires pour obtenir l'approbation des autorités concernant les nouveaux COSOP et conceptions de projet, etc.). Il est important de ne pas perdre de vue ces éléments, compte tenu spécialement du fait que les projets financés par le FIDA sont en dernier ressort exécutés par les gouvernements bénéficiaires. À ce titre, l'ENI en cours sur l'efficience s'est intéressée au lancement d'études de cas portant sur différents pays en vue d'établir une liste des préoccupations transversales en rapport avec l'efficience des processus gouvernementaux auxquels il faudra prêter attention à l'avenir.
76. Tout comme la durabilité, l'efficience des projets soutenus par le FIDA a depuis longtemps été placée parmi les domaines où la performance est la plus faible. Au cours de la période 2002-2011, quelque 60% des projets ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux du point de vue de l'efficience, dont 23% jugés satisfaisants. Bien que ce chiffre dénote une amélioration par rapport à l'EEI de 2005, la performance concernant ce critère demeure problématique (figure 7). Les données issues de l'auto-évaluation du FIDA montrent aussi qu'il existe une marge d'amélioration de l'efficience des projets.

Figure 7  
**Effizienz des projets 2002-2011**



77. L'effizienz était aussi le thème d'apprentissage du RARI 2010, qui a jeté les bases de l'ENI en cours sur cette question. L'ENI se concentre dans une large mesure sur l'effizienz institutionnelle du FIDA, et examine en outre l'effizienz des projets soutenus par le FIDA. L'effizienz institutionnelle du FIDA est un critère essentiel car elle conditionne aussi celle des projets. Ainsi, les processus suivis par le FIDA pour la gestion des consultants – qui est l'un des éléments moteurs de l'effizienz institutionnelle du FIDA – ont des incidences sur l'effizienz des projets, compte tenu du rôle joué par les consultants dans la conception, la supervision directe, l'appui à l'exécution et les MTR.
78. En prenant pour base les EPP et les évaluations de projets, on peut relever un certain nombre de résultats communs ayant une incidence sur l'effizienz des projets et auxquels il faudra prêter attention à l'avenir. Seules cinq des observations se rapportant à l'effizienz des projets sont résumées ici, puisque le thème retiendra particulièrement l'attention de la direction du FIDA et des organes directeurs lorsqu'ils examineront l'ENI pertinente:
- Les projets inclus dans des programmes de pays couvrent souvent de très vastes zones géographiques (comme le montre, par exemple, l'EPP en cours relative à l'Indonésie). Dans de telles circonstances, le S&E, la supervision directe et l'appui à l'exécution sont beaucoup plus complexes, longs et coûteux.
  - Les retards dans le déploiement et les fréquents changements du personnel de gestion des projets ont provoqué des retards dans l'exécution et dans les décaissements. Cela rend souvent nécessaire une prorogation de la date de clôture des prêts, augmentant ainsi les dépenses d'administration.
  - La complexité de la conception des projets, spécialement lorsqu'ils comportent de nombreuses composantes et sous-composantes, est aussi un facteur influant sur l'effizienz des projets. Les conceptions complexes exigent des investissements plus importants en matière de coordination et de communication entre les multiples départements techniques et administratifs (exemple de l'EPP relative à l'Ouganda).

- Une analyse institutionnelle insuffisante, débouchant sur des choix institutionnels inadéquats (exemple de l'EPP relative au Nigeria), limite la capacité des projets de fournir les intrants et les services nécessaires à une réalisation sans heurts et en temps utile.
  - On a constaté, dans plusieurs des projets évalués, que leurs dépenses de gestion et d'administration dépassaient largement les 10 à 15% des fonds du prêt originellement prévus lors de la préévaluation, réduisant ainsi le montant des fonds des prêts disponibles pour les activités de développement.
79. Il y a toutefois, dans l'EPP relative à la Jordanie récemment achevée, une question en rapport avec l'efficacité institutionnelle qu'il convient de noter – dans la perspective d'un examen plus approfondi de l'ENI sur l'efficacité. IOE a recommandé que le FIDA renonce à octroyer à la Jordanie des prêts sur les fonds provenant de la reconstitution des ressources du FIDA. Cette recommandation repose sur plusieurs considérations: la Jordanie a une très petite population rurale (environ 250 000 personnes); la petite agriculture n'est pas la principale source de moyens de subsistance des populations rurales pauvres; le pays reçoit un volume important d'aide étrangère (spécialement sous forme de dons) de la part d'autres donateurs; et le ministère des Finances manifeste un intérêt très limité pour des emprunts auprès du FIDA. Cela fait de la question de la sélectivité stratégique (c'est-à-dire le nombre de pays couverts, au niveau mondial, par les opérations du FIDA) l'un des aspects importants que les États membres pourraient souhaiter examiner à l'avenir. Une plus grande sélectivité pourrait renforcer l'efficacité institutionnelle du FIDA de manière plus générale, tout en promouvant le mandat du Fonds, c'est-à-dire en œuvrant au niveau mondial pour la réduction de la pauvreté rurale.

#### **D. Gestion**

80. Les précédents RARI ont montré que la gestion des projets était importante, à la fois pour leur efficacité et pour leur efficacité. En fait, les praticiens du développement reconnaissent de plus en plus qu'une solide équipe de gestion peut avoir un rôle d'une grande portée dans la réalisation des opérations soutenues par le FIDA et dans les résultats qu'elles atteignent. Les évaluations conduites dans plusieurs pays montrent qu'une équipe de gestion solide peut, au cours de l'exécution, corriger des faiblesses inhérentes à la conception (on en trouve un exemple dans l'EvPP relative au Projet Dom Hélder Câmara, au Brésil), alors qu'une gestion peu énergique peut ne pas être en mesure d'atteindre les résultats souhaités, même avec une conception relativement correcte à la base (voir, par exemple, le rapport d'achèvement du Projet de développement en faveur des populations tribales de l'Orissa, en Inde).
81. L'importance d'une gestion efficace des projets a été confirmée par les évaluations de 2011. On est ici en présence d'une fonction tant de qualité de la gestion que de localisation institutionnelle. La qualité de la gestion a été le facteur essentiel du succès, selon les EvPP relatives au Burundi et à l'Ouganda, et la VRAP concernant le Nicaragua. Selon ce dernier rapport, "rien ne remplace l'art de diriger". En Ouganda, la gestion efficace des projets en a renforcé l'efficacité et a permis de corriger les lacunes de la conception.
82. Une mauvaise gestion des projets peut aussi avoir des effets significatifs. Des cas de ce type ont été rapportés dans l'EvPP relative à la Zambie, et dans les VRAP concernant la Grenade, la Guinée, le Maroc et la Tunisie. Tous ces projets ont eu à souffrir de l'un ou de plusieurs des problèmes suivants: manque de personnel professionnel; roulement élevé du personnel; et systèmes inadéquats d'information des responsables.
83. Les arrangements institutionnels peuvent aussi être importants pour l'efficacité, l'efficacité et la durabilité. Continuer à s'appuyer sur des unités distinctes de gestion des projets (UGP), sans adopter de stratégies explicites visant à les intégrer

dans la structure institutionnelle du pays, compromet l'efficacité et la durabilité du projet. Tel a été le cas rapporté dans la VRAP relative à la Zambie, où le travail de l'UGP a été confié en sous-traitance à une société de consultants, coûteuse et isolée des services publics. Les UGP intégrées dès le démarrage aux structures des pouvoirs publics, comme les décrit l'EvPP relative aux Philippines, sont préférables. Toutefois, un certain degré de focalisation et d'autonomie peut être nécessaire, même lorsque la gestion des projets est intégrée aux structures organisationnelles existantes. La VRAP relative au Maroc indique que disperser la gestion des projets entre de multiples agences gouvernementales, différentes et mal coordonnées, n'a pas été propice à une approche harmonisée et intégrée. Il est souhaitable qu'il n'y ait qu'une seule unité d'exécution du projet, si elle est intégrée aux structures du gouvernement. En outre, comme le signale l'EPP relative à l'Ouganda, des UGP efficaces peuvent, dans une certaine mesure, compenser les faiblesses du gouvernement et de la gouvernance de manière plus générale.

84. La gestion des projets est également affectée par la qualité de la supervision et de l'appui à l'exécution. La prise de conscience de ce fait a constitué la raison principale de l'évolution vers la supervision directe et l'appui à l'exécution en 2006. Les améliorations intervenues depuis lors sont reflétées dans les notes plus élevées obtenues par le FIDA en tant que partenaire (voir figure 1). Toutefois, comme l'ont noté les précédents RARI et l'EPP relative à l'Ouganda, le déplacement de ressources humaines vers la supervision directe et l'appui à l'exécution pour le programme de prêts a réduit les ressources disponibles pour les activités hors prêts, comme la concertation sur les politiques. Répartir la juste quantité et le juste dosage de compétences entre les programmes de prêts et hors prêts, et entre Rome et les ICO, constitue un véritable défi pour le FIDA.
85. Autre question connexe, celle de l'attention consacrée à la gestion d'ensemble des programmes de pays par le FIDA. Les évaluations mettent, en particulier, de plus en plus en évidence le fait que PMD joue un rôle capital, puisqu'il veille à ce que les bons choix soient faits et les bonnes décisions prises, et à ce que les ressources adéquates soient déployées de manière stratégique pour atteindre les objectifs du COSOP.
86. Les données d'observations qui commencent à émerger de l'EPP en cours relative à l'Indonésie (et dont il sera rendu compte complètement dans le RARI 2013) font ressortir que le partenariat entre le FIDA et le gouvernement n'a pas beaucoup retenu l'attention depuis 2004-2005 environ, alors que l'Indonésie est un grand pays et compte de nombreux ruraux pauvres. Le détachement d'un cadre associé en qualité de CPP pour l'Indonésie, en poste de la mi-2004 à 2006 environ, n'est qu'un exemple de l'insuffisant intérêt porté au partenariat. On peut aussi citer l'exemple du retard dans la préparation d'un nouveau COSOP (finalement examiné par le Conseil d'administration en décembre 2008), à la suite de l'achèvement de la première EPP relative à l'Indonésie à la fin de 2003. La direction du FIDA a néanmoins pris des dispositions pour remédier à cette situation, en désignant un nouveau CPP pour l'Indonésie, qui sera détaché dans un proche avenir afin de renforcer le partenariat, de manière à obtenir de meilleurs résultats sur le terrain. Les conclusions qui émergent d'une autre EPP en cours, relative à l'Équateur, mettent aussi en lumière le rôle essentiel de PMD dans la promotion d'un partenariat solide entre le FIDA et le gouvernement – ici aussi dans l'intérêt d'une amélioration des résultats sur le terrain.
87. La question de la gestion par le FIDA des programmes de pays est donc d'une importance capitale, et les futures évaluations d'IOE lui accorderont davantage d'espace et d'attention. Cette démarche serait en fait cohérente avec le manuel de l'évaluation du FIDA et irait dans le sens des bonnes pratiques d'évaluation suivies au plan international, avec pour but ultime de mieux comprendre les causes, sous-jacentes et immédiates, des bonnes et des moins bonnes performances.

## E. Suivi et évaluation

88. Un bon système de S&E est un élément fondamental dans la capacité du FIDA de mesurer les résultats et d'en rendre compte, ainsi que d'en extraire les enseignements en vue d'améliorer l'efficacité en matière de développement. La direction prend de plus en plus conscience de cette nécessité, et consacre davantage de temps et de ressources à cette question. L'amélioration du S&E, y compris l'évaluation de l'impact, est l'un des engagements clés pris pour la période de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9).
89. Toutefois, la qualité du S&E au niveau du projet a été systématiquement critiquée dans les évaluations, depuis le premier RARI. Les évaluations de 2011 ne font pas exception. Les critiques sont généralement de deux types, et portent soit sur le suivi, soit sur l'évaluation de l'impact.
90. L'absence d'un cadre logique approprié et/ou d'indicateurs mesurables constitue l'une des critiques courantes en matière de suivi. Dans certains cas, les cadres logiques ou les COSOP axés sur les résultats n'étaient pas encore nécessaires à l'époque de la conception des projets/programmes, alors que, depuis l'introduction des COSOP axés sur les résultats, il s'agit d'une exigence essentielle pour toutes les stratégies de pays. Dans d'autres cas, les cadres et/ou les indicateurs étaient insuffisants. L'EPP relative à la Jordanie a conclu à l'irréalisme du cadre de résultats. Les VRAP relatives à la Guinée, au Maroc, à la République arabe syrienne, à la Tunisie et à la Zambie contenaient toutes des critiques à l'égard du cadre logique et/ou des indicateurs. Faute d'objectifs clairs et d'indicateurs mesurables, le S&E et la gestion du programme ne peuvent pas être efficaces. Comme le note la VRAP relative à la Tunisie, l'absence d'indicateurs et de cibles SMART n'a pas incité à la mise en place d'un système de S&E fonctionnel. Le RARI 2007 ne disait pas autre chose: tant que le S&E n'aura pas d'importance, rien de bon ne se produira.
91. La majorité des évaluations de 2011 comportent des critiques du système de S&E: les données pertinentes n'ont pas été recueillies; les références ont souvent été établies trop tard au cours du cycle de vie du projet; les données ont été essentiellement limitées aux activités et aux produits; les rapports étaient insuffisants et n'étaient pas établis en temps opportun; le personnel affecté au S&E était insuffisant; et le S&E était considéré comme une activité distincte et non comme une partie intégrante de la gestion. Dans quelques cas, des améliorations ont été introduites au cours de la vie du projet, souvent en conséquence de l'appui à l'exécution apporté par le FIDA. Tel a été le cas en Arménie et à Grenade, selon les VRAP relatives à ces projets. Dans trois autres cas – Guinée, République arabe syrienne et Zambie – la conclusion des évaluations a été que le FIDA aurait dû soutenir de manière plus efficace la fonction de S&E.
92. La dernière critique commune en matière de S&E concerne la quantité et la qualité des données obtenues sur les effets et les impacts. Les données de ce type n'étaient pas suffisantes, selon l'EPP relative à la Jordanie, l'EvPP relative à la Zambie, et les VRAP relatives à la Grenade et au Maroc. Des doutes quant à la fiabilité des données ont été émis dans les VRAP relatives à la Guinée, à Haïti, au Honduras et à la Tunisie.
93. Même dans les cas où des données d'impact étaient disponibles, de nombreuses évaluations ont noté que l'absence de données de référence et/ou de groupe témoin rendait difficile l'attribution des éventuels impacts signalés. Autrement dit, bien que les revenus aient pu augmenter, il n'existe pas de relation causale entre les activités et l'impact ni de possibilité de l'attribuer avec certitude aux activités soutenues par le FIDA. Cette question a été évoquée dans toutes les EvPP (Arménie, Bangladesh, Philippines, Ouganda et Zambie) ainsi que dans un certain nombre de VRAP (Grenade, Guinée, Maroc, Nicaragua, Tunisie et Zambie).

94. La conclusion inévitable est que la faiblesse du S&E demeure un problème sérieux pour le FIDA. Un S&E efficace est nécessaire pour gérer le programme de manière efficace et efficiente, pour tirer les enseignements des succès et des échecs, et pour l'obligation redditionnelle. Pour ce qui concerne ce dernier point, la direction du FIDA s'est récemment engagée, dans le contexte de FIDA9, à réaliser 30 évaluations d'impact, et cette décision est considérée comme élément positif. À cet égard, des efforts ont été entrepris – sous la direction de SKM et en collaboration avec PMD – pour établir des partenariats avec d'autres organisations (comme l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et l'Initiative internationale pour les évaluations d'impact, etc.), entre autres, en vue de conduire certaines de ces évaluations d'impact, ainsi que d'élaborer d'autres méthodes et approches qui pourraient ultérieurement être généralisées et utilisées dans l'ensemble du portefeuille.
95. À propos de ces observations, IOE prévoit d'apporter, à partir de 2013, un soutien à la direction du FIDA pour l'aider à développer sa capacité d'entreprendre des évaluations d'impact plus approfondies. IOE fournira en particulier des contributions méthodologiques en vue de la conception des évaluations d'impact qui seront entreprises au cours de la période de FIDA9, et examinera également les projets de rapports finals qui seront établis. IOE continuera aussi de participer au débat sur les évaluations d'impact, au sein du FIDA et à l'extérieur, et conduira lui-même une évaluation d'impact dans le courant de l'année prochaine.

