

Distribution: Restreinte

EB 2006/87/R.34.

14 avril 2006

Original: Anglais
diffusé le 7 avril 2006

Point 14 de l'ordre du jour

Français

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-septième session

Rome, 19-20 avril 2006

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE POUR 2005

VOLUME I

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	ii
RÉSUMÉ	iii
I. INTRODUCTION	1
II. SUITE DONNÉE AU RARI 2005	2
A. Performance des projets	2
B. Domaines d'impact et facteurs généraux	3
C. Suite donnée par la direction aux conclusions et recommandations du RARI 2005	4
III. CARACTÉRISTIQUES DU PORTEFEUILLE ET EFFICACITÉ DES PROCESSUS	5
A. Le portefeuille d'investissement	5
B. Le portefeuille de dons	8
C. Performance globale de l'exécution	9
IV. PERFORMANCE DES PROJETS ET CIBLAGE	10
V. IMPACT DU PORTEFEUILLE: DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE	12
A. Actifs physiques et financiers	12
B. Ressources humaines	15
C. Capital social et autonomisation des populations	16
D. Sécurité alimentaire des ménages	18
E. Environnement et base de ressources communes	20
F. Institutions, politiques et cadre réglementaire	22
G. Éléments primordiaux	24
VI. VERS UN RENFORCEMENT DE L'IMPACT: AMÉLIORATIONS DANS LES PROCESSUS ET LES INSTRUMENTS	29
A. Système de gestion des résultats et de l'impact	29
B. Supervision directe	33
C. Mécanisme flexible de financement	34
D. Programme pilote relatif à la présence sur le terrain	34
E. Système d'allocation fondé sur la performance	36
F. Développement du secteur privé	36
G. Assistance post-crise	37
H. Harmonisation et alignement	38
VII. CONCLUSIONS	39
ANNEXES	
I. OBSERVATIONS FORMULÉES PAR OE AU SUJET DU RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE	42
II. FICHE DE NOTATION GLOBALE DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET POUR 2002-2005	46
III. PROJETS DIRECTEMENT SUPERVISÉS PAR LE FIDA	447
IV. PROJETS AU TITRE DU MÉCANISME FLEXIBLE DE FINANCEMENT	458

SIGLES ET ACRONYMES

OE	Office of evaluation (Bureau de l'évaluation)
PMD	Programme Management Department (Département gestion des programmes)
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

RÉSUMÉ

1. Le présent rapport donne au Conseil d'administration un aperçu de l'efficacité avec laquelle le portefeuille produit des résultats au profit des groupes cibles du Fonds. Il indique aussi la suite donnée par la direction du FIDA aux conclusions du rapport annuel de 2005 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) et rend compte de l'état actuel du portefeuille.

Gestion du portefeuille

2. En 2005, le FIDA a enregistré des chiffres record pour ce qui est du nombre de prêts approuvés et du montant des décaissements effectués. Il a également clôturé un plus grand nombre de projets¹ que les exercices précédents, enregistré une amélioration en ce qui concerne les annulations de prêts, augmenté les cofinancements et stabilisé le nombre de projets figurant au portefeuille. Il a ainsi:

- i) approuvé 31 projets représentant un financement total d'un montant de 485 millions de USD;
- ii) approuvé 66 dons financés sur ses ressources propres à hauteur de 37 millions de USD;
- iii) mobilisé des cofinancements pour un montant de 569 millions de USD;
- iv) déclaré 23 projets opérationnels;
- v) achevé 32 projets;
- vi) décaissé 343 millions de USD au titre de prêts et 23 millions de USD au titre de dons.

3. Depuis sa création, la FIDA a approuvé 707 projets d'investissement financés à hauteur de 9 milliards de USD par ses propres ressources et de 15,8 milliards de USD par des cofinanceurs. Le portefeuille comprend actuellement 232 projets d'investissement pour le financement desquels le FIDA a approuvé un montant de 3,6 milliards de dollars et 274 dons qu'il finance à hauteur de 119 millions de USD. Sur ce total, 184 projets d'investissement et 178 dons sont en cours d'exécution.

4. La tendance récente au "rajeunissement" du portefeuille a persisté en 2005 et, de ce fait, celui-ci comprend des projets plus récents. Cependant, les retards avec lesquels les projets prennent effet ont augmenté, alors qu'ils avaient diminué en 2004, et cela constitue un point qui doit retenir l'attention. D'autre part, le montant moyen des prêts a diminué, ce qui fait planer sur le portefeuille la menace d'économies d'échelle décroissantes.

Impact du portefeuille

5. Les résultats de l'autoévaluation faite par le Département gestion des programmes concordent généralement avec les conclusions du RARI selon lesquelles la pertinence et l'efficacité ont été satisfaisantes. Toutefois, en matière d'efficience, on note un certain écart entre l'autoévaluation et les conclusions du RARI, et ce point devrait donc faire l'objet d'une analyse complémentaire. Au regard de ses trois objectifs stratégiques, le Fonds a obtenu des résultats satisfaisants pour ce qui est d'accroître l'accès aux services financiers et aux marchés et de renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations. Son impact est plus faible en ce qui concerne l'amélioration de l'équité dans l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie, bien qu'il soit satisfaisant pour plus de la moitié des projets.

¹ Dans le présent document, le terme "projets" désigne les projets et programmes du FIDA.

6. La direction a examiné de près la conclusion du RARI selon laquelle un nombre important de projets ne profitaient pas aux plus pauvres, et constaté que cette conclusion ne concordait pas tout à fait avec les résultats de l'autoévaluation. Toutefois, celle-ci montre qu'il est possible d'affiner la démarche du FIDA en matière de ciblage – tant au niveau de la conception qu'à celui de l'exécution des projets. Par conséquent, la direction du FIDA présentera une politique de ciblage au Conseil d'administration en septembre 2006. En outre, d'autres éléments seront intégrés au nouveau modèle opérationnel afin d'accentuer l'orientation du Fonds sur la pauvreté rurale.

7. En ce qui concerne les domaines d'impact, un impact élevé ou substantiel sur les actifs matériels a été constaté tant par le RARI que par l'autoévaluation. L'offre de services financiers aux ruraux pauvres étant une priorité constante, les programmes de financement rural récents ont appuyé diverses institutions de financement rural ayant pour vocation d'aider les ruraux pauvres. Par conséquent, la part des services de microfinance, qui s'adressent davantage aux pauvres que les programmes de crédit classiques, est en augmentation.

8. Globalement, l'impact sur la sécurité alimentaire est considéré comme positif tant par le RARI que par l'autoévaluation, surtout du fait de l'amélioration des technologies et des pratiques agricoles. De même, bien qu'il soit encore possible de l'améliorer, l'impact sur les ressources humaines des projets évalués au cours des trois dernières années a été jugé élevé ou substantiel. Depuis sa création, le FIDA a beaucoup insisté sur l'accroissement et la pleine utilisation du capital social pour autonomiser les ruraux pauvres. Il a acquis une expérience précieuse, en particulier en créant et en renforçant les organisations de pauvres et en accroissant le rôle des communautés dans les processus décisionnels. Il s'agit là de la principale stratégie mise en œuvre par le FIDA pour accroître la maîtrise locale. La conclusion des évaluations réalisées en 2004 sur ce point va dans le sens inverse de celles des deux évaluations conduites en 2002 et 2003 et appelle donc des analyses complémentaires.

9. Bien que le FIDA soit conscient du fait qu'il est crucial d'influer sur les politiques afin de mettre en place un cadre institutionnel ou "des règles du jeu" qui favorisent les pauvres, ou qui, à tout le moins, ne les désavantagent pas, son action dans ce sens a été gênée par un certain nombre de facteurs. Le Fonds s'emploie à remédier aux faiblesses en termes d'impact sur les institutions et les politiques en accordant des dons ainsi qu'en procédant à des analyses spécifiques aux pays et en renforçant les capacités correspondantes. L'autoévaluation du département Gestion des programmes fait également apparaître un certain nombre d'insuffisances dans la prise en compte des risques environnementaux, peut-être parce que la proportion des investissements consacrés à ce domaine est relativement faible.

10. La performance sur le plan du renforcement institutionnel a été jugée satisfaisante par l'autoévaluation. Toutefois, la durabilité de l'impact des projets dépend de nombreux autres aspects, dont certains font l'objet d'une attention particulière dans le portefeuille en cours. À plus long terme, le FIDA doit s'attacher à mieux comprendre les aspects qui favorisent la durabilité des institutions locales, et le rapport entre la durabilité de ces institutions et le processus d'autonomisation. Il accorde une attention accrue à la création de fédérations d'institutions locales et à la participation des organisations d'agriculteurs à la définition des orientations nationales et internationales. Un certain nombre de mesures sont également prises pour accroître la maîtrise locale des projets.

11. La participation des femmes aux organes décisionnels s'améliore au fil des années, mais cette question doit continuer de retenir l'attention. L'examen à mi-parcours du plan d'action pour l'égalité entre les sexes montre que certains progrès ont été réalisés et recommande d'intensifier les efforts pendant la durée du plan qui reste à courir. Des mesures de suivi ont été définies et seront mises en œuvre. Pour faire place aux problèmes concernant

la gestion des connaissances et l'innovation, une stratégie de gestion des connaissances sera élaborée et mise en œuvre dans le cadre du plan d'action.

Amélioration des processus et des instruments

12. Les principales réalisations en 2005 ont été les suivantes:

- i) élaboration d'un manuel détaillé pour la réalisation d'enquêtes d'impact dans le cadre du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI): en 2005, ce système a rendu compte des résultats effectifs de 86 projets, soit une augmentation de 30% par rapport à 2004;
- ii) achèvement de l'évaluation du programme pilote de supervision directe par le Bureau de l'évaluation, décision de poursuivre les 12 projets faisant l'objet d'une supervision directe et amendement de l'Accord portant création du FIDA et des principes et critères en matière de prêt afin de permettre une plus grande souplesse dans le choix des partenaires chargés de la supervision.
- iii) mise en œuvre de 14 initiatives pilotes relatives à la présence sur le terrain sur les 15 qui étaient prévues, et
- iv) lancement d'examens intermédiaires pour 5 des 18 programmes en cours dans le cadre du mécanisme flexible de financement.

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE EN 2005

I. INTRODUCTION

1. Le présent rapport répond à deux objectifs:
 - i) donner au Conseil d'administration un aperçu de l'efficacité avec laquelle le portefeuille de prêts et de dons produit des résultats au profit des groupes cibles du FIDA;
 - ii) donner suite aux conclusions du Rapport annuel 2005 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).

Ce faisant, il analyse la situation actuelle et les tendances du portefeuille de prêts et de dons, cerne les principales forces et faiblesses de la gestion de celui-ci et présente une analyse stratégique de son efficacité au regard de toute une série d'indicateurs de développement. Il a également pour objectif de tirer des enseignements et de partager les connaissances, et recense les questions, les difficultés et les possibilités nouvelles ainsi que les mesures prises en conséquence.

2. Le présent rapport se fonde sur les examens des portefeuilles régionaux. Pour ces examens régionaux, on a appliqué des principes directeurs révisés soumettant le portefeuille de prêt à un processus d'examen normalisé plus rigoureux et introduit un processus d'examen du portefeuille de dons ainsi qu'un nouvel instrument – le rapport sur l'état d'avancement des dons. Les sources d'information ne se limitent pas aux rapports d'évaluation mais comprennent aussi les rapports sur l'état d'avancement des projets, les rapports de supervision, les rapports d'examen à mi-parcours, les rapports d'achèvement et le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). Pour les analyses financières, les principales sources d'information sont le système de gestion du portefeuille de projets et le système de prêts et dons.

3. Le présent rapport rend compte également des améliorations apportées aux processus et instruments organisationnels tels que le SYGRI, le programme pilote de supervision directe, le programme pilote relatif à la présence sur le terrain et le système d'allocation fondé sur la performance, ainsi que des progrès réalisés en ce qui concerne le développement du secteur privé, l'assistance après crise, et l'alignement et l'harmonisation.

4. Bien que l'on ait l'intention de continuer de tirer les enseignements des opérations du portefeuille en cours et d'améliorer progressivement les processus et instruments organisationnels, le principal vecteur de changement au cours de la période 2007-2009 sera le plan d'action². Ce plan, qui a pour objectif d'accroître la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des programmes du FIDA ciblant la pauvreté rurale, a défini trois domaines d'action: activités de planification et d'orientation stratégiques afin de déterminer les domaines d'intervention prioritaires du FIDA, programmes de pays renforcés s'appuyant sur un nouveau modèle opérationnel, et gestion des connaissances et innovation.

5. Le présent rapport a été restructuré conformément à la volonté manifestée par la direction du FIDA d'harmoniser le système d'autoévaluation avec les évaluations indépendantes effectuées par le Bureau de l'évaluation (OE). La section III rend compte de la situation actuelle et des tendances du portefeuille; une analyse de la performance et du ciblage des projets est ensuite présentée dans la section IV; un examen de la performance dans les six domaines d'impact définis par le cadre méthodologique du FIDA pour l'évaluation des projets figure à la section V; et un aperçu des

² Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, document du Conseil d'administration EB 2005/86/R.2/Rev.1.

améliorations apportées aux processus et instruments est présenté à la section VI. La section II rend compte de la suite donnée par la direction du FIDA au RARI 2005.

II. SUITE DONNÉE AU RARI 2005

6. En regroupant les projets évalués entre 2002 et 2004, le RARI 2005³ a permis à OE de travailler sur un échantillon de 29 projets et d'éviter dans une certaine mesure les problèmes liés aux échantillons de petite taille. Globalement dans les évaluations conduites en 2004 les projets jugés hautement performants par le Département gestion des programmes (PMD) sont sous-représentés, ce qui risque par conséquent de sous-estimer la performance. Dans une large mesure, les conclusions du RARI 2005 concordent avec les résultats du système d'autoévaluation de PMD. Toutefois, on a constaté que, dans certains domaines, il était nécessaire d'avoir une idée plus claire des résultats attendus et de ceux qui sont mesurés. Ces domaines sont examinés ci-dessous.

A. Performance des projets

7. **Pertinence et ciblage.** Comme 87% des projets évalués au cours de la période 2002-2004 ont été jugés très pertinents ou pertinents pour l'essentiel, la performance dans ce domaine peut être considérée comme extrêmement satisfaisante. Toutefois, il est également dit dans le RARI que la réponse aux besoins de certains groupes cibles pourrait être améliorée. La direction du FIDA reconnaît qu'il est essentiel de bien choisir les participants aux projets si l'on veut que ces derniers répondent aux besoins du groupe cible du FIDA et soient efficaces.

8. D'une manière générale, il ressort du RARI que les projets du FIDA sont bien ciblés d'un point de vue géographique mais qu'ils ne le sont pas toujours d'un point de vue socioéconomique. L'autoévaluation ne confirme pas pleinement cette conclusion. Plusieurs facteurs expliquent cette divergence (section IV). Premièrement, le FIDA met l'accent sur la participation des groupes particulièrement vulnérables; deuxièmement en raison de la nature multidimensionnelle de la pauvreté, il est difficile de définir les groupes cibles; et, troisièmement, le nombre d'instruments permettant d'atteindre les plus pauvres est limité. Même les rapports d'évaluation mettent en garde contre les risques que comporte un ciblage trop strict. Ces considérations redimensionnent le décalage relativement important entre les conclusions du RARI et l'autoévaluation.

9. Le FIDA a pour mission de servir un groupe cible précis: les ruraux pauvres. Il lui incombe donc de concevoir des stratégies et des mécanismes appropriés pour atteindre les bénéficiaires visés. Compte tenu de ces considérations, de la recommandation du RARI 2005 et du fait qu'il est possible d'améliorer le ciblage, la direction du FIDA travaille à l'élaboration d'une politique et d'une stratégie en matière de ciblage qu'il présentera au Conseil d'administration en septembre 2006. De même, d'autres éléments seront intégrés dans le nouveau modèle opérationnel afin de mieux concentrer l'action sur la pauvreté rurale grâce à un ciblage plus efficace des ruraux pauvres⁴.

10. **Efficacité.** Ce point fait également l'objet d'une évaluation favorable dans le RARI 2005, environ les deux tiers des projets étant jugés efficaces pour l'essentiel. Toutefois, le fait que certains projets soient axés sur des objectifs ou des produits matériels pose problème. La direction du FIDA est consciente de cette faiblesse au niveau de la conception des projets et on est en train de renforcer les processus d'assurance-qualité pour assurer une formulation appropriée de l'objectif et définir des indicateurs pertinents. En outre, des directives à suivre pour l'élaboration d'un cadre logique seront établies prochainement et des programmes de formation intensive du personnel suivront.

³ Le RARI 2005 renvoie au rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2004 (document EB 2005/86/R.7). Il rend compte des évaluations effectuées en 2004.

⁴ Plan d'action du FIDA pour 2005, paragraphe 18.

11. **Efficienc**e. Étant donné qu'un peu plus de la moitié seulement des projets dont il est rendu compte dans le RARI ont été jugés très efficaces ou efficaces pour l'essentiel, ce domaine doit retenir l'attention. Toutefois, des facteurs supplémentaires doivent être pris en considération. Premièrement, l'évaluation de l'efficacité effectuée sur la base du taux de rentabilité interne ne portait que sur un très petit échantillon. Deuxièmement, les indicateurs d'efficacité ne devraient pas se limiter au taux de rentabilité interne mais inclure aussi d'autres critères. Troisièmement, il est difficile d'intégrer certains domaines d'intervention propres aux projets du FIDA, tels que le développement du capital social et l'autonomisation, dans l'analyse classique du taux de rentabilité interne, ce qui entraîne une sous-estimation de leur impact économique. Comme cette sous-estimation porte également sur une longue période, elle a tendance à se heurter sur l'évaluation des projets. Il est nécessaire de créer une base de données plus étendue comprenant des évaluations de plus vaste portée. En conséquence, le FIDA a élaboré une nouvelle directive sur l'achèvement des projets qui rendra obligatoire le recours à une analyse du taux de rentabilité interne et/ou d'autres critères de mesure de l'efficacité.

B. Domaines d'impact et facteurs généraux

12. Globalement, le RARI 2005 porte un jugement largement positif sur l'impact sur la sécurité alimentaire, principalement du fait de l'amélioration des technologies et des pratiques agricoles. L'impact sur les actifs matériels a été jugé élevé ou substantiel. L'appui à la commercialisation progresse aussi d'une manière générale. L'impact sur les ressources humaines a également été jugé élevé ou substantiel pour les projets évalués au cours des trois dernières années mais des améliorations sont encore possibles. Toutefois, des investissements directs visant à l'améliorer ne seront effectués que de façon sélective sur la base de considérations stratégiques.

13. En ce qui concerne le défi permanent que constitue l'offre de services financiers aux ruraux pauvres, il convient de noter que la plupart des projets évalués en 2004 dataient d'avant l'adoption de la politique de finance rurale du FIDA approuvée en 2000. Depuis lors, le FIDA est allé de l'avant et a appuyé dans le cadre de ses programmes de finance rurale récents diverses institutions de financement rural qui ont pour vocation de servir de façon plus durable les ruraux pauvres. Par conséquent, la part des services de microfinance, davantage axés sur la pauvreté que les programmes de crédit classiques, est en augmentation. De plus, un certain nombre de mesures sont actuellement mises en place pour améliorer l'accès des ruraux pauvres aux services financiers (paragrapes 58 et 59).

14. Contrairement aux conclusions des évaluations réalisées en 2002 et 2003, les évaluations conduites en 2004 ne font état que d'un impact modeste sur le renforcement du capital social. Le bilan d'ensemble des trois dernières années est donc en demi-teintes, mais comme cette conclusion n'est pas entièrement corroborée par l'autoévaluation, des analyses complémentaires sont nécessaires. Un certain nombre d'initiatives ont été lancées en réaction à la constatation que le risque environnemental, en particulier dans le domaine de la protection des sols et de l'eau, ne faisait pas l'objet d'une attention suffisante (paragrapes 84 et 85). La mise à jour des évaluations environnementales du FIDA a commencé et des examens sont en cours dans ce domaine. Le FIDA se rend compte qu'il est important d'influer sur les politiques de manière à fixer des règles du jeu qui soient favorables aux ruraux pauvres ou qui, à tout le moins, ne les désavantagent pas. Dans le passé, son action s'est heurtée à un certain nombre de facteurs (paragraphe 87). Le nouveau modèle opérationnel encouragera une participation soutenue du FIDA à la concertation sur les politiques au niveau national.

15. Les RARI antérieurs signalent régulièrement que la durabilité reste un sujet de préoccupation. En mettant l'accent sur la création d'institutions locales, le FIDA contribuera certes à instaurer la durabilité, mais il doit œuvrer davantage à la mise en place de mécanismes pour assurer la maîtrise locale des projets. Les travaux qu'il mène actuellement pour mettre au point des systèmes et des procédures dans le cadre de l'approche de développement à impulsion communautaire seront encore

améliorés afin d'assurer une meilleure maîtrise locale. Il adoptera à l'avenir une politique de financement complémentaire plus proactive en tenant compte de la durabilité des résultats. En outre, les projets futurs traiteront plus efficacement la stratégie de sortie lors de la conception et de la mise œuvre des projets.

16. Pour ce qui est de l'égalité entre les sexes, l'autoévaluation fait apparaître un bilan nuancé, malgré les réussites notables enregistrées dans le cadre de certains projets. Bien qu'elle s'améliore progressivement, la participation des femmes aux organes décisionnels est un point qui doit continuer à retenir l'attention. L'examen à mi-parcours du plan d'action pour l'égalité entre les sexes fait état de certains progrès et recommande une intensification des efforts. Des actions complémentaires ont été définies et seront mises en œuvre.

17. Le FIDA est également conscient du problème que posent la gestion des connaissances et l'innovation, et il y répondra de façon appropriée en élaborant et en mettant en œuvre une stratégie de gestion des connaissances dans le cadre de son plan d'action. Il encourage et expérimente également des approches novatrices dans le cadre de l'initiative pour intégrer l'innovation. Dix initiatives novatrices ont été financées en 2005 et sont actuellement mises en œuvre dans le cadre de cette initiative.

