

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingtième session

Rome, 17-18 décembre 2003

**CADRE DIRECTEUR POUR UN SYSTÈME DE GESTION DES RÉSULTATS
APPLICABLE AUX PROGRAMMES PAR PAYS APPUYÉS PAR LE FIDA**

CADRE DIRECTEUR POUR UN SYSTÈME DE GESTION DES RÉSULTATS APPLICABLE AUX PROGRAMMES PAR PAYS APPUYÉS PAR LE FIDA

I. INTRODUCTION

1. Le Conseil des gouverneurs, à sa vingt-sixième session en février 2003, a demandé au Fonds de mettre en place un système global pour la mesure et la communication des résultats et de l'impact des programmes par pays appuyés par le FIDA, selon les grandes lignes tracées à la section VI du document GC 26/L.4¹. Cette requête faisait suite aux recommandations contenues dans FIDA V: Plan d'action (2000-2002), qui répertoriait un certain nombre de domaines appelant des améliorations, parmi lesquels, notamment, l'évaluation de l'impact et l'apprentissage à la faveur de l'exécution des projets.

2. La direction du FIDA a donc entrepris de préparer, en vue de son approbation par le Conseil d'administration à sa session de **décembre 2003**, un cadre général pour la gestion des résultats qui devrait s'appliquer aussi bien aux projets existants qu'aux nouveaux projets. Ce cadre comprend des indicateurs communs, des critères de référence et des catégories uniformes pour la consolidation des résultats, ainsi qu'un calendrier assorti d'échéances précises pour le suivi de l'exécution. Les indicateurs communs, qui devraient être adoptés pour les nouveaux projets à compter de 2004, seraient systématiquement appliqués au cours de la période de reconstitution 2004-2006. Parallèlement, il est prévu de renforcer le suivi des projets en cours, dans un premier temps en exploitant de façon plus systématique les informations contenues dans les rapports de situation et de supervision des projets et, à moyen terme, en adoptant un minimum d'indicateurs communs pour le suivi et la communication de données sur les projets approuvés avant 2004. Une note d'information sur les progrès accomplis et les difficultés rencontrées dans la mise au point et le déploiement du système sera soumise à la quatre-vingt-deuxième session du Conseil d'administration en **septembre 2004**. Le premier rapport de situation sur le portefeuille de projets, qui présentera des données consolidées sur les résultats annuels enregistrés dans les principales catégories d'interventions, sera présenté pour examen à la quatre-vingt-quatrième session du Conseil d'administration, en **avril 2005**. À partir de cette date, les rapports de situation sur le portefeuille de projets contiendront tous également un bref compte rendu sur la mise en place du système.

3. Le présent document correspond au premier des résultats attendus à diverses échéances qui vont s'échelonner à compter de décembre 2003². Il fait suite à une décision prise officiellement dans le cadre des négociations relatives à la sixième reconstitution, mais on notera que la méthode et le système qu'il propose, outre leur intérêt pour l'information des donateurs du FIDA, ont aussi pour objectif d'améliorer la gestion et de renforcer l'impact des projets.

II. UN CADRE CONCEPTUEL POUR UN SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES RÉSULTATS

4. La gestion et la mesure des résultats et de l'impact des projets du FIDA, ainsi que la façon dont il en est rendu compte, sont des processus qui associent de nombreux intervenants. Les **ruraux pauvres** demandent à prendre part à la définition et à la réalisation des objectifs, au suivi des résultats et à l'amélioration des performances, dans l'espoir que leur participation aux programmes de développement se traduira par de meilleures conditions de vie. Les **directeurs de projet** et les **prestataires de services** comptent sur les systèmes de gestion des résultats pour planifier leurs opérations, en suivre le déroulement et être le plus efficace possible. Lorsqu'ils sont informés des

¹ Oeuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté: rapport de la consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (2004-2006).

² Il rend compte des résultats de trois ateliers (29 juillet, 29 septembre et 14-15 octobre 2003) auxquels ont participé au total, à divers titres et à divers degrés, 38 membres du personnel du FIDA. Le Fonds tient à remercier l'Agence canadienne de développement international pour l'aide financière qu'elle a fournie à cette occasion, aussi bien pour la tenue des réunions que pour d'autres travaux de planification.

résultats et de l'impact des activités de développement en cours, les **décideurs publics** sont mieux à même de formuler des principes d'action, et les **gouvernements emprunteurs** de prendre des décisions plus rationnelles en ce qui concerne la conception des programmes, les besoins de financement, la passation des marchés et la gestion des décaissements. Les **institutions de financement du développement**, telles que le FIDA, ont elles aussi besoin d'informations sur les résultats et l'impact des programmes pour planifier leurs interventions et accroître l'efficacité de l'aide publique au développement. Ces informations facilitent en outre la création de partenariats, tout en favorisant les effets de levier et de catalyse recherchés. Enfin, sur la base des mêmes données, les **donateurs des institutions de financement du développement** peuvent à la fois déterminer si l'argent du contribuable est bien employé et si de nouveaux apports de fonds sont justifiés.

5. Tous ceux qui participent à la gestion des résultats n'ont pas les mêmes besoins d'information. Les directeurs de projet/participants et les gouvernements ont principalement besoin de données sur la performance et, pour la gestion quotidienne, du plus large éventail possible d'indicateurs de résultats et d'impact. Ces informations sont toutefois trop directement axées sur des projets et des objectifs spécifiques pour les institutions de financement du développement, qui doivent pouvoir disposer quant à elles de données leur permettant d'évaluer la performance de leurs interventions dans le contexte général du portefeuille de programmes pour le pays considéré, afin d'en tirer des enseignements, d'améliorer leurs activités, de les reproduire, et de les transposer à plus grande échelle. Dans le cas du FIDA, par exemple, les informations déterminantes sont celles qui ont trait au programme mis en œuvre dans le pays et aux objectifs du cadre stratégique. Pour les donateurs, l'important est de pouvoir relier la performance et les objectifs stratégiques des institutions de financement du développement avec leurs propres objectifs, c'est-à-dire dans la plupart des cas avec les objectifs de développement du Millénaire (ODM).

6. Sur le plan méthodologique, les divers intervenants ont aussi des besoins particuliers. Le directeur de projet se sert d'outils conçus pour la planification et l'exécution. L'institution de financement du développement utilise des méthodes de conception, de supervision, de suivi, d'analyse et d'évaluation. La cohérence de ces divers instruments, à l'appui des résultats attendus, est un gage d'efficacité et de bonne gestion, car elle permet d'uniformiser les procédures de mesure et de notification.

7. Pour mettre en place un système rationnel de mesure et de notification des résultats et de l'impact des programmes par pays appuyés par le FIDA, plusieurs conditions doivent être réunies:

- a) Tous les intervenants doivent être pris en compte avec leurs besoins d'information spécifiques. La responsabilisation à tous les niveaux, en particulier dans les pays, est une démarche essentielle.
- b) Le point de départ des informations sur les résultats et l'impact doit se situer là où les résultats attendus sont planifiés puis constatés. Autrement dit, tout système valable de gestion des résultats doit être enraciné au niveau du projet. Les résultats obtenus sont la propriété des ruraux pauvres et des directeurs de projet: ils sont au cœur du système. En matière de résultats et d'impact, la pyramide que forment les informations est aussi solide que les fondations sur lesquelles elle repose. Si le système de mesure et de notification des résultats et de l'impact ne parvient pas à améliorer la performance des projets et à accroître leurs retombées positives pour les ruraux pauvres, l'effort déployé pour le mettre en place aura échoué sur un point essentiel.
- c) Les différents processus et méthodes adoptés par les intervenants se traduisent souvent par un manque de concordance des informations sur les résultats et l'impact des projets. La signature de contrats de résultats et d'impact négociés par tous les intervenants permettra de faire en sorte que les différents instruments utilisés conduisent, de façon transparente et en se renforçant mutuellement, à des rapports convergents sur les résultats obtenus. Une fois qu'un accord aura été trouvé sur les résultats et l'impact recherchés, la direction du projet sera en mesure de rendre compte des progrès accomplis, ce qui facilitera alors la supervision

et l'évaluation, tout en améliorant le rapport coût-efficacité des différents processus. Si toutes les parties prenantes d'un projet donné, en particulier les donateurs extérieurs, signent le même contrat de résultats, adoptent des indicateurs communs et acceptent de rendre compte de la même façon des résultats et de l'impact, les objectifs d'harmonisation souhaités par les donateurs, tels que définis à Rome en 2002, auront été en grande partie atteints. L'impact de l'aide s'en trouvera nécessairement renforcé et les coûts de transaction seront moins élevés.

