

Cote du document:	<u>EB 2006/89/R.10</u>
Point de l'ordre du	<u>8 b)</u>
Date:	<u>14 novembre 2006</u>
Distribution:	<u>Restreinte</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Ouvrer pour que les ruraux pauvres
se libèrent de la pauvreté

Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2005

Conseil d'administration — Quatre-vingt-neuvième session
Rome, 12-14 décembre 2006

Pour: **Examen**

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec la responsable du FIDA ci-après:

Caroline Heider

Directrice adjointe, Bureau de l'évaluation

tél.: +39 06 5459 2274

courriel: c.heider@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
II. Projets et programmes de pays évalués	2
A. Portée des évaluations	2
B. Objectifs des projets	4
III. Performance des projets	4
A. Pertinence	5
B. Efficacité	6
C. Efficience	6
D. Évaluation de la performance des projets	8
IV. Impact sur la pauvreté rurale	9
A. Domaines d'impact	9
B. Actifs physiques et financiers	9
C. Ressources humaines	10
D. Capital social et autonomisation des populations	11
E. Sécurité alimentaire	13
F. Environnement et base de ressources communes	14
G. Institutions, politiques et cadres réglementaires	15
H. Facteurs généraux	17
I. Impact global sur la pauvreté rurale	21
V. Performance des partenaires	22
A. Performance du FIDA	22
B. Performance des institutions coopérantes	23
C. Performance des gouvernements et des organismes gouvernementaux	24
D. Performance globale des partenaires	25
VI. Résultats d'ensemble	26
A. Objectifs du FIDA	26
B. Objectifs du Millénaire pour le développement	27
C. Comparaisons interinstitutions	28
VII. Conclusions et recommandations	29
A. Principales conclusions	29
B. Raisons sous-jacentes	31
C. Recommandations	32
Annexes	
I. Cadre méthodologique d'évaluation des projets	35
II. Buts des programmes de pays et des projets évalués	39
III. Temps écoulé entre le moment auquel le prêt a été approuvé et celui auquel il est entré en vigueur, et dépassement	41
IV. Résumé des constatations	42
V. Comparaison des notes obtenues par les projets approuvés au cours de trois périodes différentes	44

Sigles et acronymes

EEI	Évaluation externe indépendante du FIDA
IFI	Institution financière internationale
OE	Bureau de l'évaluation
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	Suivi et évaluation
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Résumé

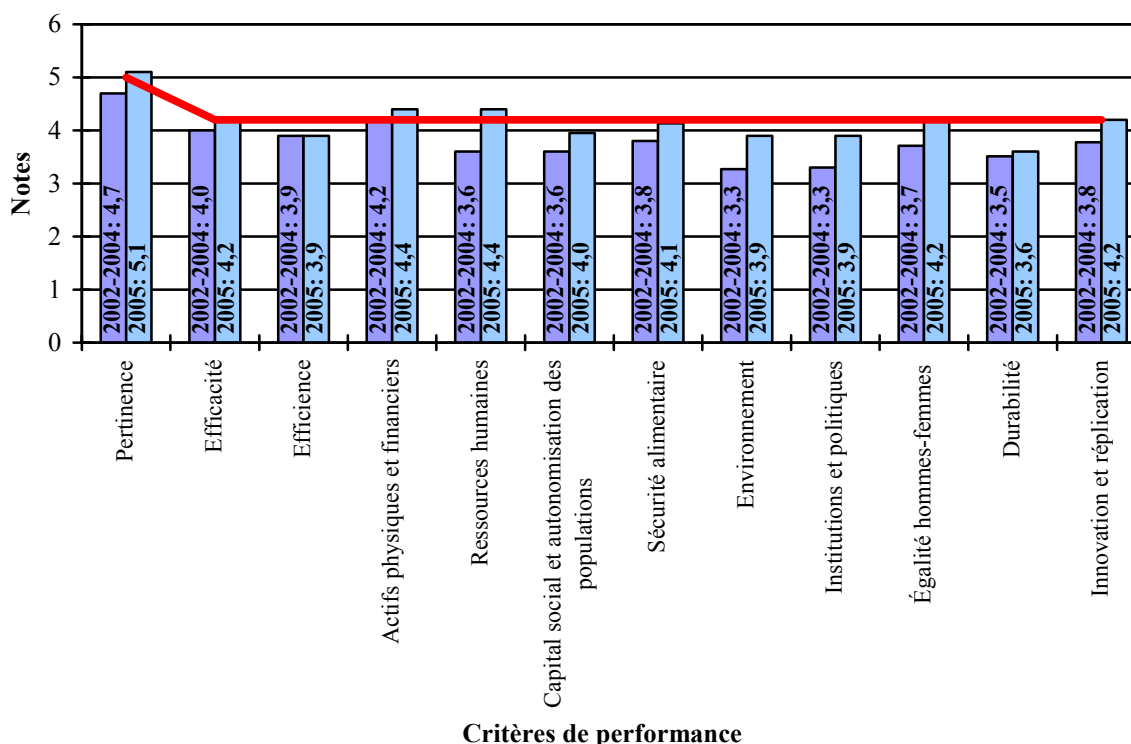
1. Le quatrième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) fait la synthèse des conclusions des 16 évaluations de projets, programmes de pays, à l'échelle de l'institution et thématique réalisées en 2005 par le Bureau de l'évaluation (OE). À des fins de comparaison statistiques, les 21 projets évalués dans le cadre des trois programmes de pays ont été regroupés avec les 11 projets indépendants, ce qui a permis de constituer un échantillon de 32 projets. Les notes composites et les performances de 2005 sont comparées à celles des 29 projets évalués en 2002-2004.
2. Le rapport de cette année introduit des notes cibles, l'objectif étant de montrer l'intérêt d'un tel système pour une gestion axée sur les résultats plutôt que de suggérer une note précise. Pour chacun des critères d'évaluation, la note est réaliste tout en étant difficile à atteindre. Les critères d'évaluation énoncent un ensemble de conditions dont la réalisation signifie que le projet ou programme évalué a eu, globalement, un impact. L'attribution d'une note cible pour chaque critère fournit un ensemble de valeurs de référence qui permet d'évaluer la performance globale du FIDA, de faciliter les comparaisons avec les années antérieures et d'obtenir des valeurs chiffrées plus solides de la performance. Elle contribue également au Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, qui fixe des objectifs à moyen terme pour ce qui est de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des programmes de réduction de la pauvreté rurale.
3. Une note de 4,2 est proposée pour l'ensemble des critères autres que la pertinence. Cette note signifie que 50% des projets ont été satisfaisants et 5% très satisfaisants. Compte tenu de la difficulté et du caractère novateur des travaux du FIDA, il est normal que certains projets ne soient pas totalement satisfaisants, d'où la note de 4,2. Une note de 5 signifierait que tous les projets ont été satisfaisants. En ce qui concerne la pertinence, la note cible est de 5, ce qui est moins élevé que l'objectif fixé dans le Plan d'action.

Principales constatations

4. Alors que 59% des projets évalués en 2002-2004 ont obtenu une note correspondant au moins à modérément satisfaisant, ce pourcentage s'élève à 78% pour les projets évalués en 2005. On trouvera à la figure 1 une comparaison de la performance globale moyenne des projets évalués en 2005 et de ceux évalués en 2002-2004, en appliquant la nouvelle méthodologie introduite dans le présent RARI. Elle montre que:
 - a) les notes obtenues sont meilleures pour tous les critères de performance, à l'exception de l'efficience, pour laquelle la note reste stable;
 - b) les notes pour trois critères de performance, à savoir la pertinence, l'impact sur les actifs physiques et financiers et l'impact sur les ressources humaines sont supérieures à l'objectif fixé;
 - c) la note de trois autres critères de performance – efficacité, égalité hommes-femmes et innovation – a atteint l'objectif fixé de 4,2; et
 - d) le caractère durable a obtenu la plus mauvaise note, et il devra faire l'objet d'une attention considérable pour pouvoir atteindre l'objectif du Plan d'action.
5. La performance du FIDA s'est sensiblement améliorée puisque 58% des projets ont été jugés modérément satisfaisants voire mieux, contre 39% au cours de la période précédente. Le chiffre est encore plus élevé dans le cas des projets directement supervisés par le FIDA, qui dépassent moins les délais fixés et

contribuent davantage à la réalisation des objectifs plus généraux du Fonds. L'un des moyens par lequel le FIDA pourrait immédiatement améliorer sa performance serait d'identifier les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et de s'y attaquer immédiatement au lieu d'attendre l'examen à mi-parcours, qui n'interviendra que plusieurs années après.

Figure 1: Performance moyenne globale



Raisons fondamentales

- Le modèle adopté par le FIDA doit remédier à un certain nombre de faiblesses importantes qui limitent la performance de quelques projets, la principale de ces faiblesses étant le fait que les principaux facteurs de succès ne sont pas identifiés. Ces facteurs sont les éléments indispensables à l'efficacité et à la durabilité et permettent aux responsables de la direction du projet de savoir quels sont ceux qu'il convient de gérer avec le plus de soins. Ils permettent au FIDA de mieux suivre le déroulement des projets puisqu'ils en sont la garantie du succès, et de traiter les problèmes importants lorsqu'ils apparaissent. À l'heure actuelle, les systèmes de suivi ne permettent pas d'obtenir des informations de suffisamment bonne qualité pour agir efficacement.

Recommandations

- Le RARI recommande l'adoption d'un certain nombre de mesures pour remédier à ces faiblesses. L'identification des principaux facteurs de succès et des principaux risques constitue probablement le meilleur outil de contrôle de l'efficacité de la conception et de l'exécution. En s'appuyant sur les évaluations de risques qui devront figurer dans les COSOP et les documents de conception de projets (suite à l'adoption par le Conseil d'administration, à sa réunion de septembre 2006, de nouvelles directives en la matière), le FIDA devrait élaborer un système pour que les risques soient pleinement évalués et gérés. Les principaux facteurs de succès identifiés devraient être des facteurs essentiels pour obtenir un impact sur la réduction de la pauvreté rurale et assurer la pérennité du projet. Si l'un de ces facteurs ne parvient aux objectifs intermédiaires, ou si le rapport identifie des

problèmes en matière d'exécution, des plans d'action limités dans le temps devraient être élaborés pour y remédier, et les progrès réalisés à cet égard devraient être suivis de façon formelle. Ces différents éléments devraient faire partie d'un processus d'examen des programmes destiné à aborder au cours de l'année considérée les problèmes qui apparaissent, plutôt que d'attendre l'examen à mi-parcours.

Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2005

I. Introduction

1. **Objectif.** Ceci est le quatrième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) établi par le Bureau de l'évaluation (OE). Comme par le passé, le RARI regroupe les résultats et l'impact des opérations du FIDA et en fait la synthèse sur la base de l'évaluation d'un ensemble de projets et de programmes de pays réalisée en 2005. Il en analyse les constatations et les compare à celles des années antérieures (2002-2004) pour une plus grande responsabilité s'agissant de la performance du FIDA et pour en tirer des enseignements. Les principales constatations ont pour objectif de susciter un débat au sujet des mesures correctrices et des changements nécessaires en ce qui concerne la façon dont le FIDA mène ses activités. Le rapport ne traite pas des mesures prises par le Département gestion des programmes pour donner suite aux recommandations de l'évaluation, ces mesures étant examinées dans le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction.

2. **Nouvelles caractéristiques: notes cibles.** Cette année, le RARI introduit pour chaque critère d'évaluation des notes cibles qui constituent des références internes afin de montrer comment ces notes peuvent être utilisées pour la gestion des performances et des résultats. Introduites à titre expérimental, elles ont pour but de démontrer l'utilité d'un tel système et non pas de suggérer les notes à obtenir. Les cibles fixées pour ce qui concerne la performance mettent l'accent sur le respect par le FIDA des critères qui contribuent à l'efficacité de son action pour le développement. Les hypothèses reposent sur une échelle allant de 1 à 6, qui permet une plus grande précision et une évaluation plus fine des performances¹. Sur cette base, on peut raisonnablement s'attendre dans l'ensemble à ce que 5% des projets soient très satisfaisants et que 50% soient satisfaisants. Si une organisation ne peut obtenir un taux de succès supérieur à 50%, on est alors en droit de se poser des questions quant à sa performance. Il est également vrai que compte tenu de la complexité et du caractère novateur des activités du FIDA, certaines insuffisances sont normales. On devrait donc obtenir la ventilation suivante: projets modérément satisfaisants 20%, projets modérément décevants 15%, et projets décevants et très décevants 5%. On arrive ainsi à une note moyenne de 4,2, qui se situe juste au-dessus de la note correspondant à un projet modérément satisfaisant. La seule exception concerne la pertinence (c'est-à-dire l'un des trois critères de performance) pour laquelle la note cible moyenne a été fixée à 5, puisque tous les projets du FIDA devraient être pertinents.