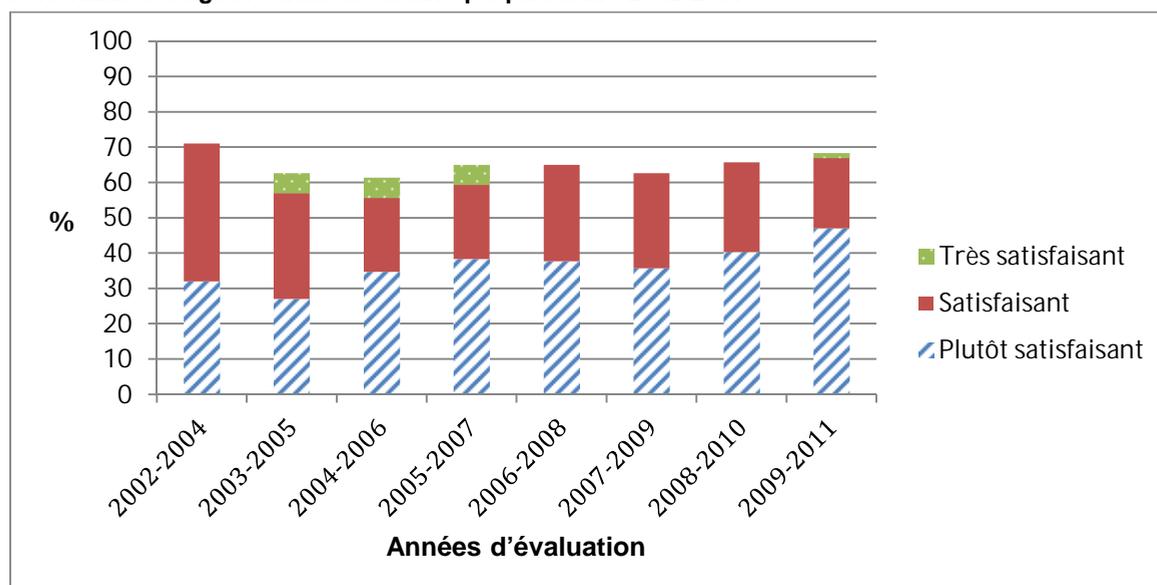
## **F. Performance du gouvernement**

96. Le rôle et la performance des gouvernements bénéficiaires sont des éléments déterminants fondamentaux pour le succès des opérations financées par le FIDA. Les RARI antérieurs ont souligné, à de multiples reprises, l'importance du soutien du FIDA aux gouvernements dans les domaines – entre autres – de l'élaboration de politiques favorables aux pauvres dans les secteurs agricole et rural, du renforcement des capacités qui leur permettent de fournir rapidement et efficacement des services et des intrants, et également de la mise en place de cadres généraux rendant possible la participation du secteur privé.
97. Prenant cela en compte, le RARI 2010 avait recommandé que la direction du FIDA organise une consultation spécialisée (par exemple sous la forme d'un atelier d'apprentissage réunissant toutes les parties prenantes concernées) pour élaborer une stratégie du Fonds en matière de renforcement des capacités. Cet atelier devait avoir pour but de définir des méthodes d'appui aux gouvernements et à leurs agences pour assurer une contribution plus ample et plus efficace à la conception et à l'exécution des opérations soutenues par le FIDA. Cette consultation devait se tenir en 2011, et il était prévu que la direction lui soumette une synthèse des principales conclusions et propositions propres à renforcer l'appropriation par le gouvernement et sa performance dans le contexte du RIDE.
98. Il n'en demeure pas moins que la performance du gouvernement en tant que partenaire n'a pratiquement pas varié au cours de la dernière décennie (figure 8). La performance du gouvernement n'est pas satisfaisante dans un tiers des projets soutenus par le FIDA. En moyenne, 65% des évaluations de projets jugent la performance du gouvernement plutôt satisfaisante ou mieux depuis 2002. Seulement 28% d'entre elles considèrent la performance du gouvernement comme satisfaisante ou mieux.
99. Les observations sur la performance du gouvernement peuvent se répartir en trois catégories: respect formel des conventions de prêt; engagement et soutien d'ensemble du gouvernement; et performance en matière de gestion des projets.
100. Dans la quasi-totalité des évaluations de 2011, le respect des conventions de prêt a été jugé adéquat. La VRAP relative au Nicaragua fait état de retards dans les rapports d'audit, mais autrement peu de problèmes ont été signalés. Les contributions de contrepartie ont généralement été fournies comme convenu. Sur

ce point, le RARI 2011 a recommandé que la direction élabore et applique des directives cohérentes en rapport avec les niveaux du financement de contrepartie des États membres bénéficiaires dans le contexte des projets financés par le FIDA, en prenant en compte leur niveau de développement, considéré comme l'un des critères clés. La formulation de cette recommandation découlait du constat, par les évaluations, que plusieurs pays à revenu intermédiaire fournissaient une contribution de contrepartie inférieure à celle d'autres pays à faible revenu.

101. La qualité de l'engagement et du soutien d'ensemble du gouvernement est beaucoup plus variable. Elle est jugée très satisfaisante par l'EvPP relative aux Philippines. Le gouvernement a fait preuve, tout au long de l'exécution, d'un solide engagement; il a fourni les ressources additionnelles en tant que de besoin; il a participé activement à la supervision conjointe; il a assuré, de manière parfaitement adéquate, la gestion et l'appui technique; et il a facilité la coordination.
102. À l'autre extrémité du spectre, la performance du gouvernement a été jugée insuffisante par l'EvPP relative à la Zambie. Le gouvernement n'a pas fourni le cadre général législatif, institutionnel ou d'action; il n'a pas piloté l'exécution en direction des cibles agréées; et la faiblesse des capacités s'est manifestée tant au niveau de l'UGP qu'à celui du principal département coopérant. Les grands enseignements en sont que la conception d'un projet doit avoir pour base un fondement institutionnel réaliste et être entièrement prise en charge par le gouvernement.
103. La qualité et la localisation de l'UGP et la qualité du système de S&E sont, dans de nombreux projets, des facteurs décisifs de succès, mais ces points ont déjà été évoqués plus haut.

Figure 8

**Performance du gouvernement en tant que partenaire 2002-2011**

104. Les incidences, pour le FIDA, varient en fonction du niveau de la performance du gouvernement. Au niveau de l'engagement et du soutien d'ensemble des pouvoirs publics, deux enseignements peuvent être tirés. Le premier est qu'il est essentiel de mettre en place, dès la phase de la conception, un partenariat solide, une convergence de vues et un engagement conjoint. Le second est qu'il est important de procéder à une estimation réaliste de la capacité du gouvernement de changer et d'exécuter. La conception des projets et programmes doit en tenir compte et s'adapter correctement au contexte.

105. Agir de manière à assurer une bonne capacité de gestion des projets (y compris le S&E) est une démarche réaliste et constitue une importante priorité pour le FIDA. Comme on l'a vu au point D de la présente section, de nombreuses évaluations ont montré que la qualité de la gestion des projets est un facteur décisif de succès. Le FIDA s'engage, et à juste titre, de manière proactive dans ce domaine.

## **IV. Le thème d'apprentissage 2012 – concertation sur les politiques**

### **A. Introduction**

106. La concertation sur les politiques est un processus par lequel les partenaires agissent de concert pour explorer et mettre en œuvre des politiques visant à atteindre des buts communs. Elle est définie par IOE comme la mesure dans laquelle le FIDA, le gouvernement et d'autres parties ont collaboré à l'élaboration de politiques et contribué à un développement favorable aux pauvres dans les secteurs agricole et rural. Un contexte institutionnel et politique susceptible de favoriser la production agricole et toute la gamme d'activités non agricoles connexes pour les populations rurales pauvres est l'un des cinq objectifs stratégiques du FIDA<sup>15</sup>, et il est la clé permettant la transposition à plus grande échelle de l'impact des initiatives soutenues par le FIDA. Le FIDA admet que, compte tenu de ses ressources financières relativement faibles, les projets qu'il finance sont des intermédiaires par lesquels réussir, dans un pays donné, à accroître l'impact en matière de réduction de la pauvreté rurale. Cette approche est exposée dans divers documents du FIDA et a été réaffirmée, tout récemment, dans le *Cadre stratégique du FIDA 2011-2015*, où l'on peut lire que "l'amélioration des politiques générales et des cadres réglementaires au niveau local, national et international" et "le renforcement des capacités institutionnelles des pays dans une optique de développement agricole et rural favorable aux pauvres" sont parmi les résultats clés qu'il est prévu d'atteindre par le biais "d'initiatives de concertation et de sensibilisation [...] associant les gouvernements, les organisations de producteurs ruraux, d'autres donateurs ou d'autres partenaires" (p. 27). Le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (février 2012) établit un lien explicite entre une concertation efficace sur les politiques et l'objectif fondamental du FIDA – la transposition à plus grande échelle.
107. La plupart des EPP concluent toutefois que le FIDA n'a réussi que partiellement à mener une concertation efficace sur les politiques au niveau national. Il y a plusieurs raisons à cela y compris, peut-être, quelques facteurs systémiques. La présente section explore la possibilité – et les défis – d'une participation du FIDA à une concertation plus détaillée sur les politiques au niveau national, avec pour objectif de déterminer les enseignements tirés, les exemples de bonnes pratiques et les mesures que le FIDA pourrait prendre pour améliorer la performance dans ce domaine. L'analyse repose sur: i) un examen des 18 EPP réalisées au cours des cinq dernières années (2007-2012) et de certains documents de stratégie du FIDA; ii) des interviews avec un certain nombre de fonctionnaires et de responsables du FIDA afin de comprendre leurs points de vue et de s'en inspirer; et iii) des entretiens avec quelques fonctionnaires d'autres organisations multilatérales pour tirer de leurs expériences en matière de concertation sur les politiques les éléments qui pourraient présenter un intérêt pour le FIDA. La section reprend également des informations tirées d'un atelier d'apprentissage qui s'est tenu en septembre 2012 avec la participation de fonctionnaires et de responsables du FIDA.
108. Comme mentionné précédemment, la présente section ne traite que de la concertation sur les politiques au niveau national. Le FIDA conduit aussi, dans le cadre de son mandat, une concertation au sein d'enceintes régionales et

<sup>15</sup> FIDA, *Cadre stratégique du FIDA 2011-2015* (Rome, 2011).

internationales, et par le biais de dons à l'échelle régionale et mondiale. Ces activités sont importantes au niveau de l'institution. Il n'entre pas dans le cadre de cet examen de les évaluer. Toutefois, les activités de concertation sur les politiques menées par le FIDA dans des enceintes régionales et internationales ont été analysées par plusieurs ENI récentes, comme celles sur les questions de genre et sur la participation du secteur privé, qui ont jugé que la performance du Fonds était dans l'ensemble satisfaisante, au moins dans ces domaines thématiques. En outre, la récente création de la SKM constitue un témoignage supplémentaire de l'engagement du FIDA à participer à des processus régionaux et internationaux de concertation sur les politiques.

109. La présente section est structurée comme suit: la partie B examine les évaluations, par les EPP, de la concertation sur les politiques; la partie C résume les points de vues qui ressortent des interviews avec les fonctionnaires et les responsables du FIDA; la partie D décrit l'expérience d'autres institutions financières internationales (IFI) en matière de concertation sur les politiques; et la partie E contient une synthèse des questions et des conclusions découlant de l'examen et de l'atelier d'apprentissage qui s'est tenu en septembre 2012.

## **B. Évaluation par les EPP de la concertation sur les politiques**

110. Cinquante pour cent des EPP jugent plutôt satisfaisante la concertation sur les politiques, et à peine 6% très satisfaisante. Cela signifie que 44% des EPP jugent la concertation sur les politiques plutôt insuffisante, voire moins. En effet, avec une note moyenne de 3,6, la concertation sur les politiques est l'aspect le plus mal noté des programmes de pays.
111. On relève dans les EPP tout un éventail de justifications pour les mauvaises notes attribuées à la concertation sur les politiques:
- i) Les COSOP énoncent systématiquement un programme vaste et ambitieux de concertation sur les politiques, mais sans préciser les détails de leur exécution.
  - ii) Aucun des COSOP ne s'est penché sur les ressources nécessaires à la conduite de la concertation sur les politiques. Dès lors, ce point n'a bénéficié en pratique que d'une attention marginale.
  - iii) Le FIDA a mis principalement l'accent sur les projets, au cours de l'exécution, et s'est peu intéressé à la conduite d'une concertation sur les questions générales de politique sectorielle et sur les questions institutionnelles, même lorsque ces questions étaient essentielles pour assurer la durabilité ou la transposition à plus grande échelle.
  - iv) On n'a pas consacré suffisamment d'efforts à la détermination et à la diffusion des enseignements tirés des expériences des projets.
  - v) Peu de dons nationaux et régionaux du FIDA ont été utilisés pour introduire la concertation sur les politiques au niveau national.
  - vi) Dans l'ensemble, la faible performance de la concertation sur les politiques semble être en corrélation avec la performance de la gestion des savoirs et des partenariats avec les BMD.
112. Malgré la faiblesse d'ensemble de la performance dans le domaine de la concertation sur les politiques au niveau national, plusieurs EPP rapportent des cas individuels de succès. Le thème qui ressort le plus souvent dans ces exemples de réussite concerne le fait que le FIDA a été en mesure de tirer parti des expériences et de l'infrastructure d'un projet pour influencer sur une politique spécifique, introduire un nouveau concept ou influencer sur la conception de programmes du gouvernement en dehors de ses projets. Dans le cas du Ghana, le FIDA a utilisé les UGP implantées dans divers services gouvernementaux comme bases de partage des savoirs entre les ministères. Au Brésil, les succès du Projet Dom Hélder Câmara,

financé par le FIDA, ont conduit à un accord avec le Ministère fédéral du développement agricole pour le lancement d'une campagne nationale d'établissement de cartes d'identité à l'intention des femmes rurales, leur permettant d'améliorer leur accès au crédit, à la terre et à d'autres ressources. En Inde, prenant exemple sur l'utilisation des groupes féminins d'auto-assistance (SHG) pour l'atténuation de la pauvreté rurale dans une série de projets financés par le FIDA, le gouvernement a entrepris d'utiliser ce même instrument dans les initiatives de développement rural financées sur des ressources intérieures. Au Mozambique, le travail consacré par le FIDA aux pêcheries artisanales a conduit à une importante réforme visant à promouvoir une meilleure gestion des pêches côtières et de l'environnement, sous la forme par exemple d'un accord sur l'utilisation de filets de pêche aux mailles de tailles spécifiques, et en instaurant une zone d'interdiction de chalutage s'étendant jusqu'à trois milles du rivage.

113. Dans quelques cas, l'expérience réussie d'un projet du FIDA a servi de base à la fonction de plaidoyer en faveur de groupes marginalisés. Financée par un don du FIDA, la Commission de l'agriculture familiale (REAF) du Marché commun du Sud (MERCOSUR) – spécialement en Argentine et au Brésil – a fourni aux petits producteurs et à leurs organisations une plateforme leur permettant de participer aux processus nationaux liés aux politiques agricoles, notamment en mobilisant une assistance technique et en trouvant des débouchés commerciaux (encadré 1). Au Yémen, le FIDA a contribué à l'intégration des zones marginalisées dans les cadres d'orientation en vigueur. Au Mali, le soutien du FIDA aux associations paysannes a soulevé des problèmes de partenariats public/privé (PPP), dont sont ensuite issus les éléments d'une nouvelle loi agricole, renforçant l'instrument par l'intermédiaire duquel les donateurs ont pu travailler au cours des 15 années suivantes.