- d) Les résultats et l'impact des programmes mis en œuvre dans les pays ne doivent pas se mesurer *uniquement* en termes de réduction directe de la pauvreté rurale: il est tout aussi important de tenir compte des retombées institutionnelles (du point de vue des organisations et des politiques) sous la forme d'une plus grande intégration des populations rurales pauvres.
- e) Enfin, la mesure et la notification des résultats et de l'impact des projets ne serviront pas à grand-chose, voire n'auront aucune utilité, si elles ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un système plus large de gestion des résultats. Le FIDA doit déterminer les résultats qu'il souhaite obtenir (en coopération avec ses partenaires, en particulier au niveau national), faire en sorte qu'ils se matérialisent, les mesurer et en rendre compte, et enfin en tirer les leçons appropriées pour améliorer la performance de ses activités. Ce qu'il faut, par conséquent, c'est un système de gestion des résultats qui intègre tout à la fois la négociation et la signature de contrats de résultats et d'impact, la planification et l'exécution des projets, la diffusion d'informations sur leur état d'avancement, ainsi que la supervision, le soutien et l'évaluation. Beaucoup d'efforts sont actuellement déployés au sein du FIDA, dans le domaine de la gestion et de la notification des résultats, mais il faudrait que toutes les initiatives qui voient le jour soient: systématisées (étendues à tous les projets), renforcées (de qualité uniforme), résolument appliquées (comme autant de procédures courantes visant à une plus grande efficacité), harmonisées (aux fins de la compatibilité des méthodes et de la comparabilité des résultats), et intégrées (dans l'ensemble du cycle des projets, sans rupture de continuité). Une fois ces conditions remplies, les connaissances tirées du système pourraient alors être diffusées.

8. Le système intégré de gestion des résultats du FIDA se compose de plusieurs éléments complémentaires, comme suit:

- a) **La gestion ex ante des résultats** (avant l'élaboration du programme pour le pays) est assurée de trois manières. Le nouveau processus de planification stratégique et d'allocation des ressources subordonne l'utilisation des ressources du FIDA à une série d'objectifs et de priorités institutionnelles préalablement définis et l'articule avec les résultats³. Le système d'allocation fondé sur la performance (SAP) répartit les ressources entre les différents programmes par pays selon un calcul de probabilité visant à déterminer dans quelle mesure les financements accordés contribueront effectivement à l'objectif de réduction durable de la pauvreté rurale, compte tenu de critères tels que l'environnement macroéconomique et sectoriel et le cadre de politique générale, la gouvernance, ainsi que l'étendue et le niveau de la pauvreté. En outre, la participation du FIDA au débat international sur la réduction de la pauvreté rurale confère une dimension multilatérale à la gestion ex ante des résultats dans le contexte du recentrage des politiques en faveur des pauvres, et cela facilite ensuite la gestion des résultats au niveau des programmes par pays.
- b) **La gestion en temps réel des résultats** s'exerce tout au long des étapes successives que constituent l'élaboration de la stratégie pour le pays, l'appui à la formulation et à l'exécution des projets, la supervision et le suivi, ainsi que l'examen des projets et du portefeuille. Ces processus "internes" s'articulent avec un système de gestion externe des résultats qui englobe la planification de l'exécution, l'exécution axée sur les résultats, et la préparation

³ Voir le programme de travail et budget du FIDA et du Bureau de l'évaluation pour 2004.

des rapports de situation et d'achèvement des projets. Ce dispositif met l'accent sur l'efficacité et la **responsabilité**. Le système de gestion de projet et de portefeuille (SGPP), les rapports de situation sur les projets et les notes d'information sur le portefeuille de pays sont les outils d'information utilisés pour la gestion, tandis que le rapport de situation annuel sur le portefeuille de projets est un instrument de communication.

- c) **La gestion ex post des résultats** relève de la procédure indépendante d'évaluation de l'impact (évaluations intermédiaire, terminale et du portefeuille de pays). Bien qu'externe et rétrospectif, ce processus ne privilégie pas moins l'**apprentissage institutionnel** dans l'optique d'une amélioration de la performance et des résultats. La mise en commun des connaissances dans le cadre de groupes thématiques et d'autres instances institutionnelles fait également partie de la gestion ex post des résultats. À ce stade, le rapport annuel sur l'impact et l'efficacité du FIDA, préparé par le Bureau de l'évaluation, est l'outil utilisé pour la diffusion de l'information.

9. Bien que la gestion axée sur les résultats soit un processus intégré, nous nous concentrerons ici sur le deuxième des éléments qui le composent, à savoir la **gestion en temps réel** (cf. paragraphe 8 b)). Les étapes antérieure et postérieure correspondent à d'autres niveaux d'élaboration des politiques opérationnelles et font l'objet d'autres documents.

III. DES INDICATEURS D'IMPACT ET DE RÉSULTATS

10. En tout premier lieu, un système de gestion axé sur les résultats (dont l'objet est de mesurer l'impact et d'en rendre compte) est inconcevable sans un ensemble cohérent de concepts, de définitions et d'indicateurs pertinents.

11. **Qu'entend-on par "résultats" et "impact"?** Le présent document n'a pas pour objet de proposer une nouvelle définition de la notion de résultats et d'impact: il en existe déjà beaucoup en circulation. L'encadré 1 ci-dessous présente les principaux termes utilisés par l'Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD) et par le Bureau de l'évaluation du FIDA (OE) (voir à cet égard le cadre méthodologique de l'évaluation). Pour les besoins du présent exposé, l'impact s'entend des "changements, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des ruraux pauvres, auxquels les interventions du FIDA ont contribué", selon la terminologie du cadre méthodologique.

Encadré 1. Résultats et impact: définitions

- **Définitions du CAD:**
 - **RÉSULTATS:** extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.
 - **IMPACT:** effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
 - **EFFETS:** changements escomptés ou non, attribuables directement ou indirectement à une action.
 - **EXTRANTS (PRODUITS):** biens, équipements ou services, qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
 - **RÉALISATIONS (EFFETS DIRECTS):** ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.
 - **VIABILITÉ (PÉRENNITÉ, DURABILITÉ):** continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.
- **Définition du Bureau de l'évaluation du FIDA:**
 - **IMPACT:** changements, voulus ou non – tels que perçus au moment de l'évaluation – dans les conditions de vie des ruraux pauvres, auxquels les interventions du FIDA ont contribué, et durabilité probable de ces changements.

12. Aux fins de son système de gestion des résultats, le FIDA adoptera les définitions qui précèdent et les traduira en concepts opérationnels comme suit:

- a) **Résultats de premier niveau (produits):** les programmes de développement ont tout d'abord des résultats financiers et matériels, pour la plupart exprimés en termes de quantités et de pourcentages (nombre de puits tubulaires profonds aménagés, par exemple). Les systèmes de mesure existants sont généralement assez efficaces pour enregistrer et communiquer ces résultats qui, dans la plupart des projets, sont très nombreux et constituent l'essentiel des informations nécessaires à la gestion.
- b) **Résultats de deuxième niveau (réalisations):** raisonner en termes de chiffres et de quantités ne suffit pas. Il faut aussi faire en sorte qu'aux résultats financiers et matériels des programmes de développement correspondent des améliorations d'ordre fonctionnel et des changements de comportement (que l'on appréciera, par exemple, au nombre de puits tubulaires profonds effectivement utilisés par les paysans pour irriguer leurs champs au bout de deux ans). Autrement dit, si les résultats de premier niveau sont des mesures quantitatives répondant à des questions du type "quoi et combien", les résultats de deuxième niveau s'apparentent davantage à des mesures qualitatives reflétant le "pourquoi et comment". Ces résultats sont en général plus long à se matérialiser (que ceux de premier niveau) et supposent des moyens de mesure et de notification différents et plus complexes. À ce niveau, où les informations quantitatives doivent souvent être complétées par des évaluations qualitatives, il est difficile d'agréger les données. En outre, les résultats de deuxième niveau sont souvent moins nombreux, mais ils sont absolument indispensables pour évaluer et contrôler la qualité des services mis en place par le projet – élément essentiel des informations nécessaires à la gestion.