3. **Tendance.** La comparaison avec 2002-2004 permet tout d'abord de constater une amélioration tendancielle de la performance. Pour l'expliquer, le RARI s'est fondé non seulement sur l'année pendant laquelle l'évaluation a été réalisée, comme par le passé, mais également, pour la première fois, sur l'année au cours de laquelle le projet a été approuvé, afin de déterminer si les projets approuvés dernièrement affichent une meilleure performance. Les projets ont été regroupés en trois périodes (1989-1994, 1995-1996 et depuis 1997), ce qui a permis d'obtenir des échantillons à peu près similaires. L'analyse montre que d'une manière générale les projets les plus récents respectent mieux les critères d'évaluation, à l'exception de

¹ Les projets dans le RARI de 2005 sont notés de 1 à 6 (6 = très satisfaisant; 5 = satisfaisant; 4 = modérément satisfaisant; 3 = modérément décevant; 2 = décevant et 1 = très décevant). Ce barème a été utilisé pour calculer la note cible. Toutefois, afin de permettre la comparaison avec les notes obtenues par les projets évalués en 2002-2004, il a été nécessaire de revenir à l'échelle de 1 à 4 utilisée antérieurement. À l'avenir toutefois, c'est l'échelle en 6 points qui sera utilisée.

l'efficacité qui implique que les projets soient terminés pour pouvoir être évalués. Les prochains RARI continueront d'analyser et d'expliquer ces tendances.

4. **Structure du rapport.** Le RARI 2005 se présente de la même façon que les années précédentes. La section II décrit dans leurs grandes lignes les évaluations réalisées en 2005. Les sections III à V fournissent une synthèse des conclusions de l'évaluation concernant la performance des projets, leur impact sur la pauvreté rurale et la performance des partenaires, c'est-à-dire les principaux critères d'évaluation utilisés par le FIDA (l'annexe I présente une description générale du cadre méthodologique utilisé). La section VI résume la performance globale ainsi que la contribution des projets évalués à la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA et des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). La section VII, enfin, présente les principales constatations et recommandations.

II. Projets et programmes de pays évalués

A. Portée des évaluations

5. **Portée des évaluations.** Le RARI de 2005 regroupe les résultats et l'impact des opérations du FIDA sur la base de trois évaluations de programmes de pays, de 11 évaluations de projets, d'une évaluation à l'échelle de l'institution et d'une évaluation thématique réalisées en 2005 (voir tableau 1) et en fait la synthèse. Les notes concernant les projets individuels sont complétées par celles des 21 projets faisant partie du portefeuille du FIDA dans les trois pays dont les programmes ont été évalués, ce qui a porté l'échantillon de 11 à 32 projets. De plus, l'annexe II présente de manière résumée les performances des programmes de pays par rapport à un certain nombre de critères destinés à évaluer la qualité des stratégies de pays. Les conclusions de l'évaluation de la supervision directe ont permis de conforter les résultats concernant la performance des projets (section III), et ceux de l'évaluation thématique de la décentralisation en Afrique de l'Est ont été utilisés lors de l'examen de l'impact sur le capital social et l'autonomisation des populations (section IV).

Tableau 1: Évaluations réalisées en 2005

(en millions dollars des États-Unis)

Projet/programme évalué	(en millions dollars des États-Unis)				Coût total du projet/ programme
	Prêt du FIDA	Cofinancement	Contribution du Gouvernement	Contribution des bénéficiaires	
Chine: Projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui	26,5	2,8	21,6	4,8	55,7
Ghana: Projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental – Phase II	12,5	0,5	2,0	-	15,0
Ghana: Projet de développement agricole du Haut Ghana occidental	10,1	-	0,7	0,5	11,3
Guinée: Programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djalou	10,0	4,5	2,5	1,2	18,2
Inde: Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est	22,9	1,2	5,6	3,5	33,2
Mexique: Projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan	10,4	-	6,8	-	17,2
Mongolie: Projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai	5,04	-	0,4	-	5,4
Maroc: Projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès	22,3	12,7	16,1	1,5	52,6
Mozambique: projet de développement agricole de la province de Niassa	12,4	4,1	3,6	-	20,1
Ouganda: Programme d'appui à l'aménagement des districts	12,6	5,6	1,6	0,9	20,7
Venezuela (République bolivarienne du): Projet de développement économique des communautés rurales pauvres	12,0	2,8	9,6	-	24,4
Total	156,7	34,2	70,5	12,4	273,8

Évaluation de programme de pays	Nombre total de prêts du FIDA	Nombre de projets/programmes concernés par l'évaluation de programme de pays	Montant total des prêts du FIDA concernés par l'évaluation de programme de pays	Coût total des projets/programmes concernés par l'évaluation de programme de pays
Bangladesh	22	9	118	390
Mexique	7	6	114	236
Rwanda	12	6	33	136
Total	41	21	265	762
Évaluation thématique				
Décentralisation en Afrique de l'Est	-	-	-	-
Évaluation à l'échelle de l'institution				
Programme pilote de supervision directe	-	-	-	-

3

6. **Montant total des ressources.** Les 11 projets évalués représentent 156,7 millions de USD en prêts du FIDA et un coût total de 273,8 millions de USD. Les 21 projets concernés par les évaluations de programme de pays représentent 265,4 millions de USD en prêts du FIDA et un coût total de 761,7 millions de USD.
7. **Répartition géographique.** La prise en compte des notes attribuées aux projets couverts par les évaluations de programme de pays introduit un biais géographique. Le tableau 2 montre la répartition des projets en cours par rapport à la répartition générale des projets du FIDA à fin 2005. Cette distorsion s'explique par le fait que les trois programmes de pays concernent la région Afrique orientale et australe, la région Asie et Pacifique et la région Amérique latine et Caraïbes, et ne portent donc pas sur l'ensemble des cinq divisions du FIDA. En 2006, OE procèdera à l'évaluation des programmes de pays pour le Mali et le Maroc, ce qui permettra d'obtenir un échantillon plus équilibré.

Tableau 2: Répartition géographique des projets évalués en 2005

Division	Pourcentage de projets du FIDA en cours	Évaluations de projet (seulement)	Projets évalués individuellement et dans le cadre des programmes de pays
			Faisant l'objet du présent RARI
Afrique de l'Ouest et du Centre	23%	18%	6%
Afrique orientale et australe	21%	27%	29%
Asie et Pacifique	21%	27%	39%
Amérique latine et Caraïbes	17%	18%	23%
Proche-Orient et Afrique du Nord	18%	10%	3%
Nombre total de projets	181	11	32

8. **Limitations des données.** L'une des difficultés rencontrées lors des évaluations et de l'établissement du RARI, également constatée les années précédentes, tient à la mauvaise qualité des systèmes de suivi et d'évaluation. En outre, les notes ne concernent pas toutes les catégories d'évaluation, ce qui en limite la cohérence. Même si la prise en compte des notes attribuées dans le cadre des évaluations des programmes de pays a permis de porter l'échantillon à 32 projets, ce chiffre reste relativement faible et, par conséquent, les constatations de même que les tendances présentées ne sont pas vraiment représentatives mais permettent simplement de faire ressortir les questions que pose la gestion de la performance.

B. Objectifs des projets

9. Les projets évalués en 2005 avaient tous comme objectifs d'accroître la production agricole, de fournir des crédits, de développer des infrastructures (principalement les routes et les systèmes d'irrigation) et, dans une moindre mesure, de favoriser une planification participative. L'Ouganda fait exception toutefois dans la mesure où le projet concernait la santé infantile et les systèmes d'assainissement scolaires. Les populations cibles étaient les habitants pauvres et, dans certains cas, très pauvres.

III. Performance des projets

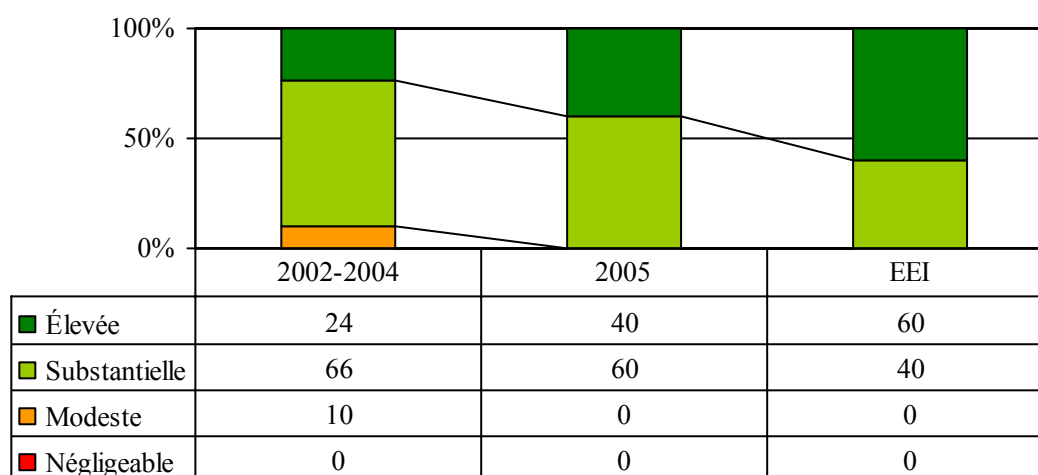
10. La présente section décrit de manière résumée les résultats pour les 32 projets de l'échantillon en ce qui concerne les trois critères de performance que sont la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Les notes obtenues sont comparées à celles des 29 évaluations réalisées en 2002-2004 ainsi qu'à celles attribuées à l'issue de

l'Évaluation externe indépendante (EEI) et aux notes cibles moyennes (paragraphe 2).

A. Pertinence²

11. **Une pertinence toujours élevée.** Les projets du FIDA gardent une pertinence élevée, confirmant ainsi les conclusions de l'EEI selon laquelle leurs objectifs sont bien adaptés aux besoins. Le fait que 83% d'entre eux soient pertinents ou très pertinents démontre leur conformité au mandat du FIDA, aux politiques des pays et aux besoins des bénéficiaires. La comparaison avec les données pour 2002-2004 fait apparaître une amélioration, mais en revanche une comparaison avec les résultats de l'EEI montre que les projets évalués en 2005 étaient moins pertinents que ceux sur lesquels a porté l'EEI (voir figure 1). La note moyenne obtenue (5,1) est supérieure à la note cible (5) et en nette progression par rapport à 2002-2004 (4,7).

Figure 1: Ventilation des projets en fonction de leur pertinence



12. **Ciblage.** Le ciblage des populations pauvres constitue l'un des éléments de la pertinence. Comme par le passé, l'absence d'une politique en la matière, qui indiquerait clairement quel est le groupe cible, et qui peut donc être appliquée tout au long de la conception et de l'exécution d'un projet, pose un problème essentiel. Les évaluations ont cherché à déterminer si les groupes cibles ont effectivement bénéficié du projet, et ont montré que d'une manière générale soit le projet n'identifiait pas explicitement de groupes cibles, soit il n'en touchait pas éléments les plus pauvres et les plus vulnérables. Dans certains cas, le problème est imputable à des faiblesses au stade de la conception comme l'illustrent les deux cas suivants. En Ouganda, des objectifs vagues (par exemple, accroître les revenus et améliorer la situation sanitaire) se sont traduits par une réorientation des activités au détriment de très pauvres et en faveur des "pauvres actifs". Dans d'autres cas, la population cible n'était pas la même au stade de la conception et à celui de l'exécution. Ainsi, en Mongolie, le principal critère pour l'obtention de crédits était la capacité de remboursement, ce qui excluait les populations très pauvres.

² La pertinence est définie comme la mesure dans laquelle les objectifs du projet répondent aux besoins des ruraux pauvres, sont conformes au cadre stratégique et aux politiques du FIDA et aux politiques et stratégies en vigueur du pays en matière de réduction de la pauvreté.

B. Efficacité³

13. **De meilleures notes.** 78% des projets ont été considérés comme ayant eu une efficacité substantielle ou élevée contre 66% en 2002-2004. La figure 2 montre que l'évolution est la même, que ce soit par rapport aux projets évalués en 2002-2004 ou à l'EEI, à savoir une amélioration progressive de l'efficacité globale. La note moyenne (4,2) est conforme à l'objectif fixé et représente une progression par rapport à 2002-2004 (4,0).
14. Les objectifs physiques ont été d'une manière générale atteints, bénéficiant à tous ceux vivant dans les zones cibles, sauf dans le cas des projets exécutés en Guinée, dont 27% seulement du budget d'infrastructure a été dépensé, et au Mozambique où seulement 51% de l'objectif fixé en matière de remise en état des routes principales a été atteint – mais où l'amélioration des routes de desserte a été toutefois supérieure de 31% à l'objectif. L'impact de la composante Financement rurale est contrasté: si les projets ont permis de fournir des ressources financières aux populations pauvres et de les aider à sortir de la pauvreté en Ouganda, dans le nord-est de l'Inde et en Chine, dans de nombreux cas, les coûts de transaction ont été élevés, rendant la production non rentable. Dans d'autres pays, l'efficacité des projets a pâti du fait que les populations très pauvres n'ont pas eu accès aux services de financement ruraux. En Ouganda par exemple, les très pauvres (25% de la population) n'ont pas eu accès au crédit; au Mexique les petits exploitants y ont eu moins accès que les non pauvres et en Guinée, les femmes ont été sous-représentées.

Figure 2: Ventilation des projets en fonction de leur efficacité



C. Efficience⁴

15. **Évaluation limitée du taux de rentabilité économique.** Le rapport de l'EEI montre que les projets ne font que rarement l'objet d'une analyse économique, et qu'il n'est pas accordé une attention suffisante aux indicateurs de rentabilité⁵. Seuls deux des projets évalués en 2005 indiquaient leur taux de rentabilité économique⁶. Celui du projet exécuté en Chine a été très élevé (34,2% contre

³ L'efficacité est définie comme le degré de réalisation des objectifs une fois le projet terminé.