C. Suite donnée par la direction aux conclusions et recommandations du RARI 2005

18. La direction du FIDA a pris note de la conclusion du RARI 2005 selon laquelle les projets du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire ont un impact relativement médiocre sur la pauvreté rurale. Bien qu'étant consciente du fait qu'il existe un lien étroit entre le contexte politique et institutionnel et la réussite ou l'échec des projets, la direction estime que l'échantillon de projets était trop restreint et les résultats des évaluations individuelles trop divergents pour que cette observation puisse être considérée comme concluante. Elle a donc l'intention d'entreprendre des analyses complémentaires et de définir des instruments plus appropriés pour étudier la question de l'impact sur la pauvreté rurale dans les pays à revenu intermédiaire.

19. Les conclusions du RARI concernant l'absence de présentation dans les pays et les faiblesses qui en résultent en matière d'appui à la conception et à l'exécution concordent bien avec les propres évaluations de la direction du FIDA et avec les mesures qu'elle a prises en conséquence. Les programmes pilotes relatifs à la supervision directe et à la présence sur le terrain ont été conçus et sont mis en œuvre dans ce contexte. Comme suite à la recommandation de l'évaluation, l'Accord portant création du FIDA et les principes et critères en matière de prêt ont été amendés afin de donner un choix plus large d'institutions coopérantes et de permettre au FIDA de faire occasionnellement de la supervision directe. Le FIDA est déterminé à trouver des moyens permettant de renforcer au moindre coût sa présence, sa participation à la concertation et sa collaboration avec les donateurs dans les pays.

20. Comme il est clairement indiqué dans le plan d'action, la direction du FIDA est résolue à travailler de façon plus systématique dans le cadre de partenariats et des mécanismes nationaux et internationaux, et à renforcer la maîtrise locale des programmes du Fonds. Ainsi, le nouveau modèle opérationnel fera appel à une participation plus efficace des organisations de ruraux pauvres, des agriculteurs, de la société civile et d'autres partenaires. Ce recours systématique aux partenariats se fera dans le cadre plus large de l'harmonisation et de la participation effective aux stratégies de réduction de la pauvreté établie à l'initiative des pays. Le FIDA est également résolu à mettre en place dans les pays des mécanismes adaptés à leurs besoins spécifiques. Il devrait être ainsi possible d'adopter une approche diversifiée grâce à laquelle le FIDA pourra répondre dans une optique stratégique aux besoins des différents pays conformément aux recommandations du RARI.

21. La direction du FIDA est consciente de l'importance que revêt la gestion des connaissances et l'innovation pour accroître l'efficacité du développement et c'est pourquoi le plan d'action en a fait un domaine d'intervention privilégié. En outre, les activités d'intégration de l'innovation entreprises dans le cadre de la phase principale de l'initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation, lancée en février 2005 se poursuivront. Ces activités consistent notamment à élaborer de nouveaux instruments de financement pour des projets novateurs et à organiser des formations et des programmes de mise au contact du terrain à l'intention du personnel ainsi que des séminaires. Des efforts ont également été entrepris pour améliorer les outils de communication nécessaires à l'effort d'innovation. Dans le cadre de son plan d'action, le FIDA œuvrera également à l'amélioration de la qualité en affinant les critères et en renforçant les systèmes d'assurance-qualité au stade du démarrage et de l'exécution. On mettra en place un système d'assurance-qualité reposant sur le partenariat qui fera appel aux capacités techniques et thématiques internes renforcées du FIDA ainsi qu'à des organisations extérieures.

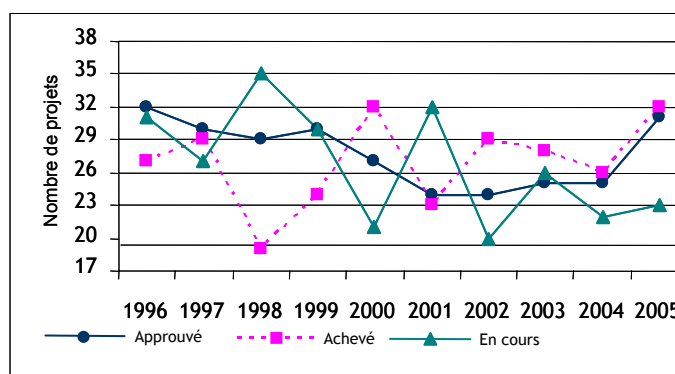
22. La direction du FIDA souscrit à la conclusion du RARI selon laquelle le personnel opérationnel est soumis à des pressions excessives compte tenu de ses effectifs et de ses compétences. La modification du programme qui est envisagée aura à n'en point douter pour effet de le soumettre à des pressions supplémentaires. La réforme des ressources humaines fait donc partie intégrante du processus de changement dans le cadre du plan d'action. Elle consistera à élaborer des procédures d'évaluation du personnel axées sur les résultats, à développer les capacités du personnel compte tenu du changement des profils de compétences et des examens et réajustements de la charge de travail et de la structure, et à élaborer des cadres de responsabilisation et d'incitation et des directives concernant les perspectives de carrière.

III. CARACTÉRISTIQUES DU PORTEFEUILLE ET EFFICACITÉ DES PROCESSUS

A. Le portefeuille d'investissement

23. Du point de vue financier, l'exercice 2005 a connu un fort dynamisme (pour plus de précisions sur le portefeuille, voir l'annexe I). Au total, il a été approuvé 31 projets (graphique 1), dont 4 à la suite du tsunami qui a frappé l'Asie. Le FIDA a accordé à ce titre un financement de 485 millions de USD, ce qui représente un record. Il a ainsi inversé la tendance à la stagnation qu'on observait depuis quatre ans, avec 24 à 25 projets approuvés chaque année. Ces cinq dernières années, le nombre de projets approuvés s'est élevé, au total, à 129 pour un financement avoisinant 2 milliards de USD. Au 31 décembre 2005, le FIDA avait approuvé depuis sa création 707 projets dans 115 pays ou territoires⁵, pour un financement de 9 milliards de USD.

Graphique 1: Projets approuvés, en cours et achevés (1996-2005)

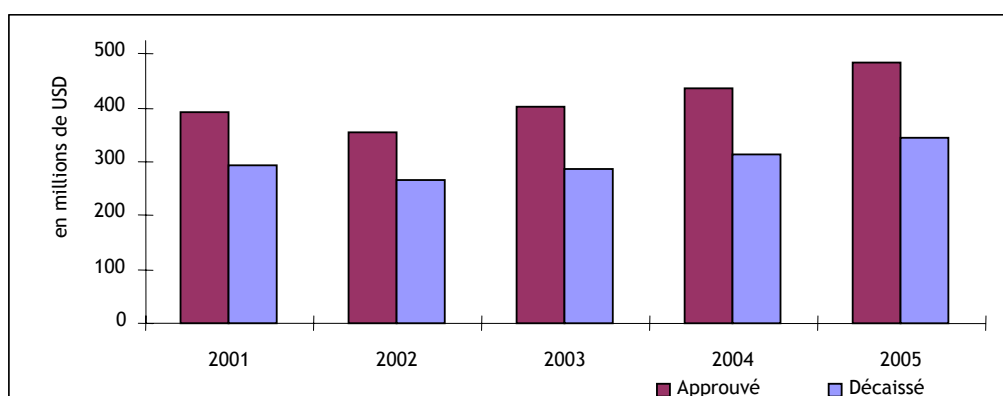


⁵ Un territoire.

24. Le pourcentage de projets approuvés pour l’Afrique subsaharienne a légèrement diminué. Pris séparément, cependant, le nombre de projets approuvés pour l’Afrique de l’Ouest et du Centre a sensiblement augmenté en 2005. La récente tendance générale à l’accroissement de la proportion de prêts accordés à des conditions particulièrement favorables a persisté en 2005.

25. En 2005, le FIDA a décaissé 343 millions de USD, ce qui représente une augmentation de 9% par rapport à 2004 et également un chiffre record. Le montant total des décaissements, ces cinq dernières années, a dépassé 1,5 milliard de USD. Les décaissements exprimés en droits de tirages spéciaux ont également atteint un nouveau record de 245 millions de DTS, soit une augmentation de 11% par rapport à 2004. Sur les fonds décaissés en 2005, quelque 148 millions de USD (41%) ont été accordés à des pays d’Afrique subsaharienne, ce qui marque une légère augmentation en valeur par rapport à 2004. Les décaissements effectués au titre de prêts dans la région Asie et Pacifique ont augmenté de plus de 28% par rapport à 2004, atteignant ainsi leur niveau le plus élevé.

Graphique 2: Montants approuvés et décaissés (2001-2005)



26. À la fin de 2005, le montant des décaissements représentaient 15% du chiffre autorisé, soit une légère hausse par rapport à 2004. Les décaissements effectués au titre de prêts accordés à des conditions particulièrement favorables ont également représenté 15% des montants disponibles. En outre, 23 projets financés par le FIDA à hauteur de 376 millions de USD sont entrés en vigueur. En raison de la forte augmentation du nombre d’approbations, le nombre de projets en attente d’entrée en vigueur est, de son côté, passé de 40 à 48. Des accords de financement ont été signés pour 24 de ces 48 projets. Pour ceux entrés en vigueur en 2005, le délai entre l’approbation et l’entrée en vigueur du prêt s’est allongé, avec une moyenne de 17 mois, chiffre supérieur à la moyenne relevée sur cinq ans, qui était de 15,6 mois⁶.

27. En 2005, les dates d’achèvement et de clôture des prêts ont été repoussées pour 35 projets. Neuf d’entre eux ont été prorogés conformément à la politique relative au réaménagement de la période d’exécution. Ces prorogations, de nature purement technique, ne représentent pas en soi une opération de gestion de portefeuille. Il a été achevé 32 projets, ce qui a ici encore inversé la récente tendance à la clôture de quelque 28 projets par an. Les dépassements de délai, cependant, ont été plus nombreux.

28. L’effet net du nombre élevé d’achèvements et de prorogations a été pratiquement nul, le portefeuille en cours demeurant inchangé avec 232 projets. Le montant approuvé pour ces projets a

⁶ Les retards sont souvent liés à quelques projets et ne forment donc pas une tendance générale. Il faudra, néanmoins, prendre des mesures correctives. En outre, les projets financés exclusivement par le FIDA se sont vu donner effet, en moyenne, trois mois plus tôt que ceux financés par des partenaires extérieurs, ce qui tend à prouver que certains retards sont dus à des facteurs étrangers au FIDA.

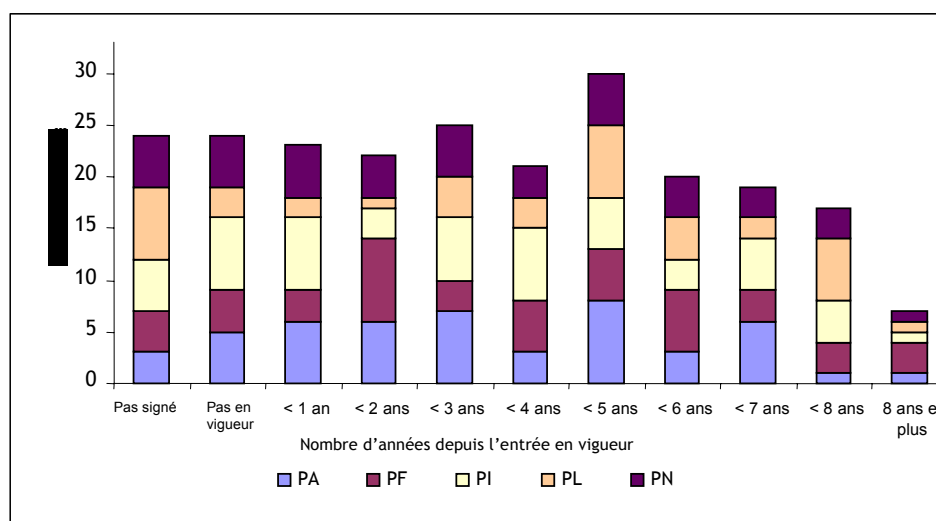
légèrement augmenté, atteignant 3,6 milliards de USD au 31 décembre 2005. Ces 232 projets sont mis en œuvre dans 88 pays, ce qui fait une moyenne de 2,6 projets par pays. Cette moyenne, cependant, masque une forte dispersion, 57% à peu près des pays n'ayant qu'un ou deux projets et 26% environ ayant quatre projets ou plus.

29. En termes d'activité, le financement du FIDA est relativement dispersé. Sur les 5,4 milliards de USD approuvés depuis 1992, les services financiers ruraux et le crédit l'emportent (21%), suivis de la gestion/coordination des projets (11%), du transfert de technologie (8%), du renforcement des capacités locales (6%), des systèmes d'irrigation (6%), de l'infrastructure rurale (5%), du développement local (5%) et des routes et pistes (3%). On a observé, récemment, une réorientation progressive des montants approuvés en faveur des microentreprises, de la gestion et de la protection des ressources, de la santé et de la formation⁷.

30. À la fin de 2005, sur les projets qui devaient être supervisés, 12 (soit 7%) l'étaient directement par le FIDA⁸ et les 171 restants par diverses institutions coopérantes. Parmi celles-ci, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets occupe le premier rang avec 125 projets (68% du total). La Banque mondiale vient loin après avec 15 projets (8%). Viennent ensuite, principalement, la Société andine de développement et la Banque ouest-africaine de développement, avec respectivement 10 et 8 projets. En 2005, le recours au Bureau des Nations Unie pour les services d'appui aux projets s'est encore accru d'environ 7%.

31. Avec l'achèvement de 39 et 28 projets prévu en 2006 et 2007, un tiers environ des projets en cours devrait se clore dans les deux prochaines années, ce qui devrait rajeunir le portefeuille (graphique 3). Cette situation offrira certainement l'occasion d'intégrer les enseignements tirés aux nouveaux concepts, mais obligera aussi à allouer davantage de ressources à l'exécution, les nouveaux projets ayant besoin d'un appui accru.

Graphique 3: Âge de portefeuille par région



PA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre
 PF = Division Afrique orientale et australe
 PI = Division Asie et Pacifique
 PL = Division Amérique latine et Caraïbes
 PN = Division Proche-Orient et Afrique du Nord

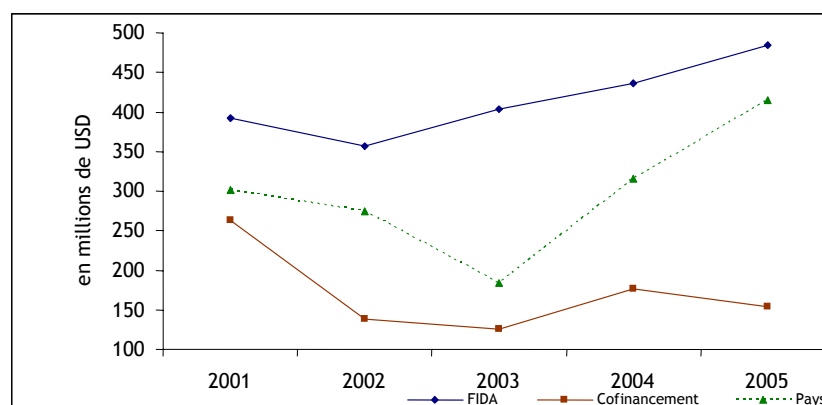
⁷ Les approbations annuelles continuent de se caractériser par une grande fluctuation des activités, ce qui fait qu'on ne peut dégager une tendance que sur une période plus longue, avec des moyennes sur 3 ou 4 ans.

⁸ Les chiffres ne tiennent pas compte du projet financé par don, mis en œuvre à Gaza et en Cisjordanie, qui est directement administré par le FIDA.

32. Le montant des annulations de prêts a légèrement diminué, passant de 41 millions de DTS en 2004 à 40 millions de DTS en 2005. Désormais la proportion du montant initial des prêts annulée à la clôture de ces derniers est plus faible, ce qui permet de libérer des ressources plus tôt. C'est là un domaine dans lequel il a été apporté d'importantes améliorations qu'il faudrait poursuivre.

33. En 2005, le FIDA a mobilisé des cofinancements atteignant environ 569 millions de USD, ce qui veut dire que, pour chaque dollar des États-Unis engagé, il a mobilisé 2,20 USD (graphique 4). Sur le financement total approuvé en 2005, plus de 415 millions de USD ont été mobilisés auprès de partenaires nationaux. Cette importante augmentation du cofinancement national a permis au FIDA d'inverser la tendance à la diminution des cofinancements. Depuis 2003, les financements provenant de sources nationales ont considérablement augmenté. En 2005, les contributions d'institutions financières nationales ont formé l'essentiel du financement. La diversité croissante des partenaires nationaux de financement est le signe d'une participation de plus en plus large des acteurs nationaux.

Graphique 4: Évolution du financement (2001-2005)



34. Avec le financement supplémentaire de 2005, le montant total des ressources mobilisées par le FIDA a atteint près de 25 milliards de USD. Sur ce montant, les concours du FIDA s'élèvent à quelque 9 milliards de USD, soit environ 36% des ressources totales mobilisées, ce qui représente un effet multiplicateur de 2,75. Cela fait ressortir non seulement la pertinence du programme d'assistance du FIDA, mais aussi la nécessité de conclure des partenariats pour réduire la pauvreté rurale.

35. Le montant moyen des prêts accordés au titre des projets approuvés en 2005 a été de 15,4 millions de USD, ce qui représente une diminution de 11% par rapport au total de 2004. Le montant moyen de ces prêts est nettement inférieur à celui qu'accordent les autres institutions financières internationales⁹. La plupart des dépenses de conception et d'exécution des projets étant généralement fixes, plus le montant moyen des prêts est faible, plus le coût administratif par dollar dépensé est élevé. Si elles persistent, les déséconomies d'échelle constatées en 2005 entraîneront une augmentation rapide du nombre de projets.

B. Le portefeuille de dons

36. En 2005, il a été approuvé, au titre de 66 dons, un montant de 36,6 millions de USD. Cela représente une augmentation de 10% en valeur, mais une réduction de 25% du nombre de dons, d'où

⁹ Par exemple, le volume moyen des prêts de la Banque interaméricaine de développement s'élevait à près de 70 millions de USD au 31 décembre 2003.

une augmentation considérable du montant moyen des dons, tendance qui diffère de celle observée en ce qui concerne le portefeuille de prêts.

37. Le partenariat étroit que le FIDA a noué avec les institutions relevant du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale s'est poursuivi en 2005 avec l'approbation, au titre du guichet mondial/régional, de sept dons se montant à 5,1 millions de USD accordés à cinq institutions de ce type. Au titre du même guichet, il a été approuvé un montant supplémentaire de 19,1 millions de USD destiné à appuyer 14 autres institutions, dont cinq ONG et organisations à but non lucratif et cinq organismes de recherche et de formation. Une vingtaine de dons de faible montant, d'une valeur avoisinant 2,8 millions de USD, ont été approuvés au titre du guichet mondial/régional. De même, un financement sous forme de dons à certains pays, d'un montant de 7,2 millions de USD, a été approuvé par le Conseil d'administration parallèlement à l'approbation de prêts devant financer 12 projets de développement (6,2 millions de USD) et deux autres projets d'un montant total de 985 000 USD. Enfin, il a été approuvé 13 dons de faible montant destinés à certains pays, d'un montant total de 1,8 million de USD, dans des domaines tels que le suivi et l'évaluation, le renforcement des capacités et la concertation, et des secteurs tels que l'agriculture ou les services financiers ruraux.

38. Comme il avait été noté l'an dernier, le niveau de cofinancement, pour les dons du FIDA, est élevé. Le programme de dons a conservé cette caractéristique en 2005. En outre, après d'importantes baisses ces deux dernières années, les décaissements effectués au titre du programme de dons ont rebondi pour atteindre 22,6 millions de USD en 2005. L'écart entre le portefeuille en cours et le portefeuille effectif, cependant, semble indiquer qu'il existe d'importants retards dans l'entrée en vigueur des dons. C'est là un point sur lequel il faudra se pencher en 2006.

39. Le tableau suivant résume les dons approuvés *avant* et *après* l'entrée en vigueur de la nouvelle politique en matière de dons.

Tableau 1: Portefeuille de dons en cours au 31 décembre 2005

	Portefeuille en cours ^a		Portefeuille effectif			
	Nombre	Montant (milliers de USD)			Décaissements cumulés	
			Nombre	Montant approuvé (milliers de USD)	Montant (milliers de USD)	Pourcentage
Politique précédente						
Institutions relevant du GCRAI	23	20 095	23	20 095	7 976	40%
Institutions ne bénéficiant pas du soutien du GCRAI	62	34 143	58	30 238	17 755	59%
Composante	3	1 610	3	1 610	610	38%
ONG	40	3 062	33	2 528	1 904	75%
Mécanisme spécial d'intervention	9	655	9	655	471	72%
Sous-total	137	59 564	126	55 126	28 714	52%
Nouvelle politique						
Guichet régional/mondial	61	15 530	16	4 156	872	21%
Guichet pays	76	44 020	36	22 093	4 035	18%
Sous-total	137	59 549	52	26 249	4 907	19%
Total	274	119 114	178	81 375	33 621	41%

GCRAI: Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale.

^a Le portefeuille en cours comprend les dons approuvés, non clôturés.

C. Performance globale de l'exécution

40. Le rapport sur l'état d'avancement des projets est un outil de suivi interne qui sert à mesurer les données qualitatives et contextuelles relatives à l'exécution des projets. Elle synthétise et classe l'exécution selon plusieurs critères tels que l'avancement, l'impact et l'autonomisation des femmes. Au fil du temps, la gamme d'indicateurs s'est étoffée et les descripteurs se sont améliorés. Les notes

globales relatives à l'avancement des projets pour la période 2002-2005 ont été calculées et sont présentées à l'annexe II. Lorsqu'on interprète ces évaluations, il faut tenir compte du fait qu'au fil du temps la notation est devenue plus rigoureuse. En 2005, les notes sont donc plus autocritiques.