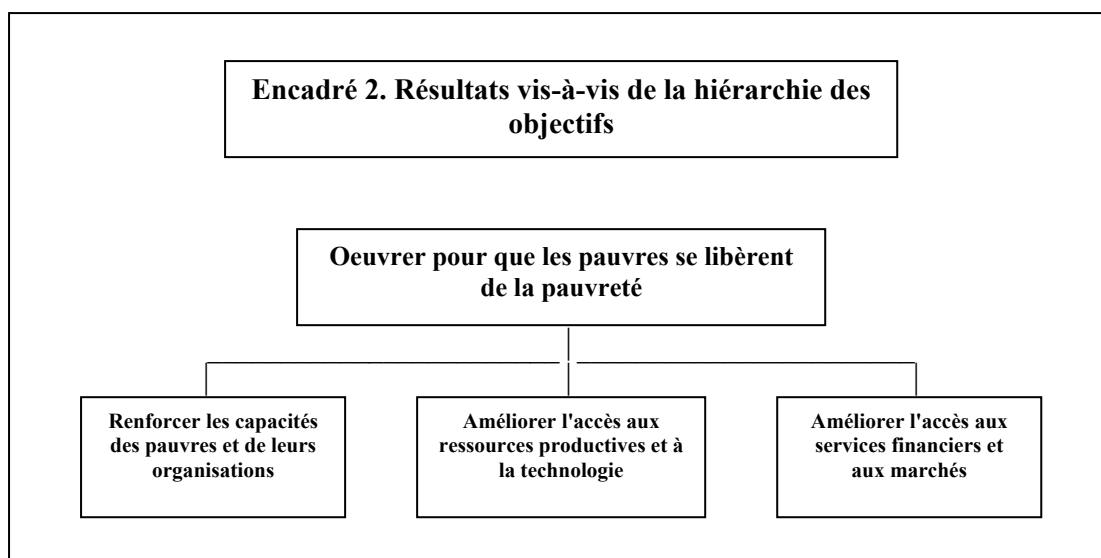
- c) **Résultats de troisième niveau (impact)**: les résultats du niveau précédent contribuent à l'impact du programme de développement au regard de ses objectifs généraux et de la probabilité qu'il a de les atteindre à plus long terme (ainsi, les gains de productivité réalisés grâce à l'irrigation vont augmenter les moyens disponibles et se traduiront à terme par une meilleure nutrition).

13. Le système de gestion des résultats du FIDA reposera sur la structure à trois niveaux qui vient d'être décrite. Cependant, on notera que l'évaluation des actions de développement ne se limite plus aujourd'hui aux effets directs sur la pauvreté, mais s'intéresse aussi de plus en plus à l'impact sur les institutions locales, nationales, régionales et mondiales (politiques et organisations) en termes de durabilité, de possibilités de transposition et d'effets de levier, ainsi qu'aux conséquences indirectes pour les populations.

14. **Résultats et impact vis-à-vis de quels objectifs?** Tous les systèmes de gestion axés sur les résultats supposent au préalable que l'on s'entende sur la hiérarchie des objectifs à atteindre.

15. Le FIDA est fermement déterminé à contribuer à la réalisation des **ODM** (8 objectifs, 18 cibles et 48 indicateurs). Les ODM marquent la prise de conscience par la communauté internationale de la priorité absolue que revêtent les objectifs de réduction de la pauvreté rurale formulés par les intéressés eux-mêmes – tels qu'ils ressortent de toutes les évaluations participatives des besoins – et témoignent, pour la première fois, d'un consensus général, parmi les dirigeants du monde entier, autour d'une conception du développement fondamentalement axée sur la réduction de la pauvreté. Le premier des ODM, à savoir réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la pauvreté et de la faim, correspond directement à l'action que mène le FIDA, au travers de son portefeuille de projets, à l'appui de la production et de la création de revenus. Lorsque leur revenu augmente, en effet, les gens dépensent généralement davantage pour l'alimentation, la santé, l'éducation (en particulier des filles), l'hygiène et le logement. De leur côté, les pouvoirs publics sont aussi mieux à même de mettre en place les services sociaux correspondants. Le FIDA contribue également à l'ODM 1 par les efforts qu'il déploie pour renforcer les moyens d'action des femmes et améliorer leurs conditions de vie, dans la mesure où du niveau d'instruction et du statut dont jouissent les mères dépend en fait très étroitement la nutrition des enfants. Cette action correspond par ailleurs au troisième des ODM, qui est de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Enfin, le FIDA apporte aussi sa contribution – quoique dans une moindre mesure – aux objectifs de développement social fixés pour le Millénaire, souvent avec d'autres partenaires (notamment le Fonds belge de survie et le Département du développement international du Royaume-Uni). Cela dit, dans aucun pays, le FIDA n'est en mesure d'atteindre à lui seul l'un quelconque des ODM, pas même le premier d'entre eux. La tâche est bien trop vaste pour lui. C'est pourquoi il attache une telle importance à l'impact de ses programmes sur les institutions locales, nationales, régionales et mondiales (politiques et organisations), au-delà de leurs effets sur les populations, dans l'espoir qu'ils seront repris et reproduits.

16. Dans la hiérarchie des objectifs directs du FIDA, le **premier niveau** correspond à la **mission** de l'Organisation, à savoir contribuer à la réalisation des ODM en œuvrant pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté. D'après le cadre stratégique du FIDA, cette mission, le Fonds entend la mener à bien "en développant et en renforçant les organisations des pauvres pour leur permettre d'affronter les problèmes qu'eux-mêmes considèrent comme critiques; en élargissant l'accès à la connaissance de façon à ce que les pauvres puissent profiter des possibilités offertes et surmonter les obstacles; en accroissant l'influence que les pauvres exercent sur les politiques et les institutions publiques; en renforçant le pouvoir de négociation des pauvres sur les marchés". Au **deuxième niveau**, le FIDA œuvrera pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté en poursuivant **trois objectifs stratégiques** (voir encadré 2).



17. Les ODM, la mission du FIDA et les objectifs énoncés dans son cadre stratégique formeront la clé de voûte du système de gestion des résultats du FIDA. Cette structure hiérarchique encadrera la gestion des résultats et de l'impact au niveau du programme pour le pays, qui constituera ensuite le cadre stratégique dans lequel s'inséreront les différents projets.

18. **La gestion des résultats au moyen de cadres logiques.** Le système de gestion des résultats du FIDA s'articulera autour de la hiérarchie des objectifs de l'Organisation et de trois niveaux de résultats. L'un des outils les plus couramment utilisés pour gérer un tel système, le cadre logique, permet d'intégrer à l'intérieur d'un seul ensemble le diagnostic effectué par les parties prenantes elles-mêmes, une analyse arborescente des problèmes et une définition hiérarchisée des objectifs. Il s'agit à la fois d'un instrument de communication pour tous les acteurs du projet et d'un instrument de gestion intégrée axée sur les résultats. Le processus qu'il met en œuvre est aussi important que le produit lui-même. Le cadre logique doit être dynamique, vivant et évolutif, afin de pouvoir s'adapter à des situations changeantes.

19. Comme on peut le voir à l'encadré 3, le cadre logique établi pour l'ensemble du portefeuille (qui fait la synthèse de tous les programmes de prêt par pays) reprend dans ses colonnes la hiérarchie des objectifs, les trois niveaux de résultats, le système de notification des résultats et les hypothèses critiques qui devront se vérifier pour que les objectifs de portée générale puissent être atteints – même s'il s'agit de conditions que le FIDA peut ne pas totalement maîtriser. Le FIDA a adopté la méthode du cadre logique pour planifier les résultats, mais en tant qu'instrument de gestion, la qualité et l'efficacité de ce dispositif varient considérablement. Il est donc capital d'améliorer les processus qu'il met en œuvre, de perfectionner sa conception et de faire en sorte que tous les intéressés puissent se l'approprier et l'utiliser comme un outil de gestion dynamique.

Encadré 3. Cadre logique du programme de prêt du FIDA



	Stratégie/ hiérarchie des objectifs	Indicateurs mesurables	Système d'apprentissage	Hypothèses critiques
Objectif général	Mission du FIDA	Impact	SAP Évaluation terminale	Impact sur les institutions mondiales
Objectifs spécifiques	Trois objectifs du cadre stratégique	Résultats de deuxième niveau	Compte rendu des résultats et de l'impact Évaluations	Impact sur les institutions nationales et sectorielles
Produits	Composantes des projets	Résultats de premier niveau	Rapports sur l'état d'avancement des projets SGPP Examens	Impact sur les populations
Activités	Activités des projets	Objectifs financiers et matériels	Programme de travail et budget annuel Rapports de situation Rapports de supervision	Qualité: <ul style="list-style-type: none"> • au départ, • de la stratégie et du travail de fond • de la supervision

20. **Principe d'organisation pour la notification des résultats de premier niveau.** Les deux premiers niveaux de la hiérarchie des objectifs du FIDA (l'objectif général correspondant à la mission du FIDA et les objectifs spécifiques du cadre stratégique) sont entièrement intégrés aux processus internes du Fonds (voir encadré 3). Il serait bon que la situation soit aussi claire pour les deux niveaux inférieurs du cadre logique, à savoir celui des produits et celui des activités.