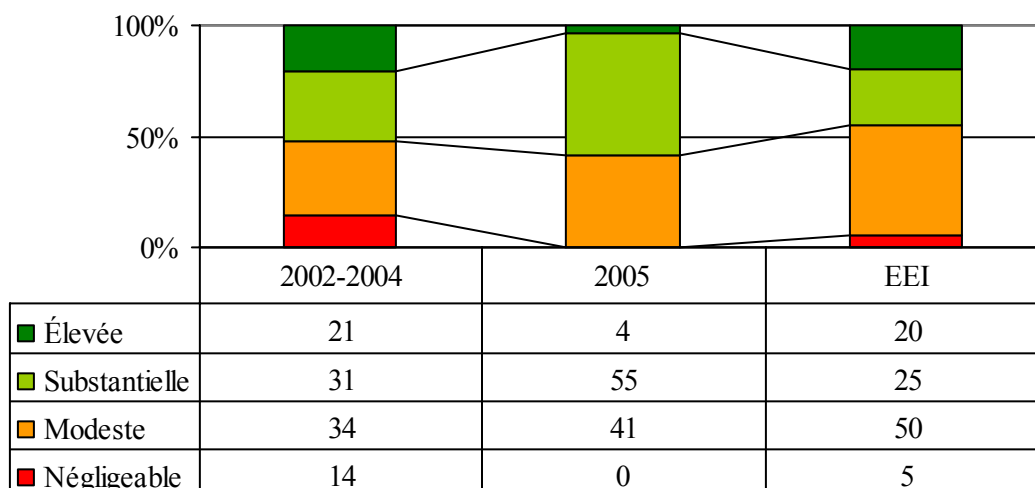
⁴ L'efficience mesure la conversion des intrants économiques (ressources financières, expertises, temps, etc...) en produits. Elle peut être mesurée au moyen d'une analyse économique et financière ou sur la base des coûts unitaires par rapport à d'autres options et aux bonnes pratiques.

⁵ FIDA, Rapport de l'évaluation extérieure indépendante, Partie II, 2005, p.16.

⁶ Le taux de rentabilité économique peut être calculé pour des investissements d'infrastructure, par exemple dans des routes ou des systèmes d'irrigation. Toutefois, l'appui du FIDA aux facteurs de composantes non matérielles (promotion des ressources humaines ou formation du capital social) ne peut être évalué au moyen d'un taux de rentabilité économique ou financière.

22,6% prévu) alors que celui du projet exécuté au Mozambique, calculé toutefois uniquement en terme d'accroissement de la production agricole, a été négatif puisqu'il n'y a pas eu d'accroissement, alors que le projet prévoyait un taux de 15,7%.

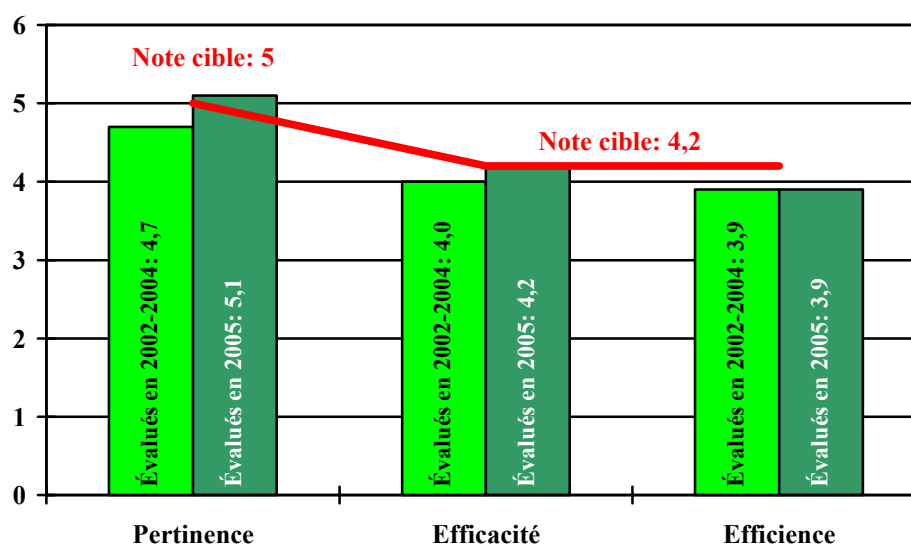
16. **Autres mesures de l'efficience.** Les autres mesures de l'efficience utilisées par OE sont les coûts unitaires et les options de moindre coût, le ratio dépenses de fonctionnement/investissements et la durée d'exécution. Si aucun projet n'a obtenu une note très élevée, certains ont néanmoins atteint un niveau satisfaisant: i) en Ouganda, les dépenses d'infrastructure ont été maintenues dans "des limites très raisonnables"; ii) le coût des activités de remise en état des systèmes d'irrigation au Ghana est resté dans le bas de la fourchette; et iii) également au Ghana, le pourcentage moyen des dépenses de fonctionnement par rapport au montant total du prêt a été très inférieur au pourcentage de référence pour l'Afrique subsaharienne. En revanche, les coûts de supervision en ce qui concerne les crédits ruraux ont souvent été élevés, même s'il est très probable que cela s'explique par le faible montant de chaque prêt et l'isolement des emprunteurs.
17. **Délais.** Le temps qui s'écoule entre le moment où un prêt est approuvé, celui où il entre en vigueur et la fin du projet s'accompagne de coûts en terme d'efficience. L'annexe III présente en détail ces délais et les dépassements de coûts. Le délai de 13 mois constaté en moyenne pour les projets évalués est inférieur à celui des projets de la période 1998-2003 sur lesquels a porté l'EEI, qui était de 14 à 17 mois, mais supérieur à celui des projets de la Banque africaine de développement et de la Banque mondiale en 2002 et 2003 (8 mois en moyenne). En moyenne, le dépassement est de 22 mois alors qu'il n'est par exemple que de 17 mois dans le cas du programme pilote de supervision directe (paragraphe 70), ce qui se traduit inévitablement par un accroissement de la part des dépenses d'administration.
18. **Contrôle direct de la gestion et efficience.** Compte tenu de la diversité des projets, de leur dispersion géographique, des conditions physiques dans lesquelles ils sont exécutés et de l'absence de comparaison des coûts, l'efficience a été difficile à évaluer. Il en est de même pour ce qui concerne les programmes de pays. Ceux pour le Bangladesh et le Rwanda ont été considérés modérément efficaces alors que l'efficience du programme pour le Mexique a été jugée modérément décevante. Globalement, 4% seulement des projets ont été considérés comme très efficaces et 55% comme efficaces ou modérément efficaces (c'est-à-dire que 59% étaient au-dessus de la moyenne), ce qui est mieux que pour les projets évalués en 2002-2004 (52%) (figure 3). La note moyenne (3,9), qui est la même que pour les projets évalués en 2002-2004, montre qu'il est nécessaire de faire de nouveaux progrès mais il faut avant tout obtenir des données plus complètes pour pouvoir mieux évaluer ce critère de performance.

Figure 3: Ventilation des projets en fonction de leur efficacité

D. Évaluation de la performance des projets

19. La figure 4a indique les notes moyennes attribuées en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des projets évalués en 2002-2004 et 2005. On peut ainsi constater que:

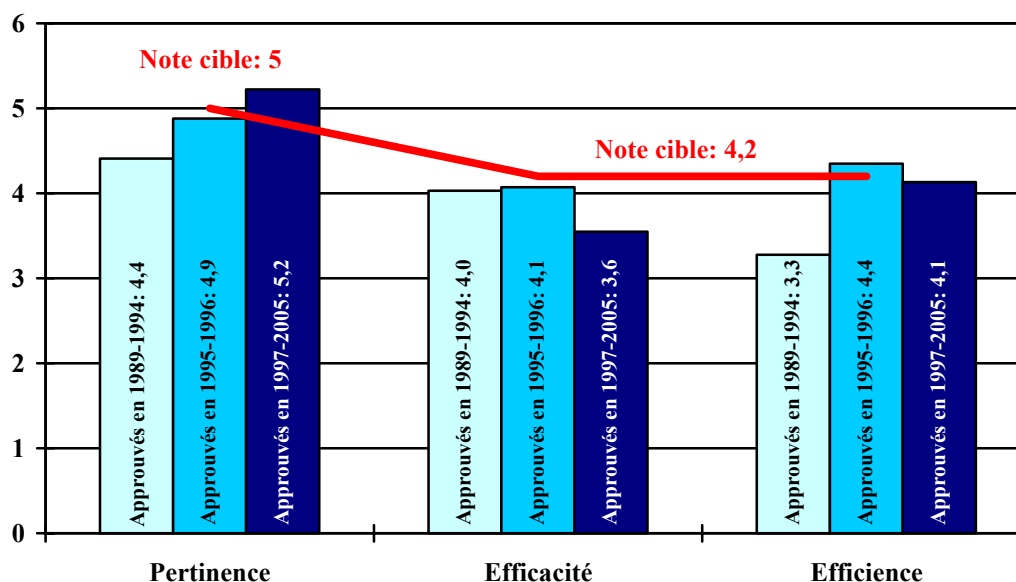
- la pertinence est plus grande: alors qu'elle était précédemment inférieure à la note moyenne cible, elle est maintenant supérieure à cette note;
- l'efficacité est plus grande et conforme à la note cible; et
- l'efficacité ne s'est pas améliorée et obtient les notes les moins élevées, mais cela est peut être dû au manque de données.

Figure 4 a: Performance moyenne des projets évalués

20. Une comparaison de l'évolution de la performance réalisée en se fondant sur l'année au cours de laquelle le projet a été approuvé (et non sur l'année au cours de laquelle il a été évalué) montre que la pertinence des projets les plus récents (ceux approuvés entre 1997 et 2005) est plus élevée que pour les projets

approuvés en 1989-2004 ou en 1995-1996 (figure 4b). En revanche, leur efficacité est moindre, ce qui peut s'expliquer par le fait que certains de ces projets ne sont pas terminés et n'ont par conséquent pas encore atteint leur objectif⁷. En ce qui concerne l'efficacité, la note la plus élevée a été obtenue par les projets approuvés en 1995-1996.

Figure 4 b: Performance moyenne des projets évalués



IV. Impact sur la pauvreté rurale

A. Domaines d'impact

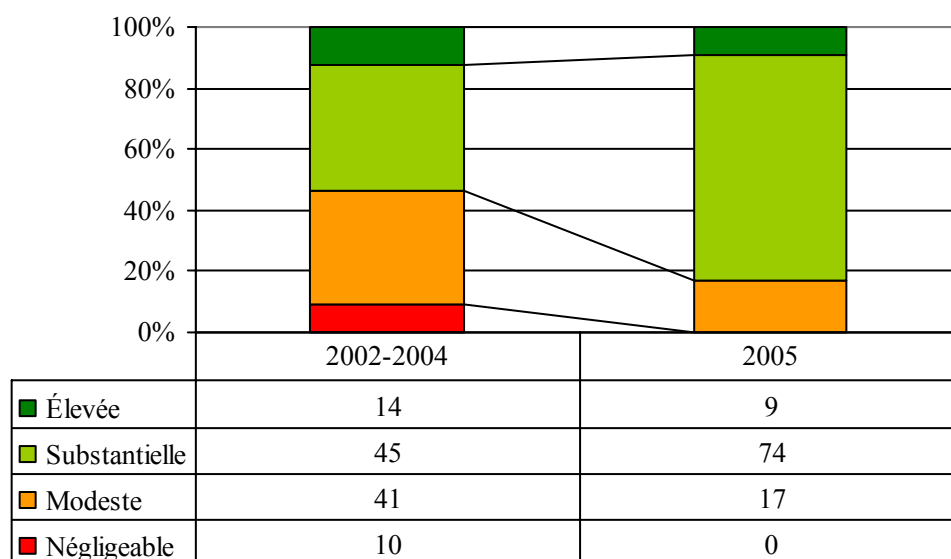
21. La méthodologie d'évaluation utilisée par OE identifie six domaines d'impact, qui sont examinés successivement dans la présente section.

B. Actifs physiques et financiers

22. **Des résultats impressionnants.** L'impact des projets sur les actifs physiques et financier est impressionnant: 83% des projets ont obtenu un impact substantiel ou élevé, ce qui constitue une nette amélioration par rapport aux projets évalués en 2002-2004 (59%) (voir figure 5). La note moyenne (4,4), est nettement supérieure à la note cible (4,2) et à celle obtenue par les projets évalués en 2002-2004 (également 4,2).
23. **Amélioration des actifs physiques.** Les notes plus élevées peuvent être expliquées par les facteurs suivants: i) un accroissement du revenu des ménages cibles de huit des projets, en particulier du projet exécuté en Chine, qui a permis d'accroître les revenus moyens de 36,8% et la production de céréales de 13,3%; ii) un accroissement considérable du cheptel en Ouganda, au Ghana, au Maroc et au Mexique. En Mongolie, en revanche, un nombre important (qui atteint 54% dans une province) des ménages bénéficiaires avaient perdu du bétail après deux hivers rigoureux qui ont particulièrement frappé les éleveurs les plus pauvres. En Guinée et au Mozambique, la production n'a guère augmenté; et iii) dans un certain nombre de pays, les revenus tirés d'activités extra-agricoles ont été réinvestis dans l'agriculture, ce qui s'est traduit par un accroissement de la production et une amélioration de la sécurité alimentaire.