Encadré 1

**REAF: Création d'un forum pour la concertation sur les politiques dans le MERCOSUR**

Le Marché commun du Sud compte désormais cinq membres à part entière (Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay et République bolivarienne du Venezuela) et deux membres associés (Bolivie et Chili). Bien que les 5 millions d'exploitations familiales assurent 80% de la production agricole dans la zone du MERCOSUR, les politiques des pouvoirs publics ont habituellement été conçues à l'intention des grandes industries agroalimentaires orientées vers l'exportation.

De 2004 à 2011, le FIDA a apporté un soutien à la REAF (Commission de l'agriculture familiale) qui a joué le rôle de plateforme au sein de laquelle prennent forme les programmes et les politiques des services publics au fil d'un processus de consultation auquel participent les gouvernements et les associations de petits exploitants agricoles. La REAF a tenu 16 sessions régionales, plus de 200 sessions des sections nationales respectives, et plus de 20 ateliers et séminaires. Elle fonctionne désormais sans le soutien du FIDA.

Le principal résultat de la REAF a été de formaliser l'existence du secteur de l'agriculture familiale et de créer de nouvelles enceintes pour la concertation publiques sur les politiques d'agriculture familiale dans les pays du MERCOSUR. On peut citer, parmi les résultats spécifiques, la création de nouvelles institutions ou le renforcement d'institutions existantes – comme le Secrétariat d'État au développement rural et à l'agriculture familiale en Argentine et la Direction générale du développement rural en Uruguay – et des changements dans les programmes d'action régionaux et nationaux.

La REAF a réussi à créer un espace durable pour la concertation sur les politiques faisant intervenir un large éventail de participants publics et privés. Il est porté au crédit du FIDA d'avoir joué un rôle significatif dans l'appui à un secrétariat technique régional efficace, respecté par tous les acteurs et jouissant de leur confiance, et considéré comme un partenaire fiable et neutre capable d'organiser et de faciliter la concertation<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> D'après Susana Márquez et Álvaro Ramos, *Differential Policies for Family Farming in MERCOSUR: Contribution of Political Dialogue in the Design of Public Policies and Institutionalization* (Rome: FIDA, sans date).

114. Dans un exemple de pays légèrement différent, la présence et l'expérience du projet ont été mises à profit pour mener une concertation sur les politiques à l'échelon local. Cela s'est produit en Inde, où le gouvernement a procédé à un examen de la législation locale et a soumis un certain nombre de questions à l'attention des zones tribales qui avaient été choisies pour accueillir les projets. Cette approche, consistant à soutenir la mobilisation et le plaidoyer en faveur des communautés participant à un projet, est un autre exemple de bonne performance du FIDA en matière de concertation sur les politiques. D'importantes avancées ont été réalisées en termes d'attribution des droits fonciers à égalité entre mari et femme dans les zones tribales. Cette évolution faisait écho à un mouvement amorcé en Inde dans le sens d'une plus grande reconnaissance des ONG et des groupes extérieurs. On peut lire, dans l'évaluation du programme de pays, que "contribuer au débat national sur les politiques dans un pays aussi vaste que l'Inde suppose, entre autres, la capacité d'entreprendre un travail d'analyse – ou d'y avoir accès – sur les questions de fond, la gestion des savoirs, et une présence suffisante à un niveau adéquat pour avoir accès aux plateformes d'action au niveau élevé." Il est essentiel de disposer de bilans des projets spécifiques au pays, ainsi que d'une capacité de gestion des savoirs et d'une possibilité d'accès à des partenariats en vue d'une concertation avec les parties prenantes concernées.
115. Le succès d'initiatives comme celles observées en Amérique latine et en Inde fait ressortir à quel point il est important de donner aux populations rurales pauvres, hommes et femmes, les moyens d'influer sur les politiques et les institutions ayant des incidences sur leurs moyens de subsistance, ce qui constitue l'un des objectifs stratégiques du FIDA. Aider les populations rurales pauvres à exprimer clairement leurs intérêts et à participer aux débats sur les politiques, aux échelons national, régional et mondial est aussi important que la concertation directe à laquelle participe le FIDA.
116. De tels exemples, cités dans plusieurs EPP, montrent que le FIDA peut avoir un impact sur les politiques et les institutions par le biais d'une participation et d'un soutien à la concertation sur les politiques. Le principal problème est de savoir si et comment des cas occasionnels et épisodiques comme ceux-ci peuvent devenir une composante systématique des activités du FIDA dans un pays, en harmonie avec les intentions des COSOP et des buts affirmés du FIDA, et avec pour objectif ultime la reproduction à grande échelle de l'impact.

### **C. Les points de vue des responsables du FIDA**

117. Divers responsables du FIDA et des membres du personnel de PMD et de SKM, y compris plusieurs CPP, ont été interrogés afin de dégager une idée plus claire de la question. Peu d'entre eux ont contesté les conclusions des EPP, mais ils ont proposé des éclairages utiles, aussi bien sur les raisons de l'absence d'une performance satisfaisante dans le domaine de la concertation sur les politiques que sur les suggestions de mesures spécifiques que pourrait prendre le FIDA. Les conclusions essentielles tirées de ces entrevues sont résumées ci-après:
- i) Les responsables de PMD sont de plus en plus conscients de l'importance du rôle joué par le FIDA dans la concertation sur les politiques, mais leurs points de vue diffèrent toutefois très sensiblement quant à la définition à en donner, sur laquelle il n'y a guère de consensus. Il est donc nécessaire de préciser davantage comment le FIDA définit cette concertation au niveau national.
  - ii) Dans le même temps, la plupart des responsables semblent d'accord pour reconnaître que l'avantage comparatif du FIDA, dans cette concertation, réside dans le fait qu'il se concentre sur des questions qui naissent de l'expérience des projets financés par le FIDA.
  - iii) De nombreux responsables citent l'insuffisance des ressources et des compétences parmi les causes du manque de succès en matière de concertation sur les politiques. À cet égard, le RARI observe que la majorité

des CPP – et spécialement ceux qui font partie du personnel du Fonds depuis un certain temps et qui sont en première ligne de la concertation au niveau national – n’avaient pas été recrutés, à l’époque, dans la perspective d’une participation significative à cette concertation. Leur tâche principale était d’élaborer les COSOP, de concevoir des projets et d’assurer la supervision et l’appui à l’exécution (ces derniers depuis 2007). Cette question devra toutefois être abordée prochainement étant donné que la concertation sur les politiques est l’un des engagements clés pour la période FIDA9.

- iv) Les responsables reconnaissent que, sur les grandes questions sectorielles, les CPP du FIDA n’auront probablement pas aussi facilement accès aux responsables politiques de haut niveau que les représentants d’autres IFI.
- v) Plusieurs responsables ont cité la nécessité de faire preuve de sélectivité dans les stratégies d’action, compte tenu des ressources limitées et des contraintes institutionnelles, par exemple le fait que, dans de nombreux pays, le FIDA ne soit pas encore présent.
- vi) Les partenariats avec d’autres acteurs de premier plan, spécialement les BMD et l’Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture (FAO), sont perçus comme essentiels pour la capacité du FIDA d’influer sur les politiques dans les secteurs agricole et rural.
- vii) La supervision directe et l’appui à l’exécution, en particulier si elles sont étroitement liées aux expériences du projet, n’ont pas été suffisamment utilisés pour promouvoir la concertation sur les politiques.
- viii) Il est admis que les dons peuvent constituer des outils d’appui à la concertation sur les politiques, mais leur utilisation a été limitée (spécialement les dons régionaux et mondiaux), en partie parce qu’ils ne sont pas suffisamment intégrés aux programmes de pays soutenus par le FIDA.
- ix) La présence dans les pays (notamment lorsqu’un CPP y est détaché) est perçue par la plupart des responsables comme une mesure qui rendrait le FIDA mieux à même, au moins, de participer à la concertation sur les politiques et, à l’occasion, de la diriger, le cas échéant (au Ghana, par exemple, où est détaché un CPP, le FIDA assure maintenant la coprésidence du groupe de travail des donateurs sur l’agriculture).

#### **D. L’expérience d’autres organisations internationales**

118. L’expérience d’autres organisations dans le domaine de la concertation sur les politiques n’est pas toujours pertinente pour le FIDA, du fait des différences significatives de taille et de présence dans le pays. Elle fournit toutefois un certain nombre d’enseignements qui pourraient aider utilement le FIDA à définir sa marche à suivre. On considère, dans la présente analyse, que l’expérience de la Banque mondiale offre au FIDA une perspective comparative. Faute d’évaluations formelles disponibles, l’analyse a été limitée à des entretiens avec quelques hauts responsables – actuels et anciens – de la Banque. Une récente évaluation de la FAO a également été utilisée.
119. La concertation sur les politiques, qui fait partie intégrante des opérations de la Banque mondiale, peut prendre plusieurs formes: il peut s’agir de solliciter l’accord du gouvernement à propos d’une conditionnalité d’action spécifique dont elle a besoin pour des opérations spécifiques; il peut aussi s’agir, comme dans le cas du FIDA, de militer en faveur de changements d’orientations et institutionnels qu’elle considère comme pertinents à la poursuite de sa mission de développement dans le pays. À la différence du FIDA, toutefois, sa stratégie d’action s’appuie sur des services analytiques et consultatifs étoffés, que l’on désigne aussi souvent sous le nom d’Études économiques et sectorielles (ESW), qui fournissent une raison d’être et une justification aux réformes spécifiques de politiques qu’elle cherche à promouvoir dans le pays. Outre les ESW, la Banque mondiale fournit aussi, parfois,

une assistance technique, financée par des prêts et des crédits ou par des fonds fiduciaires externes (normalement sous forme de dons au pays) à titre de contribution au programme de réformes. Ces différentes interventions constituent, ensemble, le programme de "services hors prêts" de la Banque.

120. La stratégie d'aide-pays (CAS) de la Banque mondiale, parfois aussi désignée sous le nom de stratégie de partenariat-pays (CPS), définit le programme indicatif de services hors prêts (et de prêts) au cours de la période couverte par la CAS. Contrairement aux COSOP du FIDA, la CAS ne fait pas de la concertation sur les politiques une activité distincte. L'accent y est plutôt mis sur les objectifs stratégiques et le cadre de résultats à atteindre par le biais des services de prêts et hors prêts, ces derniers bénéficiant d'une attention particulière. Cette différence n'est purement formelle. Elle traduit la conception, beaucoup plus forte de la part de la Banque, de l'importance de faire des réformes des politiques et institutionnelles l'élément central pour l'obtention de résultats en matière de développement.
121. La Banque mondiale consacre une part significative de ses ressources budgétaires aux services hors prêts dans les pays. Le montant peut atteindre jusqu'au tiers du budget total de pays, voire plus dans certains cas. Les fonds fiduciaires et l'assistance technique pour le financement de projets peuvent apporter des ressources supplémentaires.
122. Conséquence du mouvement de décentralisation amorcé au milieu des années 1990, la Banque mondiale dispose aujourd'hui d'une présence importante dans la plupart des pays, avec des équipes au sein desquelles on trouve, dans les pays ou dans les pôles régionaux, une importante compétence sectorielle. Cela a aidé les partenariats-pays, mais avec quelques conséquences négatives (évoquées plus loin). La Banque a également réussi à attirer, dans nombre de pays, du personnel national hautement qualifié, capable d'assumer de manière autonome des responsabilités significatives, non seulement pour la gestion du portefeuille, mais aussi, dans de nombreux cas, pour la promotion de la concertation sur les politiques.
123. Il ne fait guère de doute que la Banque mondiale ait un poids considérable dans la promotion de la concertation sur les politiques, et qu'elle a contribué, dans de nombreux pays aux réformes des politiques et institutionnelles. Elle doit une grande partie de cette influence, toutefois, au niveau élevé de ses spécialistes travaillant dans les pays et de leur engagement durable. Le déclin des capacités techniques dans le secteur de l'agriculture au sein de la Banque mondiale – mis en évidence par deux évaluations récentes du Groupe indépendant d'évaluation (IEG)<sup>17</sup> – et la fragmentation et la dilution de cette capacité technique résultant de la décentralisation vers le terrain constituent donc de sérieux problèmes. Toutes les ESW n'ont pas été efficaces, ni induites par la demande<sup>18</sup>. Le FIDA est lui aussi confronté à tous ces défis.
124. Une récente évaluation, par la FAO, de son travail d'orientation<sup>19</sup> présente également un intérêt pour le FIDA. L'évaluation a montré que la FAO jouissait d'une solide réputation et d'un avantage comparatif pour son travail d'orientation au niveau mondial, mais beaucoup moins au niveau national. Bien que la FAO soit tout

<sup>17</sup> World Bank, *Evaluative Lessons from World Bank Group Experience: Growth and Productivity in Agriculture and Agribusiness*. Independent Evaluation Group – World Bank, International Finance Corporation and Multilateral Investment Guarantee Agency (Washington, DC: World Bank Group, 2011); et World Bank, *World Bank Assistance to Agriculture in Sub-Saharan Africa: An IEG Review* (Washington, DC: World Bank, 2007).

<sup>18</sup> Une analyse récente de l'IEG relève des lacunes significatives sur les plans de la qualité et de la pertinence, l'accent étant mis sur la production de rapports formels plutôt que sur les changements d'orientations. On n'a pas toujours porté une attention suffisante aux liens entre les ESW et le suivi opérationnel. Les incitations internes qui récompensent les "bons rapports" créent des tâches induites par l'offre, qui ne sont pas toujours prioritaires pour le pays. World Bank, *Using Knowledge to Improve Development Effectiveness: An Evaluation of World Bank Economic and Sector Work and Technical Assistance, 2000-2006*. Report of the Independent Evaluation Group (Washington, DC: World Bank, 2008).

<sup>19</sup> FAO, *Evaluation of FAO's Role and Work in Food and Agriculture Policy* (Rome: FAO Office of Evaluation, 2012).

à fait apte à aider les pays, elle n'y joue pas de rôle pilote. Il n'y a pas, à ce niveau, d'obligation redditionnelle organisationnelle et d'incitations à effectuer un travail d'orientation; les représentants dans les pays ne bénéficient pas d'un soutien suffisant pour qu'ils puissent s'engager dans une concertation de qualité élevée; et le travail d'orientation des consultants, auxquels une grande partie de cette activité est confiée, est de qualité inégale. D'après l'une des principales recommandations, la FAO doit être plus sélective dans la fixation des priorités en matière d'aide aux orientations au niveau national. Plutôt que d'imaginer qu'elle puisse tout faire partout, elle devrait se concentrer sur les activités qu'elle est capable de réaliser et qui pourraient bien avoir le plus fort impact sur les populations souffrant d'insécurité alimentaire.