21. Au FIDA, les informations sont en général classées par type de projet (développement rural, développement agricole, finance rurale, développement de la pêche, etc.). Ce classement a cependant pour inconvénient de masquer certains aspects, par exemple des activités de commercialisation ou de financement rural qui peuvent être importantes **au sein** d'un projet de développement de la pêche. Ce défaut est encore plus grand au regard des objectifs spécifiques du cadre stratégique et lorsque l'on doit rendre compte des résultats et de l'impact de l'ensemble du portefeuille. Pour pouvoir rendre compte des résultats de premier niveau (ceux qui correspondent aux produits dans le cadre logique et dont dépendent les résultats de deuxième niveau à l'échelon des objectifs spécifiques), le système de gestion des résultats du FIDA doit donc organiser l'information sur la base du type de composante, et non plus du type de projet, comme il est indiqué à l'encadré 4 ci-dessous. Les différents types de composantes présentés en **ordre alphabétique** (de l'original anglais) correspondent simplement au regroupement sous 13 rubriques de toutes les composantes figurant dans le portefeuille du FIDA, soit plus de 50 au total, à l'exception de certaines activités peu fréquentes. Étant donné l'importance que le FIDA attache à l'évolution des politiques et des institutions, et bien que le développement institutionnel constitue une composante à part entière, la transformation des institutions fait également partie des résultats de deuxième niveau imputables à d'autres composantes, comme on le verra dans la matrice des résultats. Le classement en 13 catégories sert uniquement à organiser l'information sur les résultats par composante (et sur l'impact par projet). Il ne saurait nullement être interprété comme une traduction a priori des objectifs stratégiques des programmes et des projets dans les pays, ni comme

un moyen d'imposer tels ou tels éléments de la conception des programmes aux autorités responsables des projets.

Encadré 4. Hiérarchie des objectifs du programme de prêt	
Mission	1. Oeuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté
Trois objectifs du cadre stratégique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations 2. Améliorer l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie 3. Élargir l'accès aux services financiers et aux marchés
Composantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développement du capital humain dans les ménages ruraux 2. Développement institutionnel (transformation des institutions et des politiques) 3. Gestion et coordination (suivi et évaluation y compris) 4. Commercialisation, stockage et transformation 5. Gestion des ressources naturelles 6. Recherche, vulgarisation et formation 7. Développement des communautés rurales 8. Développement des entreprises rurales 9. Services financiers ruraux 10. Développement des infrastructures rurales 11. Développement de l'agriculture paysanne 12. Développement de l'élevage paysan 13. Développement de la pêche artisanale
Activités	Sous-composantes des projets

22. Le système de gestion des résultats et de l'impact proposé pour le FIDA, avec son dispositif de notification, sera construit autour des composantes énumérées dans l'encadré 4. Dans le cadre logique du programme de prêt du FIDA, ces composantes correspondent au niveau des produits (après l'objectif général et les objectifs spécifiques), et dans la hiérarchie des objectifs, elles correspondent aux résultats de premier niveau. Outre les articulations avec les ODM et les objectifs du cadre stratégique, on a plus particulièrement veillé à ce que le système de gestion des résultats du FIDA et son dispositif de notification couvrent tous les domaines d'impact définis dans le cadre méthodologique de l'évaluation⁴.

⁴ Le cadre méthodologique de l'évaluation distingue six domaines d'impact (avec trois facteurs d'importance primordiale – durabilité, innovation et transposition/extrapolation): i) biens matériels et financiers: terre agricole, eau d'irrigation, arbres, bétail, etc.; logement, radios, bicyclettes, etc.; routes, installations de stockage; épargne et crédit; ii) capital humain: eau potable, services de santé, enseignement primaire, alphabétisation, compétences professionnelles; iii) capital social et moyens d'action des populations: nombre et solidité des organisations et institutions de base; accès à l'information et au savoir; pouvoir de négociation sur les marchés; émigration rurale; iv) sécurité alimentaire (production, revenu et consommation): techniques et pratiques agricoles; superficies cultivées, rendements et modèles de production; emploi et revenu extra-agricoles; fréquence et ampleur des pénuries alimentaires saisonnières; consommation des ménages; v) environnement et base de ressources communes: mode d'utilisation de la terre, de l'eau, des forêts, des pâturages, des stocks de poisson, etc.; conformité avec les dispositions nationales en matière d'environnement; mesures visant à arrêter la dégradation de l'environnement; vi) institutions, politiques et cadre réglementaire concernant: la finance rurale; la décentralisation; les organisations paysannes; les institutions publiques et les prestataires de services; à quoi vient s'ajouter la préoccupation générale de l'équité entre les sexes: enseignement primaire pour les filles; organisations féminines rurales; accès des femmes aux services financiers.

23. **Indicateurs de résultats et d'impact.** Après la définition des composantes, il convient de déterminer quels sont les résultats et l'impact spécifiques auxquels le FIDA souhaite parvenir dans le cadre de son programme de prêt, compte tenu de ses objectifs hiérarchisés et des indicateurs dont ils sont assortis. Toutefois, une première remarque s'impose avant d'aller plus loin. On sait que le FIDA encourage les pauvres à participer au processus d'évaluation, et insiste en particulier sur le rôle capital qui leur incombe dans la définition des objectifs visés et des progrès escomptés, ce qui va à l'encontre d'une conception verticale, imposée par le sommet à la base, de la définition des résultats. Il est par ailleurs important de ne pas perdre de vue que les projets appuyés par le FIDA ne sont pas des projets du FIDA, et qu'il n'existe donc pas de chaîne de commandement simple ni directe entre le Fonds et les directeurs de projet. Le FIDA négocie en effet avec les hauts fonctionnaires des administrations nationales et avec les autorités locales directement responsables de l'exécution des projets, et chaque groupe d'intervenants a des intérêts différents (au départ) en ce qui concerne les résultats dont il souhaite être informé. Ce point est très important car il signifie que ce que le FIDA obtient en définitive dépend en fait des tâches qui incombent aux différentes parties prenantes. Jusqu'à présent, les systèmes d'information mis en place au niveau des projets pour la gestion et le suivi n'ont pas fonctionné correctement. C'est pourquoi il importe à présent de trouver une autre solution plus satisfaisante et de régler les problèmes pratiques qui se posent en passant des accords et en veillant ensuite à ce qu'ils soient appliqués.

24. Il existe un grand nombre d'indicateurs de résultats et d'impact pour chacune des 13 composantes retenues dans le système de gestion des résultats du FIDA. Il faut donc se montrer sélectif en ayant à l'esprit que les procédures de suivi et de notification des résultats doivent être à la fois pratiques, économiques et adaptées à la chronologie des opérations. Outre leurs articulations avec les ODM, la mission du FIDA et les objectifs de son cadre stratégique, les indicateurs de résultats et d'impact sélectionnés devront répondre aux critères suivants: mesurabilité; pertinence; précision et fiabilité; sensibilité au changement; validité universelle; neutralité culturelle; possibilité d'agrégation. Ils devront également tenir compte des normes en vigueur dans les secteurs considérés, et, le cas échéant, être ventilés par sexe, puisque cela correspond à l'un des principaux objectifs du FIDA ainsi qu'à sa contribution à l'ODM 3 (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes). En outre, il conviendrait de rendre obligatoires pour chaque projet un petit nombre d'indicateurs de résultats et d'impact qui seraient alors considérés comme les indicateurs de base du système de gestion des résultats du FIDA. Il s'agirait d'indicateurs essentiels définis sur la base de données objectives et comparables en rapport avec les ODM. Leur but ne serait pas de remplacer les informations qualitatives mais de fournir le point de référence à partir duquel ces informations pourront compléter le cadre explicatif. Enfin, le système de gestion des résultats devra prévoir la possibilité d'ajouter des notes explicatives aux indicateurs de résultats et d'impact qualitatifs qui ne peuvent pas toujours être agrégés.