⁷ En ce qui concerne le groupe de projets approuvés le plus récemment, 83% des projets ont été évalués du point de vue de l'efficacité et 87% du point de vue de l'efficacité. Certains projets n'ont pas été notés car les évaluateurs ont estimé qu'ils n'étaient pas assez avancés.

Figure 5: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur les actifs physiques et financiers



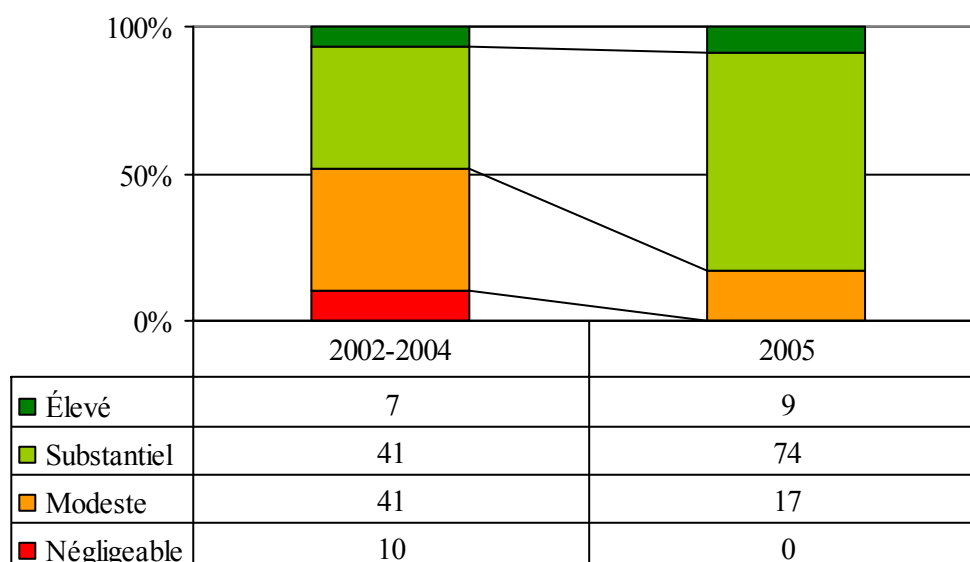
24. **Développement des actifs financiers.** Les précédents RARI, de même que l'EEI, ont constaté que les résultats obtenus par la composante Services financiers étaient d'une manière générale décevants. Dans le présent rapport, l'accès au crédit n'est considéré comme décevant qu'en Mongolie et, dans une moindre mesure, au Mexique. Les autres projets ont obtenu de meilleurs résultats: i) en Chine, près de 100 000 ménages ont pu obtenir un crédit bien que le taux de remboursement global s'établisse à environ 85%; et ii) en Ouganda, les associations de développement ont mobilisé plus de 400 millions de shillings ougandais sous forme d'épargne; en République bolivarienne du Venezuela, les banques rurales d'épargne ont accumulé 800 000 USD; en Inde l'épargne mobilisée a représenté 235 000 USD, et 640 000 USD – environ 60% de l'objectif – ont été mobilisés dans le cadre du projet de développement agricole du Haut Ghana occidental. En Ouganda, de nombreuses associations sont désormais en mesure d'offrir des microfinancements de manière autonome, sans soutien extérieur. Globalement, la situation des femmes a fréquemment été moins bonne que prévu. Par exemple, au Ghana, seules 47% d'entre elles ont obtenu des prêts alors que l'objectif était de 56%. En Chine, le crédit est devenu un mécanisme accepté d'accroissement des revenus et d'amélioration du niveau de vie, en dépit des réticences constatées au début du projet. En Ouganda et au Ghana, les crédits ont permis à des femmes de faire la preuve de leur capacité de rembourser, ce qui leur a donné accès aux banques.

C. Ressources humaines

25. **Un impact plus important sur les ressources humaines.** Comme on peut le voir figure 6, l'impact des projets évalués en 2005 sur les ressources humaines est en nette progression puisque seulement 17% des projets n'ont eu qu'un impact modeste ou négligeable, contre 51% pour les projets évalués au cours de la période 2002-2004. La note moyenne (4,4) est supérieure à la note cible (4,2), et représente une progression remarquable par rapport à celle obtenue par les projets évalués en 2002-2004 (3,6).
26. **Ces améliorations ont été rendues possibles par divers facteurs.** Les principaux facteurs qui ont contribué à ce résultat ont été: i) une amélioration des normes en matière d'hygiène et de santé résultant du développement des installations pour la toilette et d'une réduction des distances à parcourir pour

trouver de l'eau potable; la santé des enfants s'est ainsi améliorée en République bolivarienne du Venezuela, en Chine, en Guinée, au Maroc, au Mozambique et en Ouganda; ii) un accroissement des revenus qui a permis aux familles pauvres d'envoyer leurs enfants à l'école, en Chine, en Guinée et au Maroc (dans ce dernier pays, 35% des filles sont désormais scolarisées contre 2% au début du projet). Au Mozambique, la remise en état et la construction d'écoles primaires se sont traduites par un fort accroissement du taux de scolarisation et une réduction de l'abandon scolaire. En Mongolie toutefois, le projet n'a pas permis d'accroître les revenus des populations particulièrement pauvres, et les jeunes garçons occupent des emplois de travailleurs migrants, généralement dans les mines; et iii) le projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental et le programme d'appui à l'aménagement des districts en Ouganda ont permis l'adoption de nouvelles pratiques agricoles qui ont donné de bons résultats. Paradoxalement, en ce qui concerne le projet de développement agricole du Haut Ghana occidental, les communautés de la région qui ne participaient pas au projet ont été à ce point impressionnées par la cohésion sociale des groupes concernés qu'elles ont également adopté les nouvelles pratiques agricoles.

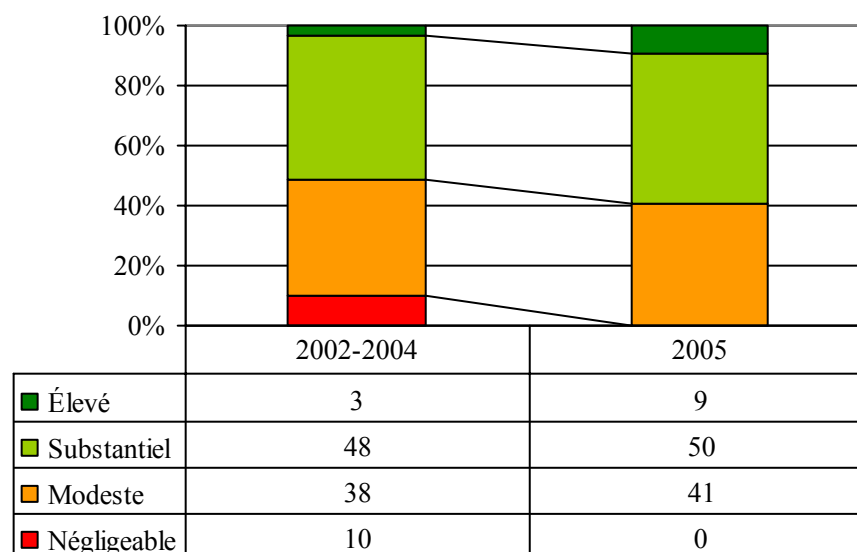
Figure 6: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur les ressources humaines



D. Capital social et autonomisation des populations

27. **Légère progression de l'impact sur le capital social.** 59% des projets ont obtenu une note supérieure à la moyenne, contre 51% en 2002-2004 (figure 7). Toutefois, le fait que 41% des projets n'ont pas donné satisfaction est préoccupant car ce domaine d'action est un élément essentiel du mandat du FIDA. D'une manière générale, la note moyenne (4,0) reste insuffisante, même si elle est en hausse par rapport à celle des projets évalués en 2002-2004 (3,6).

Figure 7: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur le capital social et l'autonomisation



28. **Quels sont les facteurs de cette amélioration.** Le projet le plus performant a été le projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la région nord-est en Inde, qui a eu un impact remarquable sur la formation du capital social et l'autonomisation des populations. Le niveau de participation et d'autonomie communautaire comme de participation et d'autonomisation des agriculteurs, en particulier des femmes, est exemplaire. Il résulte en partie de l'approche adoptée, qui est fondée sur la demande et les groupes, et en partie du développement des actifs financiers et des ressources humaines ainsi que de l'apparition rapide de résultats concrets. En Chine, la constitution d'organisations communautaires viables a donné aux groupes chargés de l'exécution au niveau des villages la possibilité d'assumer la responsabilité de la gestion des plans de développement villageois. En Ouganda, les associations au niveau du sous-comté sont devenues une force locale. En Guinée, les comités de développement ont joué un rôle essentiel dans l'indépendance financière des communautés. Au Mexique, le développement de la participation aux fonds régionaux s'est traduit par une amélioration sensible de la situation des femmes. En République bolivarienne du Venezuela, la valeur attachée par les membres des communautés aux organisations créées dans le cadre du projet apparaît clairement dans des réflexions telles que "nous n'avons pas l'habitude de nous rassembler, le fait de nous organiser nous a rendu plus fort". Au Ghana en revanche, dans l'un des projets, la création prématurée d'associations d'irrigants a démotivé les membres, et aucune de ces associations n'est parvenue à l'autonomie financière. Les faibles résultats obtenus en Mongolie et au Mozambique ont tiré la note moyenne vers le bas. Dans ces deux cas, il n'y a pas eu de création d'institutions locales ou bien ces créations ont été très peu importantes, ce qui signifie qu'il faudrait toujours veiller au stade de la conception à ce que les projets répondent systématiquement aux objectifs stratégiques du FIDA.
29. **Poursuite de l'analyse.** Compte tenu de l'importance du capital social et de l'autonomisation des populations, et des résultats relativement faibles obtenus en la matière par les projets qui ont fait l'objet de l'EEI comme par ceux couverts par le RARI de 2005, on a cherché à savoir quels étaient les liens entre capital social et autonomisation, d'une part, et développement communautaire impulsé par les

communautés, d'autre part (voir annexe IV pour un résumé des conclusions)⁸. Deux questions ont été examinées sur la base d'un examen au siège des données disponibles au FIDA et ailleurs, à savoir: premièrement, dans quelle mesure les activités de développement à assise communautaire et impulsées par les communautés ont-elles contribué à améliorer la situation des communautés pauvres? Et, deuxièmement, le modèle habituel de développement utilisé pour ces activités permet-il réellement d'atteindre les populations très pauvres, d'améliorer le capital social et de donner davantage de moyens à ces populations dans le cadre du développement communautaire?

30. L'examen aurait été facilité s'il existait au FIDA une approche clairement définie du développement à assise communautaire et des informations de meilleure qualité concernant les composantes et les résultats des projets. Certaines divisions régionales du FIDA mettent en œuvre des approches intéressantes, mais qui ne sont pas encore concrétisées dans une politique systématique au niveau de l'ensemble de l'organisation. L'examen a montré que les projets de développement à assise communautaire qui font une large part à la participation des communautés aux stades de la conception et de la mise en œuvre avaient un impact beaucoup plus important sur la situation des communautés pauvres. En ce qui concerne la seconde question toutefois, de nombreux doutes subsistent étant donné que d'après les informations disponibles rien dans le modèle de développement à assise communautaire ne garantit que le projet profitera aux populations très pauvres une fois qu'il aura répondu aux besoins sociaux essentiels de la communauté considérée. L'examen montre par ailleurs qu'il faudrait chercher davantage à faire participer des ONG indépendantes et de bonne réputation à une action à long terme au nom des populations très pauvres.

E. Sécurité alimentaire

31. **Mieux, mais toujours insuffisant.** La sécurité alimentaire des ménages est l'un des principaux objectifs du FIDA et la figure 8 montre que les notes obtenues à cet égard par les projets évalués en 2005 sont plus élevées que celles obtenues par les projets évalués en 2002-2004, puisque 70% de ces projets ont obtenu une note supérieure à la moyenne contre 59% précédemment. Toutefois, il s'agit là d'un aspect essentiel du mandat du FIDA et la note moyenne reste en-deçà de l'objectif (4,1 contre 4,2), même si elle représente une nette amélioration par rapport à 2002-2004 (3,8).
32. **Manque d'informations.** Les données sur la sécurité alimentaire sont très peu nombreuses⁹. En Chine, les autorités n'établissent pas de statistiques sur cette question; en Ouganda, il n'existe pas de statistiques; et au Ghana, en République bolivarienne du Venezuela et en Mongolie, il n'y a pas d'information de base pouvant servir de référence. En Inde, une enquête limitée menée auprès de 85 ménages seulement a révélé que 70 de ces ménages avaient connu une situation d'insécurité alimentaire en 1999-2000, mais seulement 24 en 2004. Au Maroc, 52% des ménages ont déclaré consacrer une part plus importante de leur budget hebdomadaire à la nourriture.