125. Le thème de la concertation sur les politiques a été examiné au cours d'un atelier d'apprentissage auquel ont participé de nombreux fonctionnaires du FIDA et organisé à leur intention par IOE en septembre 2012. Les responsables du FIDA ont été d'accord pour estimer que, à quelques notables exceptions près, le FIDA n'avait pas particulièrement réussi à influencer de manière systématique les politiques des pays clients. Ce thème est apparu de manière récurrente dans la plupart des EPP au cours des cinq dernières années. Ce succès limité est imputé, principalement, au manque de concordance entre l'échelle des ambitions du FIDA telles qu'elles sont exprimées dans les stratégies de pays, les défis liés à la réalisation d'un changement de politique pour la rendre favorable aux pauvres, et la capacité du FIDA, de ses ressources et des incitations de la direction à concrétiser ce changement.
126. L'une des conclusions importantes de l'atelier a été que la concertation sur les politiques est un moyen pour parvenir à une fin, cette fin étant définie comme l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales pauvres, obtenue par la transposition à plus grande échelle des initiatives réussies. La concertation sur les politiques n'est que l'un des moyens de parvenir à ce but institutionnel capital.
127. Il n'est généralement ni rapide ni facile de réorienter les politiques dans un sens favorable aux pauvres. L'action des pouvoirs publics est par définition politique. Le FIDA peut y être impliqué directement, par l'apport d'observations et d'enseignements sur ce qui marche, ou indirectement, par un appui aux organisations des populations rurales ou à d'autres partenaires pour les aider à participer aux débats nationaux et régionaux. Cet appui peut être le plus efficace, et ce serait certainement une erreur de voir la concertation sur les politiques comme une activité qui revient au FIDA lui-même ou dont il est seul responsable. Qu'elle soit directe ou indirecte, la concertation sur les politiques exige de la part des partenaires du temps, des ressources et des compétences.
128. Il en résulte qu'il est essentiel de faire preuve de réalisme. Les conditions spécifiques à un pays, et notamment ses politiques et ses capacités, ainsi que les contraintes du FIDA en termes de ressources et de compétences, doivent être prises en considération lors de la définition des attentes relatives à l'engagement du FIDA sur ce plan. Il faut définir des objectifs réalistes pour lesquels l'obligation redditionnelle incombera clairement aux responsables du FIDA. Aborder les contraintes institutionnelles du FIDA prendra du temps.
129. Tout cela réclame une focalisation précise sur la concertation sur les politiques. Il a été convenu que, pour le FIDA, cette concertation devrait être axée sur deux points: i) s'assurer de l'existence d'un contexte porteur, sur le plan des politiques et sur le plan institutionnel, pour les initiatives soutenues par le FIDA; et ii) reproduire à plus grande échelle les interventions réussies dans les domaines ou les secteurs d'activité dans lesquels le FIDA intervient par le biais de projets dans un pays client spécifique. La concertation sur les politiques ne doit pas, de manière générale, être une activité autonome. Il peut néanmoins y avoir, exceptionnellement, des cas où un gouvernement demande au FIDA de participer à une concertation sur des

politiques sans aucun rapport avec sa participation à un projet, et où le FIDA estime qu'il possède la capacité et les instruments requis pour apporter cette aide avec efficacité.

130. S'agissant des perspectives d'avenir, les personnes interrogées sont généralement d'accord sur la manière dont le FIDA pourrait renforcer sa participation aux grandes orientations. Il a été admis que, outre un réalisme accru et une plus grande focalisation, la continuité et l'engagement à long terme sont essentiels. Les systèmes d'incitations internes au sein du FIDA doivent encourager une participation efficace aux grandes orientations. Les dons pourraient être utilisés de manière plus systématique, et il y aurait lieu d'envisager de nouveaux types de documents (notes d'orientation). Ces propositions seront réexaminées dans le cadre d'une ENI prévue. IOE réfléchira aussi à la question de savoir si, à la lumière des débats de l'atelier, une ENI sur les politiques favorables aux pauvres ne serait pas préférable à une ENI consacrée à la concertation sur les politiques.

## **V. Analyse comparative**

131. Les RARI antérieurs ont procédé à une analyse comparative de la performance du FIDA, à la fois externe, par rapport à la performance d'autres organismes de développement, et interne, par rapport aux cibles et aux points de référence précédents. Le présent RARI renouvelle cet exercice, en utilisant pour la première fois des ensembles de données davantage comparables pour l'analyse comparative externe.

### **A. Analyse comparative externe**

132. L'analyse comparative externe est importante pour le FIDA. Elle permet au Fonds de situer la performance de ses opérations par rapport à celle d'autres organisations de développement engagées dans la coopération internationale, et de recenser par là même les bonnes pratiques et les enseignements qui pourraient lui être utiles.
133. L'analyse comparative externe se heurte, néanmoins, à un certain nombre de difficultés, dont la principale est de trouver des données comparables. La comparabilité exige: a) des programmes similaires; b) des cadres de référence temporels similaires; c) des méthodes d'évaluation similaires; et d) un nombre suffisamment élevé de projets. Si l'un ou l'autre de ces facteurs sont différents ou absents, la comparaison risque de n'être ni objective, ni utile. Les RARI antérieurs avaient dû s'appuyer sur des données publiques, souvent non disponibles pour le secteur du développement agricole et rural (ARD), ou non disponibles pour les périodes correspondant aux données du FIDA.
134. Au cours de la préparation du RARI 2012, des contacts officiels ont été pris avec un certain nombre d'agences multilatérales et bilatérales (parmi lesquelles la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BASD), le Ministère britannique du développement international, la FAO, l'Agence allemande de coopération technique, Oxfam, l'Agence des États-Unis pour le développement international et la Banque mondiale, entre autres) pour déterminer l'éventuelle disponibilité d'ensemble de données comparables. Des rencontres bilatérales ont été organisées avec les bureaux de l'évaluation de plusieurs de ces organisations. La recherche effectuée a donné à penser que deux seulement de ces agences de développement – la Banque mondiale et la BasD – disposaient d'ensembles de données qui permettraient une comparaison objective et utile avec les opérations du FIDA. Ces deux agences utilisent les mêmes critères d'évaluation que ceux appliqués par IOE, c'est-à-dire ceux du CAD/OCDE. Leurs systèmes indépendants d'évaluation sont tout à fait semblables à celui du FIDA (grâce aux efforts effectués dans le sens d'une harmonisation accrue entre les BMD dans le contexte de leur Groupe conjoint d'évaluation, dont le FIDA est membre).

135. Le tableau 5 présente les résultats relatifs aux projets achevés au cours de la période 2000-2011, et pour trois périodes intermédiaires. Toutes les données concernent exclusivement des projets du secteur de l'agriculture et du développement durable. Il convient de noter que la performance des opérations soutenues par le FIDA est très largement supérieure à celle de la BAsD dans la région Asie et Pacifique pour la période 2000-2011, et généralement similaire à celle des opérations de la Banque mondiale au niveau mondial.
136. Les données qui figuraient dans le RARI de l'année dernière (voir le tableau 5 du document EB 2011/104/R.8) montrent que, au cours de la période 2002-2009, 72% des opérations soutenues par le FIDA étaient plutôt satisfaisantes ou mieux en Afrique, alors que le chiffre correspondant pour la BAfD était de 61%. Cette comparaison avait été rendue possible par des efforts ciblés dans le contexte de l'évaluation conjointe FIDA/BAfD de l'agriculture africaine<sup>20</sup>, conduite en 2009. La BAfD n'apparaît pas dans le tableau 5 par suite d'un défaut de données comparables plus récentes. IOE s'efforcera toutefois de recueillir ces données auprès du Département de l'évaluation des opérations de la BAfD, afin qu'elles puissent être prises en compte dans l'exercice d'analyse comparative, dans le RARI 2013.

Tableau 5

**Performance des projets: pourcentage de projets du secteur agriculture et développement durable achevés au cours de la période 2000-2011 jugés plutôt satisfaisants ou mieux**

Période	FIDA	BAsD	Banque mondiale
2000-2004	84%	62%	77%
2005-2008	84%	67%	86%
2009-2011	72%	74%	75%
2000-2011	80%	67%	80%
Nombre de projets	149	138	396

137. Les données utilisées dans le tableau 5 ne sont pas encore parfaitement comparables, étant donné que les organisations comparées ne sont pas identiques, même si leurs modèles opérationnels sont largement similaires. Ainsi, les projets soutenus par le FIDA sont généralement de moindre ampleur que ceux de la BAsD et de la Banque mondiale, et interviennent principalement auprès des groupes les plus pauvres dans des contextes plus difficiles et des zones marginales<sup>21</sup>. Ce dernier point donne à penser que la performance du FIDA a été relativement supérieure à celle de la BAsD et de la Banque mondiale. Autre différence: la BAsD n'intervient que dans la région Asie et Pacifique, tandis que le FIDA et la Banque mondiale sont actifs dans toutes les régions géographiques.

## B. Analyse comparative interne

138. Le tableau 6 compare la performance aux résultats présentés dans l'EEI de 2005 et dans le cadre de mesure des résultats du FIDA en 2012.
139. Le tableau montre que la performance s'est améliorée depuis l'EEI dans tous les domaines, à l'exception de la pertinence. Cela s'explique par le fait qu'IOE a appliqué, au cours des dernières années, des normes de mesure plus rigoureuses pour évaluer le critère de la pertinence, dédoublé en une mesure de la "pertinence des objectifs" et de la "pertinence de la conception". Dans le domaine de

<sup>20</sup> BAfD et FIDA, *L'agriculture africaine: vers des partenariats ciblés – Évaluation conjointe des politiques et activités menées en Afrique par la Banque africaine de développement et le Fonds international de développement agricole dans le domaine de l'agriculture et du développement rural* (Rome, 2010).

<sup>21</sup> Le FIDA se concentre davantage sur les États en situation de post-conflit que la BAsD ou l'Association internationale de développement (Groupe de la Banque mondiale). N. Birdsall et H. Kharas, *Quality of Official Development Assistance Assessment*, appendice, tableau 8 (Washington, DC: Brookings Institution and the Center for Global Development, 2010).

l'efficacité, les améliorations ont été au moins satisfaisantes par rapport à la performance relative à d'autres critères.

140. Pour ce qui concerne le cadre de mesure des résultats (CMR), la performance des opérations du FIDA a atteint les objectifs 2012 correspondants relatifs à la pertinence et à l'égalité entre les sexes. Dans le domaine de l'innovation, la performance atteint presque l'objectif. Toutefois, c'est seulement lorsque les évaluations indépendantes de 2012 actuellement réalisées par IOE seront achevées et rapportées dans le RARI 2012/3 qu'il sera possible de déterminer avec certitude si les objectifs 2012 seront également atteints pour les critères d'efficacité, d'efficacité, d'impact sur la pauvreté rurale et de durabilité. Il est néanmoins peu probable, à en juger par l'écart assez important dans la performance à la fin de 2011, que ces objectifs soient atteints.

Tableau 6

**Analyse comparative interne (pourcentage de critères plutôt satisfaisants ou mieux)**

<i>Critère d'évaluation</i>	<i>Évaluation externe indépendante<sup>a</sup></i>	<i>Évaluations 2009-2011 d'IOE</i>	<i>Objectifs pour 2012 du Cadre de mesure des résultats<sup>b</sup></i>
Pertinence	100	92	90
Efficacité	67	72	90
Efficience	45	55	75
Impact sur la pauvreté rurale	55	78	90
Durabilité	40 <sup>c</sup>	60	75
Innovation <sup>d</sup>	55	77	80
Égalité entre les sexes <sup>e</sup>	s.o.	81	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 et 2011.

141. Le tableau 7 présente une comparaison de la performance globale des projets entre les cinq régions géographiques couvertes par les opérations du FIDA. Il convient toutefois de souligner que la comparaison entre la performance des projets financés par le FIDA par région géographique n'est pas l'équivalent d'une évaluation des divisions géographiques correspondantes de PMD.
142. Comme indiqué dans de précédents rapports, les projets exécutés dans la région Asie et Pacifique sont en moyenne ceux qui obtiennent les meilleurs résultats, tandis que les moins bons résultats sont observés dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre. Si l'on réfléchit à la différence de performance entre les régions, il convient de ne pas perdre de vue les différences de contextes, qu'il s'agisse des institutions ou des grandes orientations, entre ces régions, ainsi que le pourcentage de projets exécutés dans les pays les moins avancés et les États fragiles – ce que montre aussi le tableau 7.
143. Le partenariat entre le Fonds et la BAFD est l'une des mesures qui permettra d'améliorer la performance et de promouvoir la transposition à plus grande échelle des projets soutenus par le FIDA en Afrique. L'évaluation conjointe FIDA/BAFD avait relevé, dans sa conclusion, que les deux organisations ont des mandats

complémentaires et qu'elles peuvent, ensemble, jouer un rôle important pour la réduction de la pauvreté rurale sur le continent.

144. L'établissement d'un partenariat ciblé entre le FIDA et la BAfD aux niveaux régional, sous-régional et national exige toutefois une attention concertée. Pour ce qui concerne le cofinancement de projets au niveau des pays (qui n'est que l'une des manifestations du partenariat), les données du FIDA font apparaître que, depuis l'achèvement de l'évaluation conjointe, 37 nouveaux projets ont été financés par le FIDA, dont deux seulement ont fait l'objet d'un cofinancement avec la BAfD (au Ghana et en République-Unie de Tanzanie). Ce chiffre est véritablement très faible. En tout état de cause, IOE entreprend actuellement, de concert avec la BAfD, un étude de suivi sur l'application des recommandations de l'évaluation conjointe et des engagements d'ensemble pris par les directions respectives du FIDA et de la BAfD, et sera en mesure d'en rendre compte en 2013.

Tableau 7

**Comparaison du résultat global des projets par région géographique (2002-2011)**

<i>Région géographique</i>	<i>Nombre de projets évalués<sup>a</sup></i>	<i>Pourcentage de projets dans les pays les moins avancés<sup>b</sup></i>	<i>Résultat global des projets Pourcentage de projets notés plutôt satisfaisant ou mieux</i>	<i>Résultat global des projets Pourcentage de projets notés plutôt insuffisant ou moins</i>
Asie et Pacifique	40	33	93	7
Amérique latine et Caraïbes	27	7	78	22
Afrique orientale et australe	39	87	76	24
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	28	32	75	25
Afrique du Centre et de l'Ouest	33	64	61	39

<sup>a</sup> Le nombre total de projets mentionné dans le tableau est de 167 (et non 170, 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 992 USD), de faibles ressources humaines et une vulnérabilité économique élevée.

## VI. Conclusions et recommandations

### A. Conclusions

145. Cette dixième édition du RARI inclut une analyse des évaluations réalisées en 2011, ainsi que de l'ensemble de données que constituent les notes des évaluations indépendantes depuis 2002. Globalement, les données et les conclusions des évaluations montrent que le FIDA est une organisation dont les performances s'améliorent et qui a apporté une contribution positive à la lutte contre la pauvreté rurale dans toutes les régions.
146. L'image générale qui en ressort est positive, avec à la fois des points forts en termes de performance et des domaines dans lesquels subsistent des problèmes. Il existe, d'une part, des preuves manifestes d'une amélioration sensible pour de nombreux critères retenus par les évaluations d'IOE. Mais il est aussi évident, par ailleurs, qu'un certain nombre de questions importantes signalées dans les RARI précédents n'ont pas encore été totalement résolues.
147. La performance s'est améliorée, au fil des années, dans deux domaines importants: la performance propre du FIDA en tant que partenaire, et les résultats concernant la promotion d'une meilleure gestion des ressources naturelles et de l'environnement. Il s'agit dans les deux cas de domaines qui avaient auparavant

suscité des préoccupations. Les progrès en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes sont aussi généralement bons, et des améliorations ont été réalisées sur le plan de l'établissement des partenariats et de la gestion des savoirs.