25. On trouvera en annexe, sous forme de tableau, la liste proposée des **résultats de premier niveau et de second niveau** classés par groupe d'activités. De ces résultats découle l'impact, dont les indicateurs sélectionnés sont présentés au tableau 1 ci-après. Ce tableau et le contenu de l'annexe doivent être considérés comme un seul dispositif intégré pour la notification des résultats et de l'impact dans le contexte du système de gestion des résultats du FIDA. Les indicateurs proposés ici, qui proviennent presque tous de cadres logiques existants, pourront éventuellement être adaptés en fonction de l'expérience.

**Tableau 1. Indicateurs de résultats et d'impact
(ventilés par sexe, si nécessaire)**

Impact

Nombre	Ménages dont l'indice d'accumulation de biens a augmenté (moyens de production, bicyclettes, radios, logement de meilleure qualité, toits en tôle, etc.) 1/
%	Réduction de la prévalence de la malnutrition infantile (poids en fonction de l'âge) 2/
%	Réduction de l'incidence des maladies infectieuses (VIH/sida, paludisme, tuberculose) (ODM 6)
%	Taux d'alphabétisation (par sexe)
%	Rapport entre le taux d'alphabétisation des femmes et celui des hommes
Nombre	Enfants ayant achevé leurs études primaires/secondaires (garçons/filles)
%	Taux net d'inscription dans l'enseignement primaire
Nombre	Personnes ayant accès à des installations sanitaires
Nombre	Personnes ayant durablement accès à une source d'eau potable

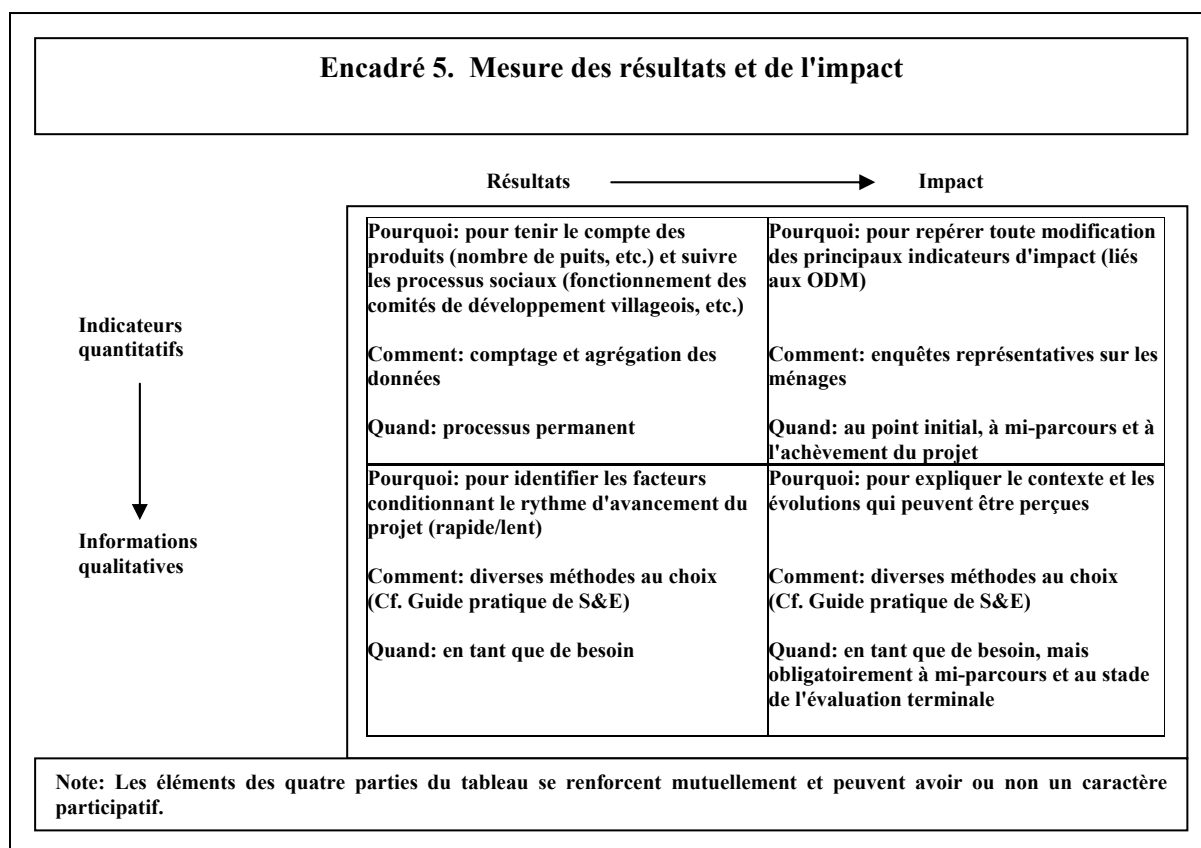
1/ Pour tous les projets, ce nombre servira d'indicateur de pauvreté (selon la méthodologie du Fonds des Nations Unies pour l'enfance; à compléter avec les moyens de production qui créeront un revenu à moyen et long terme).

2/ Pour tous les projets, ce pourcentage servira d'indicateur de la faim.

Ces deux indicateurs de base correspondent à l'ODM 1.

26. Sont récapitulés au tableau 1 et dans l'annexe les indicateurs de résultats et d'impact dont le FIDA rendra compte chaque année de manière consolidée. Ces indicateurs sont ceux sur lesquels les directeurs de projet et les missions de revue et de supervision **seront tenus** de faire rapport pour les composantes **pertinentes**, au moins une fois par an (sauf dans les cas décrits ci-après). Tous les projets seront censés être assortis d'indicateurs de résultats de premier niveau, de deuxième niveau et d'impact, qui feront l'objet de contrats spécialement conçus à cet effet et seront intégrés au système de suivi et d'évaluation (S&E). Les indicateurs relatifs à la transformation des institutions (politiques et organisations) feront également partie de la procédure ordinaire de communication des résultats et seront liés au SAP. Au-delà des renseignements dont le FIDA a besoin pour satisfaire à ses propres obligations d'information, les directeurs de projet continueront naturellement de s'appuyer sur le système plus large de collecte et de communication de données dont ils se servent pour la gestion quotidienne de leurs activités dans la perspective des résultats et de l'impact, et le FIDA continuera quant à lui de les seconder dans cette tâche. La mise en place d'un système de gestion des résultats au FIDA permettra de préciser, de rationaliser et de simplifier les obligations en matière de communication d'informations.

27. **Mesure des résultats et de l'impact.** Le tableau 1 et l'annexe décrivent les indicateurs de résultats et d'impact et les unités de mesure qu'ils utilisent (nombre, pourcentage, valeur, ha, km). Cependant, si les résultats de premier niveau sont relativement simples à mesurer, à quantifier et à agréger pour pouvoir être ensuite notifiés, il n'en va pas de même des indicateurs d'impact et de résultats de deuxième niveau, plus complexes et plus qualitatifs, qui font appel à d'autres méthodes de mesure et exigent en outre davantage d'explications lorsqu'il faut en rendre compte. Les différentes approches à adopter à cet égard sont récapitulées dans l'encadré 5.



28. **Communication des résultats et de l'impact.** À chaque session d'avril du Conseil d'administration, le FIDA soumettra, en même temps que le rapport de situation sur le portefeuille de projets, un compte rendu général des résultats et de l'impact des activités établi sur la base des indicateurs susmentionnés. Ces documents seront complétés par le rapport annuel d'OE sur les résultats et l'impact. Pour les indicateurs de résultats et d'impact qualitatifs, ainsi que d'autres indicateurs non annualisés, les délais de diffusion seront adaptés aux méthodes sélectionnées.

29. Au niveau des projets, l'enregistrement des résultats et des informations y afférentes sera organisé selon le modèle illustré au tableau 2.

Tableau 2. Communication des résultats et de l'impact au niveau du projet

	Position de référence	Cible convenue à la préévaluation (et, le cas échéant, cibles intermédiaires)	Résultat annuel (progrès réalisés)	Résultat ou impact cumulatif
Indicateur de résultat ou d'impact correspondant				

30. Le compte rendu général des résultats et de l'impact des activités se présentera donc comme indiqué au tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3. Communication des résultats et de l'impact au niveau du portefeuille

	Cumul des cibles convenues à la préévaluation	Positions de référence cumulées	Résultats annuels cumulés	Total des résultats ou de l'impact cumulatifs des projets effectifs du portefeuille
Indicateur de résultat ou d'impact (intitulé)				

31. En principe, les résultats cumulés qui seront communiqués se rapporteront à l'ensemble des projets en cours et effectifs (seront exclus les projets clôturés ou qui n'ont pas encore pris effet), soit actuellement environ 220 interventions dont la durée restant à courir est comprise entre un an ou moins et dix ans. Le compte rendu général des résultats et de l'impact des activités portera sur des projets considérés dans leur ensemble et ne fera pas de distinction entre les financements du FIDA, les fonds de contrepartie du gouvernement et les cofinancements extérieurs.