41. En 2005, globalement, les notes font apparaître une meilleure qualité d'exécution en ce qui concerne le respect des procédures d'achat, la mise à disposition des fonds, le respect des accords de prêt et le calendrier d'établissement des rapports. La mise à disposition des fonds de contrepartie, cependant, suscite des inquiétudes croissantes, ce dont témoigne la détérioration constante de cette note depuis quatre ans. Tout au long de la période étudiée, la note relative à la qualité "globale" d'exécution des projets a tourné autour de 2¹⁰. Parmi les indicateurs constitutifs, le suivi et l'évaluation sont particulièrement mal notés. Il faudrait améliorer, par ailleurs, la réalisation des objectifs physiques et les rythmes de décaissement.

IV. PERFORMANCE DES PROJETS ET CIBLAGE

42. Pour les 29 projets évalués entre 2002 et 2004 aux fins du RARI 2005, la pertinence a été jugée élevée ou substantielle dans 87% des cas. On peut donc considérer comme très élevé le degré de la pertinence des projets menés avec l'aide du FIDA. De même, l'efficacité de deux tiers des projets s'est avérée substantielle, résultat jugé satisfaisant pour des projets de développement rural, même si des améliorations sont encore possibles. En revanche, l'efficacité n'a été jugée élevée ou substantielle que pour un peu plus de la moitié des projets, et c'est donc un point qui doit retenir l'attention.

43. Le RARI 2005 a mis notamment en relief les insuffisances du ciblage, pour lequel les mécanismes manquaient et les critères appliqués pour atteindre les plus démunis étaient souvent imprécis ou absents. Dans le passé, le FIDA procédait surtout à un ciblage géographique ou ciblage de zone, en choisissant souvent de travailler avec des communautés vivant dans des zones d'agriculture pluviale, sur des terres de parcours, dans des régions de montagne ou dans des zones éloignées ou défavorisées. À l'intérieur des zones visées, un ciblage socioéconomique permettait d'atteindre les paysans sans terre ou les petits exploitants, les femmes et les populations autochtones. En procédant ainsi, le FIDA pouvait concilier l'efficacité des actions destinées aux plus démunis, et le coût et les efforts associés à l'administration du ciblage socioéconomique.

44. Le FIDA a progressivement renoncé à cette approche du ciblage excluant certains groupes et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une grande partie de la population rurale est vulnérable même si, certaines années, les revenus des ménages leur permettent de passer au-dessus du seuil de pauvreté. Ensuite, pour œuvrer en faveur des pauvres, il est nécessaire d'aider les groupes relativement mieux lotis du point de vue de la fourniture de services, ce qui contribue aussi à améliorer les liens avec les marchés au profit des pauvres. Le ciblage a fait des "laissés pour compte" en raison des limites inhérentes aux instruments appliqués¹¹. Bien souvent, les interventions de mise en valeur des terres, comme l'irrigation, là où les terres sont rares n'atteignent pas les groupes les plus pauvres de la population. Dans une certaine mesure, les services de finance rurale présentent le même inconvénient.

45. Il n'existe pas non plus de méthode uniforme pour classer les populations en groupes particuliers. Le caractère pluridimensionnel de la pauvreté exclut le classement des pauvres en fonction d'un seul critère, comme le revenu; une mesure composite ou fondée sur plusieurs critères permet un ciblage plus précis. En outre, compte tenu de l'importance croissante des programmes sectoriels ou sous-sectoriels, par exemple dans le portefeuille d'activités relatif à l'Afrique orientale et australe, le ciblage géographique pourrait perdre de sa pertinence. Il est donc nécessaire que le FIDA recoure avant tout à un ciblage socioéconomique.

¹⁰ La note 1 correspond à un résultat supérieur ou égal à l'objectif, 2 à un objectif presque atteint, 3 à un résultat sensiblement inférieur à l'objectif et 4 à une absence quasi totale de progrès.

¹¹ De nombreux instruments tiennent pour acquises certaines capacités parmi les pauvres – notamment la capacité de production.

46. Le Fonds n'ignore pas que sa méthode de ciblage a parfois un champ trop large, et des mesures correctives ont été prises. Il a adopté des approches de ciblage plus participatives pour tenir compte du contexte local et de facteurs culturels particuliers. On peut en trouver un exemple, en Inde, où un audit de la pauvreté a servi à appliquer différents taux d'intérêt à différents groupes de bénéficiaires. D'une façon générale, la cartographie de la pauvreté rurale est de plus en plus utilisée, compte tenu de l'hétérogénéité des populations pauvres. Là où le FIDA s'est aperçu qu'en déplaçant ses activités il pourrait arriver à un meilleur ciblage, il a révisé sa stratégie de pays, par exemple en Égypte, où les opérations vont privilégier à l'avenir le sud de la Haute-Égypte.

47. Au Burundi, durant la transition qui fait suite aux troubles civils, le ciblage vise deux groupes de bénéficiaires distincts quoique reliés entre eux: les personnes vulnérables et les personnes pauvres, pour lesquelles ont été mises au point des mesures distinctes. Les mesures prises pour aider les personnes vulnérables se concentrent sur leurs besoins immédiats, c'est-à-dire les activités productives et la réinsertion sociale. En revanche, les mesures destinées à aider les pauvres se concentrent de façon plus classique sur leurs problèmes de développement à moyen et à long terme. Au Burundi comme au Rwanda, le FIDA a décidé de ne pas imposer de critères de ciblage préétablis mais de demander leur avis aux ruraux eux-mêmes.

48. Par ailleurs, on continue à rechercher des instruments appropriés qui ciblent automatiquement les plus pauvres ou bien intéressent les ruraux pauvres et les aident directement. Dans des pays comme la Chine et l'Inde, le FIDA collabore avec le Programme alimentaire mondial pour faire de l'aide alimentaire un instrument d'intervention, puisque cette aide est généralement axée directement sur les pauvres. L'autociblage a d'autre part fait ses preuves dans plusieurs projets menés par le FIDA dans les régions andines de l'Amérique latine. Les activités visant à donner aux pauvres accès à la terre sont un domaine où le FIDA a obtenu de bons résultats en dépit des problèmes. En particulier, la remise de titres fonciers et la démarcation des terres ancestrales ont contribué à réduire la pauvreté et à démarginaliser les ruraux pauvres en Bolivie, au Brésil et au Panama. Des efforts ont été faits pour intégrer les questions de sécurité foncière dans les projets menés à Madagascar et en Ouganda. Au Sénégal, comme l'a montré l'évaluation intermédiaire, les activités ont eu un impact sensible sur l'accès équitable à la terre et à la propriété foncière.

49. Bien que le ciblage soit important, il ne faut pas oublier qu'un ciblage axé strictement sur les plus pauvres peut s'avérer parfois contre-productif, comme l'a montré l'évaluation du programme de pays mené au Sénégal: le fait de sélectionner les villages et les communautés en fonction de leur niveau de pauvreté a entraîné une dispersion géographique des activités qui a empêché de s'attaquer aux problèmes dont la solution exigeait des efforts de toute la communauté. De même, au Bénin, l'évaluation du programme de pays a signalé le danger d'une application trop stricte des critères de ciblage – en effet, des bénéficiaires qui avaient pu améliorer leurs revenus et leurs actifs n'ont pas eu droit à l'appui ultérieur nécessaire pour que les activités aient un impact durable.

50. En résumé, les approches du ciblage adoptées par le FIDA sont généralement très liées au contexte et conditionnées par plusieurs autres facteurs. En conséquence, environ 30% des projets sont considérés comme ayant atteint ou dépassé leur cible en termes de polarisation sur la pauvreté durant l'exécution et 66% sont considérés comme ayant en grande partie atteint leur cible selon le système d'autoévaluation (Annexe II). Cela ne signifie toutefois pas que l'approche adoptée par le FIDA pour le ciblage et l'exécution ne puisse être améliorée. La note "2" attribuée à deux tiers des projets dans les rapports sur l'état d'avancement des projets montre qu'une amélioration est possible. La politique et la stratégie proposées en matière de ciblage tiennent compte des enseignements tirés et proposent des mécanismes à la fois économiques et faciles à gérer. De plus, des services consultatifs techniques axés sur la méthodologie d'évaluation qualitative de la pauvreté seront assurés lors de la conception et de l'exécution.

51. Une grande partie du portefeuille actuel étant constituée par des projets relativement anciens où la hiérarchie des objectifs, des résultats et des activités n'est pas toujours définie avec précision, il est difficile d'évaluer l'**efficacité** de ces projets. Plusieurs mesures ont été prises pour remédier à cette situation. Tout d'abord, une directive pour l'utilisation du cadre logique a été mise au point et diffusée. Ensuite, on a commencé à former des membres du personnel à l'utilisation du cadre logique. Enfin, on est en train d'harmoniser la méthodologie d'autoévaluation et la méthodologie d'évaluation des projets appliquée par le Bureau de l'évaluation.

52. Comme il était mentionné dans le RARI 2005, l'évaluation de l'**efficience** à l'aide du taux de rentabilité interne se fondait sur un petit échantillon. De plus, vu la nature des projets financés par le FIDA, l'impact social, difficile à mesurer et exclu de ce fait du taux de rentabilité interne, est en général relativement plus élevé que l'impact économique. En outre, l'impact social se fait sentir à plus long terme et il est donc généralement sous-évalué à l'achèvement d'un projet. Ces facteurs entraînant une sous-estimation de l'efficience des projets, il faut interpréter avec prudence les résultats issus du RARI.

V. IMPACT DU PORTEFEUILLE: DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE

A. Actifs physiques et financiers

53. Dans le passé, le FIDA a consacré une très grande part de ses ressources au développement des actifs physiques et financiers des pauvres. De bons résultats à cet égard sont donc aujourd'hui essentiels pour que l'impact global des activités soit positif. D'après les trois derniers RARI, c'est dans ce domaine que l'impact était le plus marqué, notamment pour des actifs physiques comme les terres irriguées, les actifs familiaux, les ouvrages de conservation des sols et le bétail. Comme l'a indiqué l'évaluation du programme de pays concernant l'Égypte, les investissements réalisés par le FIDA dans la mise en valeur de terres nouvelles ont de toute évidence amélioré sensiblement la qualité de vie des communautés visées.

54. Les questions liées à la répartition équitable des avantages découlant des projets ont été analysées lors de l'évaluation, particulièrement pour certains programmes relatifs à l'irrigation et au crédit. Ce dernier type de programmes appelle cependant une explication. Les opérations fondées sur l'action de groupements locaux de microfinance – comme les groupes d'auto-assistance en Inde, les associations de services financiers au Bénin et le réseau de petites associations de crédit (*sandug*) au Proche-Orient – dans lesquelles le FIDA s'est engagé ont permis d'atteindre les groupes les plus pauvres et ont sensiblement contribué à leur autonomisation économique et sociale. Dans l'ensemble, la méthodologie d'intervention adoptée par le FIDA en matière de microfinance est devenue plus globale et plus systémique. Par exemple, en Afrique orientale et australe, quatre programmes nationaux en cours ont pour but d'appuyer les services financiers ruraux. De même, en Amérique latine et aux Caraïbes, le FIDA a apporté une aide précieuse à l'initiative du forum de la finance rurale en Amérique latine, un "réseau des réseaux" qui travaille dans neuf pays de la région.

**Encadré 1: Vers la mise en place d'institutions viables de microfinance
et de finance rurale en Éthiopie**

Le Programme d'intermédiation financière rurale mené en Éthiopie vise à assurer la pérennité des opérations de microfinance et des structures bancaires communautaires. En privilégiant la viabilité financière et opérationnelle, étayée par une meilleure aptitude de la banque centrale à réglementer et superviser ces institutions financières, le programme a pour but de mettre en place un réseau viable de services financiers ruraux. Il favorise également la liaison entre le réseau financier rural et le système bancaire structuré du pays.

Quelque 17 institutions de microfinance participent actuellement aux activités du programme et ont déjà obtenu d'excellents résultats:

- Desserte de près de 1,4 million de clients (dont un tiers de femmes).
- Montant moyen de prêt d'environ 140 USD.
- Taux annuels de recouvrement d'au moins 95%.
- Mobilisation d'environ 55 millions de USD sous forme d'épargne.
- Environ 150 millions de USD d'encours de prêts.
- Environ 35 millions de USD de prêts octroyés à des institutions de microfinance par l'intermédiaire des banques commerciales.
- Création de 540 sociétés rurales d'épargne et de crédit et de sept coopératives comptant près de 33 000 membres (36% de femmes).
- Respect par les institutions de microfinance participantes des ratios fixés par la banque centrale en matière de liquidité et de fonds propres.
- Respect des règles d'audit et des règles fiduciaires.

D'autre part, le personnel de la banque centrale a reçu une formation dans le domaine de la supervision des opérations de microfinance. Une aide est également apportée au renforcement de l'Association des institutions éthiopiennes de microfinance consistant en une formation dans le domaine de la gestion stratégique, de l'administration, de la gestion des risques et de l'évaluation d'impact.

55. Lors de l'évaluation de la performance, au regard des objectifs fixés dans le cadre stratégique du FIDA, le RARI 2005 est arrivé à la conclusion en ce qui concerne l'objectif stratégique 3 (faciliter l'accès aux services financiers et aux marchés) qu'environ 70% des projets avaient un impact élevé ou substantiel. Cependant, pour les auteurs du rapport, l'organisation de services financiers à l'intention des ruraux pauvres restera une tâche difficile. Il convient de noter que la plupart des projets évalués en 2004 ont été conçus avant que le FIDA adopte sa politique en matière de finance rurale en 2000. Le FIDA a progressé depuis, et les projets menés récemment en matière de finance rurale sont venus appuyer diverses institutions qui s'emploient à atteindre durablement les pauvres. Par ailleurs, ces institutions n'exigent pas des garanties qui excluraient les plus défavorisés. Enfin, le document sur la politique en matière de finance rurale a abouti à une série de recommandations techniques (outils de décision du FIDA en matière de finance rurale) qui ont été systématiquement appliquées à l'amélioration de la conception et du suivi des projets.

56. Dans l'ensemble, la participation du FIDA à des programmes de crédit classiques a diminué – passant de plus de 23% de l'ensemble des programmes approuvés entre 1992 et 1996 à moins de 11% pour la période 2002-2005. En revanche, la part des services financiers ruraux est passée de 2% à plus de 6% pour la même période. Même s'il faut manifestement accélérer la transition, c'est là une tendance très encourageante.

57. Non seulement le FIDA aide à développer les services de microfinance et à réorienter les programmes classiques de crédit mais il se consacre également à la mise au point d'instruments financiers novateurs comme les envois de fonds. Au vu des excellents résultats d'un projet cofinancé

par des envois de fonds provenant d'associations de Salvadoriens aux Etats-Unis d'Amérique, de nouvelles initiatives ont été envisagées avec des associations de migrants, des ONG, des représentants de gouvernements et des organisations internationales. En 2004, le FIDA et le Fonds d'investissement multilatéral de la Banque interaméricaine de développement ont conjointement mis sur pied un programme destiné à encourager l'épargne et les investissements ruraux fondés sur les envois de fonds émigrés en Amérique latine et aux Caraïbes. Il s'agit d'autonomiser des communautés transnationales installées aux États-Unis d'Amérique et les communautés d'origine en Amérique latine et aux Caraïbes, particulièrement en République dominicaine, à El Salvador et au Mexique. En décembre 2005, le FIDA a obtenu de l'Union européenne un don de 4 millions d'euros pour développer en dehors de l'Amérique latine cette initiative relative aux envois de fonds.

**Encadré 2: Vers la mise en place progressive de services financiers ruraux
pour lutter contre la pauvreté dans deux régions**

La Division Proche-Orient et Afrique du Nord a jusqu'ici travaillé principalement avec des banques agricoles de l'État. Cependant, ces banques n'ont pas réussi à atteindre les ruraux les plus pauvres. En 2005, la Division a commencé à collaborer avec des organisations internationales réputées pour qu'elles l'aident à mettre des services financiers directement à la portée des ruraux pauvres. Ainsi, ACCION International déterminera si certaines banques commerciales sont désireuses - compte tenu de la rentabilité de l'opération - d'adapter leurs instruments financiers pour les mettre au service des ruraux pauvres, et le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres aidera la Division à formuler une stratégie pour le renforcement du secteur financier rural.

Dans certains domaines, des succès ont déjà été remportés. En Syrie, la concertation sur les grandes orientations entre le FIDA et les autorités a permis à la Banque coopérative agricole de s'engager dans des prêts sans garantie.

Au Soudan, un groupe de travail conjoint sur la finance rurale, composé de représentants du Ministère des finances, de la Banque agricole et de l'unité centrale de coordination du programme cofinancé par le FIDA, a recommandé de créer et d'institutionnaliser un guichet de microfinance au sein de la Banque agricole du Soudan. Il s'agira de développer la capacité des communautés à gérer ces programmes de microfinance et d'institutionnaliser les organisations de crédit et d'épargne.

De même, en Géorgie, la concertation se poursuit en vue de renforcer la viabilité des caisses de crédit mutuel en favorisant la régionalisation et en élargissant la composition des caisses.

En Bosnie-Herzégovine, le FIDA a aidé les autorités à rédiger un projet de loi sur les associations d'épargne et de crédit qui devrait être adopté en 2006.

58. Depuis deux ans, le FIDA encourage les institutions de finance rurale auxquelles il apporte son appui à notifier systématiquement leurs résultats, par l'intermédiaire d'une base de données mondiale sur le web baptisée bourse de l'information sur le microfinancement (MIX). D'autre part, le FIDA est aujourd'hui l'un des plus actifs donateurs qui encouragent le suivi et l'évaluation de l'impact de la performance sociale. La viabilité, pilier de la politique du FIDA en matière de finance rurale, occupe une place centrale dans ses outils de décision dans ce domaine. Le Fonds, conscient du fait qu'il restera difficile d'adapter ses instruments normatifs et dons innovants aux réalités du terrain où ont lieu ses opérations, a mis au point un plan d'action pour le financement rural. La viabilité est désormais l'un des principaux objectifs inscrits dans tous les nouveaux programmes en matière de finance rurale, et de nombreuses activités mises en relief dans le plan d'action ont pour but de renforcer la viabilité et la pérennité des opérations du FIDA dans ce domaine.

59. Les améliorations nécessaires dans les domaines de la finance rurale et des marchés passeront:
- i) par le maintien de l'appui apporté à divers établissements et structures de financement rural capables de desservir durablement les pauvres, y compris des banques commerciales lorsque cela est possible (par exemple dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord);
 - ii) par la poursuite de la promotion d'un programme actif d'innovation, en octroyant des dons dans des domaines essentiels de la finance rurale (par exemple envois de fonds et micro-assurance) et en développant le plus possible les liens avec les programmes de prêt du FIDA et leur impact sur ces programmes;
 - iii) par l'instauration d'un certain nombre de partenariats stratégiques avec des centres d'excellence en matière de finance rurale, à l'appui des interventions du FIDA sur le terrain et au niveau des politiques.

B. Ressources humaines

60. Dans l'ensemble, le FIDA n'attribue qu'un financement direct limité au développement des ressources humaines mais il a toutefois financé des activités comme l'alphabétisation, l'enseignement primaire, les services de santé de base et l'approvisionnement en eau de boisson là où elles étaient jugées essentielles, et a généralement obtenu de bons résultats – parfois avec un rayon d'action assez large, par exemple dans le cadre du programme d'appui à l'aménagement des districts, en Ouganda, qui a permis d'alimenter en eau potable 200 000 ruraux. De même, de nombreux projets du FIDA qui soutiennent des institutions locales informelles et des institutions de microfinance prévoient des cours d'alphabétisation et encouragent leurs membres (les femmes en particulier) à y participer. Les cours sont l'occasion de mener une action de sensibilisation à l'hygiène et à l'assainissement, à la nutrition, à la planification familiale et à l'amélioration des pratiques agricoles. De plus, les cours aident les participants à prendre confiance en soi et à s'exprimer en public, de façon que les "sans voix" puissent se faire entendre.

61. Comme on a pu le constater lors de l'évaluation intermédiaire du projet de financement rural et d'initiatives communautaires mené en Gambie, la création de potagers et les associations villageoises d'épargne et de crédit ont eu d'énormes répercussions sur l'éducation et les soins de santé – directement par l'amélioration du régime alimentaire et indirectement par l'accroissement des revenus qui a permis aux familles de scolariser leurs enfants. Certaines associations villageoises d'épargne et de crédit ont même créé dans des villages des structures de soins de santé primaire. L'expérience montre par ailleurs que les domaines d'impact ont tendance à se renforcer mutuellement. Par exemple, au Bangladesh, le projet de développement de l'aquaculture a débouché sur une amélioration des services de santé et d'éducation du fait que les infrastructures routières et les moyens de transport se sont améliorés. L'évaluation du programme de pays a montré que 40% des bénéficiaires du projet de diversification et d'intensification de l'agriculture avaient plus facilement accès à l'eau de boisson grâce à l'augmentation des revenus qui leur a permis d'installer des puits tubulaires.

62. D'une façon générale, les investissements du FIDA en faveur du développement des ressources humaines sont en hausse. Cependant, ils doivent être sélectifs et présenter un intérêt stratégique étant donné la nécessité de continuer à lier les investissements directement aux revenus et à la sécurité alimentaire des ménages. Tout en orientant les investissements dans ce sens, le FIDA continuera à privilégier l'autonomisation de la population en lui donnant les moyens de faire entendre sa voix, notamment en créant des institutions locales pour mettre en place des "structures d'expression de la demande" capables de négocier la fourniture de services de base destinés aux zones rurales et aux ruraux pauvres.