148. Pour ce qui concerne d'autres critères d'évaluation, la performance est plus mitigée. Un groupe de critères – impact sur la pauvreté rurale, durabilité, et innovation et transposition à plus grande échelle – est en nette amélioration depuis 2002-2004, mais avec un léger ralentissement après la crête de 2006-2008. Pour un autre groupe de critères – pertinence, efficacité, efficience, performance des projets et performance du gouvernement en tant que partenaire – la tendance est demeurée globalement stationnaire depuis 2002.
149. Le processus du présent RARI a comporté des efforts concertés pour procéder à une évaluation comparative de la performance des opérations du FIDA par rapport aux opérations réalisées dans le secteur de l'agriculture par la BAfD, la BASD et la Banque mondiale. La performance des opérations du FIDA est meilleure que celle de la BASD dans la région Asie et Pacifique pour les projets achevés depuis 2000, et marginalement meilleure que celle de la BAfD en Afrique au cours de la période 2002-2009. La performance des opérations financées par le FIDA est à égalité avec celle de la Banque mondiale.
150. Le RARI de cette année fait apparaître que la performance, pour la plupart des critères d'évaluation, est généralement plus faible dans les États fragiles (où l'on relève le plus haut pourcentage de notations "plutôt insuffisant", ainsi qu'un moindre pourcentage de notations "plutôt satisfaisant" ou mieux) que dans d'autres contextes nationaux. Compte tenu de l'importance des interventions dans les États fragiles, et de l'accent mis par le FIDA sur les "zones fragiles" dans d'autres États, ce point mérite d'être exploré de manière plus approfondie à l'avenir. Il est indispensable de mieux comprendre les raisons d'une performance relativement plus faible ou plus forte dans ces contextes.
151. Deux importants domaines constituent encore une source de difficulté: l'efficience et la durabilité du projet, qui sont toutes deux essentielles pour garantir que l'intervention du FIDA se traduise par une différence durable dans la vie des populations rurales pauvres et assure un bon rapport coûts/avantages. L'efficience et la durabilité du projet se sont, il est vrai, améliorées depuis l'EEI de 2005, mais du travail et des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre les objectifs de performance agréés avec les États membres.
152. S'agissant de la concertation sur les politiques aux niveaux mondial et régional, la performance du FIDA est satisfaisante. Au niveau national, il y a bien quelques exemples de contribution favorable du FIDA à la concertation sur les politiques, mais ils sont pour l'essentiel épisodiques et ne reposent pas sur une approche systématique. Rendre le FIDA plus efficace dans sa participation aux grandes orientations et aider d'autres parties (les groupements paysans, par exemple) à participer efficacement aux grandes orientations sera souvent essentiel pour la transposition à plus grande échelle des initiatives soutenues par le FIDA. Que le FIDA n'ait pas mieux réussi dans ce domaine est la conséquence d'un manque de concordance entre l'échelle des ambitions du FIDA telles qu'elles sont exprimées dans les stratégies de pays, les défis liés à la réalisation d'un changement de politique pour la rendre favorable aux pauvres, et la capacité du FIDA, de ses ressources et des incitations de la direction à concrétiser ce changement. Il est probable que la clé d'un plus grand succès dans ce domaine réside dans un réalisme et une focalisation accrues concernant les ambitions du FIDA, et dans plus de clarté dans les incitations et l'obligation redditionnelle de la direction.

153. Outre les observations ci-dessus, les cinq conclusions suivantes méritent d'être soulignées:
- i) Une performance plutôt satisfaisante demeure la norme. La moitié environ de l'ensemble des projets exécutés depuis 2003 ont été jugés "plutôt satisfaisants", un quart "satisfaisants", et un dernier quart "plutôt insuffisants" ou "insuffisants". Dans les États fragiles, 9% seulement des projets sont satisfaisants et près de la moitié sont plutôt insuffisants ou insuffisants. L'un des principaux objectifs du FIDA doit donc être d'augmenter le pourcentage de projets satisfaisants et de réduire celui des projets plutôt insuffisants ou insuffisants. Atteindre cet objectif est fondamental pour que le FIDA soit reconnu comme centre d'excellence dans le domaine de la petite agriculture et du développement rural – spécialement si d'autres partenaires doivent être appelés à reproduire à plus grande échelle les innovations et les approches réussies pour en accroître l'impact.
  - ii) La capacité du gouvernement et le contexte national sont également importants. Les principaux enseignements sont, premièrement, qu'il est essentiel de mettre en place, dès la phase de la conception, un partenariat solide, une convergence de vues et un engagement conjoint et, deuxièmement, qu'il est important de procéder à une estimation réaliste de la capacité du gouvernement de changer et d'exécuter. La conception des projets et l'appui à l'exécution doivent y être adaptés. Le FIDA doit aussi disposer d'une approche plus différenciée pour répondre à la très grande diversité des contextes nationaux, besoin déjà souligné par des RARI antérieurs. L'ENI proposée sur les États fragiles, et l'ENI sur les pays à revenu intermédiaire qui pourrait lui faire suite, devraient apporter d'importantes contributions à une future étude plus approfondie de ces questions.
  - iii) Il subsiste des faiblesses au niveau du S&E des projets et programmes, comme en témoigne la qualité variable des RAP. L'amélioration du S&E est indispensable à une information plus exacte sur les résultats, ainsi qu'à la détermination des enseignements à tirer et des bonnes pratiques, informations à utiliser, en retour, dans les orientations, la stratégie et les projets pour atteindre une plus grande efficacité en matière de développement.
  - iv) L'efficacité des diverses stratégies de ciblage et la répartition des avantages entre les divers types de populations pauvres demeurent, pour le FIDA, des problèmes clés à résoudre.
  - v) L'importance d'une gestion efficace des projets et des programmes est confirmée, et ce point fera l'objet d'une étude plus poussée dans les futures évaluations d'IOE. Les conclusions des évaluations mettent en évidence le rôle essentiel du personnel de gestion des projets et de la direction du FIDA dans l'obtention de résultats en matière de réduction de la pauvreté rurale.
154. On peut souligner que le RARI, qui atteint ainsi sa dixième édition, a ceci d'unique qu'il offre un point de vue indépendant sur les résultats, les questions systémiques et les enseignements en vue de donner au FIDA une efficacité accrue en matière de développement. La direction du FIDA, le Comité de l'évaluation, le Conseil d'administration et les principaux partenaires à l'extérieur du Fonds en reconnaissent la valeur et le rôle dans la promotion de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage. Le RARI doit, toutefois, continuer à expérimenter et à évoluer pour prendre en compte les changements dans les produits élaborés par IOE et les éventuelles autres modifications du type et de la qualité des rapports établis par la direction du FIDA; il doit continuer aussi à exploiter les bonnes pratiques relevées dans des rapports annuels indépendants d'évaluation établis par d'autres instances. Comme au cours des dix années précédentes, IOE est résolu à affiner son RARI, le cas échéant, afin qu'il demeure pertinent et utile pour l'organisation. Il conviendra

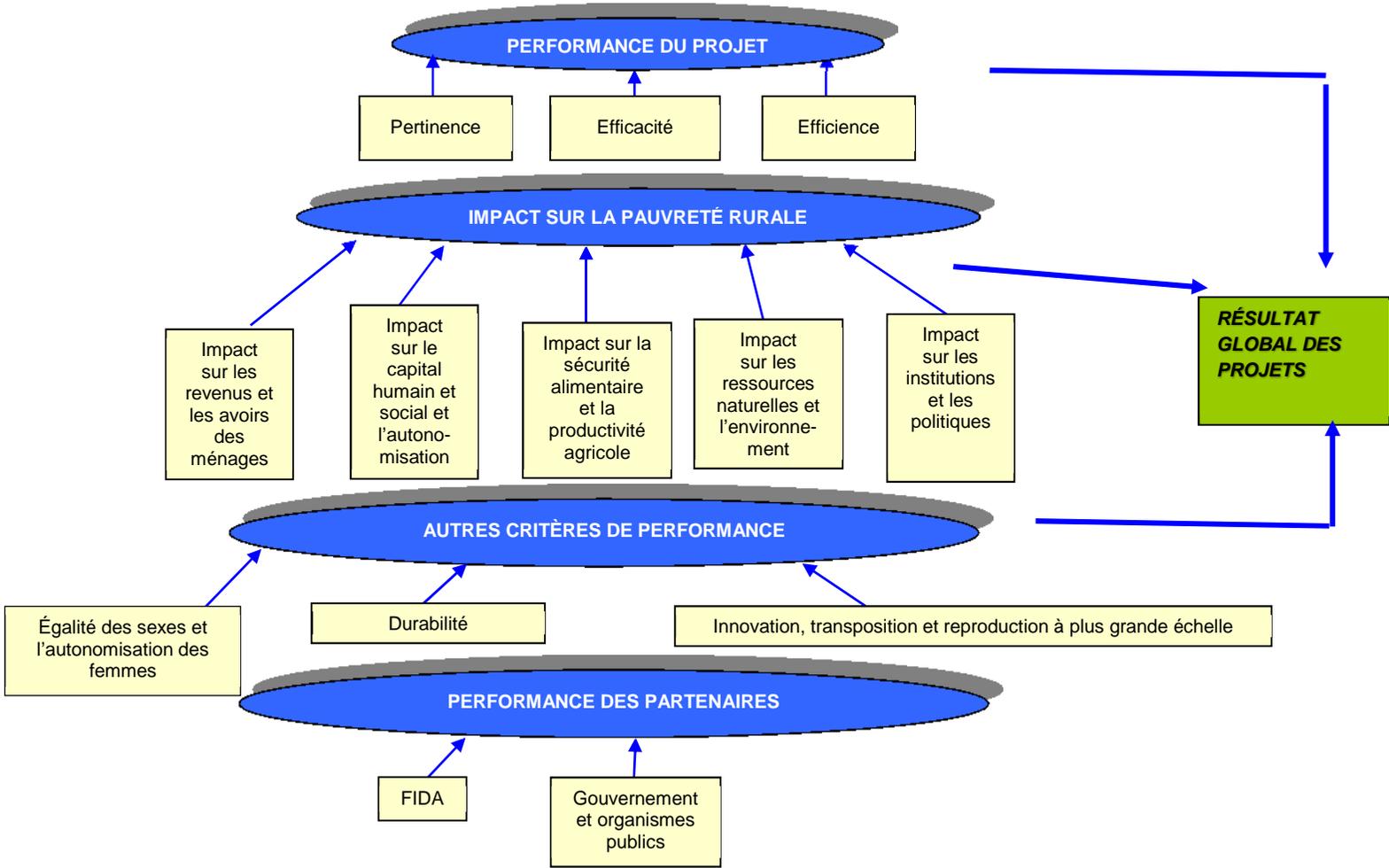
donc, à cet effet, de poursuivre l'évolution vers: i) la validation des examens et des résultats produits par le système d'auto-évaluation du FIDA; et ii) l'évaluation axée sur l'apprentissage, spécialement en rapport avec la compréhension des causes expliquant qu'une performance soit bonne ou moins bonne.

## **B. Recommandations**

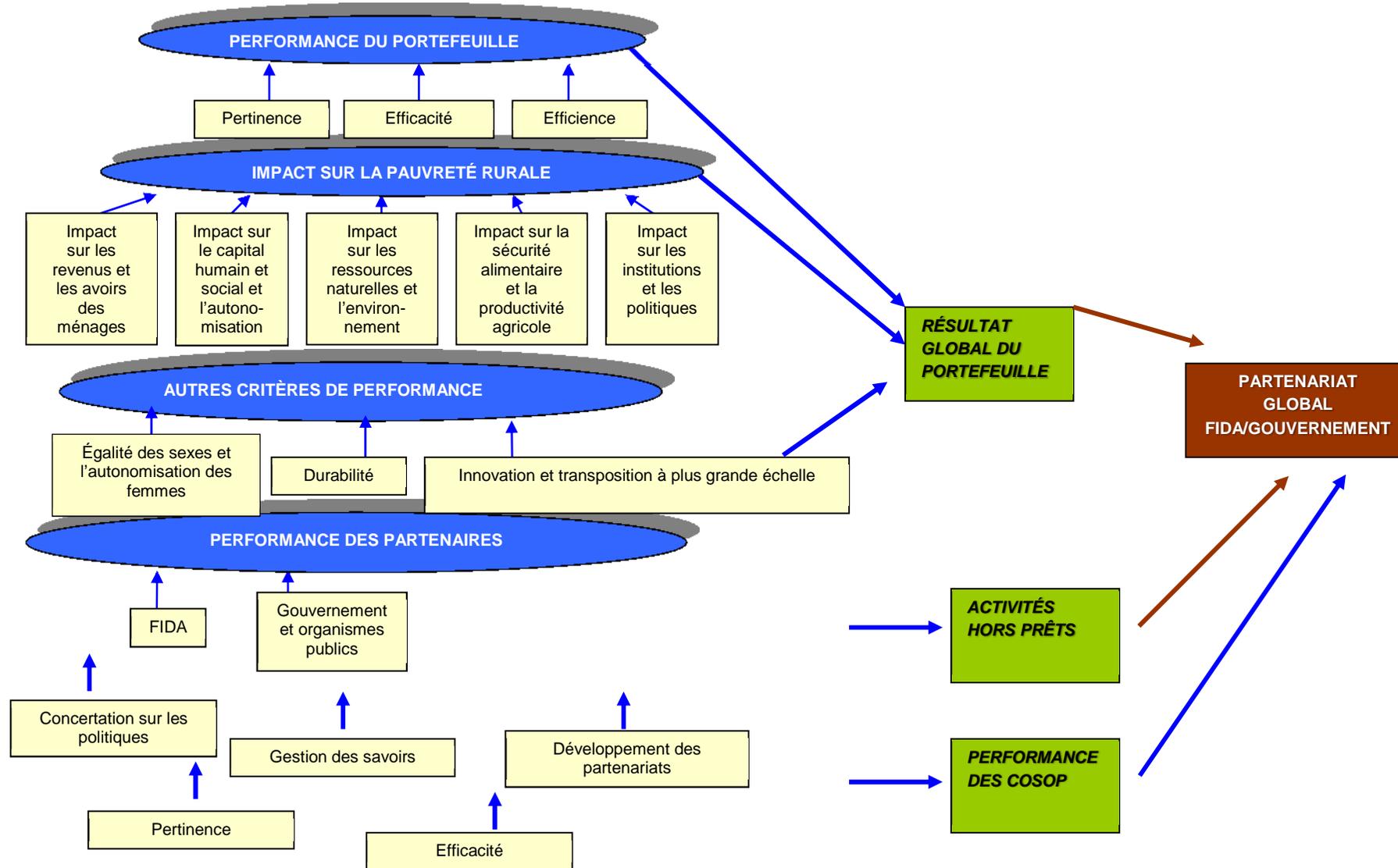
155. Le RARI 2012 formule les sept recommandations suivantes:

- i) Le RARI 2013 devrait inclure deux thèmes d'apprentissage. Le premier consisterait en un examen de projets particulièrement réussis (satisfaisants) soit au contraire plutôt insuffisants/insuffisants, dans diverses catégories de pays, en mettant spécialement l'accent sur les États fragiles et les pays à revenu intermédiaire. Le second thème devrait consister en une analyse plus approfondie du rôle des gouvernements, en vue de recenser les efforts supplémentaires que pourrait déployer le Fonds pour améliorer la performance des gouvernements dans le contexte des activités soutenues par le FIDA.
- ii) Les futurs RARI devront suivre et rendre compte de la performance relative aux critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience et performance du gouvernement) pour lesquels la performance a été stable ou en déclin depuis 2002.
- iii) La direction du FIDA devra porter une attention particulière aux questions soulevées dans le paragraphe 23 en vue d'améliorer encore la qualité et l'utilité des RAP.
- iv) Il conviendra de chercher une réponse aux problèmes énumérés aux paragraphes 111 et 117, afin d'améliorer la performance, au niveau national, de la concertation sur les politiques.
- v) Afin de mettre à la disposition des États membres une vue d'ensemble des tendances relatives à la performance des opérations du FIDA et aux enseignements tirés, il est recommandé de prévoir un créneau spécial, dans l'horaire des travaux de la première session des futures consultations sur la reconstitutions des ressources du FIDA, à partir de FIDA10 en 2014, pour permettre à IOE de présenter un exposé sur le dernier RARI en date disponible lors de cette réunion. Cet exposé aidera aussi les États membres à déterminer les thèmes clés à examiner et les priorités à respecter au cours des débats correspondants sur la reconstitution des ressources.
- vi) L'examen du RARI devrait constituer l'un des premiers points de l'ordre du jour des sessions de décembre du Conseil d'administration, et précéder l'examen par le Conseil du programme annuel de prêts et de dons et du budget administratif du Fonds pour l'année suivante. Cela donnera aux membres du Conseil d'administration la possibilité de mieux discerner si des ressources adéquates ont été allouées aux domaines désignés par le RARI comme justifiant une attention particulière, afin d'améliorer encore l'efficacité du FIDA en matière de développement.
- vii) La direction du FIDA rendra compte, dans le rapport PRISMA, du suivi et de l'application de ces recommandations, conformément à la pratique suivie jusqu'ici.