32. Le compte rendu général des résultats ne tiendra pas compte non plus des projets dus à l'initiative d'institutions coopérantes et dont le FIDA n'est pas un des principaux bailleurs de fonds. Dans ce cas, en effet, les investissements de grande envergure qui ne sont pas financés par le FIDA gonflent les résultats dans des proportions qui ne peuvent pas être attribuées à l'intervention du Fonds – encore que l'attribution des résultats reste un problème délicat à résoudre. Par conséquent, même si les projets en question restent des instruments essentiels pour la stratégie du FIDA en matière de création de partenariats, ils ne seront pas pris en compte dans le compte rendu général des résultats et de l'impact.

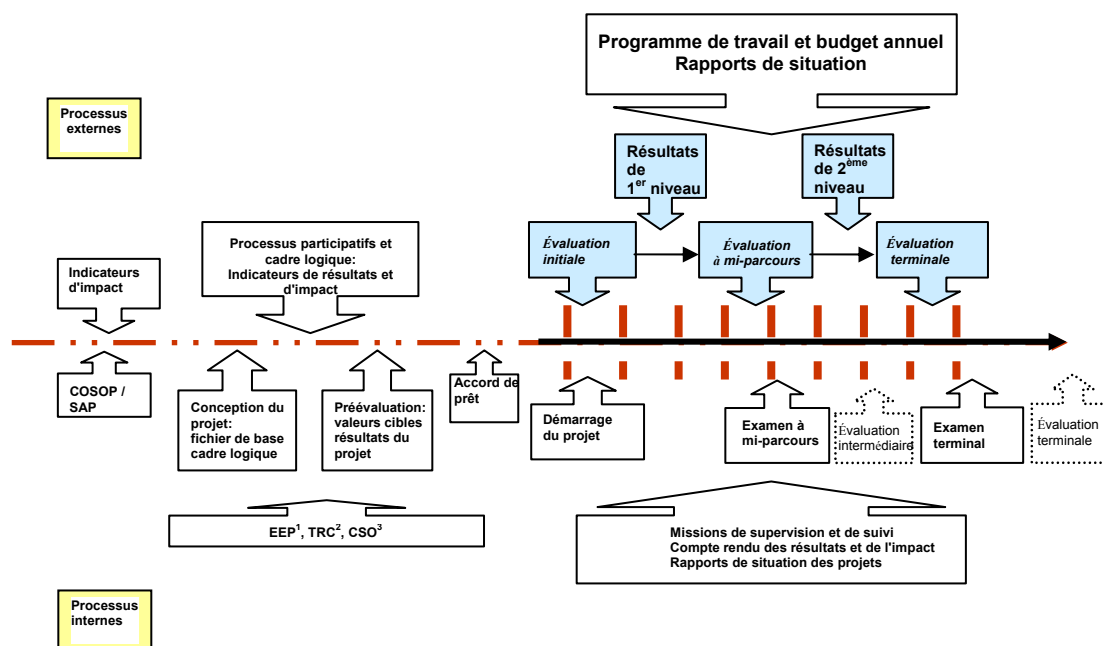
IV. UN SYSTÈME DE PLANIFICATION, DE RÉALISATION ET DE MESURE DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT

33. Enfin, la gestion des résultats suppose l'existence d'un système bien conçu et coordonné pour la planification et la **réalisation** des résultats et de l'impact escomptés. Un certain nombre de mesures devront être prises dans cette optique, comme indiqué ci-après.

A. Amélioration des processus du cadre logique à l'appui de la gestion des résultats

34. Il est avant tout nécessaire que tous les intervenants nationaux et "extérieurs" tirent un meilleur parti du cadre logique (à la fois processus d'intégration, instrument de communication et produit vivant, comme décrit précédemment) tout au long du cycle du projet (conception, planification de l'exécution et exécution, supervision et évaluation). Au niveau national, il y aurait lieu d'améliorer les processus d'élaboration des cadres logiques, afin d'obtenir un produit plus satisfaisant, ainsi que les processus de contrôle et d'assurance qualité. En fait, il faudrait qu'au stade de l'exposé des options et stratégies d'intervention pour le pays (COSOP), un cadre logique national contractuel puisse servir de base pour la mise au point des cadres logiques propres aux divers projets. Le fait de placer le fichier de base de la conception des projets et le cadre logique au centre du système de gestion des résultats a un certain nombre de conséquences pour la gestion du cycle du projet. Ainsi, le cadre mis en place pour la gestion des résultats et de l'impact vise à la fois à exploiter et à valoriser le processus continu de conception et d'exécution des projets, afin de favoriser une approche plus soucieuse des résultats et de l'impact, ainsi qu'une information plus systématique à ce sujet pour l'ensemble du portefeuille. Le cadre proposé ne suppose aucun changement radical par rapport aux procédures actuelles, mais plutôt un recentrage sur les résultats et l'impact. Sa structure est illustrée à l'encadré 6 ci-dessous.

Encadré 6: Gestion des résultats tout au long du cycle du programme



Notes: 1/ Équipe d'élaboration des projets
2/ Comité d'examen technique
3/ Comité chargé des stratégies opérationnelles

35. **COSOP.** À l'heure actuelle, on prépare un cadre logique (axé sur l'objectif général et les objectifs spécifiques) pour chaque COSOP, dans lequel les domaines d'intervention prévus correspondent au niveau des produits. Il faudra donc introduire les indicateurs de résultats/impact appropriés dans le cadre logique du COSOP, en mettant l'accent sur les résultats de deuxième niveau liés aux objectifs du cadre stratégique et sur les indicateurs d'impact relatifs aux ODM, afin de bien faire ressortir l'articulation des activités envisagées avec ces objectifs. Les allocations de fonds décidées dans le cadre des COSOP étant régies par le SAP, le système de gestion des résultats devrait permettre, à la longue, d'enrichir la base d'informations du SAP.

36. **Conception du projet.** Les projets continueront d'être élaborés au moyen de processus participatifs. Les cadres logiques comprendront les indicateurs et les mesures qui auront été choisis par les intervenants, ainsi que des indicateurs propres au cadre de gestion des résultats (résultats de premier et de deuxième niveaux, et impacts spécifiques du projet). On notera que les indicateurs du cadre de gestion des résultats ne sont pas les *seuls* indicateurs qui figureront dans le cadre logique, mais ce sont ceux dont la notification périodique sera obligatoire. Ces indicateurs seront sélectionnés avec les gouvernements, notamment à la faveur d'ateliers et de la préparation de rapports sur la conception des projets. C'est au stade de la conception que les indicateurs du cadre de gestion des résultats seront approuvés par les services internes, c'est-à-dire par le comité d'examen technique et le comité chargé des stratégies opérationnelles. Dans les rapports de préévaluation, les valeurs cibles de premier niveau refléteront la progression du projet au plan matériel, tandis que les valeurs relatives à l'impact seront exprimées sous forme de nombre de ménages/personnes.

37. **Accord de prêt.** Tous les accords de prêt comprendront un état des résultats et de l'impact, conçu selon le cadre proposé, dans la partie consacrée à l'exposé des objectifs. L'accord contractuel sur les indicateurs spécifiques figurant dans la version finale du document de conception du projet sera conclu lors de la phase de négociation du prêt. Les *conditions générales* des accords de prêt du FIDA contiennent déjà des dispositions relatives à la communication d'informations sur l'exécution des projets (sections 8.01-8.06) qui s'appliqueront donc aux indicateurs du cadre de gestion des résultats. Cependant, il est prévu que les futurs accords de prêt feront explicitement référence, dans les

clauses relatives à la communication d'informations, aux "indicateurs convenus". S'il n'est pas souhaitable d'inclure dans l'accord de prêt une liste officielle des indicateurs spécifiques du projet, on pourrait néanmoins envisager de faire figurer cette liste dans le procès verbal des négociations du prêt. Par ailleurs, la "Lettre à l'emprunteur" fera également mention des résultats et de l'impact qu'il a été convenu de rechercher. Il en va de même de la lettre d'engagement des institutions coopérantes. De façon générale, le FIDA veillera à faciliter le processus de communication d'informations mis en place par le système de gestion des résultats, en mettant au point des modèles intégrés pour chaque étape et chaque sous-processus du cycle du projet.