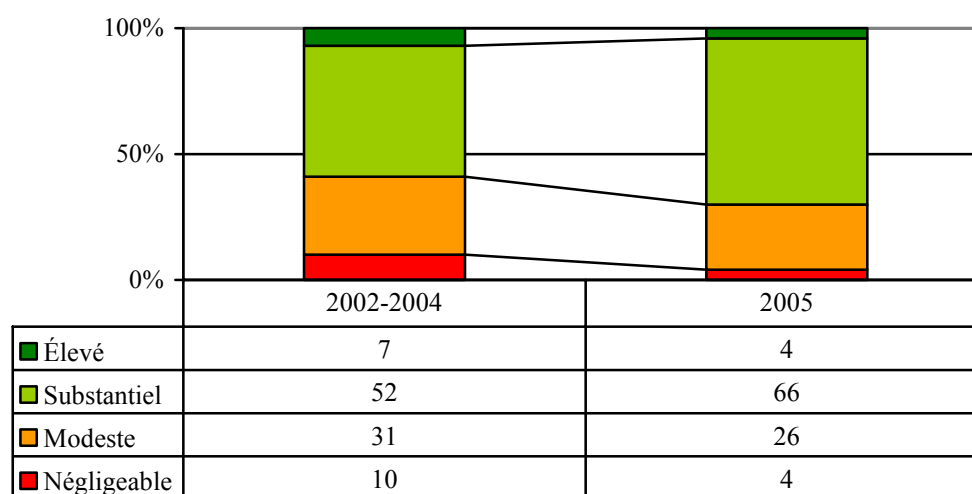
⁸ Un développement impulsé par la communauté présente cinq caractéristiques propres (dont la troisième et la cinquième sont généralement absentes d'une activité à assise communautaire), à savoir:

1. le bénéficiaire cible est une organisation à assise communautaire. Par conséquent, un projet ou un programme consiste pour l'essentiel en un certain nombre de sous-projets destinés à ces organisations dans les secteurs cibles;
2. les sous-projets sont conçus dans le cadre d'un processus de planification participatif avec la communauté. Généralement, l'éventail des projets potentiels n'est pas prédéfini bien qu'une liste de domaines exclus soit fournie;
3. les ressources destinées à la réalisation du sous-projet sont transférées à la communauté.
4. la communauté contribue, généralement sous forme de travail, à la réalisation des sous-projets puis à leur pérennisation; et
5. la communauté suit la mise en œuvre du sous-projet aux moyens de mécanismes tels que des fiches de rapports, des systèmes destinés à recevoir les plaintes et à en corriger les causes, etc.

⁹ Voir le paragraphe 51 pour un examen plus détaillé des faiblesses des systèmes de suivi et d'évaluation.

33. **Des informations empiriques confirment les contributions positives des projets.** En Chine, l'accroissement des revenus et un plus large accès à la nourriture résultant de la libéralisation du marché ont contribué à la sécurité alimentaire. En Ouganda, un accès plus facile à l'eau potable a permis aux femmes de disposer de plus de temps pour s'occuper de leur potager et de produire davantage. Au Ghana, aussi bien la construction de barrages dans le cadre du projet de développement agricole du Haut Ghana occidental, qui s'est traduit par un accroissement de la production agricole, que les crédits obtenus et l'argent gagné au cours de la saison sèche dans le cadre du projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana occidental ont eu le même effet. Le Mexique et l'Inde ont également fait part d'améliorations. En République bolivarienne du Venezuela, le projet a permis aux communautés cibles d'acquérir les compétences nécessaires pour introduire des programmes alimentaires aux niveaux scolaire et préscolaire. Seuls les projets exécutés en Mongolie et au Mozambique n'ont guère eu d'impact. En Mongolie, de nombreux ménages, en particulier pauvres, ont perdu la plupart de leur bétail en raison de deux hivers rigoureux, même si la production de légumes a quelque peu contribué à améliorer l'alimentation. Au Mozambique, les agriculteurs se livrant à la culture sur brûlis ont continué à ne produire que ce dont ils avaient besoin, étant donné qu'il n'existe pas de marché pour écouler les surplus, alors que les communautés les plus pauvres des régions lacustres n'ont reçu aucune assistance pour accroître le produit de la pêche, qui est leur principale source de subsistance.

Figure 8: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur la sécurité alimentaire



F. Environnement et base de ressources communes

34. L'impact sur l'environnement et la base de ressources communes est double: d'une part la remise en état d'un environnement déjà dégradé et, d'autre part, la conservation, c'est-à-dire le fait d'empêcher que des interventions, en particulier dans le domaine des infrastructures, aient un effet négatif sur l'environnement. Ce domaine affiche une progression impressionnante, puisque 59% des projets évalués en 2005 contre 36% de ceux évalués en 2002-2004 sont classés dans les deux tranches supérieures (figure 9). Toutefois, si la note moyenne est en progression considérable (3,9 contre 3,3), elle reste encore inférieure à la note cible¹⁰. Ce résultat insuffisant montre que le FIDA et ses partenaires doivent continuer à progresser dans ce domaine.

¹⁰ La note globale est faussée par des notes négatives même lorsque l'impact sur l'environnement ne figure pas parmi les objectifs du projet.

Figure 9: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur l'environnement et la base de ressources commune



35. **Lutte contre la dégradation de l'environnement.** Le projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la région nord-est en Inde a eu au moins un résultat positif: il a permis de réduire de 10 000 hectares les terres sur lesquelles les agriculteurs pratiquaient le brûlis et d'inverser la dégradation des sols. Les résultats ont été moins bons en ce qui concerne la conservation des sols, la lutte biologique intégrée contre les ravageurs et l'utilisation de nouvelles technologies pour l'alimentation des végétaux. En Mongolie, les études prévues concernant les parcours et la gestion des pâturages n'ont pas été réalisées, ce qui n'a pas permis de chiffrer l'importance de la dégradation des sols. Il ne fait toutefois guère de doute que l'offre de crédit pour le développement des troupeaux de caprins a eu un impact négatif sur les pâturages.
36. **Conservation de l'environnement.** En Chine, le projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui a permis d'accroître la couverture sylvicole, ce qui a eu un impact positif sur l'environnement. En Ouganda comme au Ghana, l'utilisation de techniques de conservation des sols a permis de mieux protéger les bassins versants. Les interventions au Mexique étaient de faible ampleur et n'ont guère eu d'impact sur l'environnement. De même, en Guinée, au Mozambique et au Maroc, l'impact sur l'environnement a été minime, même si le projet a permis de développer les méthodes de protection du patrimoine naturel.

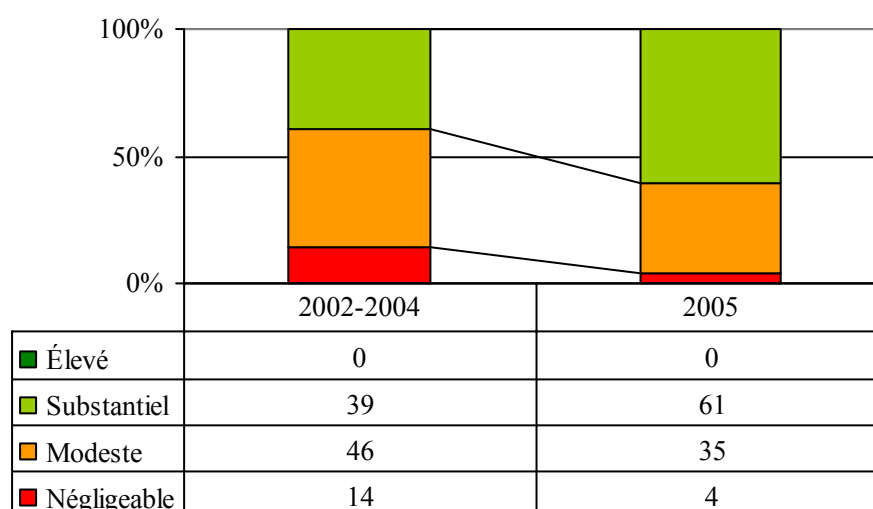
G. Institutions, politiques et cadres réglementaires

37. **Faiblesse du diagnostic et action insuffisante pour assurer un renforcement des institutions.** Étant donné qu'en règle générale ce sont des institutions publiques qui prennent le relais du FIDA, la faiblesse de ces institutions constitue fréquemment un grave obstacle à la poursuite des activités après la fin du projet. L'EEI a constaté des faiblesses en ce qui concerne l'évaluation des capacités institutionnelles. La Chine est un bon exemple à cet égard: les sociétés de crédit rural qui ont facilité l'offre de crédit ne disposaient que de moyens limités. Cette question n'a pas été abordée lors de la conception du projet et par conséquent, dans un premier temps, le renforcement de ces sociétés n'a reçu que peu d'attention. L'EEI a également noté que même lorsque les problèmes de gestion apparaissent dès le début du projet, ils ne sont abordés que longtemps après¹¹. Cette critique s'applique au projet exécuté en Mongolie dont l'unité d'exécution n'a guère tenu compte des conclusions des missions de supervision, des examens à mi-parcours et des autres tentatives pour la convaincre de se conformer au projet tel qu'il avait été conçu.

¹¹ EEI, op.cit. p.54.

38. **Domaines de faible impact.** Les institutions et les politiques constituent l'un des deux domaines où l'impact des projets est le plus faible, même s'il a très fortement augmenté puisque 61% des projets évalués en 2005 ont eu un impact jugé substantiel contre 39% en ce qui concerne les projets évalués en 2002-2004. De même, si la note moyenne obtenue (3,9) représente une nette amélioration par rapport à 2002-2004 (3,3), la performance moyenne reste modérément décevante, ce qui confirme le fait que ce domaine d'intervention doit être examiné de près et que le FIDA doit élaborer une approche plus efficace du renforcement des capacités.

Figure 10: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire



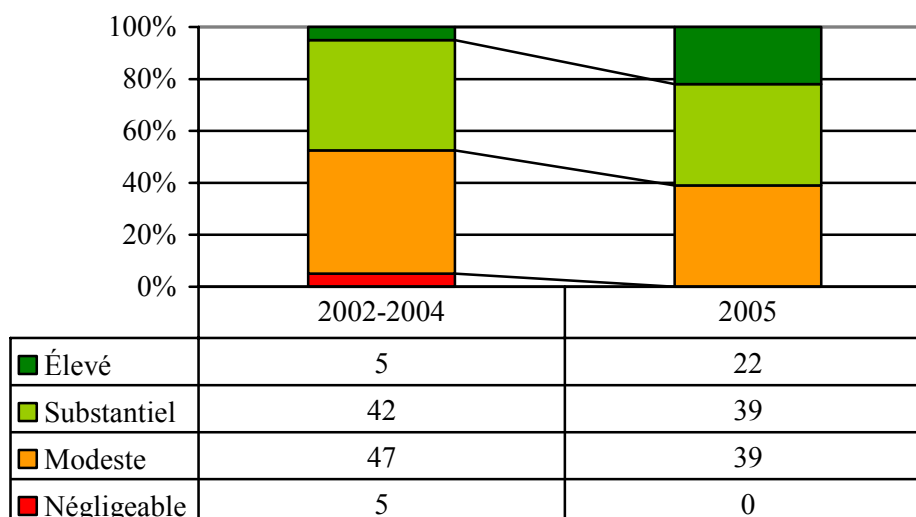
39. **Quelques exemples positifs.** La majorité des projets n'ont eu qu'un impact limité sur les institutions et les politiques. C'est le cas au Ghana, en Inde, en Mongolie, en Guinée et au Maroc, bien que dans le cas de ces deux derniers pays, ils aient permis de renforcer les capacités des organisations à assise communautaire. Il existe cependant certains exemples positifs. En Chine, par exemple, l'introduction d'un certain nombre de nouvelles cultures a préparé la voie à l'offre de toute une gamme de services publics nouveaux ou améliorés et, au Mozambique, les organismes provinciaux et de district ont vu leurs capacités renforcées. Au Mexique, le gouvernement a adopté des mesures novatrices telles que l'offre de crédit, la fourniture d'une assistance technique pour l'exécution des projets, le renforcement des procédures administratives/comptables des fonds régionaux ainsi que de nouvelles réglementations et pratiques/politiques types. Le cas de la République bolivarienne du Venezuela est particulièrement intéressant en raison du développement des banques d'épargne rurales gérées et administrées par la population, qui s'est traduit par le lancement d'initiatives similaires dans d'autres régions. D'ailleurs, ces banques d'épargne rurales sont considérées comme les institutions de microfinancement les plus performantes du pays, voire d'Amérique latine.

H. Facteurs généraux

Égalité hommes-femmes.

40. **L'évaluation de 2005 révèle une nette amélioration.** Dans ce domaine, les projets évalués en 2005 ont obtenu une note très supérieure à ceux évalués en 2002-2004 puisque 48% ont eu un impact substantiel ou élevé et 13% un impact modeste (voir figure 11). La note moyenne est en nette progression (4,2 contre 3,7), et conforme à l'objectif (4,2). Cette amélioration témoigne de la bonne gestion dans ce domaine.
41. **Des succès mitigés.** La plupart des projets ont signalé que les femmes avaient davantage confiance en elles et participaient davantage à la vie locale. Ce résultat a été obtenu dans une large mesure grâce aux activités de formation organisée au niveau communautaire, notamment destinées à accroître les compétences des femmes afin de leur permettre de se consacrer à des activités génératrices de revenus, par exemple en Chine et en Ouganda. Les femmes ont également été encouragées à jouer un rôle plus important au sein des groupes et associations, par exemple dans les organisations à assise communautaire en Chine (où elles occupent 23,4% des postes des organes de décision), les associations au niveau des sous-comtés en Ouganda, les associations d'irrigants au Ghana, les organisations communautaires en République bolivarienne du Venezuela et les groupes d'auto-assistance en Inde. En Guinée, les femmes devaient tirer profit de la formation assurée, mais en raison d'un mauvais ciblage, la grande majorité d'entre elles ne participent toujours pas aux processus de prise de décisions, ou n'y participent guère. Au Mozambique, comme aucune femme n'a été nommée au sein des services de vulgarisation, aucun service de ce type n'a été assuré à l'intention des agricultrices, qui représentent pourtant 60% de la population active agricole. Dans le domaine du crédit, les résultats sont décevants: en Chine, 32% des prêts ont été accordés à des femmes, et 52% au Ghana alors que l'objectif était de 100%. En Mongolie, les ménages dirigés par des femmes sont davantage endettés que les autres.