# Méthodologie d'évaluation d'un projet



# Méthodologie d'évaluation d'un programme de pays



## Définition des critères d'évaluation utilisés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

<b>Critère</b>	<b>Définition<sup>a</sup></b>
<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.
Efficacité	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.
Efficiences	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>	
	Ce critère apprécie les changements intervenus ou devant être intervenus dans la vie des ruraux pauvres (positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou involontaires) à la suite des interventions de développement.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenus et avoirs des ménages</li> </ul>	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, dans la qualité des organisations et des institutions locales ainsi que dans 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>	Il s'agit d'apprécier la pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement après qu'aura pris fin l'appui financier externe. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles seront maintenus pendant toute la durée du projet en dépit des risques identifiés.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovation et transposition à plus grande échelle</li> </ul>	Mesure dans laquelle les actions de développement du FIDA: i) ont mis en œuvre des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites (ou le seront probablement) et appliquées à plus grande échelle par les autorités gouvernementales, les organismes donateurs et le secteur privé, entre autres acteurs.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes</li> </ul>	Sont évalués les efforts fait pour promouvoir l'égalité entre les 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>Évaluation globale 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> </ul>	Ce critère évalue les contributions apportées par les partenaires à la conception, à l'exécution, au suivi, à la supervision, à l'appui à l'exécution et à l'évaluation des projets et aux rapports. Est également évaluée la performance de chaque partenaire par rapport au rôle et aux responsabilités attendus au cours de la durée de vie du projet.

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

<sup>b</sup> Le Manuel de l'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").

## Données relatives aux évaluations de projets de 2011

Tableau 1

### Pertinence, efficacité et efficence – projets évalués en 2011

(en pourcentage)

	<i>Appréciation</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficence</i>	<i>Performance des projets</i>
6	Très satisfaisant				
5	Satisfaisant	29	25	25	25
4	Plutôt satisfaisant	54	42	25	46
	<b>Total "satisfaisant"</b>	<b>83</b>	<b>67</b>	<b>50</b>	<b>71</b>
3	Plutôt insuffisant	17	29	38	25
2	Insuffisant		4	13	4
1	Très insuffisant				
	<b>Total "insuffisant"</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>29</b>

Note: Quand cela était nécessaire, les pourcentages du tableau ont été arrondis en appliquant une méthode homogène. Chaque chiffre du tableau est la somme exacte mais arrondie des données sous-jacentes et non la simple addition des chiffres présentés. Cela explique l'écart apparent avec le total arithmétique constaté qui peut aller jusqu'à 1%. Cette note s'applique également aux autres tableaux de ces annexes.

Tableau 2

### Domaines d'impact sur la pauvreté rurale – projets évalués en 2011

(en pourcentage)

	<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					9	
5	Satisfaisant	29	38	29	5	13	29
4	Plutôt satisfaisant	46	25	62	68	26	46
	<b>Total "satisfaisant"</b>	<b>75</b>	<b>63</b>	<b>90</b>	<b>74</b>	<b>48</b>	<b>75</b>
3	Plutôt insuffisant	13	33		26	35	25
2	Insuffisant	13	4	10		17	
1	Très insuffisant						
	<b>Total "insuffisant"</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>52</b>	<b>25</b>

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

Tableau 3  
**Durabilité, innovation et transposition à plus grande échelle, et égalité entre les sexes – projets évalués en 2011**

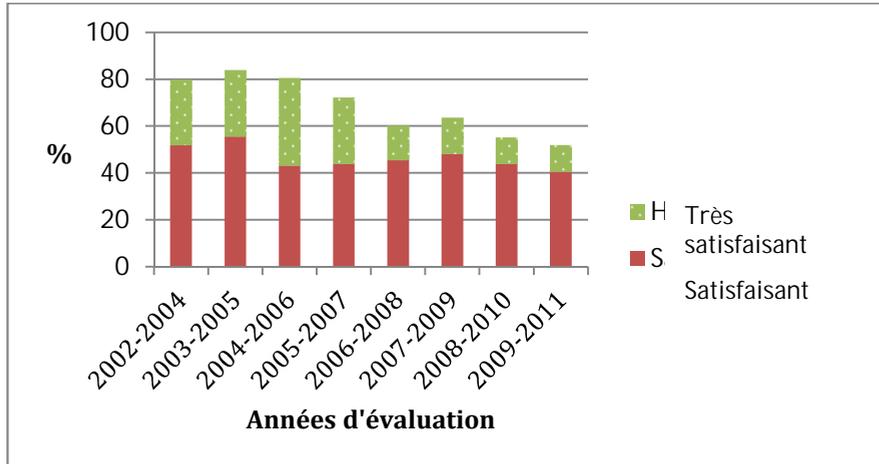
<i>Appréciation</i>	<i>En pourcentage</i>		
	<i>Durabilité</i>	<i>Innovation et transposition à plus grande échelle</i>	<i>Égalité entre les sexes</i>
Très satisfaisant		4	4
Satisfaisant	13	17	21
Plutôt satisfaisant	38	42	46
<b>Total "satisfaisant"</b>	<b>50</b>	<b>63</b>	<b>71</b>
Plutôt insuffisant	46	38	29
Insuffisant	4		
Très insuffisant			
<b>Total "insuffisant"</b>	<b>50</b>	<b>38</b>	<b>29</b>

Tableau 4  
**Performance des partenaires – projets évalués en 2011**

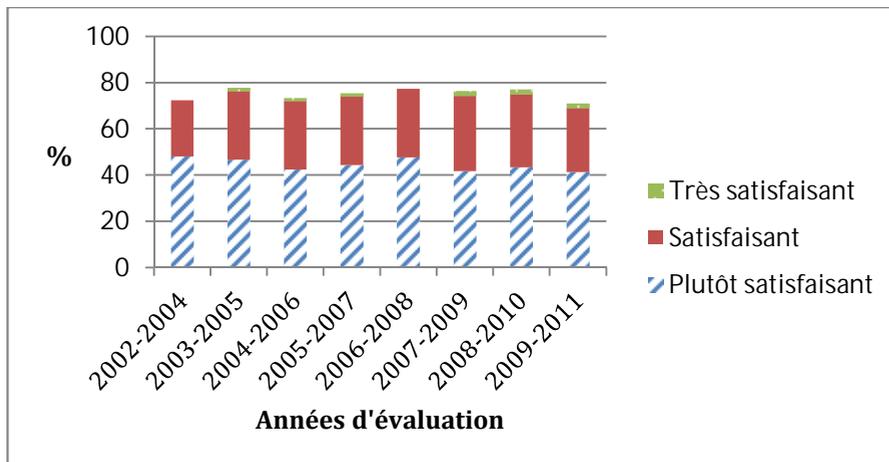
<i>Appréciation</i>	<i>En pourcentage</i>		
	<i>FIDA</i>	<i>Institutions coopérantes</i>	<i>Gouvernement</i>
Très satisfaisant	4		4
Satisfaisant	38		21
Plutôt satisfaisant	38		46
<b>Total "satisfaisant"</b>	<b>79</b>		<b>71</b>
Plutôt insuffisant	21		24
Insuffisant			4
Très insuffisant			
<b>Total "insuffisant"</b>	<b>21</b>		<b>29</b>