C. Capital social et autonomisation des populations

63. Les ruraux pauvres souffrent de privations matérielles, mais ils souffrent aussi de l'absence de pouvoir - c'est-à-dire l'absence de liberté de choix et d'action - autant de facteurs qui ont tendance à se renforcer mutuellement et à conjuguier leurs effets. L'absence de pouvoir est la résultante de rapports de pouvoir inégaux, et le meilleur remède consiste à créer des organisations de ruraux pauvres. C'est pourquoi le FIDA attribue un rang de priorité très élevé au développement du capital social et des organisations rurales. Il s'appuie également sur la participation des bénéficiaires, domaine où, comme le montre le système d'autoévaluation, les résultats sont extrêmement encourageants.

64. La diversité des besoins auxquels doivent répondre les projets du FIDA se reflète dans la diversité des institutions locales mises en place: par exemple, au Maroc, au Soudan et en République arabe syrienne, il s'agissait d'associations d'usagers des terres de parcours. Une étude a montré que les ruraux pauvres qui adhéraient à une telle association dans les deux projets de développement menés au Kordofan étaient plus autonomes et mieux à même de gérer les terres de parcours que les autres. De même, le projet de privatisation d'exploitations agricoles en Azerbaïdjan a fait œuvre de pionnier pour la gestion participative des ouvrages d'irrigation en créant six associations d'irrigants sur 17 116 hectares. Ces associations ayant fait la preuve de leur viabilité financière, le modèle de gestion participative des réseaux d'irrigation a été adopté dans tout le pays, et des associations d'irrigants gèrent aujourd'hui près de la moitié des 1,4 million d'hectares de terres irriguées.

65. Étant donné que l'augmentation du capital social est difficile à quantifier, on peut recourir aux indicateurs indirects que sont la création d'institutions locales et les actions qui en découlent. Les examens internes menés dans cette perspective continuent à faire état de bons résultats, même si de nouveaux problèmes apparaissent.

Encadré 3: Capital social et autonomisation des populations en Afrique de l'Ouest et du Centre.

L'affinité entre ses membres est une dynamique importante pour la création de toute institution locale. Dans les zones arides d'Afrique de l'Ouest et du Centre, les associations d'usagers de l'eau reposent sur le puissant intérêt commun que représente l'accès fiable et régulier à l'eau. Deux interventions dans le nord du Ghana ont fait des associations d'irrigants d'importants vecteurs de promotion du capital social, tant horizontalement que verticalement:

- entre différentes communautés qui exploitent les mêmes réseaux d'irrigation et règlent les conflits relatifs à l'utilisation des ressources
- entre propriétaires et locataires
- entre communautés et services administratifs locaux.

Les associations d'irrigants remplissent d'autre part une importante fonction de plaidoyer visant à infléchir les décisions relatives à la répartition des ressources du secteur public.

En outre, bien que ce n'ait pas été initialement prévu lors de la conception du projet, des groupes d'alphabétisation fonctionnelle ont été utilisés pour l'initiation des adultes à la lecture, à l'écriture et au calcul. Aujourd'hui, ces groupes semblent stables et même en expansion, et ils sont passés de l'action d'alphabétisation à l'élaboration d'autres projets collectifs comme les activités de groupe créatrices de revenus. La cohésion interne de ces groupes peut souvent les aider à obtenir de petits prêts garantis collectivement, pour résoudre ensemble les problèmes des ménages et participer plus activement à la solution des problèmes de gouvernance, au sein des organisations communautaires, voire au-delà.

66. Le FIDA a également encouragé l'utilisation généralisée des méthodes participatives en tenant compte de leur contribution à l'autonomisation des populations. En Amérique latine et aux Caraïbes, par exemple, ces méthodes sont appliquées depuis 1995 au diagnostic, à la conception des projets et à l'allocation des crédits budgétaires au niveau communautaire, d'où une démocratisation de la conception des projets et une plus grande maîtrise locale des activités. En Bolivie, dans le cadre du projet de services d'assistance technique à l'intention des petits exploitants, ce sont les groupements de producteurs qui définissent leurs besoins en matière d'assistance technique, qui sélectionnent et engagent des techniciens privés et qui assument le contrôle et la responsabilité de l'utilisation des fonds nécessaires à la passation des marchés. Au Brésil, dans le cadre du projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est, une approche participative du développement durable dans le contexte des colonies issues de la réforme agraire est en cours d'application à une plus large échelle institutionnelle.

67. Dans la plupart des initiatives menées en faveur des populations autochtones, celles-ci doivent participer dès le début et de façon soutenue pour que les actions proposées soient adaptées à leurs priorités et en harmonie avec leur culture et leurs croyances. Cette participation est la garantie d'un développement durable, de la réalisation de l'impact souhaité sur leurs moyens de subsistance et de la préservation de l'environnement. Il est évident que les processus participatifs ont, dans ces situations, maintes retombées positives.

68. Depuis sa création, le FIDA s'emploie tout particulièrement à développer et exploiter pleinement le capital social pour autonomiser les ruraux pauvres et influencer les conditions de leur action avec les institutions publiques et non gouvernementales, y compris les marchés. Il a acquis dans ce domaine une précieuse expérience, notamment en créant et développant leurs organisations et en renforçant le rôle des communautés dans la prise des décisions. Telle est la principale stratégie que poursuit le FIDA pour développer la maîtrise locale des activités, et la conclusion du RARI à ce sujet exige une analyse plus approfondie.

69. Le FIDA continuera à travailler en faveur du développement du capital social à divers niveaux. Par exemple, la Division Afrique de l'Ouest et du Centre va intensifier son action en matière de développement impulsé par la communauté en affinant dans un premier temps les outils de décision, pour les parachever en 2006 afin de les présenter à un atelier régional qui rassemblera des organismes de développement de pays anglophones et francophones. Elle va également rédiger un document d'orientation qui précisera la façon dont le FIDA conçoit le développement impulsé par la communauté: une démarche très axée sur les processus et centrée sur le développement des organisations à assise communautaire.

D. Sécurité alimentaire des ménages

70. Assurer la sécurité alimentaire est la tâche principale du FIDA et c'est la raison pour laquelle il consacre un quart de ses ressources à la réalisation de cet objectif. C'est également le domaine où l'impact général a été le plus marqué. Pour assurer la sécurité alimentaire des ménages, le FIDA adopte des mesures à la fois directes et indirectes. De nombreux ruraux pauvres vivant directement de l'agriculture, le FIDA privilégie l'accroissement de la productivité de l'agriculture et des activités connexes, par exemple en développant l'utilisation des techniques. Parallèlement, les projets inclus dans le portefeuille de prêts sont étayés par un certain nombre de programmes de recherche appliqués financés par des dons. On trouvera ci-après plusieurs exemples qui concernent l'Afrique de l'Ouest et du Centre:

- i) recherche adaptative participative et diffusion de technologies rizicoles en Afrique de l'Ouest (Centre du riz pour l'Afrique);
- ii) lutte contre la pauvreté et accroissement des disponibilités alimentaires en Afrique de l'Ouest par le biais de l'amélioration des techniques de culture de l'igname (Institut international de l'agriculture tropicale);
- iii) programme d'appui au développement durable des productions maraîchères et à leur commercialisation en Afrique de l'Ouest (Réseau africain pour le développement de l'horticulture).

71. Le financement par des dons joue d'autre part un rôle déterminant dans la région Asie et Pacifique où la Division collabore avec le Centre international pour la recherche en agroforesterie, le Centre international de mise en valeur intégrée des montagnes, le Centre international d'agriculture tropicale, le Centre international de la pomme de terre et l'Institut international de recherche sur le riz. Dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord, en collaboration avec le Centre international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides, le programme de renforcement de la sécurité alimentaire dans la région de la vallée du Nil et de la mer Rouge pilote l'essai d'un certain nombre de variétés et de techniques de culture qui donnent de bons rendements, résistent au manque d'eau et utilisent l'eau avec efficacité. Des études socioéconomiques faites chaque année montrent que les taux d'adoption des techniques applicables aux cultures vivrières vont de 60% à 90%.

72. Le projet d'évaluation du programme de pays a révélé une augmentation de 30 à 40% de la fréquence de la consommation d'aliments riches en protéines dans le cadre du projet de diversification et d'intensification de l'agriculture au Bangladesh. De plus, 80% des bénéficiaires ont fait état d'une amélioration de la qualité de leur apport alimentaire. De même, les programmes de développement de la culture des racines et tubercules, au Bénin, au Cameroun, au Ghana et au Nigéria ont un très net impact sur la production agricole et la sécurité alimentaire grâce à la mise au point, à la multiplication et à la diffusion de cultivars améliorés ainsi qu'à la conception et à la diffusion de méthodes améliorées de lutte contre les ravageurs. Au Ghana, par exemple, l'évaluation intermédiaire du programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules a estimé à 30% le pourcentage d'accroissement des rendements, grâce à quoi environ 80 000 personnes – soit à peu près 80% des 100 000 bénéficiaires effectifs du programme – avaient vu leur sécurité alimentaire

s'améliorer sensiblement. D'après l'évaluation, il était très probable que l'impact se maintiendrait dans le temps.

73. Des résultats semblables sont signalés ailleurs. Au Lesotho, dans le cadre du programme de développement durable de l'agriculture de montagne, les potagers communautaires sont aujourd'hui une source fiable et très accessible d'aliments nutritifs. En République-Unie de Tanzanie, dans le cadre du programme de développement participatif de l'irrigation, le rendement moyen des rizières est d'environ 4 tonnes par hectare, soit le double de la moyenne locale. Conjugué à la construction de routes prévue par le programme, ce résultat a permis de réduire la période de disette de cinq à deux mois.

74. Parmi les mesures indirectes, l'accès aux services financiers a joué un rôle important dans le renforcement de la sécurité alimentaire. Ainsi, au Soudan, dans le Kordofan nord, touché par la sécheresse en 2004, les communautés ont emprunté de l'argent auprès des *sandug*, les fonds de crédit villageois, ou auprès des banques pour acheter des produits alimentaires. En outre, la plupart des comités de développement villageois ont acheté et stocké des aliments pour être sûrs de pouvoir en disposer facilement.

75. L'accroissement des revenus provenant de microentreprises est un autre moyen important de renforcer la sécurité alimentaire des ménages. Là aussi, des dons sont utilisés pour aider à développer l'activité des microentreprises et la commercialisation de leurs produits, par exemple par l'intermédiaire du programme régional de soutien aux microentreprises rurales (PROMER) en Amérique latine et aux Caraïbes, qui aide de petits entrepreneurs ruraux à utiliser les nouvelles techniques d'information et de communication, à développer leurs compétences en gestion et leurs capacités commerciales et à développer leur compétitivité. D'autre part, l'aide apportée par le FIDA pour améliorer l'alimentation en eau potable a contribué à améliorer la situation nutritionnelle, comme cela a été signalé par le projet de développement communautaire pour la région de Rio Gavião, au Brésil.

76. La priorité accordée au renforcement de la sécurité alimentaire des ménages ruraux pauvres a fait que leur vie s'est sensiblement améliorée. Cependant, des problèmes subsistent. Premièrement, les techniques à haut rendement n'ont que très peu d'applications et d'impact dans les zones défavorisées. Deuxièmement, les ruraux pauvres dépendent beaucoup des biens communs, et les projets en cours n'ont pas suffisamment pris cet aspect en compte. Troisièmement, il faut encore intégrer dans la conception des projets le rôle crucial que jouent les femmes dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages. Quatrièmement, la contribution que peut apporter le microcrédit à la sécurité alimentaire des ménages dans les périodes de soudure n'a pas encore été pleinement prise en considération.

77. C'est pourquoi le FIDA se propose:

- i) d'intensifier la recherche de modes de culture durable ou régénérante là où cette technologie s'impose compte tenu des ressources disponibles,
- ii) de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes avec une énergie renouvelée;
- iii) de continuer à favoriser la transition vers des systèmes de microfinance offrant la gamme complète des services.

De plus, le FIDA s'efforcera de faire appliquer de façon uniforme et cohérente la liste de contrôle pour la sécurité alimentaire des ménages et l'expérience qu'il a acquise sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

E. Environnement et base de ressources communes

78. Le FIDA est conscient du fait que, bien souvent, les stratégies de subsistance et la sécurité alimentaire des ruraux pauvres dépendent directement du potentiel des écosystèmes et de la diversité des biens et des services écologiques qu'ils offrent. Comme, en dernière analyse, toute nourriture provient de l'écosystème, la gestion durable des écosystèmes terrestres et marins est considérée comme une condition préalable de la sécurité alimentaire dans le monde. Les pauvres de la planète dépendent tout particulièrement des fonctions des écosystèmes pour leurs activités de culture, d'élevage, de chasse ou de pêche artisanale. C'est pourquoi, tous les projets du FIDA sont soumis à une analyse d'impact écologique au cours de laquelle les éventuels problèmes d'environnement sont repérés et des mesures correctives recommandées. L'analyse de la situation et de l'impact écologiques qui en résulte et les documents de travail pertinents s'attaquent à la dynamique entre pauvreté et dégradation de l'environnement.

79. Dans le cadre actuel d'allocation des ressources, l'accent est mis particulièrement sur la conservation des sols et de l'eau. Les résultats dans ce domaine ont été substantiels, même s'il faut encore améliorer les choses. En République arabe syrienne, par exemple, le projet de développement rural dans la région d'Idleb a réussi à faire adopter la méthodologie des plans intégrant l'ensemble de l'exploitation, de manière que les activités de remise en valeur des terres et d'épierrage incluent des mesures pour limiter le risque de dégradation de l'environnement sur les exploitations et d'éventuels dommages sur les sites archéologiques. De même, en Afrique orientale et australe, plusieurs nouveaux projets s'intéressent expressément à la gestion durable de la base de ressources naturelles. C'est ainsi que le projet pilote de gestion des ressources naturelles dans le secteur est du Mont Kenya vise à préserver l'écosystème et sa diversité biologique tout en contribuant à accroître les revenus des ménages.

80. Dans la même optique, on continue à investir dans la conservation des sols et de l'eau au nord du Burkina Faso dans le cadre du programme de développement rural durable récemment approuvé, pour lequel ont été pris en compte les enseignements tirés jusqu'alors et l'on insiste maintenant sur la sécurité d'occupation des terres en milieu rural. Parallèlement, le programme de partenariat avec les pays pour la gestion durable des terres (phase I) a démarré au Burkina Faso. Il s'agit d'une initiative pilote du Fonds pour l'environnement mondial qui a pour but d'aider les pays réunissant les conditions requises à s'attaquer au problème de la dégradation des sols compte tenu des priorités définies dans leurs programmes d'action nationaux en matière de lutte contre la désertification ou d'autres dispositifs analogues existant dans les pays. Le programme de partenariat avec les pays est une initiative regroupant plusieurs parties prenantes qui prévoit un ensemble d'interventions destinées à remédier à la dégradation des sols – notamment réformes politiques, réglementaires et institutionnelles, renforcement des capacités et investissements – dans le cadre d'une plateforme nationale unique pour la gestion durable et équitable des terres.

81. Les interventions du FIDA qui contribuent à la gestion durable des ressources de l'environnement reposent sur le principe que, pour les ruraux pauvres, les droits d'utilisation des ressources de l'environnement sont toujours menacés du fait que ces ressources sont accessibles à tous. Des pratiques viables de gestion des biens communs sont un élément important de la solution. En Afrique orientale et australe, deux projets s'attaquent au problème des pêches: le projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala au Mozambique, et le programme de développement des communautés de pêche dans la Région du nord en Angola. Tous les deux visent à mettre en place un système de cogestion associant les organisations communautaires et les pouvoirs publics pour la gestion durable des ressources marines dans la zone de pêche artisanale exclusive. Il s'agit dans bien des cas de renforcer les capacités des organisations bénéficiaires à gérer les ressources de façon rationnelle et durable, comme cela a été le cas pour le projet de gestion des ressources naturelles dans les régions du Chaco et des hautes vallées en Bolivie. Dans la région Asie et Pacifique, le FIDA aide le Centre mondial de l'agroforesterie au moyen d'un don destiné à expérimenter des mécanismes

institutionnels afin de récompenser les groupes cibles du FIDA pour les services écologiques rendus. Le but est d'accroître les incitations pour que les communautés continuent d'appliquer des méthodes de production et des modes d'utilisation des terres qui soient écologiquement viables.

82. Le FIDA a également appris que, lorsque la terre est rendue aux communautés autochtones, la déprédation des ressources naturelles par d'autres occupants est freinée d'autant. L'impact du projet de développement soutenable par les populations indigènes du Béni en Bolivie, qui suivait cette approche dans le pays, a été pour l'essentiel positif. Il s'agissait également de donner à bail des terres communales à des ménages pauvres. C'est le cas au Népal où, après avoir acquis une vaste expérience dans une première phase, le FIDA est maintenant passé à la deuxième. Plus récemment, des projets du FIDA ont été consacrés à l'agriculture biologique, qui recourt à des méthodes agronomiques, biologiques et mécaniques au lieu d'utiliser des intrants chimiques de synthèse, pour promouvoir une agriculture durable. Là encore, lorsque c'était indispensable, on a eu recours à des dons, par exemple pour promouvoir le programme de production biologique de plantes médicinales, aromatiques et tinctoriales en Asie du Sud, qui privilégie la culture biologique des plantes médicinales sur de petites exploitations ainsi que les liens avec des niches de commerce spécialisé dans les pays développés.

83. En résumé, les éléments disponibles ne donnent pas à penser que le rendement global des investissements réalisés dans la gestion des ressources naturelles soit sensiblement inférieur à ce qu'il est dans d'autres secteurs. La note relativement basse attribuée dans le RARI à la performance dans ce domaine a peut-être davantage à voir avec un cadre d'allocation des ressources qui finance des projets n'ayant pas d'objectif ou de composante écologique spécifique. Il faut souligner que l'on veille toujours à éviter les atteintes à l'environnement. Dans certains cas, les résultats médiocres s'expliquent par le fait que, durant l'exécution, la sensibilisation du personnel du projet et des communautés à l'importance de mesures écologiques rationnelles pour l'amélioration des moyens de subsistance a été négligée.

84. Dans le proche avenir, le FIDA se propose:

- i) d'actualiser ses évaluations écologiques stratégiques en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international; et
- ii) de participer avec plusieurs bailleurs de fond à une étude concertée sur la gestion de l'eau et faire valoir la pertinence de ces activités pour les ruraux pauvres.

85. En outre, des examens sont en cours dans les domaines suivants:

- i) un effort supplémentaire d'intégration des objectifs de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CCD) dans le portefeuille d'activité du FIDA;
- ii) l'expérience du FIDA sur le terrain concernant la problématique hommes-femmes et la désertification;
- iii) le processus d'examen et de sélection interne concernant les évaluations écologiques des projets portant sur la fourniture de services financiers et sur les petites entreprises et les microentreprises.

86. Le FIDA continuera à collaborer étroitement avec le Mécanisme mondial de la CCD et à recourir au Fonds pour l'environnement mondial pour des questions telles que la gestion intégrée et durable des terres et le renforcement du fonctionnement des écosystèmes. Il va d'autre part intensifier son action à l'appui de l'application de la CCD, et faire la liaison entre le programme opérationnel du Fonds pour l'environnement mondial pour la gestion durable des terres et ses propres projets, puisqu'il est chargé de l'exécution des activités financées par ce fonds.

F. Institutions, politiques et cadre réglementaire

87. Il est déterminant d'influencer les politiques générales pour fixer des "règles du jeu" qui favorisent les pauvres ou, en tout cas, ne les désavantagent pas. Le FIDA a toutefois rencontré quelques problèmes dans ce domaine. Pour commencer, il s'est toujours appuyé principalement sur le mode projets, de sorte que ses capacités dans le domaine des politiques générales sont relativement moins développées, particulièrement dans les pays à l'environnement politique complexe. De plus, pour influencer sur les politiques, il faut des moyens financiers mais aussi des savoirs qui sont parfois au-delà de la portée du FIDA.

88. Le Fonds a innové en matière de dons pour qu'ils appuient de façon plus efficace le processus visant à influencer sur les politiques. Alors que les projets peuvent offrir une tribune pour des discussions sectorielles au niveau des grandes orientations, ce sont souvent des instruments autres que les prêts, en particulier les analyses spécifiques de pays et le renforcement ultérieur des capacités, qui contribuent le plus à l'instauration d'une concertation effective sur les orientations politiques.

89. Bien que le FIDA ait obtenu des résultats notables dans le domaine de la concertation politique, il doit s'engager davantage dans ce sens. Dans de nombreux pays, les programmes d'aide du FIDA se sont peu à peu orientés vers une prestation de services plus concurrentielle, abandonnant le principe d'une allocation de droit des ressources à divers établissements publics ou parapublics. Au Cambodge, par exemple, le FIDA aide les autorités à concevoir et formuler des politiques et une législation pour la privatisation des services de santé vétérinaire. Ses efforts pour créer des organisations locales ont été couronnés de succès, comme en atteste la qualité de services de microfinance tels que les groupes d'auto-assistance en Inde. La décentralisation est un autre domaine que le FIDA a privilégié, notamment pour renforcer la capacité des autorités locales et des communautés à planifier et exécuter leurs propres programmes de développement. Les projets menés par le FIDA au Viet Nam ont permis de décentraliser au niveau du district différentes fonctions de gestion, en tirant parti des structures administratives de district.

**Encadré 4: Changer les choses – Le don d'assistance technique
au marché commun du Cône Sud**

Le don d'assistance technique octroyé par le FIDA au programme d'appui aux institutions et aux actions gouvernementales visant à réduire la pauvreté rurale dans la zone du MERCOSUR est une initiative pionnière en même temps qu'un exemple instructif du rôle nouveau que le FIDA s'efforce de jouer en faveur de la concertation politique et du changement institutionnel.

Faisant suite à la recommandation formulée lors de l'atelier organisé par le FIDA à Montevideo en 1997 pour que la dimension pauvreté rurale soit intégrée dans la prise des décisions commerciales et économiques, un don d'assistance technique a été approuvé en faveur de la création d'une unité régionale de coordination au sein du Conseil du Marché commun, organe exécutif du MERCOSUR. Il s'agissait d'une action novatrice à deux égards: en premier lieu, l'unité de coordination a aidé à hisser le développement rural au premier rang du programme de travail ministériel et, en deuxième lieu, elle a apporté un appui aux programmes menés avec l'appui financier du FIDA dans la région et aux programmes des gouvernements concernés.