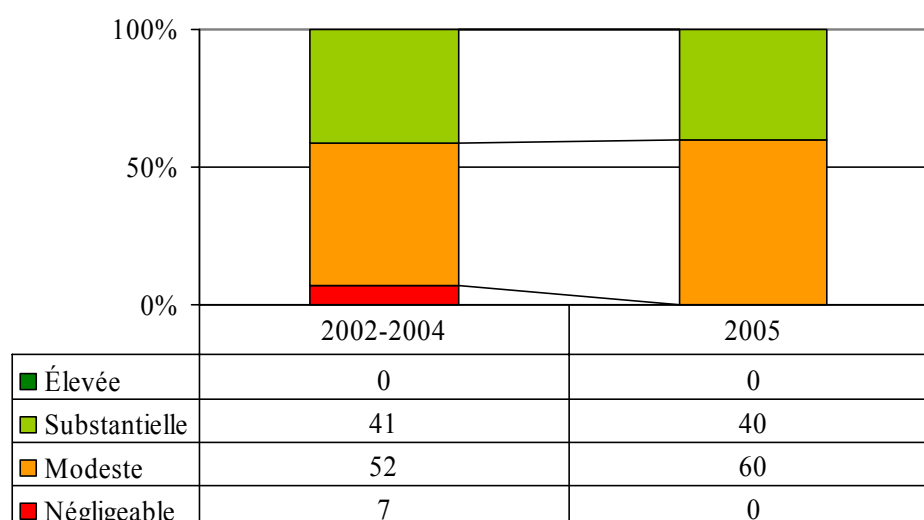
Figure 11: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur l'égalité hommes-femmes



Durabilité

42. **La durabilité reste limitée.** La durabilité arrive en avant-dernière position pour ce qui est de l'impact des projets, avec un taux de succès extrêmement faible, puisque 60% des projets n'obtiennent qu'un impact modeste. La figure 12 montre que celui-ci a légèrement baissé dans le cas des projets évalués en 2005 par rapport à ceux évalués en 2002-2004 mais que la note moyenne est légèrement plus élevée (3,6 contre 3,5). En ce qui concerne les programmes de pays, les notes obtenues ont été de 5 dans le cas du Rwanda, 4 pour le Bangladesh et 2 seulement pour le Mexique. Elles sont similaires aux résultats de l'EEI, qui étaient de 41% pour les projets terminés mais de 60% toutefois lorsque les projets en cours étaient pris en compte.
43. **Assurer la pérennité des projets reste le plus difficile.** Le fait que la durabilité soit le domaine où les projets ont l'impact le plus faible donne à penser que le FIDA et ses partenaires doivent mettre davantage l'accent sur l'élimination des obstacles tels que le manque de ressources des organismes institutionnels, l'absence d'organisations communautaires autonomes et l'absence de stratégies de retrait de l'assistance appropriées, par exemple en prévoyant une diminution progressive chaque année de l'appui fourni pour pallier les faiblesses institutionnelles essentielles.

Figure 12: Ventilation des projets en fonction de leur durabilité



44. **Pourquoi les projets n'ont-ils pas un impact durable?** Le projet qui a obtenu l'impact le plus important en terme de durabilité est celui qui a été exécuté en Chine car, une fois terminé, il a continué à bénéficier d'un appui énergique de la part des autorités, et également parce que le succès commercial des investissements réalisés a motivé la population à poursuivre et à développer les activités entreprises. Les sociétés de crédit rural sont désormais en mesure de fonctionner de façon autonome et les groupes d'exécution au niveau des villages sont pleinement capables d'élaborer des plans de développement qui ont été institutionnalisés. L'impact obtenu par les autres projets est plus limité, même s'il existe certains éléments positifs. Globalement, les enseignements que l'on peut tirer sont les suivants:
- En Ouganda et au Ghana, la responsabilité de la maintenance des infrastructures a été transférée aux parties prenantes locales (groupes d'irrigants) alors qu'elles n'étaient pas en mesure de mobiliser des ressources suffisantes pour gérer les installations d'irrigation.

- b) En Ouganda, les associations d'agriculteurs de même que les programmes d'alphabétisation pour adultes ont toujours besoin du soutien du projet, contrairement à ce que l'on peut observer au Ghana, où les nouvelles pratiques agricoles continuent à être employées, même par les communautés qui ne faisaient pas partie des cibles du projet.
- c) En ce qui concerne les services financiers ruraux, les évaluations réalisées en 2005 montrent que lorsque les intermédiaires sont des banques commerciales nationalisées ou de petites ONG, cela a un effet négatif, en particulier sur l'offre de crédits renouvelables. Ces institutions ne sont pas gérées de façon à pouvoir fonctionner sur la base de taux d'intérêt calculés simplement pour couvrir les coûts, c'est-à-dire sans assistance extérieure. En République bolivarienne du Venezuela en revanche, les banques d'épargne rurale ont un avenir plus prometteur.
- d) En Inde, les organismes publics n'ont pas soutenu certaines initiatives du projet, ce qui a menacé leur durabilité. Dans d'autres pays, les autorités n'ont pas engagé les fonds nécessaires à la poursuite des opérations, sauf au Mozambique où le gouvernement considère ces activités comme un élément central de son action et a continué de les financer de façon appropriée; et
- e) Si les populations pauvres ont eu l'accès à l'eau dans le cadre du projet, une fois le projet terminé, les différents groupes d'intérêt ont eu tendance à limiter cet accès.

Innovation, reproductibilité et élargissement

45. **Les notes attribuées à l'innovation sont en hausse.** L'innovation est, à juste titre, considérée comme un élément essentiel pour permettre au FIDA de s'acquitter de son mandat. L'EEI a conclu que si un petit nombre de projets étaient effectivement extrêmement novateurs, pour de nombreux autres cela n'était pas le cas, et que la contribution du FIDA à la captation, à l'apprentissage, à la promotion et à la reproduction de l'innovation était à la fois aléatoire et insuffisante¹². La figure 13 montre que 77% des projets évalués en 2005 ont obtenu un impact substantiel¹³, contre 52% pour ceux évalués en 2002-2004, ce qui représente une nette amélioration. La note moyenne est également en progression (4,2 contre 3,8) et atteint désormais l'objectif fixé.

¹² EEI, op. cit. p.18.

¹³ Sur l'échelle en 6 points, un grand nombre de ces projets ont obtenu la mention "modérément satisfaisant".

Figure 13: Ventilation des projets en fonction de leur impact sur l'innovation, la reproductibilité et l'élargissement



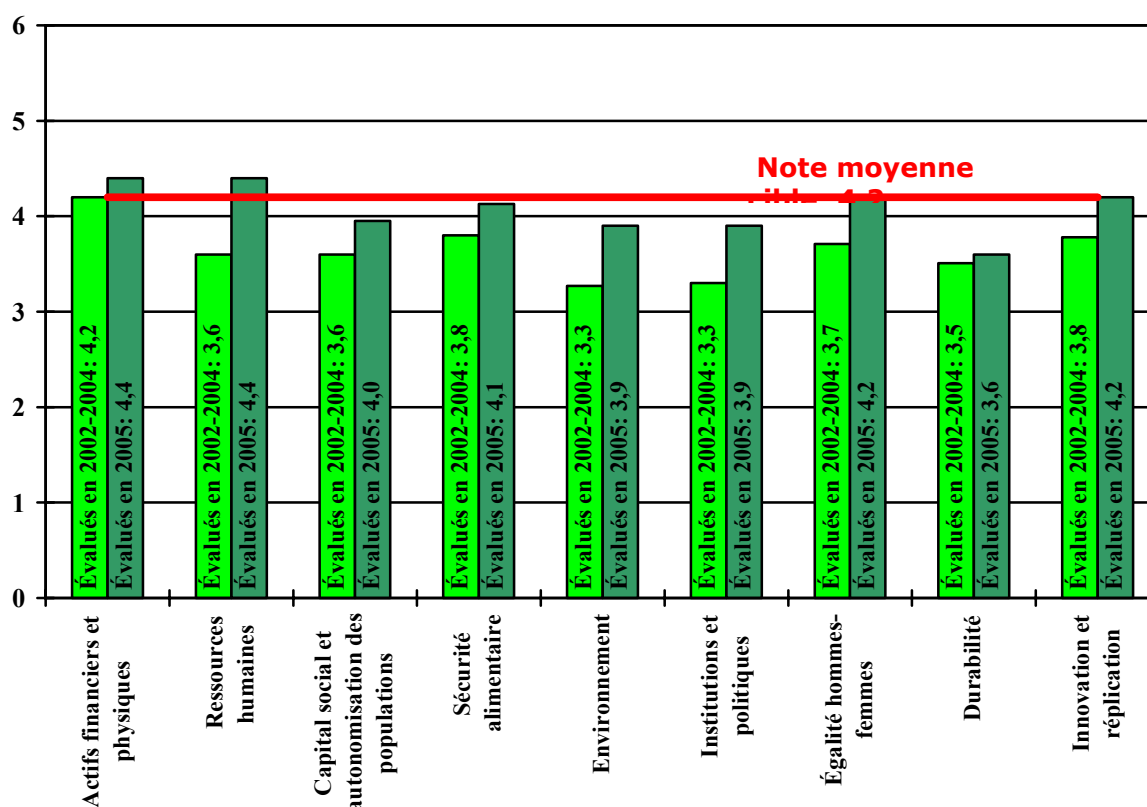
46. **Exemples d'innovation.** Les banques d'épargne rurales introduites en République bolivarienne du Venezuela sont un bon exemple de reproduction réussie. D'abord créées au Costa Rica où elles ont obtenu des résultats qui dépassaient toutes les attentes, elles sont désormais incorporées à d'autres projets non seulement au Costa Rica mais dans l'ensemble de la région. Le projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut-Ghana oriental, des initiatives telles que l'élevage de pintades, le compostage et l'utilisation de margousiers pour la protection des clôtures, ou encore la formation de groupes d'alphabétisation, se sont étendues à un agriculteur après l'autre et constituent d'autres bons exemples. Pour les autres projets, le degré d'innovation a peut être été exagéré:
- En Chine, la principale innovation a été la plantation dans les villages d'arbres présentant un intérêt économique et correspondant au choix des ménages;
 - En Ouganda, si la création d'un organisme chargé de superviser les associations de crédit et de leur fournir un appui constitue une innovation, celui-ci n'a pas bénéficié de suffisamment de temps pour devenir autonome. Une autre innovation a consisté à verser tous les fonds recueillis pour l'exploitation et l'entretien sur un fonds renouvelable destiné aux irrigants.
 - En Inde, la mobilisation et la participation de groupes locaux, ainsi que des activités innovantes en matière d'épargne et l'établissement de liens entre ces activités et les services formels de financement rural ont été considérés comme novateurs. Ils ont effectivement eu un impact puisque le gouvernement de l'un des États a intégré la mobilisation des groupes locaux dans un grand nombre de ses activités techniques. L'approche participative de la gestion des installations d'irrigation adoptée au Maroc a également été considérée comme innovante.
 - Le projet exécuté en Mongolie a été novateur en ce sens que c'était un premier projet d'élevage en Asie centrale. Toutefois, il était tellement novateur, qu'il aurait dû être conçu comme un projet expérimental et affiné en permanence en fonction de l'expérience, et
 - Au Mozambique et en Mongolie, les caractéristiques innovantes des projets n'ont pas été appliquées, puisqu'au Mozambique la recherche-développement participative et les activités de vulgarisation menées par

les agriculteurs ne se sont jamais concrétisées, pas plus que la recherche pastorale en Mongolie.

I. Impact global sur la pauvreté rurale

47. **L'impact est en augmentation, mais les notes obtenues restent en-deçà de la note moyenne cible.** La figure 14 récapitule les diverses notes obtenues par les projets évalués en 2005 et ceux évalués en 2002-2004, et montre une amélioration dans tous les domaines. La note moyenne, soit 4,2 (équivalent à modérément satisfaisant) a été dépassée dans deux domaines, à savoir les actifs physiques et financiers et les ressources humaines, et atteinte dans deux autres domaines généraux, l'égalité hommes-femmes et l'innovation. La note concernant l'impact sur la sécurité alimentaire est pratiquement au niveau de la note cible.

Figure 14: Récapitulation des notes moyennes des projets évalués en 2005



48. Si l'on se fonde sur l'année au cours de laquelle le projet a été approuvé, on constate que ce sont ceux qui l'ont été en 1995-1996 qui ont obtenu les plus mauvaises notes dans tous les domaines. Les projets plus récents obtiennent de meilleures notes presque systématiquement, même s'il convient de noter qu'en moyenne 72% des projets ont été évalués pour l'ensemble des domaines d'impact, et 68% pour les facteurs généraux. Cette évolution pourrait par conséquent ne pas persister au cours des prochaines années lorsque des évaluations auront été faites pour chaque année et lorsqu'elles porteront sur un plus grand nombre de projets et sur tous les critères. L'annexe V présente un graphique faisant la synthèse de toutes ces données.