38. **Démarrage du projet.** Au stade du démarrage, la tâche consistera avant tout à mettre au point un système de gestion et de suivi de l'impact fondé sur le principe du cadre logique (processus et technologies de l'information (TI)) qui permette effectivement de gérer l'ensemble du projet dans la perspective des résultats. En ce qui concerne la qualité du suivi, le *Guide pratique de S&E des projets* restera d'une grande utilité, mais pour mettre au point la démarche propre à chaque contexte (projet), il faudra peut-être une aide supplémentaire du FIDA. Un effort particulier sera également nécessaire pour faire en sorte que les systèmes informatiques puissent répondre aux besoins de la gestion des résultats/impact. Les analyses de la situation initiale, qui sont normalement effectuées avant le début des activités, serviront de point de référence pour juger de l'impact. On notera que ces analyses, qui dressent un bilan de la pauvreté au début du projet et servent ensuite à apprécier l'impact des interventions, ne doivent pas être effectuées avant la première année d'exécution effective.

39. **Exécution du projet.** Les activités qui ont lieu durant la première moitié de la période d'exécution sont celles qui doivent normalement conduire aux résultats de premier niveau. En principe, la plupart des projets devraient commencer à rendre compte de leurs résultats de premier niveau à compter de la deuxième année de mise en œuvre. Les informations sur les valeurs cibles définies dans le rapport de préévaluation puis révisées dans les programmes de travail et budgets annuels seront utilisées pour préparer les missions de supervision et de suivi. En outre, les missions de supervision auront pour tâche de valider les résultats communiqués par les unités de gestion des projets. Un examen plus qualitatif de ces résultats – portant notamment sur les enseignements à tirer – figurera dans les rapports de situation et dans les rapports annuels sur l'état d'avancement des projets préparés par le chargé de portefeuille de pays du FIDA. On espère que l'accent mis sur les résultats et sur l'impact permettra d'améliorer la gestion globale des projets et des portefeuilles.

40. Les examens à mi-parcours seront complétés par des évaluations également à mi-parcours qui devraient avoir lieu un peu avant les examens de façon à ce que leurs résultats puissent guider les décisions quant aux futures activités du projet et à leurs produits. À ce stade pourrait éventuellement avoir lieu la revue des indicateurs et des valeurs cibles retenus pour la gestion des résultats, parallèlement à l'examen du cadre logique.

41. Les résultats de deuxième niveau commenceront à devenir apparents au cours de la seconde moitié de la période d'exécution (tandis que le projet continuera d'enregistrer des résultats de premier niveau). En effet, si certains résultats peuvent se concrétiser dès les premières années, il faut attendre plus longtemps pour pouvoir constater les effets recherchés en termes de durabilité et de transposabilité.

42. **Achèvement.** Une évaluation terminale reprenant *grosso modo* les mêmes méthodes d'enquête que celles de l'analyse de référence et de l'examen à mi-parcours terminera le cycle de mesure et de notification de l'impact du projet. Des échantillons statistiques constitués tout au long du processus permettront au FIDA de mieux juger de l'impact de ses interventions et d'en rendre compte d'une façon crédible. Les conclusions de l'évaluation terminale seront présentées dans le rapport d'achèvement du projet. Un compte rendu définitif des résultats de premier et de deuxième niveaux figurera également dans ce rapport.

43. **Évaluation.** La mise en place d'un système de communication d'informations reposant sur des indicateurs de résultats/impact arrêtés d'un commun accord devrait contribuer à l'efficacité et à la

qualité du processus d'évaluation, tant au stade intermédiaire qu'au point d'achèvement du projet. Dorénavant, les évaluateurs pourront en effet disposer de données vérifiables pour mesurer les changements constatés (comme indiqué dans le cadre méthodologique de l'évaluation), ce qui permettra ensuite de faire des comparaisons entre projets.

B. Création de capacités pour la gestion des résultats

44. Les résultats et l'impact étant constatés sur le terrain, il est indispensable de prévoir, à ce niveau comme à celui du FIDA, des mesures d'aide et de renforcement des capacités pour mettre en place des systèmes d'information véritablement utiles pour la gestion. Ainsi, plusieurs des mesures évoquées précédemment gagneraient en efficacité si l'on faisait parallèlement un effort de longue durée, dans les domaines indiqués ci-après, pour renforcer les moyens mis au service de la gestion des résultats:

- a) formation à la gestion des résultats (sur la base du cadre logique) du personnel chargé de la gestion des portefeuilles de pays au FIDA;
- b) formation des participants à l'assurance interne de qualité, aux processus de contrôle et à l'utilisation du cadre logique en tant qu'outil de gestion des résultats;
- c) formation du personnel des institutions coopérantes, en tant que critère de sélection de ces institutions;
- d) utilisation des dons consentis aux pays, des dons régionaux (sur le modèle exemplaire du programme PREVAL⁵ en Amérique latine et dans les Caraïbes) et (après une période d'observation) des ressources provenant des prêts pour développer les compétences en matière de gestion des résultats au niveau des projets, en particulier dans le domaine du S&E.

C. Financement des évaluations d'impact

45. Comme on l'a décrit plus haut, le système proposé de gestion des résultats suppose à la fois que l'on dresse un bilan initial de la pauvreté au moyen d'enquêtes spécialement conçues à cet effet et que l'on effectue des évaluations d'impact à mi-parcours et à la fin des projets, dont le coût **additionnel** total (**non** compris les coûts ordinaires de gestion du cycle des projets ni les coûts de gestion des résultats, qui font partie des coûts des projets) sur l'ensemble de la période d'exécution est estimé à environ 100 000 USD par projet, d'après les éléments que le FIDA a pu réunir pour ce calcul, compte tenu de son expérience dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre. Bien qu'ils soient liés à la réalisation des enquêtes initiales et des évaluations à mi-parcours et terminale, ces coûts se rapportent aussi au renforcement des capacités – en particulier dans le cadre des deux évaluations susmentionnées. Pendant la phase de transition et de déploiement du nouveau système de gestion des résultats, il est proposé de financer cet effort de façon sélective au moyen de dons, et d'attendre que la création de capacités dans les pays ou dans les régions ait atteint une masse critique, et par conséquent que les besoins d'aide (aussi bien pour l'apprentissage par la pratique que pour des apports techniques extérieurs) soient moins importants, pour que les coûts supplémentaires en question soient intégrés dans les prêts.

D. Une approche graduelle

46. Les ressources étant limitées, en particulier au FIDA, il ne sera pas possible de mettre en place en une seule fois le système de gestion des résultats et d'entreprendre simultanément l'effort de développement des capacités évoqué précédemment. Il est donc recommandé de procéder graduellement, comme suit:

⁵ Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes.

- a) le système proposé de gestion des résultats s'appliquera obligatoirement à tous les nouveaux projets admis à partir de 2004 (soit environ 15 projets en 2004) et à ceux dont la formulation n'aura pas commencé avant le 1^{er} janvier 2004 (environ 15);
- b) pour les projets (environ 40) qui auront dépassé le stade de la préparation le 1^{er} janvier 2004 mais dont **l'atelier de démarrage n'aura pas encore eu lieu**, il faudra essayer de mettre en place l'ensemble du système de gestion des résultats à l'occasion de cet atelier;
- c) pour les projets (environ 80) qui **ne seront pas encore parvenus à mi-parcours** le 1^{er} janvier 2004, il faudra essayer de mettre au point un système de gestion des résultats de premier niveau pour la durée restant à courir avant d'arriver à mi-parcours, après quoi le système devra être appliqué dans son intégralité;
- d) pour les projets (environ 110) qui **auront dépassé le stade de l'examen à mi-parcours** le 1^{er} janvier 2004, on se contentera de rendre compte des résultats et de l'impact en fonction des valeurs cibles et des indicateurs existants, ainsi que des obligations en matière de notification.

47. Le premier compte rendu général des résultats et de l'impact du portefeuille de prêts du FIDA sera publié en avril 2005, et le système de gestion proposé ne sera en fait pleinement opérationnel qu'au bout de trois ou quatre ans, le temps que tous les projets récemment mis en œuvre soient parvenus au stade de l'examen à mi-parcours. Comme on l'a vu au paragraphe 4 du présent document, la mesure et la notification des résultats et de l'impact, en tant que moyens d'améliorer la gestion des résultats dans le cadre des projets, sont des processus qui associent un grand nombre d'intervenants. Or, l'échelonnement proposé tient compte du fait qu'il sera vraisemblablement nécessaire, à partir de fin 2003/début 2004, d'engager un processus de consultation de ces divers intervenants (en particulier des directeurs de projet) afin de parvenir, si tout va bien: à se mettre d'accord sur les indicateurs prioritaires, à trouver un juste équilibre entre tous les objectifs (ODM, documents stratégiques de réduction de la pauvreté, cadre stratégique du FIDA, objectifs sectoriels et objectifs du projet), et à faire en sorte que le nouveau système soit accepté par tous les intéressés, FIDA y compris.