## Graphiques relatifs aux évaluations de projets 2002-2011

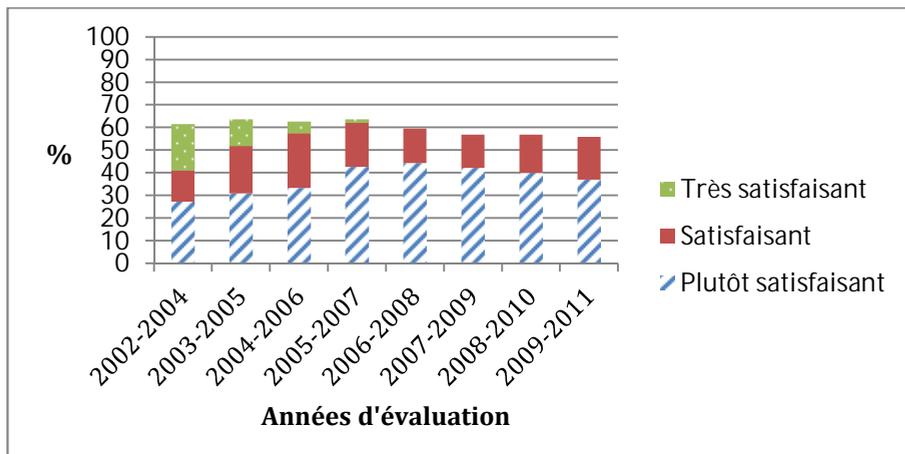
### Pertinence



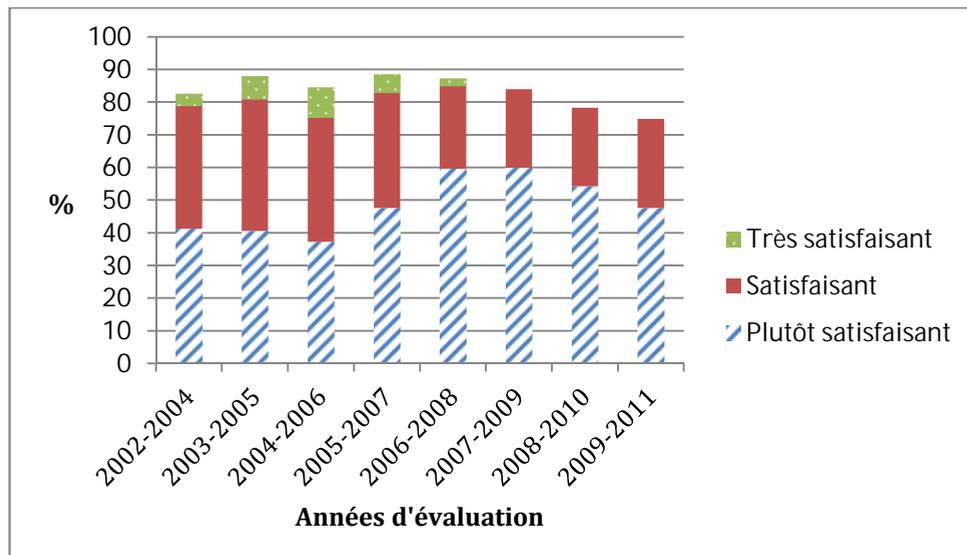
### Efficacité



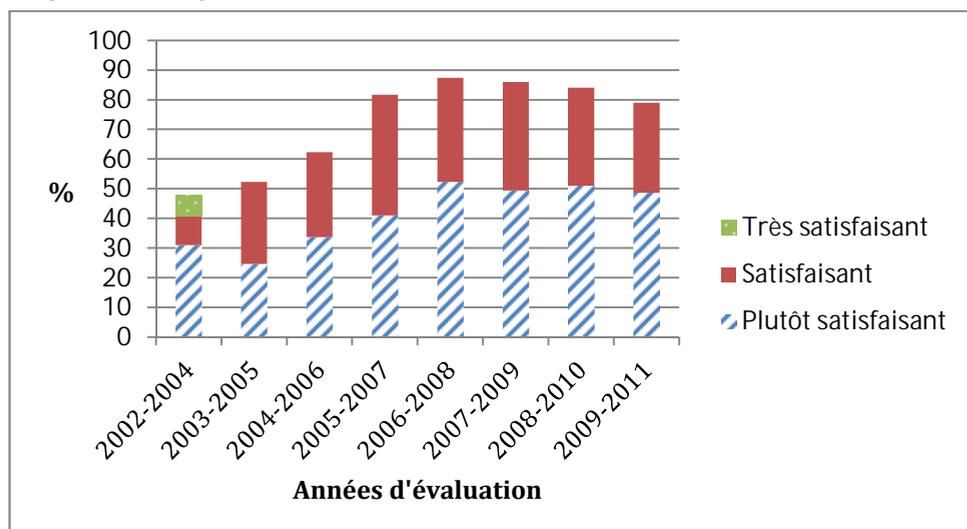
### Efficiences



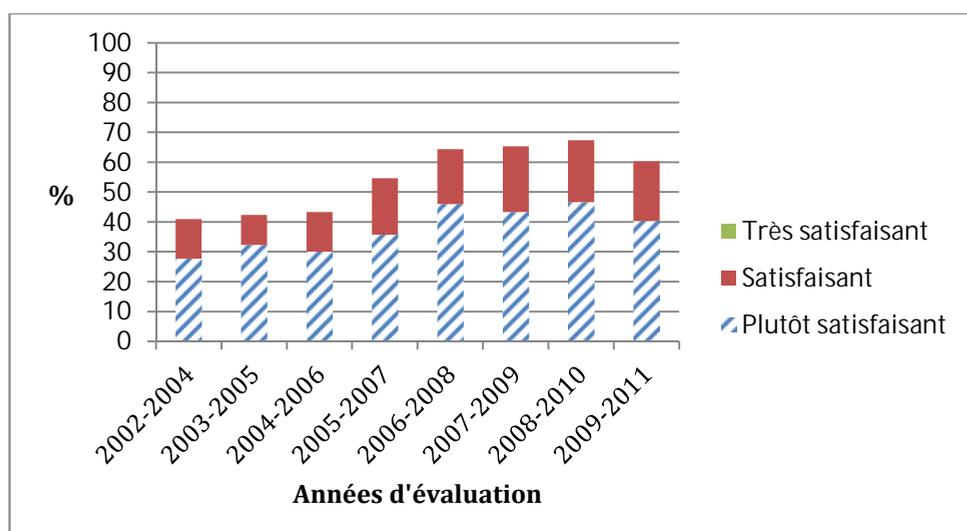
### Performance des projets



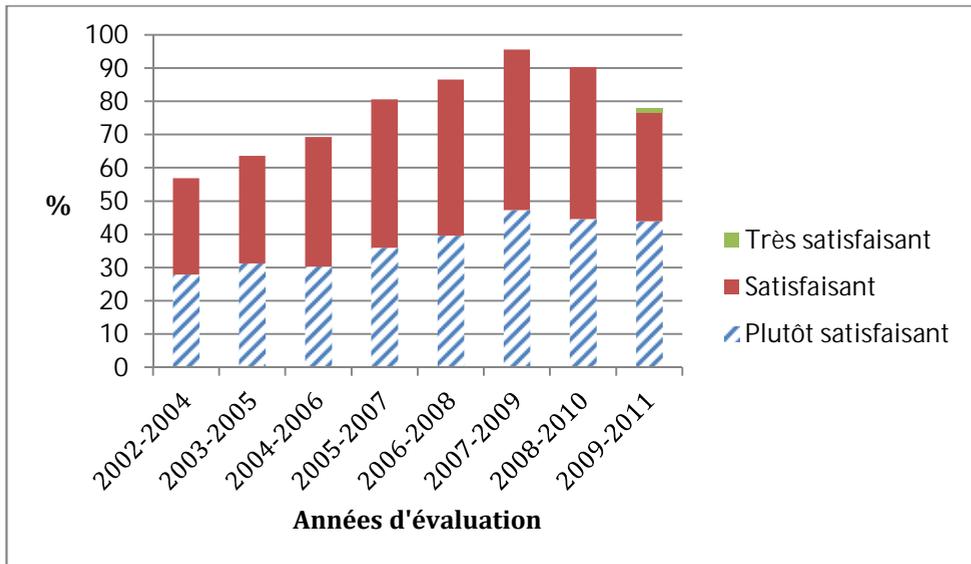
### Impact sur la pauvreté rurale



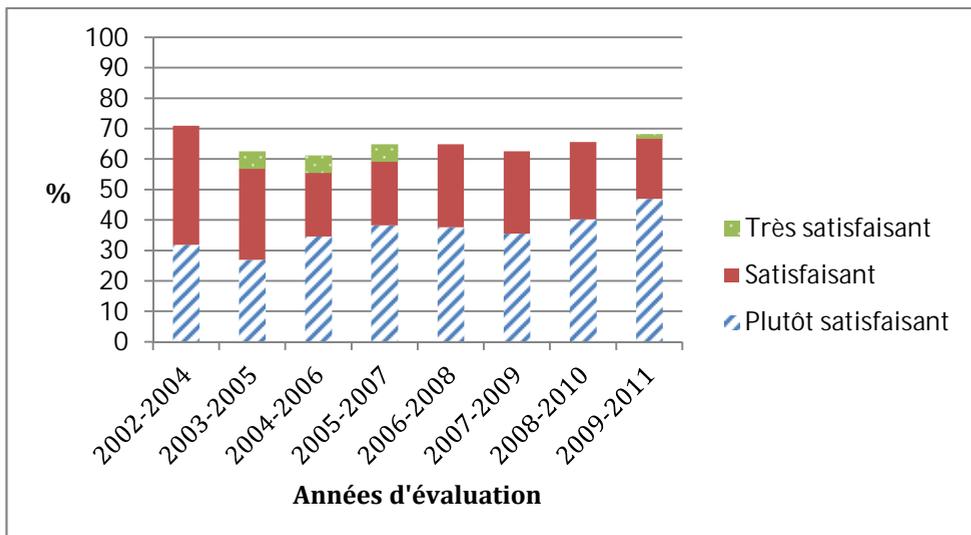
### Durabilité



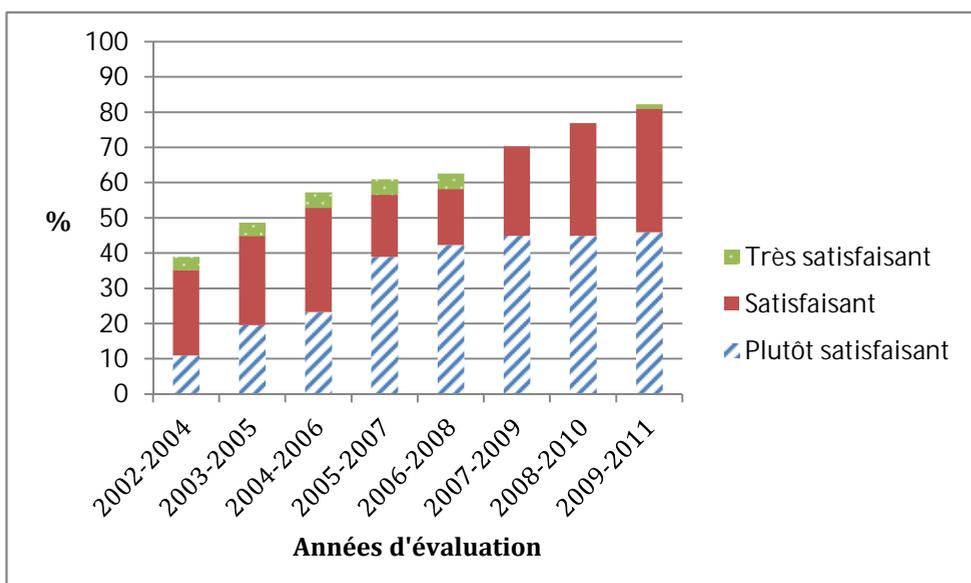
**Innovation et transposition à plus grande échelle**



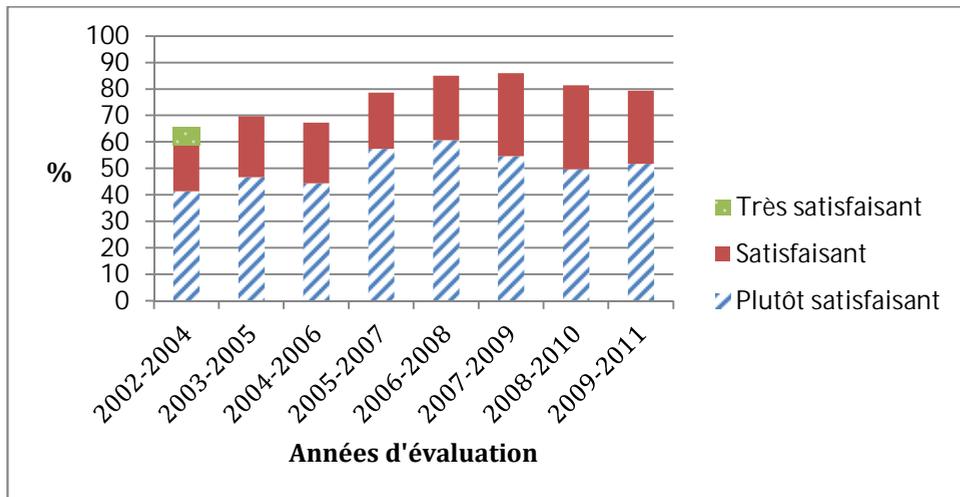
**Performance du gouvernement**



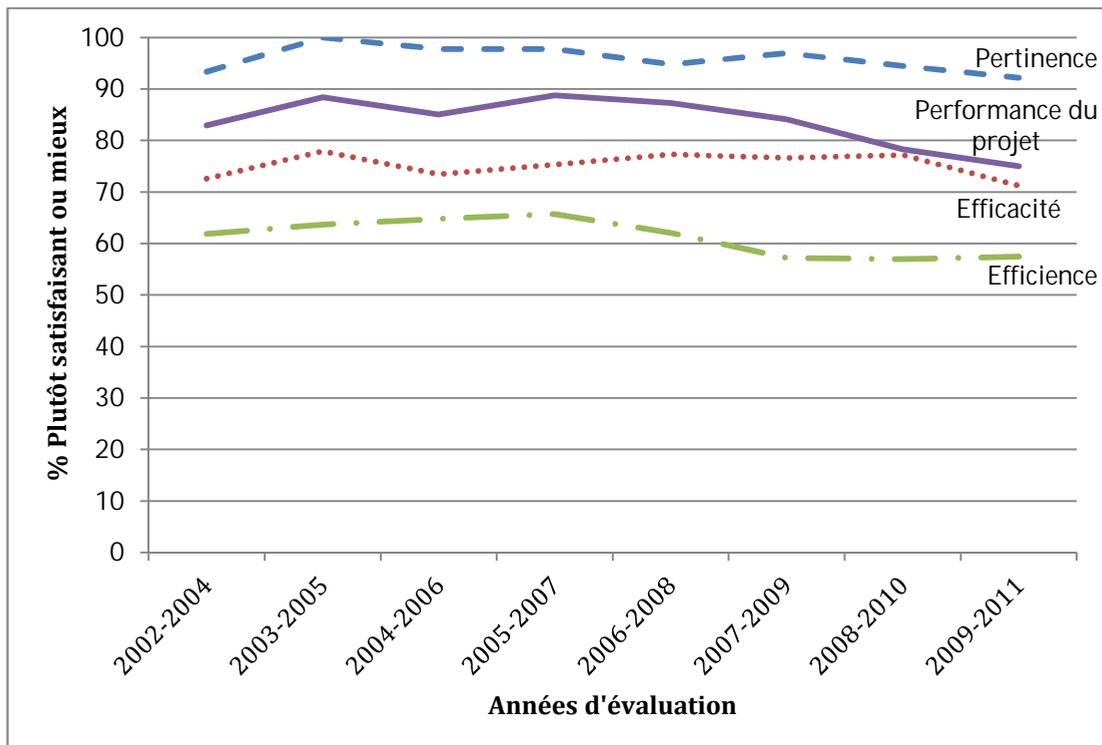
**Performance du FIDA**

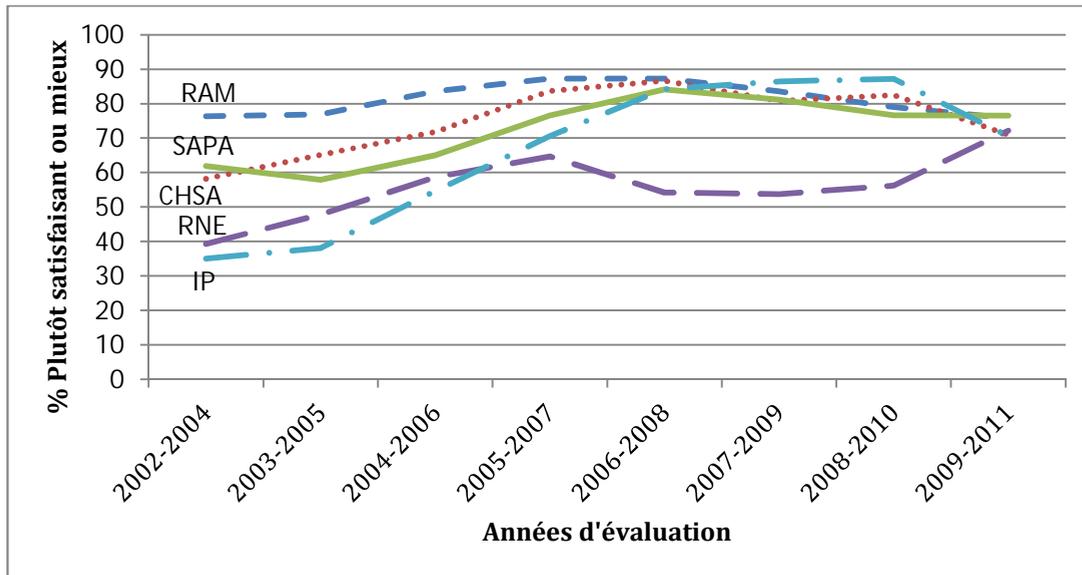


### Évaluation globale des projets



### Pertinence, efficacité, efficience et performance des projets



**Domaines d'impact sur la pauvreté rurale**

## Évaluations incluses dans le RARI 2012

Type	Pays/ région	Titre	Date d'approbation par le Conseil d'adminis- tration	Date d'achèvement du projet	Prêt du FIDA <sup>a</sup> (en millions d'USD)	Coût total du projet <sup>a</sup>
Évaluation de programmes de pays	Jordanie <sup>b</sup>	Programme national de régénération et d'exploitation des parcours – Phase I <sup>c</sup>	Décembre 1997	Juin 2005	4,0	9,0
		Projet de gestion des ressources agricoles dans les gouvernorats de Karak et de Tafilat	Décembre 1995	Juin 2003	12,8	18,5
		Projet de gestion des ressources agricoles – Phase II	Décembre 2004	Décembre 2015	11,8	42,0
	Ouganda <sup>b</sup>	Programme de modernisation agricole au niveau local <sup>c</sup>	Décembre 1999	Juin 2008	13,2	30,0
		Programme national de services de conseils agricoles	Décembre 2000	Juin 2010	17,5	107,9
		Programme relatif aux services financiers ruraux	septembre 2002	Juin 2013	18,4	24,5
Programme d'appui aux moyens de subsistance dans les districts		Décembre 2006	Décembre 2014	47,8	50,9	
Programme d'amélioration des infrastructures agricoles communautaires		septembre 2007	Mars 2013	32,0	81,9	
Évaluation de la performance des projets	Arménie	Programme de développement économique des zones rurales	Décembre 2004	Septembre 2009	15,3	28,7
	Bangladesh	Projet d'appui à la microfinance et de soutien technique	Avril 2003	Décembre 2010	16,3	20,2
	Burundi	Programme de relance et de développement du monde rural	Avril 1999	Juin 2010	20,0	34,2
	République de Moldova	Programme de développement des entreprises rurales	Décembre 2005	Septembre 2011	13,0	20,3
	Philippines	Projet de promotion des initiatives communautaires et de gestion des ressources dans le nord de Mindanao	Décembre 2001	Juin 2009	14,8	21,6
	Zambie	Projet de gestion des ressources forestières	Décembre 1999	Juin 2007	12,6	16,0
Validation des rapports d'achèvement de projet	Grenade	Projet de promotion des entreprises rurales	Avril 2001	Juin 2009	4,2	7,7
	Guinée	Programme participatif de développement rural en Haute-Guinée	Décembre 1999	Mars 2010	14,0	19,8

<i>Type</i>	<i>Pays/ région</i>	<i>Titre</i>	<i>Date d'approbation par le Conseil d'adminis- tration</i>	<i>Date d'achèvement du projet</i>	<i>Prêt du FIDA<sup>a</sup> (en millions d'USD)</i>	<i>Coût total du projet<sup>b</sup></i>
	Haïti	Projet d'intensification des cultures vivrières – Phase II	Décembre 1998	Septembre 2010	15,4	20,1
	Honduras	Projet de fonds national de développement durable en milieu rural	Décembre 1999	Novembre, 2009	16,5	25,7
	Honduras	Programme national de développement local	Avril 2001	Novembre, 2009	20,0	31,3
	Maroc	Projet de développement rural dans la zone de Taourirt-Taforalt	Décembre 1996	Décembre 2009	19,5	49,4
	Nicaragua	Programme de développement économique dans la région aride du Nicaragua	Avril 2003	Décembre 2010	14,0	25,0
	République arabe syrienne	Projet de mise en valeur des parcours de steppe (badia)	Avril 1998	Décembre 2010	20,2	104,9
	Tunisie	Programme de développement agropastoral et de promotion des initiatives locales pour le Sud-Est (PRODESUD)	Septembre 2002	Juin 2010	23,2	52,2
	Zambie	Programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation	Décembre 1999	Juin 2008	15,9	18,3
<b>Synthèses d'évaluation</b>	Tous	Ciblage				
	Tous	Égalité entre les sexes				
<b>Total</b>					<b>412,4</b>	<b>860,1</b>

<sup>a</sup> Le montant du prêt du FIDA et les coûts indiqués pour les deux évaluations du programme de pays (EPP) se rapportent au montant total des prêts et au coût global des 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 dans la colonne qui suit ont été évalués individuellement dans le cadre des EPP relatives à la Jordanie et à l'Ouganda respectivement. 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.

## 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) **Jordanie.** Le COSOP de 2007 identifie trois objectifs stratégiques du programme de pays:
  - a) Objectif stratégique 1: Accès amélioré des ruraux pauvres – hommes et femmes – aux marchés, au financement rural et aux services consultatifs techniques.
  - b) Objectif stratégique 2: Accès amélioré et durable des ruraux pauvres – femmes et hommes – aux ressources foncières et hydriques; et
  - c) Objectif stratégique 3: Accroissement des capacités des populations rurales pauvres et de leurs organisations;
- ii) **Ouganda.** L'objectif assigné au COSOP 2004 était de faire en sorte que les petits exploitants agricoles puissent disposer d'une politique et d'une stratégie nationales porteuses et cohérentes, ainsi que de cadres généraux institutionnels et matériels. Le COSOP a également recensé les quatre résultats/produits attendus suivants:
  - a) Mise en œuvre avec succès de programmes à l'échelle sectorielle, associant les efforts du gouvernement et des donateurs dans la création d'une base propice au développement des petits exploitants, spécialement pour ce qui concerne:
    - i) l'accès aux techniques améliorées;
    - ii) l'accès à la terre ;
    - iii) l'accès au financement;
    - iv) l'accès aux marchés ;
  - b) Relèvement des zones et des régions marginales sortant d'un conflit ;
  - c) Atténuation de la crise résultant du nombre élevé d'orphelins (effet combiné des troubles civils et de la pandémie de VIH/sida ; et
  - d) Amélioration de la concertation sur les politiques, de l'établissement de partenariats et de la gestion des savoirs.