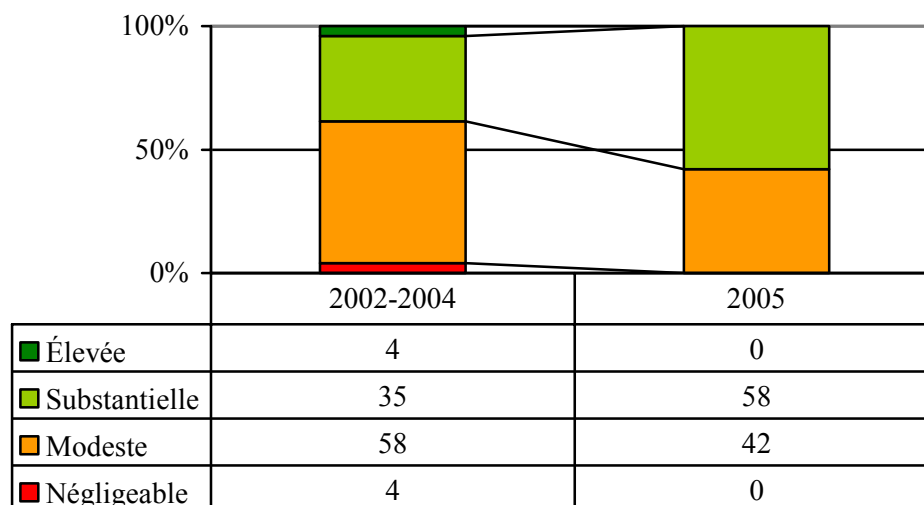
V. Performance des partenaires

49. La présente section examine les performances du FIDA, des institutions coopérantes, des gouvernements et des ONG dont les activités varient très largement. Le FIDA intervient principalement au stade de l'élaboration des projets, qui est réalisée en coopération avec le gouvernement et le cofinanceur le cas échéant. Ce sont toutefois les institutions coopérantes qui sont principalement responsables de la supervision des projets à laquelle participe dans une certaine mesure le FIDA à l'occasion des examens à mi-parcours et des mesures prises en réponse aux rapports de supervision. Le gouvernement a principalement pour tâche d'assurer l'exécution du projet, appuyé en cela par les conseils du FIDA. Des ONG peuvent être chargées de fournir des services, et parfois jouent un rôle de premier plan dans les rapports avec les communautés.

A. Performance du FIDA

50. **La tendance à l'amélioration se poursuit.** Historiquement, les évaluations ont critiqué la performance du FIDA. En 2002-2003, seuls 30% des projets ont obtenu une note satisfaisante. En 2004, la situation s'est considérablement améliorée, puisque 55% des projets ont eu un impact jugé substantiel. Cette tendance s'est poursuivie en 2005, 58% des projets ayant eu un impact substantiel. C'est ce que montre la figure 15. La note moyenne (3,9) est très inférieure à l'objectif fixé (4,2) et, si elle représente un progrès par rapport à 2002-2004 (3,6), elle signifie toujours que la performance est modérément décevante, ce qui devrait être un motif de préoccupation pour le FIDA.

Figure 15: Comparaison de la performance du FIDA



51. **Points forts et points faibles.** Les notes accordées aux projets évalués en 2005 traduisent une performance globalement modérément satisfaisante ou mieux, mais les évaluations ont davantage porté sur les points faibles que sur les points forts du FIDA, et fournissent donc une image plus critique. Les deux projets qui ont eu le plus d'impact ont été ceux exécutés en Chine et en Inde. Ils ont notamment bénéficié du recours à des consultants locaux pour la conception dans le cas du premier et d'une approche fortement participative de la formulation dans celui du second. Au Mexique, la performance a également été satisfaisante, le FIDA ayant participé à tous les aspects du projet, qu'il a notamment étroitement supervisé. Pour ce qui est des autres projets, la performance a été mitigée. En Chine, en raison d'une erreur au stade de la conception, la faiblesse des sociétés de crédit rural aurait pu menacer la nouvelle approche "novatrice" du crédit. En Mongolie, le

projet a presque exclusivement mis l'accent sur des activités dans le domaine du crédit destinées principalement aux moins pauvres, et le FIDA n'a pas pris les mesures nécessaires pour éviter l'échec. En Ouganda et en Mongolie, le FIDA a été critiqué pour n'avoir pas engagé de dialogue avec les autorités, ce qui a réduit l'impact des deux projets en ne lui permettant pas de tenir compte de la réorientation des politiques nationales en matière de santé (en Ouganda) et d'agriculture (en Mongolie). Il n'est toutefois pas précisé comment des chargés de programme de pays pourraient, de loin, anticiper les réorientations imprévues de politiques et avoir une influence sur les décisions des autorités.

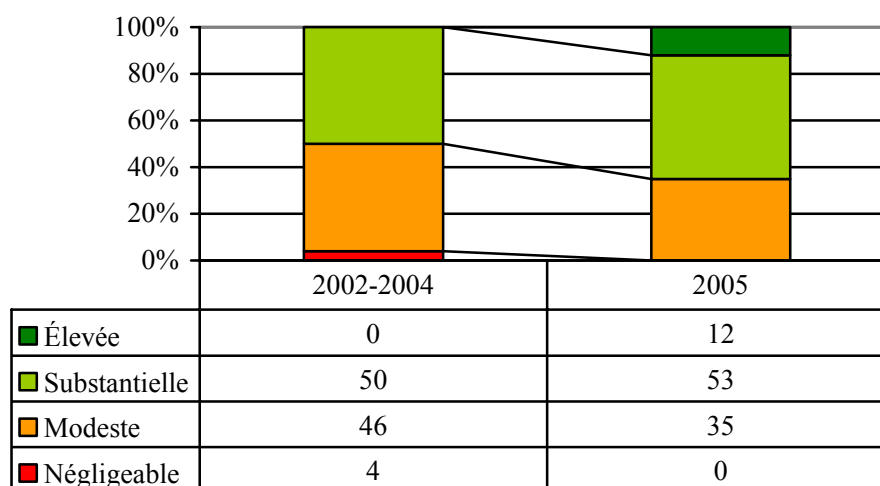
52. **Les rapports de supervision ne sont pas suffisamment suivis d'effets.** Cinq projets ont été critiqués en raison d'une supervision insuffisante. Le projet de développement agricole du Haut Ghana occidental, ainsi que les projets en Mongolie, au Mozambique et en Guinée, n'ont pas adopté les mesures nécessaires face aux problèmes aussi bien au stade de la conception que de l'exécution. En République bolivarienne du Venezuela, le FIDA n'a guère pris note des graves problèmes signalés par l'unité d'exécution du projet et les missions de supervision, de sorte que 45% du prêt n'a jamais été utilisé. En revanche, la supervision directe a été un élément particulièrement positif du projet exécuté en Ouganda, et tous les responsables ont convenu que les missions de supervision, menées avec cohérence et rigueur ont joué un rôle clé dans l'exécution et ont renforcé les objectifs.
53. **Gestion des risques.** Le degré de supervision devrait être fonction du degré de risque présenté par un projet donné. Or, le FIDA n'accorde pas une grande importance à la gestion des risques: du point de vue de la supervision, il traite tous les projets de la même façon – même nombre de missions de supervision chaque année et un examen à mi-parcours – comme s'ils s'accompagnaient tous des mêmes risques. Or, la gestion des risques permet d'évaluer la probabilité qu'un projet ne se poursuive pas durablement, et si cette probabilité est élevée, il faut alors élaborer un plan d'action pour atténuer le risque identifié. Par exemple, un projet à haut risque devrait en priorité faire l'objet d'une supervision directe (paragraphe 77).
54. **Le suivi et l'évaluation restent insuffisants.** Au Mozambique, la mise en place d'un système efficace de suivi et d'évaluation (S&E) constituait l'une des conditions de l'entrée en vigueur du prêt, mais elle a été ignorée par le FIDA. Les systèmes de S&E sont systématiquement inadaptés, ce qui signifie qu'il faudrait s'efforcer plus activement d'adopter le Guide pratique de S&E du FIDA et veiller que le système soit adapté au projet concerné c'est-à-dire qu'il soit conçu de telle façon qu'il réponde aux besoins d'information des différentes parties prenantes. De même, une formation doit être assurée à l'intention de ceux qui seront chargés d'appliquer le système de S&E et d'en utiliser les données pour la prise de décisions.

B. Performance des institutions coopérantes

55. **La note moyenne est conforme aux attentes.** Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) était chargé de la supervision de neuf projets et a participé à la supervision directe du projet en Ouganda. À l'issue des évaluations réalisées en 2002-2004, la performance des institutions coopérantes a été jugée substantielle dans 50% des cas. Ce pourcentage a fortement progressé en ce qui concerne les évaluations réalisées en 2005, puisque 65% des projets se trouvent au-dessus du point médian et que 35% ont eu un impact substantiel ou élevé (figure 16). La note moyenne (4,2) est en hausse par rapport à 2002-2004 (3,7), et conforme à l'objectif.
56. **Un certain nombre de défis restent encore à relever.** Le projet exécuté en Ouganda, dans le cadre duquel l'UNOPS a travaillé en étroite liaison avec le chargé

de programme de pays, a donné lieu à un rapport très favorable. Au Mexique, l'UNOPS a activement participé au lancement du projet au sujet duquel il a ensuite formulé systématiquement, même si ce n'était pas assez souvent, des observations et des propositions d'amélioration. En République bolivarienne du Venezuela, la Société andine de développement s'est acquittée avec un grand professionnalisme de ses responsabilités en matière de supervision. En ce qui concerne les autres projets, en dépit de bonnes notes, la performance de l'UNOPS a suscité certaines critiques, par exemple: i) les missions annuelles n'étaient pas réalisées par un personnel disposant d'une expertise technique suffisante et, dans le cas de deux projets, la composition des équipes n'était pas toujours la même; ii) dans deux projets, les mauvaises conditions de transfert des responsabilités se sont traduites par des retards importants concernant l'approbation des paiements; iii) dans trois projets, les rapports entre les représentants du gouvernement et l'unité d'exécution du projet n'étaient pas suffisamment étroits; iv) les rapports de supervision n'ont pas été traduits dans la langue locale, ce qui a posé un problème, en particulier en Mongolie; et v) dans au moins deux projets, il n'existait pas de système de rapport sur la gestion.

Figure 16: Ventilation des résultats obtenus par les institutions coopérantes concernant la performance



C. Performance des gouvernements et des organismes gouvernementaux¹⁴

57. **Des notes élevées, mais des problèmes subsistent.** La performance des gouvernements est difficile à évaluer étant donné qu'elle se répercute sur de très nombreux niveaux d'activité. La révision de la politique nationale en Ouganda, comme la faiblesse du soutien apporté au niveau du district en Inde, ont pénalisé l'exécution des projets dans ces deux pays, alors que d'autres projets ont souffert du manque d'efficacité des administrations locales. Par le passé, la performance des gouvernements et des organismes publics avait généralement été jugée bonne. En 2005, elle a été jugée très satisfaisante dans 22% des projets évalués, ce qui représente un progrès par rapport à 2002-2004. Globalement, la tendance est toutefois négative puisque la performance des gouvernements a été jugée satisfaisante ou très satisfaisante dans 61% des projets, contre 69% précédemment (figure 17). Étant donné toutefois que le nombre de projets pour

¹⁴ La performance des gouvernements et des organismes gouvernementaux est évaluée en fonction de la mesure dans laquelle ils encouragent la réduction de la pauvreté rurale; assument la propriété et la responsabilité du projet; assurent la qualité de la préparation et de l'exécution; encouragent la participation des parties prenantes et respectent les accords conclus.

lesquels la performance a été jugée très satisfaisante est en hausse, la note moyenne est également en hausse (4,2 contre 4,0), et conforme à l'objectif fixé.