E. Équipe de coordination

48. Bien que le centre de gravité de la gestion des résultats se trouve dans les pays eux-mêmes, et que les ruraux pauvres et les équipes qui dirigent les projets sur le terrain soient les principaux acteurs de ce processus, la mise en place du nouveau système exigera un travail interne de coordination et de soutien. Une petite équipe, dont les membres proviendront de plusieurs divisions, s'acquittera des tâches de planification, de coordination et de formation institutionnelle nécessaires à la mise en route de cette initiative en 2004. Elle sera chargée de compléter les informations dont dispose le FIDA sur l'expérience d'autres organisations en matière de gestion des résultats, de mettre au point des indicateurs et des méthodes d'agrégation (indicateurs de résultats et d'impact relatifs à la transformation des institutions, indicateur d'impact relatif à l'accumulation d'actifs, par exemple) et de définir les principes d'organisation et les procédures opérationnelles. L'Agence canadienne de développement international a fourni des fonds pour 2003 et le début de 2004, mais il faudra des ressources bien plus importantes pour financer toutes les activités prévues en 2004.

F. Appui accru des technologies de l'information

49. Le système actuel de gestion du portefeuille bénéficie de l'appui des TI au travers du SGPP. L'adoption d'un nouveau système, plus vaste et capable de présenter des résultats consolidés (voir encadré 3), exigera une contribution des TI de niveau supérieur, voire d'un tout autre ordre, et des fonds supplémentaires devront être réunis pour cela.

V. RECOMMANDATIONS

50. Le Conseil d'administration est invité à examiner et à approuver le système de mesure et de notification des résultats et de l'impact des programmes de prêt par pays appuyés par le FIDA, tel que proposé dans le présent document, dans le cadre général de la gestion intégrée des résultats. À ce stade, la proposition porte sur un cadre directeur dont l'élaboration devra se poursuivre en 2003, et qui devra être ensuite testé, adapté et amélioré en 2004. Un rapport de situation sur le système sera soumis à la session de septembre 2004 du Conseil d'administration et le premier compte rendu annuel consolidé des résultats et de l'impact des prêts du FIDA sera préparé pour la session d'avril 2005.

51. Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver en particulier les éléments suivants du cadre proposé:

- a) les indicateurs de résultats et d'impact décrits au tableau 1 et dans l'annexe;
- b) les principes de notification exposés aux paragraphes 28-30;
- c) les exceptions prévues (paragraphes 31-32);
- d) l'échelonnement de la mise en œuvre (paragraphes 46 et 47).

INDICATEURS DE RÉSULTATS ET D'IMPACT
(tous les indicateurs peuvent être ventilés par sexe, si nécessaire)

Groupes d'activités	Résultats de premier niveau	Résultats de deuxième niveau
Tous les groupes	Nombre de personnes bénéficiant des services d'un projet (bénéficiaires directs, total pour le projet)	Nombre de ménages bénéficiant d'une plus grande sécurité alimentaire (réduction de la période de famine/disette, augmentation du nombre de repas par jour)
Développement de l'agriculture paysanne	Nombre de personnes formées, par sexe et par secteur Nombre de paysans utilisant les intrants achetés	Nombre d'ha supplémentaires cultivés (céréales, fourrage, fruits, légumineuses, légumes, racines et tubercules) Nombre de paysans ayant adopté la technologie recommandée par le projet (par sexe) Nombre de paysans faisant état d'un accroissement de leur production/rendement
Services financiers ruraux	Nombre d'épargnants actifs (par sexe) Valeur de l'épargne mobilisée (par sexe) Nombre d'emprunteurs actifs (par sexe) Valeur brute du portefeuille de prêts (encours - prêts sortis du bilan) (par sexe)	% du portefeuille à risque (encours des prêts accusant des arriérés) (par sexe) % d'autosuffisance opérationnelle % du coût d'exploitation/portefeuille de prêts % de prêts en cours/agents (productivité de la main-d'œuvre)
Développement de la pêche artisanale	Nombre de pêcheurs ayant un accès garanti à la base de ressources Nombre de pêcheurs formés aux nouvelles technologies Nombre de viviers aménagés/améliorés	
Développement des infrastructures rurales	Surface (ha) des périmètres d'irrigation remis en état/aménagés Nombre de paysans travaillant sur les périmètres remis en état/aménagés Nombre de groupes/associations d'usagers de l'eau créés Nombre de kilomètres de routes construites/remises en état Nombre de marchés aménagés	Taux de distribution d'eau (en jours)/besoins Nombre de ménages desservis par les puits Nombre d'infrastructures, d'écoles, de centres de santé en service Nombre de paysans ayant un accès garanti à l'eau
Développement de l'élevage paysan	Nombre d'animaux distribués – reconstitution du cheptel a/ Nombre d'animaux vaccinés (par type) a/ Nombre de bains antiparasitaires aménagés/remis en état Nombre de points d'eau améliorés/aménagés	Nombre de petits paysans faisant état d'un accroissement de leur troupeau
Commercialisation, stockage et transformation	Nombre d'installations de stockage à la ferme (par ménage) construites/améliorées Nombre d'installations de traitement mises en place	
Développement institutionnel (transformation des politiques et des organisations)	Nombre de groupes d'intérêt créés, par type Nombre de politiques de soutien promulguées, par secteur Nombre de projets appuyant des processus décentralisés	Nombre de groupes dirigés par des femmes Nombre de projets bénéficiant d'une législation/réglementation nouvelle/révisée en faveur des pauvres appliquée aux niveaux local et national
Recherche, vulgarisation et formation pour la production agricole	Nombre de paysans participant à des essais de recherche Nombre de démonstrations effectuées sur les terres des paysans Nombre de personnes ayant accès aux services de conseils techniques mis en place par le projet Nombre d'activités de vulgarisation/diffusion en matière de recherche et développement auxquelles ont participé les ménages cibles	

ANNEXE

Groupes d'activités	Résultats de premier niveau	Résultats de deuxième niveau
Développement des communautés rurales	<p>Nombre de groupes de gestion communautaire formés/renforcés</p> <p>Nombre de personnes appartenant à des groupes, par type de groupe</p> <p>Nombre de groupes comptant des femmes dans leurs instances de direction</p> <p>Nombre de plans d'action communautaires/villageois préparés</p> <p>Nombre de projets communautaires mis en place (par type)</p> <p>Nombre de centres de formation polyvalents créés/renforcés</p>	<p>Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels, par type</p> <p>Nombre de femmes siégeant dans des comités de gestion</p> <p>Nombre de plans d'action communautaires faisant partie des programmes d'administration locaux</p>
Développement des entreprises rurales	<p>Nombre de personnes formées à des techniques de production</p> <p>Nombre d'entreprises créées/renforcées</p>	<p>Nombre d'entreprises en activité au bout de trois ans</p> <p>Nombre d'emplois créés par les petites et moyennes entreprises</p>
Développement du capital humain pour les ménages ruraux	<p>Nombre d'agents communautaires et de volontaires</p> <p>Nombre de personnes assistant aux cours d'alphabétisation (par sexe)</p> <p>Nombre de personnes ayant reçu une formation en matière de santé, hygiène et nutrition</p> <p>Nombre d'écoles/centres de soins créés/remis en état</p> <p>Nombre de puits d'eau potable forés/creusés</p>	
Gestion des ressources naturelles	<p>Nombre de formateurs formés, par sexe et par domaine</p> <p>Nombre de personnes formées, par sexe et par domaine</p> <p>Nombre de citernes/installations de collecte de l'eau construites</p> <p>Nombre d'ha de terre améliorés grâce à des mesures de préservation du sol et de l'eau</p> <p>Nombre de plans de gestion des ressources mis en œuvre</p>	<p>Nombre de ménages disposant d'un droit de jouissance garanti sur les ressources naturelles, notamment la terre et l'eau</p> <p>Nombre d'ha de ressources communes (faisant l'objet de pratiques de gestion améliorées)</p>
Gestion et coordination	<p>% de décaissement des prêts du FIDA par cohorte</p>	