Au Paraguay, par exemple, l'unité de coordination a aidé à instaurer des partenariats, des relations et des voies de communication entre les personnes jouant un rôle clé et les divers organismes publics compétents. Elle est ainsi devenue au sein du marché commun du Cône Sud un lieu officiel de concertation entre organisations de ruraux pauvres, exploitants de fermes familiales et représentants des gouvernements. Les pauvres disposent désormais d'une instance pour faire entendre leurs préoccupations et veiller à ce qu'il en soit tenu compte dans la formulation des politiques et la prise des décisions au marché commun du Cône Sud.

90. Au Soudan, l'action du FIDA a débouché sur la promulgation d'une loi en faveur des organisations communautaires. Les textes donnent aux organisations un mandat très large, leur confient toute une gamme d'activités éventuelles et leur donnent accès à diverses sources de financement, tout en garantissant que différents groupes socioéconomiques sont représentés parmi leurs membres et dans les comités exécutifs des organisations communautaires. De même, l'évaluation du programme de pays concernant le Bénin a conclu que l'expérience acquise dans le cadre du projet soutenu par le FIDA avait beaucoup aidé le comité national à formuler la nouvelle politique et le cadre réglementaire applicable au secteur de la microfinance.

91. Récemment, le FIDA a apporté un appui à des structures qui aident les pays de la région concernée à procéder à des échanges d'expérience et à un apprentissage mutuel. Pour ce faire, dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre, une instance professionnelle donne des avis sur les grandes orientations et offre un forum permanent pour échanger régulièrement information et données d'expérience. Elle offre également un espace de débat où peuvent être harmonisées les approches des pays et celles des donateurs, et elle encourage les partenariats stratégiques dans les principaux domaines du développement aux niveaux des pays et des régions.

92. L'exemple du Viet Nam mentionné dans le RARI ainsi que les exemples évoqués plus haut montrent que le FIDA **peut** influencer les doctrines, principes et concepts du développement, tout comme d'autres donateurs et gouvernements, pour faire adopter des politiques et instruments correspondant aux besoins des pauvres. L'absence d'objectifs politiques dans la plupart des projets du FIDA et l'accent mis sur le mode projet a empêché dans le passé d'influencer en profondeur les grandes orientations. Conscient de ces lacunes, le FIDA s'est engagé à adopter une approche des programmes de pays qui renforcera la concertation dans le pays, particulièrement au niveau sectoriel.

93. En outre, le FIDA se rend compte qu'il faut mettre en place des organisations faitières de plus grande envergure pour influencer sur les grandes orientations nationales. C'est pourquoi il privilégie la

constitution de fédérations secondaires et tertiaires d'organisations communautaires et encourage les coalitions de pauvres. Des efforts analogues sont déployés pour associer les organisations paysannes à la prise des décisions politiques aux niveaux national et international.

Encadré 5: Renforcer le pouvoir des ruraux pauvres: l'expérience de l'Asie

Les projets menés par le FIDA dans la région Asie et Pacifique ont privilégié la constitution d'organisations de ruraux pauvres, avec bien souvent des résultats remarquables. Ainsi:

- des projets du FIDA contribuent à changer peu à peu la vie des ruraux: les femmes s'affirment, leurs rapports avec les autres changent et leur rôle en tant qu'acteurs économiques est reconnu par l'ensemble de la collectivité
- dans le cadre du projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est en Inde, environ 65% des financements du projet ont directement été transférés aux ménages participants pour qu'ils mènent des activités fondées sur des programmes de travail et budgets qu'ils avaient établis eux-mêmes.
- en instaurant solidement le diagnostic participatif, la participation communautaire et la mise en place de mécanismes communaux et villageois visant à donner des droits et une certaine autonomie à la population, le projet de développement rural dans la province de Ha Tinh au Viet Nam a contribué dans la pratique à introduire toute une série d'outils, d'approches et de mécanismes dans le système provincial.

Cependant, l'analyse de l'expérience faite dans le cadre des projets montre aussi qu'en l'absence de liaison solide avec des niveaux supérieurs, comme le gouvernement ou d'autres groupements de la société civile, les organisations communautaires n'ont généralement qu'un accès limité aux marchés et un faible poids politique. C'est pourquoi de nombreux projets nouveaux mettent davantage l'accent sur la création et le développement d'organisations rurales et d'instances où elles peuvent se coaliser et se fédérer.

G. Éléments primordiaux

Durabilité

94. Les RARI antérieurs mentionnent le problème de la durabilité. Celle-ci n'étant pas mesurée en tant que telle par le système d'autoévaluation, le décalage par rapport aux résultats de l'évaluation ne peut être mesuré directement. Si l'on prend comme indicateur indirect le degré de mise en place des institutions d'après la fiche sur l'état d'avancement des projets, le décalage sera important parce que la performance dans ce domaine est considérée comme très bonne. Or, la mise en place des institutions est essentielle mais ne suffit pas en soi à garantir la durabilité. D'une façon générale, la durabilité s'est avérée meilleure pour les investissements matériels que pour le crédit et d'autres services.

95. Le FIDA a donc pris un certain nombre de mesures pour améliorer les choses. La première série de mesures repose sur le principe que ce sont les organisations locales qui contribuent le plus à assurer la durabilité, et des succès ont été enregistrés dans la majorité des cas. Parfois, il s'est posé des problèmes de durabilité des institutions parrainées par un projet. Cependant, le choix n'est pas facile. Alors que les institutions locales qui existent déjà ont généralement un caractère plus pérenne, elles tendent aussi à perpétuer les structures sociales en place et l'iniquité de la structure de pouvoir qu'elles représentent. Lorsque les relations de pouvoir sont plus égalitaires, il y a plus de chance que les institutions survivent durablement. C'est le cas, par exemple, pour les coopératives d'éleveurs en République arabe syrienne, où les groupements sont désormais résolus à continuer de gérer leurs ressources à long terme.

96. D'autre part, plusieurs approches en cours d'adoption devraient renforcer la durabilité:
- i) De nombreux programmes de pays appuient aujourd'hui la décentralisation et le transfert de compétences pour la gestion des ressources naturelles et la prestation de services de vulgarisation et autres services d'appui aux autorités locales ou à des organisations d'usagers dotées de règles claires quant à leur composition et aux mécanismes adoptés pour rendre compte de leurs activités.
 - ii) Les autres stratégies poursuivies dans le but de garantir la durabilité consistent à mettre en réseau et fédérer les organisations locales et les relier à d'autres prestataires de service.
 - iii) Là où les organisations locales ont adopté des normes de fonctionnement plus démocratiques, le FIDA a encouragé leur certification officielle grâce à un système d'enregistrement. Par exemple, dans le cadre du projet régional de promotion économique de Matale, à Sri Lanka, on s'efforce de transformer en sociétés les groupements de producteurs agricoles et d'établir des partenariats stratégiques avec de grandes sociétés.
 - iv) Le FIDA a aidé des gouvernements à adopter une législation appropriée pour enregistrer les organisations locales, comme cela s'est fait au Soudan.

97. D'une façon générale, les projets récents insistent sur une application plus rigoureuse des approches participatives au niveau de la conception et de l'exécution des activités, partant du principe que ces approches renforcent la maîtrise des activités et la capacité de gestion au niveau local et sont donc un facteur de durabilité. Une plus grande attention est d'autre part accordée à la définition et l'application de stratégies de désengagement fondées sur le recours aux connaissances et institutions locales, parallèlement au pilotage de l'intégration des approches en cours d'expérimentation dans le cadre des projets financés par le FIDA.

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes rurales pauvres

98. En raison de la priorité accordée par le FIDA à la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, la fiche sur l'état d'avancement des projets comporte désormais sept indicateurs. On trouvera à l'annexe II les notes pour les trois dernières années au regard de ces indicateurs.

99. L'évaluation des fiches sur l'état d'avancement et les conclusions des analyses des divisions montrent que c'est pour la participation des femmes à la prise de décisions que la performance des projets du FIDA est la moins bonne. Seuls 21% des projets ont atteint ou dépassé la cible au regard de cet indicateur et environ 22% sont nettement en deçà. Les résultats quant à la promotion de l'égalité hommes-femmes durant l'exécution sont eux aussi préoccupants. De même, la note globale pour la performance des projets en ce qui concerne l'autonomisation des femmes peut être considérée comme médiocre, même si elle s'améliore. La performance au regard de la concertation politique engagée pour renforcer l'égalité entre les sexes est elle aussi peu satisfaisante. De plus, les rapports de supervision donnent relativement peu de détails sur la participation selon le sexe.

100. Néanmoins, les unités de gestion des projets suivent la question de la participation selon le sexe de façon satisfaisante et la situation s'améliore. Les cibles fixées concernant la participation des femmes ont été atteintes dans la plupart des cas. Pour ce qui est de la participation équitable des femmes aux activités et aux retombées des projets, la performance est plus satisfaisante et s'améliore.

101. Pour l'essentiel, la question de la représentation des femmes dans les organes de décision doit continuer à retenir l'attention, même si les choses s'améliorent d'une façon générale. Là où le FIDA a apporté une aide grâce à un processus de mobilisation sociale et d'appui à la mise en place d'organisations locales, les résultats ont été remarquables. Par exemple, dans le cadre du projet de

gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la région nord-est en Inde, l'évaluation intermédiaire a montré que la répartition hommes-femmes était équilibrée dans tous les groupes chargés de la gestion des ressources naturelles et que les femmes jouaient un rôle important dans les activités économiques et sociales. Moyennant une mobilisation sociale et la création de groupes d'auto-assistance, la condition de la femme s'est améliorée. De même, pour le projet de diversification et d'intensification de l'agriculture au Bangladesh, une enquête d'impact a confirmé le renforcement du rôle des femmes, puisque le pourcentage des membres de groupements féminins associés aux décisions familiales était passé de 35% à 85% tandis que leur participation aux décisions de gestion financière avait augmenté dans les mêmes proportions, passant de 30% à 89%.

102. Pour maintenir la priorité accordée à la promotion de l'égalité hommes-femmes, il faut, comme l'indique l'examen du portefeuille d'activités pour l'Amérique latine et les Caraïbes en 2005, intégrer la problématique hommes-femmes à tous les stades du cycle des projets – en commençant par l'exposé des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP), avec le cas échéant des études sur la question. Outre la prise en compte de la problématique hommes-femmes comme partie intégrante de toutes les composantes lors de la formulation et de la préévaluation, l'intégration de la question dans les ateliers de démarrage des projets et la place prioritaire accordée à l'autonomisation des femmes tout au long de la phase d'exécution sont jugées déterminantes. Ces principes serviront à orienter les activités ultérieures dans ce domaine et à autonomiser les femmes dans les activités du FIDA. Ils permettront aussi une mise en œuvre plus résolue du plan d'action pour la promotion de l'égalité entre les sexes.

Point sur la mise en œuvre du plan d'action pour promouvoir l'égalité entre les sexes

103. **Généralités.** L'examen à mi-parcours du plan d'action du FIDA pour promouvoir l'égalité entre les sexes 2003-2006 a été réalisé en 2005 essentiellement dans l'optique d'un apprentissage participatif (annexe III). À l'achèvement du plan d'action, il faudra des ressources supplémentaires pour faire une évaluation complète de la performance au regard des repères quantitatifs fixés lors de l'enquête initiale en 2003¹². L'évaluation en cours des programmes régionaux financés par des dons du FIDA pour promouvoir l'égalité hommes-femmes et les résultats de l'enquête sur les projets récemment achevée donneront un aperçu complet des activités du FIDA dans ce domaine¹³. Le présent résumé concerne principalement les activités associées à PMD en matière de promotion de l'égalité hommes-femmes, et il est complété par les premiers résultats de l'enquête par questionnaire.

104. **Impact au cours du cycle des projets.** S'agissant de l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les activités, 63% des COSOP y avaient procédé, contre 79% au départ en 2003. Cette différence pourrait être due à des différences d'échantillons. Les COSOP rendent relativement peu compte de la façon dont les enseignements tirés sur le plan de l'égalité hommes-femmes sont pris en compte et ils ne recensent pas très bien les questions qui exigent une concertation politique. En ce qui concerne les critères énoncés dans le plan d'action pour une conception de projet soucieuse d'équité entre les sexes, en 2005 49% des projets les appliquaient au moment de la formulation et 59% au moment de la préévaluation – soit une légère amélioration par rapport aux chiffres de 2003. Les différences entre divisions régionales sont assez importantes. Deux régions utilisent systématiquement les ateliers de démarrage (plan d'action, mesure 5) pour débattre de la problématique hommes-femmes et, lors de réunions de divisions, des participants ont insisté sur la nécessité de disposer d'une orientation et de ressources pour améliorer l'efficacité et la portée des ateliers de démarrage, considérés comme une étape critique pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes durant l'exécution.

105. Assurer la continuité entre la conception et l'exécution moyennant la supervision et le renforcement des capacités continue de figurer parmi les mesures nécessaires, en liaison étroite avec

¹² Les résultats de l'enquête initiale figuraient dans le rapport sur la performance du portefeuille de 2004.

¹³ Rapports devant paraître fin 2005 et en avril 2006, respectivement.

l'amélioration de la présence du FIDA sur le terrain et l'aptitude du Fonds à apporter un soutien et renforcer les capacités dans le cadre des projets. Jusqu'à présent, une partie de ces fonctions était assurée par les programmes de promotion de l'égalité hommes-femmes financés par un don du FIDA, ce qui soulève la question de la continuité une fois les programmes achevés. Même si l'appui à l'exécution et la formation restent nécessaires pour de nombreux projets en cours, le taux élevé de réponse (55%) à l'enquête par questionnaire sur les projets en cours montre que la question suscite un intérêt notable et qu'il faut améliorer la communication avec le FIDA et l'appui technique.

106. La moitié des directeurs de projet ayant répondu ont indiqué qu'ils assumaient des tâches et responsabilités en matière de promotion de l'égalité hommes-femmes, 74% des responsables de projet ayant répondu avaient familiarisé leur personnel à la problématique hommes-femmes, 80% avaient rassemblé des informations ventilées par sexe et 64% ont indiqué que les missions de supervision demandaient régulièrement des données ventilées par sexe¹⁴. L'évaluation au niveau institutionnel du programme pilote de supervision directe du FIDA en 2004-2005, qui comparait les deux types de supervision, a montré que la supervision directe – bien que plus coûteuse – offrait une meilleure garantie de l'application du plan d'action car elle insiste davantage sur des préoccupations spécifiques du FIDA comme la promotion de l'égalité hommes-femmes, le ciblage, l'autonomisation et la participation.

107. **Orientations futures.** L'examen à mi-parcours indiquait que, même si certains progrès avaient été réalisés, notamment là où les efforts institutionnels avaient été complétés par les programmes régionaux de promotion de l'égalité hommes-femmes, il faudrait, vers la fin de la mise en œuvre du plan d'action, accélérer les efforts et accroître les ressources afin que les acteurs locaux aient une maîtrise du plan à la fois plus large et plus équilibrée, renforcer la sensibilisation et les capacités du personnel et des consultants du FIDA et progresser sensiblement au regard des critères de référence. Les recommandations portent sur des points spécifiques: nécessité d'intégrer plus étroitement les initiatives prévues par le plan d'action dans les processus institutionnels en cours; intensification des efforts et accroissement des ressources pour donner une orientation et renforcer les capacités, notamment en mettant au point des outils et des notes d'orientation à l'intention du personnel du FIDA, des consultants et des partenaires de l'exécution sur le terrain; décision rapide quant au devenir des activités actuellement financées par les programmes de dons; enfin, méthodes de travail plus efficaces au niveau politique dans le cadre défini pour l'harmonisation.

Innovation, reproductibilité et application à grande échelle

108. Compte tenu du décalage entre les ressources dont il dispose et l'ampleur de la tâche qui lui incombe, le FIDA sait qu'il doit privilégier son rôle de catalyseur de la réduction de la pauvreté rurale. Il sait aussi qu'il est très important d'introduire ou d'aider à introduire des innovations, de les reproduire et de les appliquer à grande échelle lorsqu'elles s'avèrent fructueuses. Cela est vrai entre autres pour les techniques d'information et de communication. Ainsi, le FIDA encourage actuellement la mise au point de projets pilotes en République-Unie de Tanzanie et au Pérou pour faciliter l'accès des petits producteurs à de nouveaux débouchés grâce à ces techniques.

109. Le FIDA a adopté diverses mesures qui contribuent à la mise en commun des savoirs, en particulier les visites de projets sur le terrain ou les visites réciproques. Par exemple, le projet de mise en valeur des parcours de steppe (badia), en République arabe syrienne, est aujourd'hui bien connu dans plusieurs autres pays de la région et des voyages d'étude dans les zones du projet ont été organisés à l'intention d'agents techniques de Jordanie, d'Oman et du Soudan. De même, l'Azerbaïdjan et la Géorgie collaborent par le biais de visites réciproques.

¹⁴ Les projets peu performants étaient vraisemblablement sous-représentés et les taux de réponse variaient considérablement d'une région à l'autre.

110. Ensuite, le FIDA a aussi prêté un appui actif à des réseaux de savoirs pour que les enseignements tirés de ses projets soient communiqués aux parties prenantes. En Amérique latine et aux Caraïbes, avec l'aide de FIDAMERICA, la gestion des savoirs passe par un système de stockage, d'analyse et de diffusion comportant un site web et une banque de données, des ateliers et des conférences électroniques réunissant des techniciens et des bénéficiaires de divers projets du FIDA.

111. La région de l'Afrique orientale et australe a adopté une approche quelque peu différente de la gestion des savoirs et appuie deux réseaux de savoirs indépendants, qui sont tous deux des associations fédérant divers groupements. La première, l'Association africaine de crédit rural et agricole (AFRACA), donne aux participants aux projets du FIDA une occasion irremplaçable de rencontrer de façon informelle leurs homologues, de rencontrer d'autres acteurs de la finance rurale et d'en tirer mutuellement des enseignements. La deuxième est PhytoTrade Africa, association pour la commercialisation des produits naturels en Afrique australe; elle regroupe actuellement une cinquantaine d'ONG, de petites entreprises, d'organisations de recherche et de particuliers de huit pays d'Afrique australe qui s'intéressent tous aux produits naturels pour des raisons commerciales et/ou de recherche. L'association, bien que récente, est devenue non seulement un acteur majeur dans l'industrie mondiale des produits naturels mais également une source mondiale de savoirs sur toute une gamme de produits naturels et sur leurs propriétés.

112. L'information recueillie lors de l'examen du portefeuille d'activités confirme les conclusions du RARI en ce qui concerne l'innovation. C'est ainsi que, ces dernières années, la région Amérique latine et Caraïbes a mené une action pionnière dans le domaine des envois de fonds, et le FIDA est maintenant au tout premier rang en ce qui concerne l'utilisation maximale de l'impact des envois de fonds sur le développement rural. Soucieuse d'une mise en commun effective des savoirs, la région a souligné l'importance des envois de fonds pour le développement rural et instauré des partenariats avec diverses parties prenantes. En Bolivie, dans le cadre de la nouvelle approche adoptée en matière d'assistance technique, des groupes de bénéficiaires participent activement à la prise des décisions concernant l'externalisation des services; cette formule a nettement amélioré la qualité et suscité l'apparition d'un marché pour ces services, ce qui est jugé prometteur.

113. De même, en République arabe syrienne, le Ministre de l'agriculture a décidé d'appliquer à la direction des badia l'approche participative de la gestion des terres de parcours, en s'inspirant des enseignements tirés d'un projet du FIDA. En Azerbaïdjan, le modèle de gestion participative de l'infrastructure d'irrigation mis au point dans le cadre du projet de privatisation d'exploitations agricoles a maintenant été adopté dans tout le pays. De même, le Ministère péruvien de l'agriculture a inscrit dans sa politique de développement la méthodologie du projet de gestion des ressources naturelles dans la Sierra méridionale. Au Panama, l'approche suivie par le FIDA pour répondre aux besoins des groupes autochtones (à savoir l'attribution de titres fonciers collectifs, la participation à la prise des décisions, la décentralisation, etc.) a été adoptée par les pouvoirs publics pour l'action visant à réduire la pauvreté dans le pays. Compte tenu des bons résultats obtenus au Bénin et en Guinée, le principe des associations de services financiers est progressivement appliqué dans la région et ailleurs.

114. Dans certain cas, la reproduction des activités s'est faite au-delà des frontières. Ainsi, les interventions en matière de finance rurale menées dans l'Ex-République yougoslave de Macédoine ont été progressivement appliquées à plus grande échelle et le principe du refinancement expérimenté dans le pays a depuis été mis en pratique en Arménie, en République de Moldova et en Roumanie.

115. Au titre de l'initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation, dix projets novateurs financés en 2005 sont maintenant en cours d'exécution. Parmi les autres activités figurent la mise au point de nouveaux instruments financiers pour des projets innovants, des cours de formation, des visites-rencontres sur le terrain et des séminaires à l'intention du personnel et, enfin, l'amélioration

des outils de communication sur l'innovation, par exemple la création d'un site intranet sur l'innovation et le développement du portail consacré à la pauvreté rurale.

116. Malgré ces bons résultats, les effets de la reproduction sont peu importants dans les projets pour lesquels le RARI de 2004 avait jugé élevée la performance en matière d'innovation. Il y a à cela plusieurs raisons. Premièrement, toute reproduction demande un certain temps et les évaluations intermédiaires – qui prédominaient dans l'évaluation de 2004 – ne repèrent pas facilement les reproductions. D'autre part, l'absence relative de liaison entre les niveaux macro et micro de processus susceptibles d'influencer les politiques limite les possibilités de reproduction. Enfin, la démarche suivie pour la gestion des savoirs comporte des faiblesses, qui s'expliquent en partie par des raisons structurelles – par exemple recours trop fréquent à une supervision extérieure en absence de mécanismes compensateurs pour recueillir et diffuser les savoirs – et en partie par le manque de systèmes solides d'apprentissage et de partage des savoirs thématiques qui soient horizontalement reliés entre eux.