## Objectifs des projets et des programmes

<i>Pays et nom du projet/programme</i>	<i>Objectifs</i>
<b>Arménie</b> Programme de développement économique des zones rurales	Le programme a pour finalité générale et pour objectifs d'accroître durablement les revenus des habitants ruraux des zones montagneuses des sept <i>marzes</i> défavorisés et de stimuler une croissance soutenue de l'activité des entreprises rurales dans la zone du programme. Ses principaux produits seront: i) apporter un financement à moyen et à long terme aux entités commerciales rurales dans un milieu compétitif; ii) veiller à ce que les PME aient effectivement accès aux services d'intermédiation en affaires dont elles ont besoin; et iii) établir dans la zone du programme une infrastructure commercialement justifiable. Plus spécialement, le programme devrait contribuer à produire un certain nombre de résultats bénéfiques aux niveaux institutionnel et opérationnel dans le secteur financier. Ainsi, il renforcera la compétence et l'intérêt des banques commerciales pour leur clientèle formée de PME et il offrira à la population bénéficiaire des instruments de financement nouveaux et plus appropriés. Les réformes et les opérations du secteur financier seront par ailleurs au cœur de la concertation future avec le gouvernement.
<b>Bangladesh</b> Projet d'appui à la microfinance et de soutien technique	Le projet a pour but d'améliorer les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des ménages pauvres et tout à fait démunis ainsi que d'autonomiser les femmes. L'objectif du projet est de créer pour ces ménages des activités de nature à générer un revenu durable, de les former aux méthodes d'élevage et de dispenser des connaissances à ce sujet au personnel de la Fondation Palli Karma-Sahayak (PKSF) et de ses organisations associées. À cette fin, il est prévu de financer trois composantes: i) microcrédit; ii) appui technique, avec quatre sous-composantes de formation des bénéficiaires, du personnel des organisations associées, de la PKSF et des autres organismes gouvernementaux et recherche-développement; et iii) appui à l'exécution du projet, avec trois sous-composantes (coordination du projet, suivi et évaluation et appui aux organisations associées.)
<b>Burundi</b> Programme de relance et de développement du monde rural	L'objectif du programme est de contribuer à instaurer des conditions favorables pour que les ruraux pauvres et la communauté à laquelle ils appartiennent puissent définir et appliquer des stratégies individuelles et collectives durables pour surmonter ce qu'ils ressentent comme des obstacles essentiels à l'amélioration de leur sécurité alimentaire et de leurs revenus et pour alléger la pression sur leurs moyens de subsistance – facteur de tension sociale depuis longtemps. Le programme comporte six composantes: a) développement communautaire; b) appui à la production paysanne; c) aménagements du territoire et conservation des ressources naturelles; d) développement des infrastructures socio-économiques; e) appui aux initiatives locales; et f) coordination du programme.
<b>Grenade</b> Projet de promotion des entreprises rurales	Le projet a pour principal objectif de réduire la pauvreté rurale de manière durable et équitable pour les hommes et les femmes, et offre aux ménages ruraux la possibilité d'améliorer leurs revenus en les aidant à identifier les possibilités d'activités économiques et à en tirer parti, ce qui s'inscrit dans le droit fil de l'objectif gouvernemental à long terme d'éradication de la pauvreté. Les objectifs du projet consistent à: i) diversifier, améliorer et maintenir dans le temps les activités rémunératrices des bénéficiaires; ii) renforcer les capacités des communautés rurales et leur donner confiance; iii) aider les prestataires de services ruraux à répondre aux besoins des communautés; iv) promouvoir des activités de production et de transformation efficaces et respectueuses de l'environnement; et v) renforcer les liens intersectoriels et les filières commerciales.
<b>Guinée</b> Programme participatif de développement rural en Haute-Guinée	Le programme a pour objectif de contribuer à l'amélioration durable des revenus et des conditions de vie du groupe cible, et tout particulièrement des femmes et des autres groupes vulnérables de la population. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) favoriser la formation d'organisations de base qui soient autogérées, durables et capables de prendre en charge leur propre développement; ii) promouvoir des services financiers ruraux qui soient viables et qui s'attachent en particulier à répondre aux besoins des femmes; iii) relever les revenus agricoles et non agricoles des ménages; et iv) faire en sorte que la planification et l'utilisation des ressources du programme soient rationnelles et participatives, tout en encourageant la coordination avec d'autres donateurs.
<b>Haïti</b> Projet d'intensification des cultures vivrières – Phase II	Le projet a pour but global d'améliorer de façon durable les revenus, le bien-être et la participation au développement des ménages ruraux en veillant à l'équilibre entre les sexes. Ses objectifs spécifiques sont les suivants: i) renforcer les capacités des organisations locales; ii) fournir un appui financier aux initiatives communautaires identifiées dans le cadre de plans de développement local et participatif; et iii) améliorer durablement l'accès des ruraux pauvres aux services financiers.

<p><b>Honduras</b> Projet de fonds national de développement durable en milieu rural</p>	<p>Le projet a pour objectif d'améliorer de façon durable les conditions de vie et le potentiel d'action des populations locales en renforçant les possibilités de développement rural. Il vise avant tout à: i) augmenter le revenu de la population cible grâce à l'expansion et à la diversification de la production agricole et des activités extra-agricoles, tout en élargissant les possibilités de développement, surtout pour les populations indigènes, les femmes rurales et les jeunes; ii) élargir l'accès aux facteurs de production, aux ressources financières et aux marchés au moyen de multiples microprojets et autres activités financés par le fonds de développement rural, et remettre en état les infrastructures matérielles et productives endommagées par le cyclone Mitch; iii) renforcer la sécurité alimentaire des ménages en améliorant la production et l'entreposage des denrées de base; iv) améliorer la gestion et la conservation des ressources naturelles, surtout dans les zones d'exploitation à flanc de colline; et v) renforcer les capacités des organisations locales, des administrations municipales et des prestataires de services techniques (entreprises de développement rural) en prévoyant des ressources pour certaines activités de formation et la création d'institutions.</p>
<p><b>Honduras</b> Programme national de développement local</p>	<p>Le programme a pour objectif global de permettre aux communautés rurales pauvres d'avoir accès aux investissements ruraux, aux organismes locaux de développement et aux services techniques afin d'améliorer la sécurité alimentaire, d'accroître les revenus, de créer des emplois et de promouvoir la gestion durable des ressources naturelles. À cette fin, on s'emploiera à: i) renforcer les organisations et institutions locales pour leur permettre de répondre aux besoins de développement et de lancer des initiatives de développement autogérées; ii) améliorer la qualité des services de développement rural privés et élargir leur champ d'action géographique; iii) appuyer financièrement les initiatives locales propices au développement à long terme; enfin, iv) mettre en place des processus de gestion efficaces et une unité de gestion du programme compétente. On favorisera également la collaboration avec les partenaires de développement à l'échelon local, on tirera des enseignements des résultats obtenus et des pratiques les plus performantes, et on encouragera les mécanismes novateurs pour la gestion des ressources naturelles et le financement du développement rural.</p>
<p><b>République de Moldova</b> Programme de développement des entreprises rurales</p>	<p>Le but général du programme est de susciter une croissance durable des revenus des habitants pauvres des zones rurales et des petits bourgs de la République de Moldova en stimulant la croissance des activités stratégiques agricoles et commerciales en milieu rural pour lesquelles le pays a un avantage comparatif. L'approche suivie par le programme est conçue de manière à susciter des investissements supplémentaires publics et privés et, par extension, l'augmentation des revenus provenant des chaînes de valeur rurales existantes et nouvelles. Les investissements du programme sont articulés en quatre composantes: i) services d'intermédiation aux entreprises rurales; ii) services financiers ruraux; iii) investissements d'équipement répondant aux besoins du marché; et iv) gestion du programme.</p>
<p><b>Maroc</b> Projet de développement rural dans la zone de Taourirt-Taforalt</p>	<p>L'objectif du projet est d'améliorer les revenus et les conditions de vie des paysans vivant dans la zone du projet par le biais de la protection des ressources naturelles, de l'augmentation de la productivité et de la rentabilité de l'exploitation agricole, ainsi que d'une meilleure utilisation des ressources pastorales. Le projet vise également à améliorer les conditions de vie des femmes et des jeunes ruraux par le biais de la promotion d'activités génératrices de revenus sur l'exploitation et hors exploitation, et d'infrastructures d'adduction d'eau potable.</p>
<p><b>Nicaragua</b> Programme de développement économique dans la région aride du Nicaragua</p>	<p>Le programme a pour objectif général de développement de contribuer au recul de la pauvreté rurale en élevant les revenus des ménages ruraux pauvres. Il a pour objectif spécifique d'améliorer la durabilité et l'équité d'accès des ménages ruraux pauvres aux ressources qui leur permettront de s'engager dans des activités génératrices de revenus. Le programme est axé sur la demande. Il facilitera la planification participative et la réalisation des plans de création de petits commerces et d'emplois. En outre, il améliorera l'accès aux activités génératrices de revenus: i) en renforçant la capacité d'accès du groupe cible aux marchés, en insistant sur les conditions appropriées pour les femmes et les jeunes; et ii) en augmentant l'offre de services financiers et non financiers sur le plan local. Tous les plans de création de petits commerces et d'emplois devront satisfaire aux critères de faisabilité et de durabilité.</p>
<p><b>Philippines</b> Projet de promotion des initiatives communautaires et de gestion des ressources dans le nord de Mindanao</p>	<p>L'objectif général du projet est de réduire la vulnérabilité et d'accroître la sécurité alimentaire des quelque 58 500 ménages à faibles revenus (310 000 personnes) qui vivent dans la région considérée. Il faudra pour ce faire: i) promouvoir/renforcer les organisations communautaires des populations autochtones, des paysans pauvres installés dans les zones montagneuses, des bénéficiaires de la réforme agraire, des familles de pêcheurs pauvres et des groupes féminins d'autoassistance en leur donnant les moyens de devenir autonomes et de prendre en charge leurs propres activités de développement; ii) favoriser la conservation et l'amélioration de la base de ressources naturelles; iii) améliorer les infrastructures villageoises; iv) faciliter la représentation des populations autochtones dans les conseils locaux et l'attribution de titres de propriété sur les terres ancestrales; et</p>

	v) permettre aux unités administratives locales et aux autres prestataires de services de mieux répondre aux différents besoins des organisations communautaires.
<b>République arabe syrienne</b> Projet de mise en valeur des parcours de steppe (badia)	Le projet aura pour but de rétablir la capacité productive des ressources des steppes "badia" de la République arabe syrienne sur une superficie de 3,0 millions d'hectares répartis sur huit provinces. Il définira et appliquera des méthodes participatives transposables en vue de la gestion et de la conservation durables des ressources naturelles. Il s'agira du premier projet de grande envergure intégrant la préservation de l'environnement et l'amélioration du bien-être de la communauté bédouine. Le projet est articulé autour de cinq composantes: i) aménagement des parcours; ii) développement de l'élevage; iii) infrastructures rurales; iv) développement communautaire; et v) gestion du projet.
<b>Tunisie</b> Programme de développement agropastoral et de promotion des initiatives locales pour le Sud-Est	Le programme s'efforcera d'amorcer un processus de développement durable piloté par la communauté. À cet effet, il veillera à la mise en place des instruments propres à: i) encourager la gestion participative et durable des parcours et des ressources en eau; ii) améliorer les méthodes d'élevage; et iii) promouvoir les initiatives économiques locales. Le programme devrait produire les effets économiques, environnementaux et socio-institutionnels suivants: i) renforcement des structures organisationnelles et des capacités des ruraux pauvres; ii) sensibilisation de l'appareil gouvernemental et administratif qui sera plus réceptif aux besoins exprimés par la population et mieux à même de mener des politiques en partenariat avec des organisations professionnelles et des organisations de la société civile; iii) présence accrue des femmes et des jeunes dans les instances décisionnelles et les organes de gestion économique; iv) meilleure productivité des pâturages grâce à des investissements et à une discipline collective; v) remise en état des périmètres d'irrigation existants; vi) accroissement de la productivité des systèmes pastoraux; et vii) multiplication et diversification des sources de revenus.
<b>Zambie</b> Projet de gestion des ressources forestières	Le projet a pour but d'accroître les revenus des pauvres qui vivent de l'exploitation des ressources forestières. Il s'agira à court terme d'augmenter la productivité et de renforcer l'efficacité des structures de commercialisation et, à plus long terme, de maintenir les activités de production forestière à des niveaux écologiquement soutenables. Le projet s'articule autour de trois composantes: i) développement communautaire dans les zones forestières; ii) création de revenus durables; et iii) facilitation du projet.
<b>Zambie</b> Programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation	Le programme a pour objectif principal d'améliorer l'accès des paysans aux marchés de produits et d'intrants, le but étant dans l'ensemble d'accroître leurs revenus et leur sécurité alimentaire. Pour cela, on visera d'abord cinq objectifs intermédiaires, à savoir: i) faciliter la constitution et le renforcement de groupes d'entreprises paysannes et développer la capacité des institutions locales d'exécuter ces activités; ii) améliorer matériellement l'accès aux marchés de produits et d'intrants conjointement avec les initiatives de liaison de marché; iii) faciliter la mise en place d'un réseau efficace, concurrentiel et rentable d'entreprises de commerce/agro-industrielles au service des paysans; iv) encourager la diversification de la production et la commercialisation des récoltes et des produits des entreprises paysannes; et v) renforcer le cadre directeur, législatif et institutionnel afin d'améliorer les liens entre les paysans et les marchés.

## Synthèse des principales questions soulevées dans les RARI antérieurs

<i>RARI</i>	<i>Questions mises en lumière</i>	<i>Thèmes d'apprentissage</i>
<b>2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ciblage de la pauvreté</li> <li>- suivi et évaluation</li> <li>- durabilité</li> <li>- innovation reproductible et influence sur les politiques</li> </ul>	
<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectifs et impacts en matière de pauvreté</li> <li>- activités au-delà du projet</li> <li>- commercialisation</li> <li>- le FIDA en tant que partenaire stratégique au niveau national</li> <li>- capital social</li> </ul>	
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appropriation des objectifs et des priorités</li> <li>- contexte national sur les plans des politiques et des institutions</li> <li>- conception des projets et appui à l'exécution</li> <li>- focalisation sur le groupe cible</li> <li>- partenariats et efficience</li> <li>- approches et services diversifiés</li> </ul>	
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- examen du projet et supervision</li> <li>- impact sur les populations les plus pauvres</li> <li>- durabilité</li> <li>- gestion des risques</li> </ul>	
<b>2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contexte du pays</li> <li>- suivi et évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durabilité</li> <li>- innovation</li> </ul>
<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accès aux marchés</li> <li>- environnement et ressources naturelles</li> <li>- durabilité</li> <li>- innovation et transposition à plus grande échelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contexte du pays</li> <li>- suivi et évaluation</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efficience des projets</li> <li>- performance du gouvernement en tant que partenaire</li> <li>- performance en Afrique subsaharienne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accès aux marchés</li> <li>- environnement et ressources naturelles</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- performance "plutôt satisfaisante"</li> <li>- performance du gouvernement en tant que partenaire</li> <li>- performance du FIDA en tant que partenaire</li> <li>- efficience</li> <li>- durabilité</li> <li>- transposition à plus grande échelle</li> <li>- environnement et ressources naturelles</li> <li>- Cadre de mesure des résultats du FIDA</li> <li>- égalité entre les sexes</li> <li>- activités autres que de prêts</li> <li>- supervision et appui à l'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efficience</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- performance "plutôt satisfaisante"</li> <li>- COSOP et analyse institutionnelle</li> <li>- concertation sur les politiques</li> <li>- partenariats avec le secteur privé</li> <li>- partenariats avec les IFI</li> <li>- financement de contrepartie</li> <li>- présence dans les pays et CPP</li> <li>- S&amp;E au niveau national et des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supervision et appui à l'exécution</li> </ul>

## Décalage entre les notes des VRAP/EvPP et celles des RAP

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Moyenne des écarts</i>
Pertinence	-0,5
Efficacité	-0,6
Efficiency	-0,4
Performance des projets	-0,6
Impact sur la pauvreté rurale	-0,1
Durabilité	-0,2
Innovation et transposition à plus grande échelle	-0,6
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	-0,3
Performance du FIDA	-0,1
Performance du gouvernement	-0,2
Évaluation globale du projet	-0,3
Décalage moyen par rapport aux notes des RAP (notes des VRAP – PMD)	-0,4
<b>Domaines d'impact</b>	
Revenus et avoirs des ménages	-0,4
Capital humain et social et autonomisation	-0,2
Sécurité alimentaire et productivité agricole	-0,2
Ressources naturelles et environnement, et changement climatique	-0,4
Institutions et politiques	0,0
<b>Qualité des documents RAP</b>	
Portée	-0,4
Qualité (méthodes, données, processus participatif)	-0,7
Enseignements	-0,1
Franchise	-0,3
Note globale du RAP	-0,3