117. Le FIDA a pris conscience du défi à relever en matière de gestion des savoirs et d'innovation et c'est l'un des trois axes proposés dans le plan d'action. Celui-ci prévoit notamment l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des savoirs. De même, le Fonds continuera à encourager et expérimenter des approches novatrices dans le cadre de l'Initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation.

VI. VERS UN RENFORCEMENT DE L'IMPACT: AMÉLIORATIONS DANS LES PROCESSUS ET LES INSTRUMENTS

A. Système de gestion des résultats et de l'impact

118. Après l'approbation par le Conseil d'administration en décembre 2003 d'un cadre directeur pour un système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) applicable aux programmes de pays appuyés par le FIDA (EB 2003/80/R.6/Rev.1), le Fonds a commencé à faire le nécessaire pour intégrer la gestion des résultats et de l'impact dans les projets existants, les processus de conception des projets et les systèmes de communication des résultats au siège. Les premiers résultats concernant les indicateurs SYGRI ont été présentés au Conseil d'administration en avril 2005.

119. Pour les projets qui viennent de prendre effet, les chargés de programme de pays (CPP) et les équipes de gestion des projets se sont mis d'accord sur les indicateurs SYGRI dont il sera rendu compte en 2005 et au-delà. Dans de nombreux cas, ces indicateurs SYGRI ont déjà été intégrés dans les cadres logiques de ces projets, les objectifs du programme de travail du budget annuel ont été définis et des objectifs cumulatifs de préévaluation ont été estimés dans la mesure du possible. Les équipes de gestion des projets ont été invités à fournir des données par année de projet et non par année civile et elles ont renvoyé au FIDA les formulaires indiquant les résultats effectifs.

120. **Rapports SYGRI.** Des résultats ont été communiqués sur 86 projets en 2005, chiffre qui représente une augmentation de 30% par rapport à 2004 et correspond à peu près au nombre de projets qui ont pris effet en 2004¹⁵. Des formulaires ont été reçus de six projets ayant pris effet en 2005, ce qui montre que les unités de gestion des projets ont commencé à internaliser le SYGRI. Les décaissements effectués au titre des projets ayant communiqué des résultats se situent dans une

¹⁵ On compte que 103 projets au total communiqueront des résultats cette année. Parmi les projets qui n'ont pas communiqué de résultats, certains ont connu des retards de recrutement ou dans la passation des marchés, ou des changements au niveau de leur gestion, ou encore ont pâti d'un manque de sécurité. Dans le cas de trois projets qui n'ont pas communiqué de résultats, les décaissements ne dépassaient pas 5%.

fourchette comprise entre 0%¹⁶ et 96% du montant du prêt approuvé, la moyenne étant d'environ 33%, ce qui n'est pas surprenant étant donné qu'il s'agit de projets relativement récents.

121. Les rapports communiquant les résultats ont été structurés en fonction des domaines d'impact que le FIDA utilise pour évaluer ses projets. Cela permettra d'assurer la convergence entre les autoévaluations et les évaluations indépendantes. En outre, les indicateurs ont été rangés dans une échelle de cause à effet pour montrer l'enchaînement des résultats potentiels dans chaque ensemble de domaines. Les rapports continuent de mettre l'accent sur les résultats de premier niveau, bien que cette année on ait communiqué un plus grand nombre de résultats de deuxième niveau que l'année précédente. Dans trois à quatre ans, des données sur l'impact seront disponibles.

Tableau 2: Résultats par domaines

Domaine	Nombre de projets ayant communiqué des résultats	Pourcentage du total des projets	Nombre total d'indicateurs dont il a été rendu compte	Moyenne par projet
Actifs matériels et financiers	76	88%	475	6
Actifs humains	75	87%	479	6
Capital social et autonomisation	73	85%	320	4
Sécurité alimentaire	45	52%	123	3
Environnement et ressources communes	39	45%	71	2
Institutions, politiques et cadre réglementaire favorables aux pauvres	9	10%	11	1
Total	86	100%	1 479	17

122. Pour chaque domaine, les résultats communiqués pour 2005 sont indiqués dans des tableaux, avec des notations attribuées en fonction des objectifs fixés dans le programme de travail et budget annuel pour 2005. Les résultats sont présentés plus en détail dans l'appendice II du volume II. Les projets qui avaient atteint ou dépassé les objectifs ont reçu la mention "objectif atteint", ceux qui en avaient atteint au moins 70%, la mention "objectifs atteints pour l'essentiel" et ceux qui en avaient atteint moins de 70%, la mention "en dessous de l'objectif". Dans le cas des indicateurs assortis d'objectifs, environ 65% ont été entièrement atteints ou l'ont été pour l'essentiel.

123. Des chiffres de planification n'étaient pas disponibles pour un nombre relativement important d'indicateurs (près de 40%). Cela concerne en particulier les indicateurs de deuxième niveau, pour lesquels on ne peut pas facilement planifier des résultats et qui échappent souvent au contrôle direct de la direction du projet (par exemple, le fait qu'une entreprise soit encore en activité trois ans après que l'appui fourni dans le cadre du projet a pris fin dépend de nombreux facteurs). Dans un certains nombres de cas, il n'a pas été possible d'établir des comparaisons entre les programmes de travail et budgets annuels parce que les projets se sont heurtés à des difficultés pour intégrer le SYGRI dans les systèmes existants. La planification prévisionnelle des résultats est un domaine auquel il faut accorder davantage d'attention. L'analyse montre également que les intrants (ou les considérations budgétaires) jouent un rôle prépondérant lors des processus de planification. Le SYGRI facilite la transition entre une planification fondée sur les intrants et les ressources et une planification axée sur les résultats. Toutefois, cette transition prendra du temps et l'alignement avec les processus de planification des gouvernements sera peut être difficile à réaliser.

¹⁶ Le financement gouvernemental étant important, des résultats ont pu être communiqués rapidement, même avant que les décaissements au titre du prêt du FIDA ne commencent.

124. Voici des exemples de résultats communiqués pour 2005:

- i) **Actifs matériels/financiers:** 76 projets (88%) ont communiqué des résultats concernant en moyenne six indicateurs dans ce domaine. Il en ressort qu'environ 2 millions de personnes sont des emprunteurs actifs, leur portefeuille brut se montant environ à 291 millions de USD, soit environ 150 USD par personne en moyenne, et que plus de 5 millions sont des épargnants actifs, leur épargne totale se montant à environ 269 millions de USD, soit 54 USD par épargnant. Environ 35 projets ont fait état de la création d'infrastructures (ouvrages d'irrigation, marchés et routes, notamment) destinées à faciliter la constitution d'actifs matériels/financiers. Quelque 21 170 agriculteurs ont augmenté leur cheptel et environ 22 000 entreprises ont été créées ou renforcées.
- ii) **Actifs humains:** 75 projets (87%) ont communiqué des résultats concernant en moyenne six indicateurs dans ce domaine. Les travaux d'infrastructure visant soutenir le développement des actifs humains ont notamment consisté à construire ou à remettre en état à environ 160 écoles, 47 cliniques et des réseaux d'approvisionnement en eau de boisson et d'assainissement. Des services d'alphabétisation ont été fournis à plus de 81 500 personnes, hommes et femmes. Près de 485 000 personnes ont bénéficié d'autres types de formation.
- iii) **Capital social et autonomisation:** 73 projets (85%) ont communiqué des résultats concernant en moyenne quatre indicateurs dans ce domaine. Quelque 15 000 groupes comprenant au total plus de 330 000 membres ont été créés ou renforcés. Vingt-trois projets ont fait état de l'élaboration de plus de 1 400 plans d'action, dont près des deux tiers ont été intégrés dans les plans des collectivités locales.
- iv) **Sécurité alimentaire:** 45 projets (52%) ont communiqué des résultats concernant en moyenne trois indicateurs dans ce domaine. Plus de 200 000 agriculteurs, soit environ 70% de ceux qui ont eu accès sous une forme ou une autre à des services consultatifs techniques dans le cadre des projets, ont fait état d'augmentations de la production et des rendements en 2005. Près de 100 000 hectares supplémentaires ont été mis en culture. Environ 72 000 ménages bénéficiaient d'une sécurité alimentaire accrue.
- v) **Environnement et ressources communes:** 39 projets (45%) ont communiqué des résultats concernant en moyenne deux indicateurs dans ce domaine. Des mesures visant à améliorer les terres et notamment à conserver les sols et l'eau ont été prises sur environ 71 000 hectares. Des plans de gestion des ressources ont été adoptés par quelque 745 communautés.
- vi) **Institutions, politiques et cadre réglementaire favorables aux pauvres:** 9 projets (10%) ont communiqué des résultats dans ce domaine. Six projets ont fait état de la promulgation de politiques d'autonomisation afin de promouvoir la mise en place d'un cadre politique plus favorable aux pauvres. Des modifications ont été apportées à la réglementation concernant la commercialisation, l'agriculture, les associations d'usagers de l'eau et le cadre institutionnel des coopératives. Des processus de décentralisation ont été appuyés dans cinq pays.

125. Quatre-vingt pour cent des projets ayant communiqué des résultats pour 2005 ont fourni des données ventilées par sexe concernant en moyenne quatre indicateurs par projet. Cela est encourageant, mais des efforts supplémentaires restent nécessaires. C'est dans le domaine des services financiers et ruraux que l'information est le plus facilement disponible. Celle-ci fait apparaître un haut degré de participation féminine. Les données concernant la formation ont également été souvent ventilées par sexe.

Encadré 6: Outils d'évaluation de l'impact.

En 2005, le FIDA a mis au point un ensemble d'outils pour aider les équipes de gestion des projets à effectuer des évaluations d'impact. Outre l'enquête effectuée au Sénégal en 2004, des enquêtes pilotes ont été menées au Bangladesh, en Jordanie, au Kenya et au Nicaragua pour tester le questionnaire et la méthodologie d'enquête. Le questionnaire d'évaluation de l'impact a été finalisé sur la base de l'expérience acquise dans le cadre de ces cinq enquêtes pilotes. Les enquêtes d'impact permettront de fixer des valeurs de référence concernant les actifs des ménages, l'étendue de la malnutrition infantile dans les zones des projets, le taux d'alphabétisation des femmes et des hommes et l'accès des ménages à l'eau potable et à l'assainissement et de fournir ainsi des repères concernant les objectifs du Millénaire pour le développement suivant les plus importants pour le FIDA.

Un logiciel a été mis au point pour aider les équipes de gestion des projets à saisir les données et à les analyser. Ce logiciel comprend une interface conviviale permettant d'enregistrer les réponses au questionnaire et de produire des rapports prédéfinis pour les besoins de l'analyse. Le recours à une méthodologie standard contribuera à réduire les erreurs de saisie et facilitera l'analyse des résultats ainsi que les comparaisons entre les projets.

Un manuel détaillé a été élaboré en partenariat avec une ONG en pointe dans ce domaine, Counterpart International. Ce manuel est divisé en trois parties indiquant comment préparer une enquête d'impact, la réaliser et saisir et analyser les données. Une table des matières annotée du rapport d'enquête est également fournie.

Le questionnaire d'enquête et le manuel sont disponibles dans toutes les langues officielles du FIDA; l'élaboration du logiciel dans les différentes langues officielles devrait être achevée d'ici le milieu de l'année. Ces outils sont disponibles sur le site web du FIDA et sur CD Rom.

126. **Difficultés et voie à suivre.** L'utilisation du SYGRI au cours de l'année écoulée a contribué à enrichir l'expérience du FIDA et a montré les difficultés que soulevait l'intégration de nouvelles initiatives institutionnelles dans les projets existants. L'adaptation des indicateurs SYGRI aux systèmes de suivi et d'évaluation des projets en cours s'est révélée plus compliquée que prévu. En revanche, l'intégration du SYGRI dans les nouveaux projets progresse généralement de façon satisfaisante.

127. L'expérience des deux dernières années montre que les questions ci-après devront être traitées pour faire en sorte que les données SYGRI donnent des indications fiables et comparables concernant les résultats et l'impact des projets.

- i) **Les indicateurs ne sont pas toujours compris de la même façon.** Alors que les indicateurs de premier niveau ne posent guère de problème de compréhension, les indicateurs de deuxième niveau ont donné lieu à des interprétations différentes (par exemple le terme "pratiques de gestion améliorées" semble ne pas être comprise de la même façon par tous). La variabilité des données fournies en ce qui concerne certains indicateurs dénote également certains problèmes de compréhension (par exemple la distinction entre les "personnes adoptant les technologies recommandées par le projet" et les "personnes ayant accès aux services consultatifs techniques dont le projet a facilité la fourniture" semble ne pas être comprise).

Pour remédier à ces problèmes, on établira et on publiera en 2006 des recommandations pratiques qui indiqueront de façon plus détaillée le sens et la raison d'être de chacun des indicateurs et qui proposeront également des méthodes de collecte des données (en particulier pour les indicateurs de deuxième niveau).

- ii) **Les efforts de renforcement des capacités doivent être intensifiés.** Bien qu'un certain nombre de questions se rapportant au SYGRI aient été examinées lors de réunions régionales, des efforts plus importants doivent être déployés au niveau des projets et des pays.
- iii) **Les rapports SYGRI sont principalement considérés comme une obligation imposée par le FIDA.** Certains administrateurs de projets, en particulier ceux qui sont responsables de projets financés par un grand nombre de donateurs considèrent le SYGRI comme un système directif de présentation de rapports sur la performance. Cela constitue une raison de plus pour intensifier les activités de renforcement des capacités dans les pays.

B. Supervision directe

128. Le FIDA a commencé à superviser directement 15 projets après y avoir été autorisé par le Conseil des gouverneurs en 1997. Le programme pilote de supervision directe avait pour objet de permettre au Fonds d'acquérir une expérience concrète des activités de supervision et de mieux tenir compte, au stade de la conception des projets, des enseignements tirés des activités en cours. Il devait également lui permettre de mieux se familiariser avec la fonction de supervision, de savoir ce que coûte une supervision adéquate des projets et de connaître l'impact de son portefeuille des projets sur le développement et la dimension humaine.

129. Dans l'ensemble, l'évaluation du programme pilote de supervision directe entreprise par le Bureau de l'évaluation en 2004-2005 a permis de constater dans tous les cas que, par rapport à la supervision assurée par une institution coopérante, la supervision directe non seulement était plus susceptible de contribuer à l'efficacité en matière de développement au niveau des projets, mais aussi qu'elle permettait d'accorder d'avantage d'attention aux objectifs plus larges du FIDA au niveau des programmes de pays. Le programme pilote de supervision directe permet également au FIDA de mettre l'accent sur des questions primordiales pour lui, comme la problématique hommes-femmes, le ciblage et le renforcement des institutions de base, autant d'éléments qui contribuent beaucoup à la durabilité. Il offre aussi davantage de possibilités pour ce qui est de la concertation et de la création de partenariats, il contribue au développement de la base de connaissances du FIDA et permet aux chargés de programme de pays de renforcer la coordination au niveau des pays.

130. Cependant, un certain nombre d'insuffisances ont été notées, savoir notamment l'intérêt décroissant que suscite le programme, l'absence d'examen à mi-parcours et de système de comptabilité analytique ou de suivi efficace et le manque de vision commune sur certains aspects. Le processus d'institutionnalisation des connaissances a également été faible.

131. Comme suite à l'évaluation susmentionnée, le Conseil des gouverneurs a décidé que la direction du FIDA aurait plus de latitude dans le choix des institutions coopérantes ou pourrait superviser directement ses projets. Le Conseil a pris trois mesures interdépendantes: il a décidé de maintenir le programme pilote de supervision directe, d'élargir l'éventail des institutions chargées d'administrer des projets de sorte qu'il puisse être fait appel à des institutions nationales, régionales ou internationales ou à d'autres institutions ou entités compétentes, et enfin, avec son autorisation, de procéder à l'occasion à la supervision directe de l'exécution de projets.

132. À la fin de 2005, sur les 15 projets ayant fait l'objet d'une supervision directe dans le cadre du programme pilote de supervision directe, 12 étaient encore en cours. La liste de ces projets figure à l'annexe III.

C. Mécanisme flexible de financement

133. Le mécanisme flexible de financement (MFF) a été approuvé par le Conseil d'administration en 1998 pour répondre au processus de décentralisation des administrations publiques amorcé au milieu des années 90 et à la nécessité qui en résultait d'investir dans le renforcement des capacités en prenant des engagements à plus long terme. En général, les projets MFF se caractérisent par un processus de conception continu et évolutif, des prêts plus longs et divisés en tranches et la fixation de conditions préalables bien définies ou "déclencheurs" pour passer à la phase d'exécution suivante.

134. À la fin de 2005, le FIDA finançait 18 programmes et projets en cours au titre du MFF¹⁷. En 2005, cinq d'entre eux ont fait l'objet de missions d'examen interphases. À la suite de cet examen, la première phase du programme de développement des services financiers ruraux au Niger a été prolongée de 19 mois. Dans le cas du Nicaragua et du Soudan, les résultats ont été jugés satisfaisants et le lancement de la deuxième phase a donc été approuvé. Les examens concernant le programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale à Sao Tomé-et-Principe et le programme d'appui à l'initiative nationale de microfinance en Inde ont été achevés et des propositions doivent être soumises prochainement à la direction pour décision.

135. Deux autres examens interphases concernant respectivement le programme de développement rural de la région de Las Verapaces au Guatemala et le programme d'appui aux initiatives productives en milieu rural à Haïti auraient dû, d'après les plans initiaux, être entrepris, mais ont été reportés à 2006. Ces reports laisseront plus de temps pour l'exécution des activités, en particulier en Haïti, où la mission de supervision du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets a constaté que l'exécution avait été ralentie par l'instabilité politique et la suspension des décaissements qui en avait résulté.

136. Sur les 18 projets, 11 sont actuellement dans leur première phase et sept ont satisfait aux conditions nécessaires pour le déclenchement de la deuxième phase (Annexe IV). Parmi ces derniers, cinq ont bénéficié de décaissements supérieurs de 40% au montant approuvé et deux sont en dessous de ce montant: le programme relatif aux services financiers ruraux en République-Unie de Tanzanie (37%) et le programme de fonds d'assistance technique dans les départements de León, Chinandega et Managua au Nicaragua (15%).

D. Programme pilote relatif à la présence sur le terrain

137. Le programme pilote relatif à la présence sur le terrain a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2003 en vue d'aider le FIDA à réaliser sa vision et les objectifs de son cadre stratégique en renforçant et en intégrant quatre fonctions interdépendantes: exécution des projets, la concertation sur les politiques, la constitution de partenariats et la gestion des connaissances. Ce programme, qui comprend 15 initiatives et pour lequel un budget de 3 millions de USD a été approuvé, doit être exécuté sur trois ans. En décembre 2004, le travail de conception des 15 initiatives avait été achevé. Toutes, sauf celle concernant le Yémen, sont maintenant opérationnelles.

138. Sept des 15 initiatives sont ou seront hébergées par le Programme des Nations Unies pour le développement, à savoir celles concernant le Congo, l'Égypte, l'Éthiopie, le Nigéria, l'Ouganda, le Sénégal et le Yémen. Les autres partenaires du FIDA dans le cadre du Programme pilote de supervision directe sont l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (République-Unie de Tanzanie), l'Agence allemande de coopération technique (Bolivie), le Programme alimentaire mondial (Chine et Inde) et le gouvernement ainsi que d'autres arrangements

¹⁷ Vingt prêts ont été approuvés au titre du MFF par le Conseil d'administration, mais en 2003, le Conseil a décidé de modifier le statut du prêt au Bhoutan pour le faire passer d'un prêt MFF à un prêt ordinaire et, en 2004, un programme financé par le MFF au Liban a été annulé.

(Haïti, Honduras, Soudan et Viet Nam). Comme la plupart des initiatives sont choisies en fonction de la taille du portefeuille, le nombre total de projets couverts est important: 64 projets d'investissement, soit environ 28% du portefeuille actuel de projets.

139. Les équipes chargées de ces initiatives sont petites, leur effectif se limitant à une ou deux personnes seulement. Comme chacune d'entre elles doit s'occuper en moyenne de quatre à cinq prêts, d'un certain nombre d'opérations de dons en cours, de plusieurs initiatives en matière de concertation et d'un ou deux projets en cours d'élaboration, leur emploi du temps est chargé.

Tableau 3: Programme pilote relatif à la présence sur le terrain – Pays

Pays	Nombre de projets ^a	Pays	Nombre de projets
Afrique de l'Ouest et du Centre		Amérique latine et Caraïbes	
Congo et République démocratique du Congo (Kinshasa)	3	Bolivie (La Paz)	2
Gambie et Sénégal (Dakar)	7	Haïti (Port au Prince)	2
Nigéria (Abuja)	3	Honduras et Nicaragua (Tegucigalpa)	4
Afrique orientale et australe		Moyen-Orient et Afrique du Nord	
Éthiopie (Addis Abeba)	4	Égypte (Le Caire)	3
Ouganda (Kampala)	5	Soudan (Khartoum)	4
République-Unie de Tanzanie (Dar-es-Salam)	5	Yémen (Sana'a)	5
Asie et Pacifique		15 bureaux	64
Chine et Mongolie (Beijing)	7		
Inde (New Delhi)	8		
Viet Nam (Hanoi)	2		

^a Il s'agit de projets figurant dans le portefeuille actuel, c'est-à-dire de projets qui ont été approuvés par le Conseil d'administration mais qui ne sont pas encore achevés. Les projets visés par le programme pilote relatif à la présence sur le terrain représentent 28% du portefeuille total actuel du FIDA, qui comprend 232 projets d'investissement.

140. Comme il est indiqué dans le dernier rapport sur la performance du portefeuille, le lancement des initiatives a pris plus de temps que prévu, dans une large mesure parce que le FIDA souhaitait trouver des partenaires appropriés. Un certain nombre de facteurs expliquent ce retard. Premièrement, le montant limité du budget disponible pour chaque unité n'a pas permis d'établir des partenariats avec des institutions comme la Banque mondiale. Un deuxième facteur a joué un rôle encore plus important: le fait que le FIDA manquait dans une certaine mesure d'expérience en matière de gestion des initiatives sur le terrain a retardé l'obtention d'un consensus sur des questions telles que la présentation et le contenu des mémorandums d'accord, les modalités de décaissement des fonds destinés aux autres organismes du système des Nations Unies et la procédure de recrutement à adopter et a donc contribué aussi à ralentir le démarrage.

141. Sur le plan opérationnel, le programme pilote relatif à la présence sur le terrain a contribué à renforcer l'appui à l'exécution et à faciliter les communications entre le siège du FIDA, les États membres, les projets et les institutions coopérantes. La gestion des connaissances, la constitution de partenariats et l'amélioration de la coordination des donateurs constituent des domaines où les résultats préliminaires ont été encourageants. La négociation des initiatives pilotes de présence sur le terrain avec les organisations coopérantes a également permis à certains chargés de programme de gagner de l'expérience.

142. L'évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain a commencé et le rapport final devrait être disponible d'ici le milieu de l'année 2007.

E. Système d'allocation fondé sur la performance

143. Le Conseil d'administration ayant approuvé la structure et le fonctionnement du système d'allocation fondé sur la performance à sa soixante-dix-neuvième session, en septembre 2003¹⁸, la première évaluation de la performance a été effectuée à la fin du deuxième trimestre de 2004 et le programme de travail pour 2005 reposant sur le système d'allocation fondé sur la performance a été approuvé par le Conseil en décembre 2004. Les notes attribuées aux pays ont été diffusées le 15 janvier 2005.

144. Comme cela a été dit au Conseil d'administration en septembre 2005, le fait que les évaluations de performance concernant le secteur rural ont jeté les bases permettant d'entamer une concertation sur les politiques au niveau opérationnel constitue un point positif. La taille relativement faible des opérations du FIDA pose problème étant donné que les notes sur la performance du portefeuille peuvent largement fluctuer et entraîner par conséquent une réduction de la taille moyenne des prêts. L'étude de septembre 2005 sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance a recensé plusieurs points à modifier: i) le poids accordé à la population: les chiffres de population des États membres du FIDA étant très différents, il en a résulté des notes (et par conséquent des allocations) très différentes d'un pays à l'autre, ce qui a obligé à fixer des allocations maximum et minimum pour 25 pays; ii) la population rurale: ce paramètre a été considéré comme un meilleur indicateur des besoins des ruraux pauvres, compte tenu du mandat du FIDA, de son rôle et de ses axes d'intervention.

145. Le Conseil d'administration a demandé que ces questions soient examinées.

F. Développement du secteur privé

146. La stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, approuvée en avril 2005, fixe un cadre de résultats pour la période 2005-2008. Ce cadre comprend des indicateurs de processus (qui permettent de savoir dans quelle mesure les projets et programmes de pays du FIDA répondent aux besoins du secteur privé) et des indicateurs de produits (qui montrent l'effet de l'intervention du secteur privé sur les ruraux pauvres). Les résultats correspondant à ces derniers indicateurs proviendront principalement du SYGRI. Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives à partir des résultats communiqués. Toutefois, d'après les données communiquées par les projets au SYGRI en 2005:

- i) quelque 22 000 entreprises ont été créées ou renforcées, ce qui s'est traduit par la création d'environ 7 000 emplois (en plus de ceux des propriétaires/exploitants);
- ii) environ 190 installations de stockage et 150 installations de transformation ont été construites ou remises en état;
- iii) quelque 250 marchés ont été construits ou remis en état; et
- iv) environ 2 350 kilomètres de routes ont été construites ou remises en état.

147. Les principaux indicateurs de processus se rapportant aux programmes et projets du FIDA peuvent être classés en deux catégories: ceux qui donneront lieu à l'adoption de mesures dans les cadres des COSOP et ceux qui se rapportent à des projets spécifiques. Il ressort d'une étude des COSOP et des projets présentés au Conseil d'administration en 2005 que des progrès importants ont déjà été réalisés en ce qui concerne la participation du secteur privé. Il convient de noter que, bien que ces COSOP et ces projets aient été présentés au Conseil d'administration en 2005, leur élaboration avait commencé avant l'approbation de la stratégie de développement du secteur privé.

¹⁸ Document EB 2003/79/R.2/Rev.1.

148. Dans tous les pays où le FIDA mène des activités, les possibilités de faire appel au secteur privé dépendent des politiques et du cadre institutionnel existants, qui ne sont pas nécessairement favorables aux intervenants du secteur privé. Dans certains pays, ce secteur est sous-développé et se compose principalement d'innombrables petits opérateurs locaux qui ne peuvent guère réaliser des économies d'échelle et acquérir une envergure nationale. La mesure dans laquelle un programme de pays du FIDA peut faire appel à la participation du secteur privé dépend beaucoup du contexte. Sur les 11 COSOP et l'exposé des options et stratégies régionales¹⁹ présentés au Conseil d'administration:

- i) neuf comprennent des stratégies de concertation en vue du développement du secteur privé local;
- ii) neuf COSOP ont donné lieu à des consultations auxquelles des représentants du secteur privé ont participé;
- iii) onze prévoient des activités de concertation visant à soutenir le secteur privé local;
- iv) onze prévoient des possibilités de partenariat avec le secteur privé.

149. Les principaux indicateurs de performance des projets font apparaître des progrès importants en 2005, les objectifs ayant été dépassés pour quatre des cinq indicateurs. Parmi les projets présentés au Conseil d'administration en 2005:

- i) vingt-deux (71%) comprenaient des activités visant à renforcer les capacités et les compétences entrepreneuriales des ruraux pauvres ciblés ou de leurs organisations (alors que l'objectif était de 20 à 25%);
- ii) sept (41%), qui comprennent un volet relatif à la production agricole et la fourniture de services consultatifs connexes, assurent la fourniture de ces services par l'intermédiaire du secteur privé (alors que l'objectif était de 25 à 50%).
- iii) vingt (87%), qui comprennent un volet "services financiers ruraux" appuient ou renforcent des institutions du secteur privé ou leur donnent une dimension supérieure (alors que l'objectif était de 50 à 75%); tous ces services financiers seront fournis par l'intermédiaire d'institutions de microfinance, d'associations villageoises de crédit et d'épargne et de banques commerciales;
- iv) vingt et un (68%) mettent en relation les petits agriculteurs avec les marchés privés ou des intermédiaires (20 projets), ou soutiennent le développement de petites et moyennes entreprises (22 projets), alors que l'objectif était de 20 à 25%;
- v) neuf (29%) prévoient un cofinancement du secteur privé (alors que l'objectif était de 15%); six d'entre eux prévoient de recourir à des banques commerciales nationales, deux à des ONG locales travaillant dans le secteur des institutions de microfinance et un (en Albanie) à un investisseur étranger privé (Rabobank).

G. Assistance post-crise

150. La participation du FIDA aux interventions en cas de crise a toujours été importante. D'après la classification établie par les projets de recherche interdisciplinaire sur les causes des violations des droits de l'homme (*Projecten interdisciplinair onderzoek naar oorzaken van mensenrechtenschendingen*), 73 États membres du FIDA ont été touchés sous une forme ou une autre par des conflits violents pendant la période 1995-2005. Au cours des dix dernières années, le FIDA a mené dans ces pays 188 projets représentant un coût total d'environ 6,4 milliards de USD, financé à hauteur d'environ 2,8 milliards de USD par des prêts du Fonds.

¹⁹ Cet exposé couvrait trois pays d'Asie centrale: le Kazakhstan, le Kirghizistan et le Tadjikistan.

151. Il n'en n'est pas allé différemment en 2005. En fait, outre le travail qu'il effectue dans les pays touchés par des conflits le FIDA a dû accélérer l'approbation de quatre programmes en réponse au tsunami qui a frappé l'Asie, et restructurer le portefeuille du Pakistan après le séisme dévastateur qui s'est produit dans ce pays. Suite à de nouvelles approbations et autres mesures de gestion, les portefeuilles du Congo, de la République démocratique du Congo et de la Sierra Léone ont été réactivés. Par ailleurs, un COSOP pour l'Angola a été établi pour la première fois et l'exécution du programme transitoire de reconstruction après-conflit qui a été approuvé en 2004 pour le Burundi s'accélère.

Encadré 7: Assistance post conflit: Programme de développement rural du Kordofan Sud (Soudan)

Pendant des décennies, l'État du Kordofan Sud au Soudan a subi des troubles civils qui ont perturbé les modes de subsistance locaux, provoqué des déplacements de population et accru la pauvreté et la vulnérabilité. En 2000, le conflit avait beaucoup perdu de sa virulence, ce qui a préparé la voie pour un accord de cessez-le-feu entre le gouvernement et le mouvement populaire de libération du Soudan puis permis la signature d'un accord de paix global en janvier 2005. Reconnaisant la nécessité de soutenir le processus de paix naissant, le Conseil d'administration a approuvé, en septembre 2000, un prêt pour le programme de développement rural du Kordofan Sud dans le cadre du mécanisme flexible de financement.

La démarche suivie pour l'exécution de ce programme se fonde sur le constat que, pour remédier à la pauvreté dans les zones touchées par le conflit, où la concurrence pour l'utilisation des ressources naturelles est vive, il faut des stratégies de développement qui privilégient l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, encouragent une politique de réformes foncières rationnelle, mettent en place des mécanismes de répartition équitable des ressources et associent les communautés à la prise des décisions.

D'après les missions d'examen interphases effectuées en 2005, le principal point à mettre à l'actif du programme était qu'il couvrait toutes les localités du Kordofan Sud et utilisait des critères fondés sur la pauvreté et la participation pour cibler les communautés et atteindre de façon équitable tous les groupes de population et les districts qui avaient le plus souffert des troubles civils. Parmi les autres résultats, on peut citer la fourniture d'un appui à la création d'établissements humains grâce à l'octroi aux communautés de dons de contrepartie pour financer des services de santé primaires et d'approvisionnement en eau, et l'autonomisation des communautés locales. Ces démarches sont maintenant reproduites par d'autres donateurs (Banque mondiale, Union Européenne) qui ont repris leur assistance au Soudan après la signature de l'accord de paix global.

H. Harmonisation et alignement

152. Le programme d'amélioration de l'efficacité de l'aide est conçu comme une pyramide ayant pour base l'harmonisation, pour partie centrale l'alignement et pour sommet la maîtrise, l'espoir étant que l'harmonisation et l'alignement favorisent la maîtrise. Comme il encourage depuis longtemps la prise en main des projets et des processus de développement par les gouvernements, le FIDA n'éprouve aucune difficulté à accepter, au moins dans leurs principes, les objectifs d'alignement et d'harmonisation, et à œuvrer à leur réalisation.

153. Toutefois, dans la pratique, l'expérience de l'Afrique orientale et australe, où le processus d'harmonisation est sans doute le plus intense, donne à penser que la pyramide a parfois été inversée, une attention plus importante étant accordée à l'harmonisation et à l'alignement qu'à la maîtrise des projets par les gouvernements. L'expérience acquise dans un certain nombre de pays comme le Mozambique et l'Ouganda montre que le programme d'harmonisation et les approches sectorielles permettant de le mettre en œuvre n'ont pas toujours contribué à la réalisation des objectifs déclarés et ont dans certains cas renforcé involontairement l'influence de la communauté de développement sur l'action, les orientations et les dépenses des gouvernements.

154. Un nouvel élément particulier du programme d'harmonisation qui mérite d'être mentionné est la stratégie conjointe d'assistance. Les processus similaires en cours dans plusieurs pays d'Afrique orientale et australe (Ouganda, République-Unie de Tanzanie et Zambie) ont permis de tirer notamment les enseignements suivants:

- i) une stratégie de réduction de la pauvreté de grande ampleur ainsi que des approches sectorielles bien au point aident les partenaires de développement à aligner leur appui et facilitent l'élaboration de la stratégie conjointe d'assistance
- ii) de nombreux donateurs éprouvent des difficultés à se retirer de certains secteurs et rares sont ceux qui acceptent d'être des "partenaires silencieux"
- iii) l'élaboration de la stratégie conjointe d'assistance pour l'Ouganda a nécessité des préparatifs approfondis et il a fallu consacrer beaucoup de temps et de ressources pour définir des attentes et des démarches communes.

155. D'une manière plus générale, un enseignement accessoire que l'on peut tirer du programme de renforcement de l'efficacité de l'aide a trait aux coûts de transaction. L'expérience acquise à ce jour nous montre que les coûts de transaction liés à cette nouvelle façon de procéder sont en fait bien plus élevés qu'avec la démarche précédente, au moins à court terme. Par conséquent, les coûts d'intervention du FIDA ont aussi beaucoup augmenté: il faut plus de temps pour obtenir une large adhésion des partenaires de développement dans le pays aux programmes d'investissement et aux autres activités, et les chargés de programme de pays et le personnel assurant la présence sur le terrain consacrent une proportion croissante de leur temps à la création et au maintien des partenariats.

VII. CONCLUSIONS

Gestion du portefeuille

156. En 2005, le FIDA a enregistré des niveaux record d'approbations et de décaissements. Il a également clôturé un plus grand nombre de projets que les années précédentes, d'où une stabilisation du nombre de projets du portefeuille en cours. Il a mené une politique dynamique d'annulation de prêts et considérablement réduit la proportion de prêts annulés aux dates de clôture. De plus, en 2005, le cofinancement a progressé, en particulier avec des sources nationales. De toute évidence, les résultats positifs au regard de ces paramètres de performance doivent encore être améliorés ou, pour le moins, maintenus à leur niveau actuel.

157. En ce qui concerne l'entrée en vigueur des prêts, on note en 2005 une certaine augmentation des retards à laquelle il va falloir prêter plus d'attention. La caractéristique la plus récente du portefeuille, à savoir son "rajeunissement", s'est maintenue en 2005 et devrait persister dans l'avenir proche. Le portefeuille est désormais constitué d'un ensemble de projets lancés récemment. Pour l'année considérée, on note également une nette réduction de la taille moyenne des prêts, qui laisse entrevoir la perspective de déséconomies d'échelle. Étant donné que le portefeuille d'activités du FIDA est relativement restreint et très dispersé, le nombre moyen de projets par pays est limité, ce qui aggrave le risque de déséconomies d'échelle. En raison de tous ces facteurs et des besoins liés à la nouvelle initiative de gestion du changement, la concurrence risque de s'intensifier pour l'attribution des ressources, en particulier les ressources en personnel.

158. Les gains implicites de productivité globale réalisés ces dernières années devraient donc être principalement complétés par un ajustement des stratégies et processus opérationnels. En outre, il faudra s'efforcer d'achever les projets et de clôturer les prêts dans les délais impartis, ou de ne les prolonger que pour une durée limitée. Il faudrait recourir davantage à la souplesse accrue qui découle des modifications apportées à l'Accord portant création du FIDA et à ses Politiques et critères en matière de prêt, concernant les arrangements de coopération relatifs à la supervision, afin d'améliorer

la qualité de la supervision et de l'appui à l'exécution. Étant donné que le FIDA est une organisation administrée par ses membres, la question de la grande dispersion de ses activités est difficile à régler, tout au moins à court terme, mais ce facteur devra être pris en compte lors de l'élaboration des programmes régionaux.

Impact du portefeuille

159. Il existe un certain décalage entre les conclusions du RARI et les rapports d'autoévaluation de PMD eu égard aux critères et mécanismes qui permettent d'atteindre les groupes les plus pauvres. Il reste toutefois possible, durant la conception et l'exécution, d'affiner la méthodologie de ciblage utilisée par le FIDA. La direction du FIDA s'attache actuellement à élaborer la politique et la stratégie de ciblage, qui seront présentées au Conseil d'administration à sa session de septembre 2006. Le nouveau modèle opérationnel introduira également d'autres éléments permettant une focalisation accrue sur la pauvreté rurale grâce à un ciblage plus efficace des populations rurales les plus démunies. En ce qui concerne la prise en compte de la problématique hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes, on s'efforcera d'intégrer davantage les activités du plan d'action en faveur des femmes dans les processus institutionnels en cours et de renforcer les capacités du personnel et des consultants du FIDA. Un autre bilan sera effectué pour étudier l'impact des projets du FIDA sur la pauvreté dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

160. Globalement, l'impact limité enregistré en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles s'expliquerait davantage par la proportion relativement faible d'investissements dans ce domaine que par un manque de compréhension du lien entre pauvreté et environnement de la part du FIDA. La direction du FIDA est également consciente du fait que les droits des populations rurales pauvres sur les ressources environnementales ne sont pas garantis en raison de l'accessibilité de ces ressources à tous et, pour cette raison, le FIDA a appuyé des projets axés sur la gestion durable des ressources communes afin d'aider les populations rurales pauvres à jouer un rôle plus important dans cette gestion. Les initiatives portant sur le problème du manque d'attention dont fait l'objet le risque environnemental seront mises en œuvre en priorité.

161. La principale stratégie suivie par le FIDA pour renforcer la maîtrise locale des projets consiste à développer le capital social existant et à en tirer pleinement parti afin d'accroître l'autonomie d'action des pauvres, en particulier en renforçant leurs organisations, ou en en créant de nouvelles, et en donnant plus de place aux communautés dans les processus de prise des décisions. Il convient donc à cet égard d'analyser de façon plus approfondie les conclusions du RARI 2005, en ne perdant pas de vue les constatations des autoévaluations, ainsi que celles des deux précédentes éditions du RARI.

162. Pour renforcer la viabilité des interventions, il faudra susciter une définition plus précise des objectifs des projets, en les séparant des réalisations attendues, en établissant des lignes directrices et en dispensant une formation. De même, on s'efforcera d'accélérer l'évolution des activités du portefeuille axées sur le financement rural, en abandonnant la fourniture du crédit déterminée par l'offre et au profit des services financiers ruraux. Globalement, on privilégie de plus en plus la mise en relation des pauvres avec les marchés, orientation qui sera maintenue. De même, les actions d'élaboration des politiques seront appuyées par des dons et des travaux d'analyse par pays, associés à un renforcement des capacités. Pour que la mesure de l'efficacité soit plus fiable, il est nécessaire d'augmenter considérablement la taille des échantillons. Une révision des lignes directrices relatives à l'achèvement des projets permettrait d'approfondir le travail d'analyse à cet égard.

163. Le FIDA cherchera également à inscrire ses instruments d'intervention dans le contexte des prescriptions particulières des pays et des efforts d'harmonisation des donateurs. Dans la mesure où les activités de création de partenariats ont de plus en plus fréquemment lieu au niveau des pays, il conviendra d'adopter une approche plus décentralisée et plus souple du développement des partenariats.

164. En ce qui concerne les constatations du RARI et du système d'autoévaluation selon lesquelles le personnel opérationnel est sollicité à l'excès, sur le plan à la fois des effectifs et des compétences, le plan d'action a indiqué que la réforme des ressources humaines était un élément central du processus de changement. Il faudra à cette fin élaborer des procédures d'évaluation du personnel axées sur les résultats, développer les capacités du personnel en fonction des nouveaux profils de compétences, revoir et ajuster la charge de travail et l'organigramme, définir l'architecture générale des responsabilités et des incitations, et élaborer des directives relatives à l'évolution des carrières.

**OBSERVATIONS FORMULÉES PAR OE AU SUJET DU RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DU
PORTEFEUILLE**

I. INTRODUCTION

1. Conformément au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration¹, la présente annexe contient les observations formulées par le Bureau de l'évaluation (OE) au sujet du rapport sur la performance du portefeuille d'activités du FIDA. Le Comité de l'évaluation examine ce rapport fourni par la direction du FIDA en vue de donner au Conseil d'administration des indications sur sa qualité et sur la réactivité du FIDA aux constatations et recommandations formulées dans les évaluations.

2. C'est la deuxième fois que OE présente de telles observations. En 2005, ses observations ont porté sur i) la structure du rapport et la méthodologie suivie; ii) l'adéquation des recommandations qu'il contenait; et iii) l'adéquation des mesures prises par la direction pour donner suite au rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), lequel résume les constatations des évaluations réalisées par OE au cours de l'année. Pour harmoniser les contributions de OE aux débats du Comité de l'évaluation compte tenu des objectifs de l'examen du RARI qu'il entreprend, la présentation des observations formulées cette année par OE a été revue en fonction du double objectif retenu, à savoir la qualité des rapports et la réactivité aux conclusions des évaluations. Cette révision de la structure des observations présentées par OE a également été facilitée par les modifications apportées en 2006 à la structure du rapport sur la performance du portefeuille d'activités.

3. Pour préparer ses observations, OE a défini d'autres critères lui permettant d'évaluer la qualité et la réactivité:

- i) **Qualité des rapports.** Il s'agit de critères tels que la ponctualité, la précision et la définition des préoccupations relatives à la performance du portefeuille d'activités qui doivent être prises en compte.
- ii) **Réactivité aux conclusions des évaluations.** Il s'agit d'abord d'évaluer les mesures prises pour donner suite aux constatations de l'autoévaluation effectuée par PMD (en reliant l'identification et l'analyse des problèmes de performance aux mesures correctives à prendre) et, ensuite, d'évaluer les mesures prises à la suite des évaluations indépendantes de OE, notamment les recommandations formulées sur le dernier rapport sur la performance du portefeuille d'activités et les réponses apportées par la direction au RARI.

II. QUALITÉ DES RAPPORTS

A. Ponctualité

4. **Rapport présenté au Conseil d'administration.** Un rapport sur la performance du portefeuille d'activités présenté au Conseil dans un délai de quatre mois à compter de la fin de l'année considérée est tout à fait conforme aux critères des bonnes pratiques pour la transparence. Dans un tel cas, on considère que le rapport a été présenté au Conseil d'administration en temps voulu. Cette situation est comparable à celle des autres institutions financières internationales qui mettent généralement environ six mois à publier leurs rapports sur la performance de leur portefeuille. Les rapports des divisions portent sur la période allant de juillet 2004 à juin 2005, alors que les données présentées sur la performance du portefeuille au niveau de l'institution (informations financières sur les approbations, les décaissements, etc.) portent sur l'ensemble de l'année civile 2005.

¹ Document EB 2004/83/R.7/Rev.1.

B. Précision

5. **Approches suivies par d'autres institutions.** Les autres institutions financières internationales évaluent la précision des données issues de l'autoévaluation en comparant les notes données issues des autoévaluations à celles que donnent les départements chargés des évaluations indépendantes. La différence entre ces deux catégories de notes est un indicateur de la fiabilité du système d'autoévaluation. La Banque mondiale emploie l'expression "décalage net". De plus, les départements de l'évaluation de certaines institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement, effectuent des évaluations de la qualité des rapports d'achèvement des projets. À l'avenir, PMD et OE entendent parvenir à une harmonisation analogue des systèmes, comme il est expliqué au paragraphe suivant.

6. **Rapports actuels.** Le rapport actuel sur la performance du portefeuille d'activités ne donne pas de définition des indicateurs et des systèmes de notation utilisés, bien que les méthodes de notation soient expliquées dans les instructions relatives à l'établissement dudit rapport. Par ailleurs, il ne donne pas d'appréciation sur les autoévaluations ni de notes relatives à la performance pour tous les indicateurs. Par contre, ce rapport utilise beaucoup plus souvent les notes d'évaluation de OE et les conclusions du RARI que les notes des autoévaluations. PMD n'a pas présenté d'analyse comparative des données relatives à la performance issues des systèmes d'autoévaluation et de celles qui proviennent des évaluations indépendantes car l'harmonisation de ces systèmes fait encore défaut.

7. **Harmonisation des systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante** Le président adjoint de PMD et le directeur de OE sont convenus d'entreprendre l'harmonisation des systèmes en 2006 et ont signé un mémorandum officiel d'accord à cet effet. L'harmonisation sera effectuée de manière à ce que la comparaison des données servent à vérifier leur concordance afin de générer un retour d'information sur le 'décalage net' et donc sur l'exactitude des données issues de l'autoévaluation.

C. Questions et préoccupations

8. La qualité du rapport sur la performance du portefeuille d'activités a continué de s'améliorer dans la mesure où le niveau d'agrégation des données et d'analyse a progressé, sans que ce soit au détriment du détail ou des exemples illustrant les problèmes présentés. Les généralités et explications données sur la performance négative dans certains domaines, par exemple le ciblage, sont utiles pour expliquer les problèmes rencontrés par le FIDA, même lorsque des solutions n'ont pas encore été trouvées et que le rapport reconnaît qu'il est urgent de faire mieux.

9. Pour déterminer si le rapport sur la performance du portefeuille d'activités est un bon outil de gestion (en signalant les difficultés et en proposant des mesures correctives), OE a sérieusement les problèmes: i) des données ont été présentées mais une analyse supplémentaire est requise pour identifier les problèmes éventuels; ii) les tendances ou les problèmes ont été mentionnés, mais pas suffisamment expliqués; iii) il manque des données qui auraient dû être présentées. En général, les deux premiers points faibles s'appliquent davantage aux données relatives à la performance du portefeuille, telles que les approbations et les chiffres sur les décaissements (souvent désignés du nom de données traditionnelles sur la performance du portefeuille). Toutefois, les données issues des autoévaluations de l'impact étant assez limitées, d'autres données doivent donc être produites avant de pouvoir progresser dans l'appréciation des résultats, et la plupart des problèmes relèvent donc du point iii) ci-dessus. Les exemples ci-après montrent les domaines dans lesquels le système de gestion de la performance du portefeuille pourrait être amélioré.

- i) **Analyse supplémentaire.** Le rapport sur la performance du portefeuille d'activités signale une augmentation considérable du cofinancement national et l'explique par le fait que les sources de cofinancement mobilisées par le FIDA sont plus nombreuses et plus

ANNEXE I

diversifiées. Les questions qui ne sont pas soulevées, mais qui auraient dû l'être, sont celles de savoir s'il s'agit là d'une politique délibérée du FIDA et quelles sont les répercussions de cette tendance sur la valeur ajoutée par le FIDA dans les pays bénéficiaires qui pourraient s'attendre à recevoir des financements supplémentaires de sources extérieures et non intérieures. En l'absence d'une telle analyse, la direction du FIDA pourrait avoir de la difficulté à prendre les décisions et les éventuelles mesures correctives voulues.

- ii) **Explications supplémentaires.** Il est fait état d'une amélioration des décaissements, mais sans explications sur ce qui a mené à cette situation ni sur les enseignements qui peuvent en être tirés. En poussant l'analyse plus loin et en donnant d'autres explications, on pourrait offrir au FIDA la possibilité d'en tirer plus d'enseignements et d'utiliser dans d'autres régions les expériences réussies dans une région.
- iii) **Données supplémentaires.** Le rapport sur la performance du portefeuille d'activités donne des détails sur les institutions coopérantes du FIDA, à savoir qui elles sont, mais ne mentionne pas la qualité de leurs prestations. Étant donné que les résultats des projets bénéficiant de l'appui du FIDA dépendent souvent des prestations des institutions coopérantes, il est essentiel que le FIDA évalue la performance de ces dernières, obtienne une remontée régulière de l'information et prenne d'éventuelles mesures correctives. Un tel système de gestion des institutions coopérantes est d'autant plus nécessaire que plus de 70 % du portefeuille du FIDA dépend d'une seule institutions coopérantes².

III. CAPACITÉ DE REACTION AUX CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DES ÉVALUATIONS

A. Rapidité des mesures correctives prises

10. Le rapport sur la performance du portefeuille ne donne pas assez d'indications sur les mesures correctives qui ont été prises et OE recommande par conséquent que les rapports futurs donnent des renseignements sur les problèmes recensés et réglés au cours du processus de gestion de la performance du portefeuille.

B. Suites données par la direction au RARI

11. Le rapport sur la performance du portefeuille d'activités, de sa première à sa dernière page, donne des détails fort utiles sur les mesures prises par la direction pour donner suite au RARI. Ce faisant, il répond au RARI dans sa globalité et pas uniquement à ses conclusions et recommandations. Cette structure et ce degré de détails illustrent bien le fait que la direction du FIDA prend au sérieux le RARI et la réponse qu'il y apporte.

- i) **Ciblage.** Le RARI suggérait au FIDA d'adopter une position claire sur ses groupes cibles. Le rapport sur la performance du portefeuille d'activités indique qu'une telle position de politique générale sera présentée à ce sujet au Conseil d'administration en septembre 2006.
- ii) **Prise en charge.** Le RARI constatait que le FIDA devait repenser la gamme de ses services et son propre engagement en matière de prestations de ces derniers afin d'assurer une prise en charge plus efficace par les gouvernements et communautés des pays partenaires. Le rapport sur la performance du portefeuille mentionne les activités en cours dans le cadre du plan d'action, mais ne donne pas suffisamment de détails permettant d'apprécier dans quelle mesure la recommandation du RARI sera prise en compte.

² Il convient toutefois de préciser que les rapports sur l'état d'avancement des projets rendent compte de la performance des institutions coopérantes, et OE présume que l'examen effectué par PMD en interne utilise cette information.

ANNEXE I

- iii) **Partenariats.** Le RARI proposait qu'on s'attaque aux lacunes des accords de partenariat en définissant avec précision les critères qui devaient être utilisés pour choisir les partenaires potentiels, le processus pour y parvenir, les rôles et les responsabilités du FIDA et de ses partenaires, et les mécanismes permettant de gérer efficacement les partenariats. Les directives donnant les détails nécessaires devaient être élaborées dans le cadre du plan d'action. À ce stade, OE ne peut confirmer dans quelle mesure il a été donné suite à cette recommandation.
- iv) **Approche diversifiée dans les pays à revenu intermédiaire.** Le RARI suggérait au FIDA d'entreprendre une étude des raisons expliquant les résultats relativement médiocres des projets bénéficiant de l'appui du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire. Le rapport sur la performance du portefeuille d'activités indique que la direction va tenir compte de cette suggestion.

C. Suites données aux observations formulées dans le précédent rapport sur la performance du portefeuille

12. OE a formulé des recommandations spécifiques sur la structure et la teneur du rapport sur la performance du portefeuille présenté en 2005. Le rapport actuel applique certaines de ces recommandations, notamment en: i) faisant très précisément correspondre les domaines d'impact utilisés par OE et ceux utilisés dans le rapport sur la performance du portefeuille d'activités; ii) présentant les données relatives aux tendances sous forme de graphiques et de tableaux; iii) donnant moins d'éléments anecdotiques et mettant en évidence les résultats inhabituels obtenus; et iv) incluant un chapitre final contenant les conclusions et les décisions de la direction.

13. D'autres recommandations de OE ne sont pas encore pleinement mises en œuvre, par exemple: i) utiliser davantage les rapports d'achèvement des projets, dont PMD explique la faible utilisation par les carences des directives relatives à ces rapports et la qualité de ces derniers³; ii) comparer les notes obtenues, ce qui n'a pas été fait comme on l'a expliqué plus haut (paragraphe 6 et 7); et iii) expliquer les résultats inhabituels, ce qui n'a été fait que jusqu'à un certain point (paragraphe 9).

IV. CONCLUSIONS

14. OE conclut que le rapport sur la performance du portefeuille d'activités est d'une qualité qui ne cesse de s'améliorer et qu'il devient un outil de gestion de plus en plus efficace. Il lui faut maintenant devenir un système de gestion du portefeuille qui permette de résoudre les problèmes signalés aux niveaux appropriés et de récapituler les mesures correctives prises dans le rapport présenté au Conseil d'administration.

15. OE recommande à PMD:

- i) de donner suite à l'engagement d'harmoniser les systèmes d'autoévaluation et d'évaluation indépendante, ce qui au fil du temps permettra de fournir plus de données d'autoévaluation, de comparer les notes et de vérifier la qualité du système d'autoévaluation; et
- ii) de fournir, dans les futurs rapports sur la performance du portefeuille d'activités, des analyses et explications supplémentaires sur les principales préoccupations exprimées.

³ De nouvelles directives relatives aux rapports d'achèvement des projets sont en préparation et seront publiées en 2006.

FICHE DE NOTATION GLOBALE DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET POUR 2002-2005
(en pourcentages)

	Notes pour 2002					Notes pour 2003					Notes pour 2004					Notes pour 2005				
	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
A. Mise en œuvre																				
Respect des conditions de prêt	59	33	6	1	1,46	50	40	9	1	1,57	44	49	5	2	1,62	41	51	6	2	1,65
Existence de fonds de contrepartie	60	28	9	3	1,48	51	42	5	1	1,53	54	35	9	1	1,55	49	38	12	2	1,63
Respect des procédures de passation de marchés	62	33	4	0	1,42	55	39	6	0	1,51	50	44	6	0	1,56	45	48	7	1	1,62
Taux de décaissement acceptable					0,00	36	38	20	6	1,78	37	41	20	3	1,83	30	41	24	5	1,93
Réalisation des objectifs physiques	30	50	17	3	1,85	26	52	18	5	1,87	29	48	20	2	1,91	28	47	24	2	1,96
Progrès en matière d'assistance technique	42	46	12	1	1,70	36	49	15	0	1,79	26	58	13	3	1,86	23	64	10	3	1,87
Performance du système de suivi et d'évaluation	20	52	25	4	2,03	21	54	23	2	2,00	21	50	27	2	2,06	16	66	17	1	2,01
Actualité des rapports	47	44	8	0	1,61	41	49	9	1	1,67	37	50	12	1	1,75	37	51	11	1	1,75
Cohérence entre le plan de travail et budget annuel et la mise en œuvre	40	48	10	2	1,69	33	53	13	3	1,77	29	57	11	2	1,82	21	65	13	1	1,92
Actualité de l'audit	51	38	9	1	1,57	39	46	11	4	1,68	36	49	13	2	1,77	34	52	11	3	1,77
Qualité des comptes	54	38	6	2	1,51	46	47	5	2	1,58	39	52	8	0	1,70	35	59	6	1	1,72
Gestion du projet	39	48	12	1	1,73	36	49	14	1	1,76	31	52	15	2	1,84	30	58	11	1	1,81
Prestataires de service						21	68	10	1	1,87	23	65	12	0	1,89	15	76	9		1,94
Évaluation par le chargé de programme de pays de la mise en œuvre du projet	15	61	23	1	2,07	17	58	20	6	1,97	16	70	12	2	1,96	15	68	16	1	2,01
B. Impact																				
Avantages attendus	30	61	8	1	1,77	28	55	15	1	1,85	29	57	13	2	1,84	26	54	18	2	1,92
Participation des bénéficiaires	40	50	9	1	1,68	38	52	10	1	1,72	34	58	8	0	1,75	33	61	6	1	1,73
Développement des institutions	36	50	12	2	1,74	33	54	11	2	1,76	31	57	11	1	1,80	31	58	10	1	1,79
Accent mis sur la pauvreté						34	58	7	1	1,73	37	55	8	1	1,71	30	66	4		1,73
Évaluation par le chargé de programme de pays des progrès réalisés concernant les objectifs de développement	13	61	25	1	2,11	16	63	16	4	1,96	19	66	14	1	1,95	17	65	17	2	2,00
C. Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes																				
Accent mis sur l'égalité entre les sexes						24	60	16	1	1,91	28	58	14	1	1,86	23	65	12		1,89
Participation équitable des femmes au projet						26	58	16	1	1,89	25	62	12	1	1,87	32	58	10		1,79
Retombées du projet équitablement réparties entre hommes et femmes						30	52	18	1	1,87	26	61	12	1	1,86	32	60	9		1,77
Participation des femmes aux organes de décision						21	48	27	4	2,02	17	54	27	3	2,09	21	56	22	1	2,02
Respect des objectifs concernant la participation des femmes aux activités						32	50	14	4	1,79	28	58	13	2	1,85	32	56	11	1	1,79
Dialogue						28	40	24	8	1,88	20	47	26	7	2,05	25	54	18	4	1,93
L'Unité de gestion du projet contrôle la participation de chaque sexe						38	40	19	3	1,78	26	54	16	4	1,90	31	59	10		1,79
Rapport sur la participation de chaque sexe						22	48	24	6	1,96	17	59	17	6	1,99	25	57	15	3	1,90
Évaluation par le chargé de programme de pays des résultats en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes						18	63	16	3	1,95	18	64	17	2	1,99	26	62	12		1,85

Explication des notes: 1= égal ou supérieur à l'objectif, 2= pour l'essentiel égal à l'objectif, 3= sensiblement inférieur à l'objectif, 4= peu ou pas de progrès

PROJETS DIRECTEMENT SUPERVISÉS PAR LE FIDA

Région	Pays	Titre du projet/programme	Conditions de prêt	Type de projet	Approbation par le Conseil d'administration	Signature du prêt	Entrée en vigueur du prêt	Date d'achèvement du projet	Pourcentage du montant approuvé décaissé
PA	Bénin	Projet de microfinancement et de commercialisation	F	Crédit et services financiers	22 avril 98	03 juill. 98	04 mai 99	30 juin 06	98
PA	Gambie	Projet de financement rural et d'initiatives communautaires	F	Crédit et services financiers	02 déc. 98	18 févr. 99	14 juill. 99	30 juin 06	87
PA	Mali	Programme de fonds de développement en zone sahélienne	F	Développement rural	02 déc. 98	19 févr. 99	14 oct. 99	31 mars 09	52
PF	Ouganda	Programme d'appui à l'aménagement des districts	F	Développement rural	10 sept. 98	11 févr. 00	24 mai 00	30 juin 06	93
PF	Zambie	Programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation	F	Développement rural	09 déc. 99	16 févr. 00	07 nov. 00	31 déc. 07	59
PF	Zimbabwe	Programme d'appui à l'irrigation paysanne	F	Irrigation	02 déc. 98	17 févr. 99	14 sept. 99	31 déc. 05	10
PI	Bangladesh	Projet de diversification et d'intensification de l'agriculture	F	Développement agricole	29 avril 97	29 mai 97	04 déc. 97	30 juin 04	90
PI	Inde	Programme de développement en faveur des populations tribales de Jharkhand-Chattisgarh	F	Développement rural	29 avril 99	13 mars 01	21 juin 01	30 juin 09	41
PI	Indonésie	Programme de développement intégré participatif en zone non irriguée dans le contexte de l'après-crise	F	Développement rural	04 mai 00	21 juin 00	31 janv. 01	31 mars 09	9
PL	Brésil	Projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est	O	Crédit et services financiers	03 déc. 98	10 oct. 00	21 déc. 00	31 déc. 06	29
PL	République dominicaine	Projet de mise en valeur de la région du Sud-Ouest-Phase II	I	Développement rural	03 déc. 98	19 janv. 99	05 avril 00	30 juin 06	74
PL	Pérou	Projet de développement du couloir Puno-Cuzco	O	Recherche/vulgarisation/formation	04 déc. 97	07 déc. 99	17 oct. 00	31 déc. 06	56
PN	Arménie	Projet de services agricoles dans le Nord-Ouest	F	Développement agricole	04 déc. 97	05 déc. 97	14 avril 98	31 juill. 01	100
PN	Gaza et Cisjordanie	Programme de gestion participative des ressources naturelles	F	Développement rural	23 avril 98	07 mai 98	01 févr. 00	31 mars 07	30
PN	Soudan	Projet de développement rural dans le Kordofan-Nord	F	Développement rural	28 avril 99	14 juill. 99	14 juin 00	30 juill. 08	83

Notes: PA = Afrique I (Afrique de l'Ouest et du Centre)
 F = particulièrement favorables PF = Afrique II (Afrique orientale et australe)
 I = intermédiaires PI = Asie et Pacifique
 O = ordinaires PL = Amérique latine et Caraïbes
 PN = Afrique du Nord et Moyen-Orient

PROJETS AU TITRE DU MÉCANISME FLEXIBLE DE FINANCEMENT

Div.	Pays	Nom du projet	Date d'approbation par le Conseil	Date d'entrée en vigueur	Date d'achèvement du projet	Durée estimée (années)	Nombre de phases	Début prévu de la phase II	Phase actuelle	Pourcentage décaissé
PA	Cap-Vert	Programme de réduction de la pauvreté en milieu rural	08 sept. 99	14 juill. 00	30 sept. 09	9	3 (3-3-3)	2004	2 ^{ème}	40
PA	Guinée	Programme participatif de développement rural en Haute-Guinée	09 déc. 99	18 janv. 01	31 mars 11	10	3 (3-4-3)	2006	1 ^{ère}	17
PA	Mali	Programme de fonds de développement en zone sahélienne	02 déc. 98	14 oct. 99	31 mars 09	10	3 (3-4-3)	2003	2 ^{ème}	53
PA	Niger	Programme de développement des services financiers ruraux	03 mai 00	08 juin 01	30 juin 11	10	3 (4-3-3)	2006	1 ^{ère}	24
PA	Sao Tome-et-Principe	Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale	26 avril 01	25 févr. 03	31 mars 15	12	4 (3-3-3-3)	2006	1 ^{ère}	15
PF	Malawi	Programme d'appui aux activités de subsistance des ruraux	12 sept. 01	30 août 04	30 sept. 13	9	3 (3-3-3)	2008	1 ^{ère}	14
PF	Rwanda	Projet jumeau de développement des ressources communautaires et des infrastructures de l'Umutara	04 mai 00	05 déc. 00	31 déc. 10	10	3 (3-4-3)	2004	2 ^{ème}	56
PF	Tanzanie	Programme de services financiers ruraux	07 déc. 00	12 oct. 01	31 déc. 10	9	3 (3-3-3)	2005	2 ^{ème}	37
PI	Bangladesh	Projet de gestion communautaire des ressources dans le Sunamganj	12 sept. 01	14 janv. 03	31 mars 14	11	3 (5-3-3)	2008	1 ^{ère}	10
PI	Inde	Programme d'appui à l'initiative nationale de microfinancement	04 mai 00	01 avril 02	30 juin 09	7	2 (3-4)	2006	1 ^{ère}	35
PI	Inde	Programme d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales de l'Orissa	23 avril 02	15 juill. 03	31 mars 13	10	3 (3-4-3)	2007	1 ^{ère}	4
PI	Indonésie	Programme de développement intégré participatif en zone non irriguée dans le contexte de l'après-crise	04 mai 00	31 janv. 01	31 mars 09	8	2 (4-4)	2005	2 ^{ème}	41
PI	Indonésie	Programme d'autonomisation des communautés locales à Kalimantan Est	11 déc. 02	06 mai 05	30 juin 17	12	4 (3-3-3-3)	2009	1 ^{ère}	0
PI	Népal	Projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'Ouest	06 déc. 01	01 janv. 03	31 mars 14	11	3 (4-4-3)	2007	1 ^{ère}	7
PL	Guatemala	Programme de développement rural de la région de Las Verapaces	08 déc. 99	06 sept. 01	30 sept. 11	10	3 (4-4-2)	2007	1 ^{ère}	29
PL	Haïti	Programme d'appui aux initiatives productives en milieu rural	23 avril 02	20 déc. 02	31 déc. 12	10	3 (3-4-3)	2006	1 ^{ère}	7
PL	Nicaragua	Programme de fonds d'assistance technique dans les départements de León, Chinandega et Managua	09 déc. 99	20 juin 01	30 juin 13	12	4 (4-4-4)	2005	2 ^{ème}	15
PN	Soudan	Programme de développement rural dans le Kordofan-Sud	14 sept. 00	12 févr. 01	31 mars 11	10	2 (5-5)	2005	2 ^{ème}	54

Note: le Deuxième programme de développement agricole de la zone orientale a été transformé en 2003 en prêt non MFF.

Le programme de financement rural coopératif au Liban a été annulé en 2004.