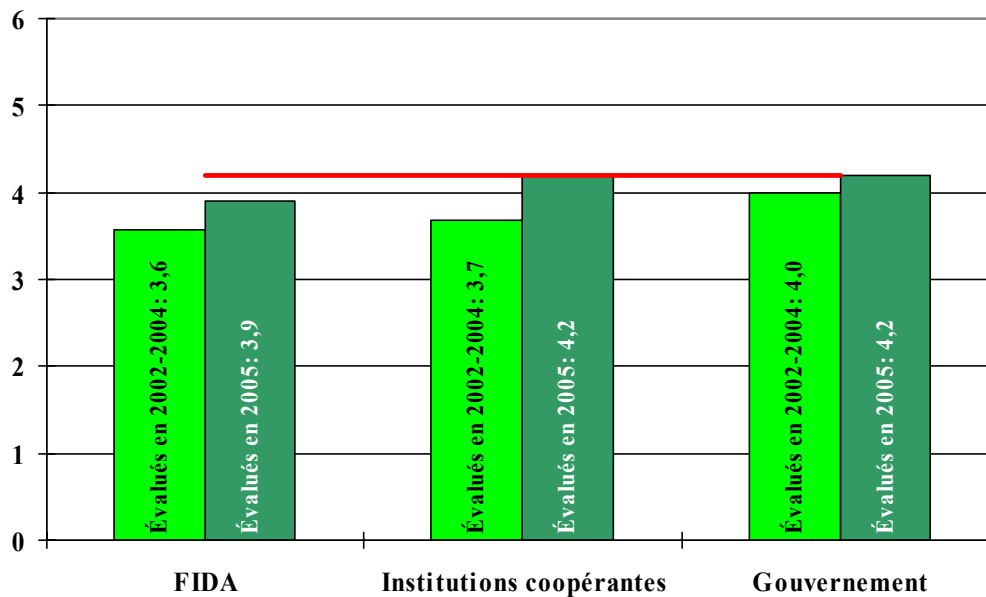
58. **Contributions à divers niveaux du gouvernement.** En Chine, les bureaux de gestion du projet se sont révélés efficaces et ont bénéficié d'un appui satisfaisant de la part des groupes d'exécution villageois. En Ouganda, le Ministère des collectivités locales a joué un rôle très important. Au Ghana, le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture a, en règle générale, fourni un appui satisfaisant, mais ce ne fut pas le cas de l'Office de l'irrigation. En Guinée, les très importants retards pris par le gouvernement pour verser ses contributions ont fortement nui au projet. En Mongolie, étant donné que le FIDA n'a pas clairement défini dès le début la nature des relations et des responsabilités, les ministères centraux, en particulier le Ministère des finances, ont fréquemment pris des décisions qui n'étaient pas dans le meilleur intérêt du projet ou des personnes concernées. Au Mexique, le projet a souffert d'un changement de gouvernement et du transfert de la responsabilité de l'exécution à un autre organisme public national, qui ne disposait pas des moyens nécessaires. La République bolivarienne du Venezuela a également connu des troubles politiques, mais l'unité d'exécution a pu malgré tout continuer, en règle générale, de gérer efficacement le projet.

Figure 17: Ventilation des notes obtenues par les gouvernements concernant la performance



D. Performance globale des partenaires

59. La figure 18 présente la performance des partenaires des projets évalués. Du point de vue de la gestion, les progrès les plus sensibles ont été réalisés par les projets sur lesquels le FIDA avait le plus de contrôle. La performance du FIDA, comme celles des institutions coopérantes – sur lesquelles le FIDA peut avoir une influence – se sont améliorées. Ces améliorations sont corrélées à la performance globale et à l'impact du projet (paragraphe 19 et 47 respectivement).

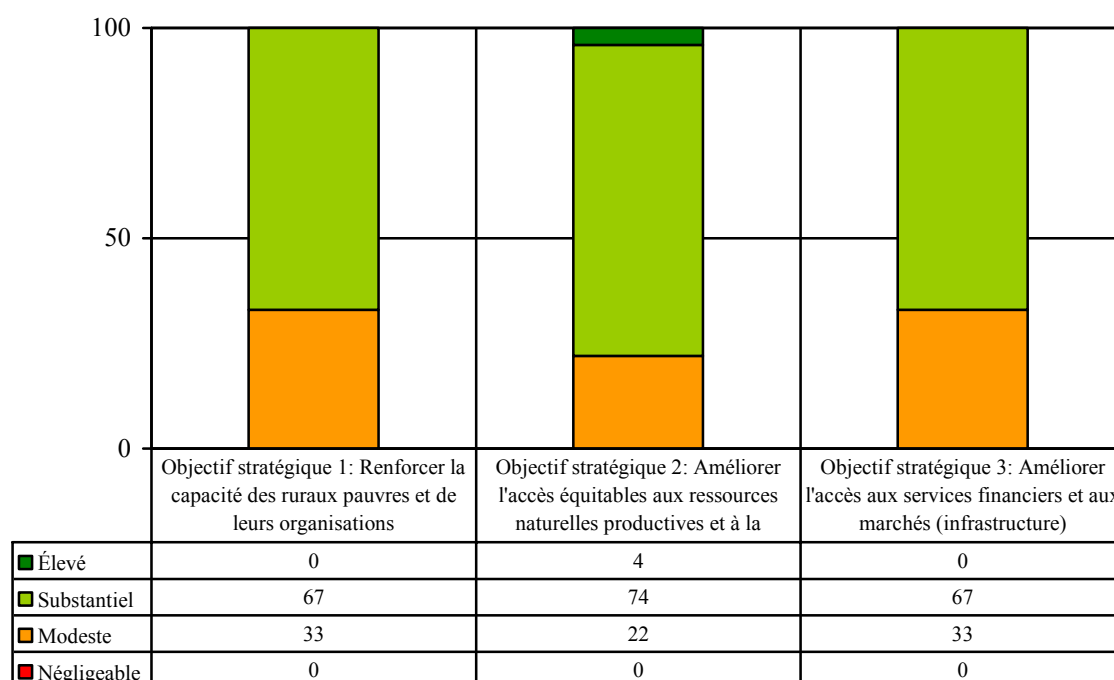
Figure 18: Note moyenne des partenaires en terme de performance

VI. Résultats d'ensemble

A. Objectifs du FIDA

60. Le cadre stratégique 2002-2006 du FIDA définit trois objectifs stratégiques à atteindre afin de permettre aux ruraux pauvres d'échapper à la pauvreté à savoir: i) renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; ii) améliorer l'accès plus équitable aux ressources naturelles productives et à la technologie; et iii) améliorer l'accès aux services financiers et aux marchés. Comme dans les RARI précédents, les notes concernant l'impact ont été regroupées en fonction de ces trois objectifs.
61. La figure 19 ci-après montre la note synthétique obtenue par les projets évalués en 2005 pour chacun de ces trois objectifs stratégiques. Au moins les deux tiers des projets ont eu un impact élevé ou substantiel pour les trois objectifs. Les meilleurs résultats ont été obtenus en ce qui concerne l'amélioration de l'accès équitable aux ressources naturelles productives et à la technologie, objectif pour lequel 78% des projets évalués en 2005 ont eu un impact substantiel ou élevé, contre 53% dans le cas des projets évalués en 2002-2004, alors que pour les deux autres objectifs, les performances n'ont pratiquement pas varié.

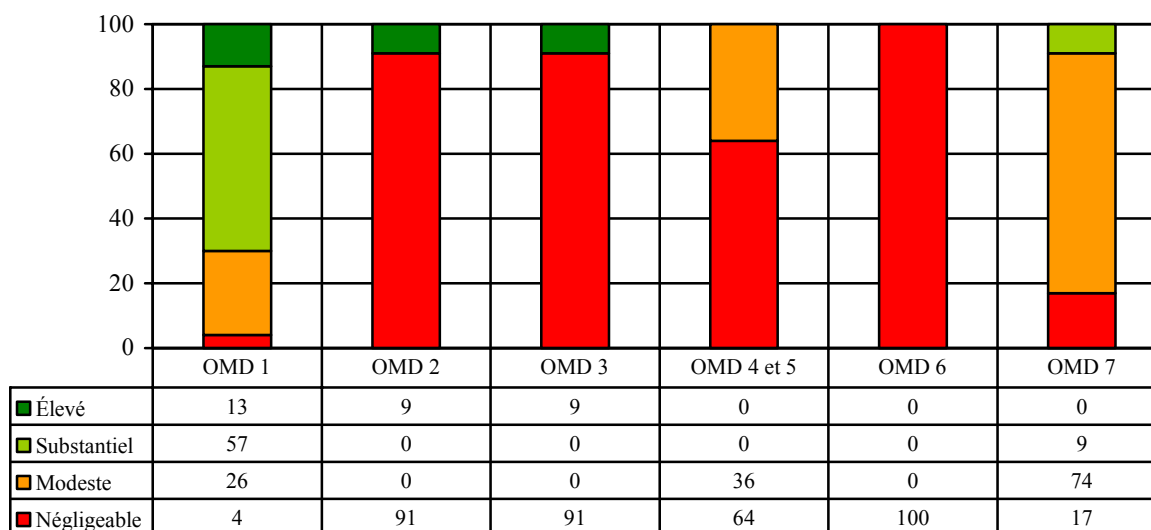
Figure 19: Ventilation des projets évalués en 2005 en fonction de leur impact sur les objectifs stratégiques du FIDA (pourcentage des projets évalués en 2005)



B. Objectifs du Millénaire pour le développement

62. La contribution des projets à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement n'a pas été évaluée. Toutefois, compte tenu de ses propres objectifs, le FIDA ne devrait avoir un impact significatif que sur l'OMD 1 (réduire l'extrême pauvreté et la faim). Les résultats en ce qui concerne la sécurité alimentaire et les actifs financiers et physiques montrent que 70% des projets ont eu un impact au moins substantiel sur cet objectif, bien que les bénéficiaires en soient généralement les pauvres économiquement actifs plutôt que les plus pauvres parmi les pauvres. En ce qui concerne la cible de l'OMD 7b qui consiste à réduire d'ici 2015 de moitié le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à l'eau potable, les projets ont été particulièrement efficaces. Par exemple, en Ouganda, près de 200 000 personnes ont eu accès à l'eau potable.
63. La figure 20 montre que l'impact sur les autres Objectifs du Millénaire a été limité. Les projets du FIDA peuvent avoir un impact indirect voire – parfois – direct (par exemple dans le cas de la composante Santé du programme d'appui à l'aménagement des districts en Ouganda). Ainsi, le FIDA pourrait contribuer à la réalisation des objectifs suivants: i) OMD 2 (assurer à tous l'éducation primaire) en faisant en sorte qu'il soit moins nécessaire pour les enfants des familles pauvres d'avoir des activités génératrices de revenus et en rendant l'école moins coûteuse; ii) OMD 3 (promouvoir l'égalité entre les sexes) en permettant aux filles d'aller plus facilement à l'école primaire; iii) OMD 4 et 5 (réduire la mortalité infantile et améliorer la santé maternelle) en améliorant l'alimentation, l'hygiène et l'accès à l'eau potable. En ce qui concerne l'OMD 6 (combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies), il est difficile d'attribuer un impact indirect aux projets du FIDA. Pour l'OMD 7 enfin, rien ne suggère que le FIDA ait une influence sur l'intégration des principes du développement durable dans les politiques nationales, et il n'a aucun impact sur les conditions de vie des habitants des bidonvilles, concernés par cet objectif.

Figure 20: Impact des projets sur la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (pourcentage de projets)



Note: OMD 1 = réduire l'extrême pauvreté et la faim; OMD 2 = assurer l'éducation primaire pour tous; OMD 3 = éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire; OMD 4 et 5 = réduire la mortalité infantile et améliorer la santé maternelle; OMD 6 = combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies; et OMD 7 = assurer un environnement durable (y compris l'eau potable).

C. Comparaisons interinstitutions

64. La comparaison entre les résultats du RARI, les résultats de l'EEI et les conclusions de l'évaluation des programmes de pays révèle une cohérence entre les différents rapports du point de vue de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des projets. Si l'on compare les notes cibles pour les projets évalués en 2005 et les notes obtenues par ces projets, avec les cibles fixées en 2005 dans le cadre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, on constate que:
- 40% des projets ont une pertinence élevée et 60% une pertinence substantielle, ce qui est à comparer aux objectifs du Plan d'action (60% et 40%, respectivement);
 - 78% des projets ont été modérément satisfaisants ou mieux, alors que l'objectif du Plan d'action est de 80%; et
 - 40% des projets ont été modérément satisfaisants alors que l'objectif du Plan d'action est de 80%;
 - 77% des projets ont été sensiblement ou modérément novateurs, conformément à ce qui était prévu dans le Plan d'action; et
 - 59% des projets étaient modérément efficaces ou mieux, soit pratiquement l'objectif fixé dans le Plan d'action (60% pour 2009).
65. Pour ce qui est des problèmes, les projets du FIDA ont été comparés à ceux d'autres institutions financières internationales (IFI). Cette comparaison posait des difficultés méthodologiques, étant donné que certains des projets de ces autres institutions concernaient des secteurs plus performants que le développement rural et l'agriculture. Toutefois, la même comparaison a été faite dans le cadre de l'EEI. On peut voir sur le tableau 3 que le pourcentage de projet du FIDA présentant des problèmes, tels que déterminés par les auto-évaluations réalisées par le

Département gestion des programmes, est plus élevé que celui des projets des IFI, utilisé à des fins de comparaison.

Tableau 3: Projets à problème – FIDA et autres IFI

		Pourcentage
Monde (ensemble du portefeuille)	Banque mondiale (2005) ^a	16
	Banque asiatique de développement (2003)	15
	Banque africaine de développement (2002-2004)	11
	FIDA ^b (2005)	21
Secteur rural Agriculture	Banque mondiale(2005)	11
	Banque africaine de développement (2002-2004)	11

Sources: Rapport sur la performance du portefeuille du FIDA; EEI; Business Warehouse (mai 2005), Banque mondiale; Quality Assurance at the World Bank – A Presentation to IFAD Management and Staff, 11 mai 2006; Banque africaine de développement, Rapport annuel sur l'efficacité pour le développement (2006).

^a Les chiffres concernant la Banque mondiale font référence à des "projets à risque" plutôt qu'à des "projets à problème".

^b Le chiffre concernant le FIDA porte à la fois les projets à risque et les projets à problème.

66. Sur la base d'une note moyenne pour la pertinence, l'efficacité et l'efficience, les 32 projets qui constituent l'échantillon analysé dans le RARI obtiennent les mêmes résultats que les projets de la Banque mondiale dans le secteur rural, c'est-à-dire 81% (en faisant l'hypothèse d'une équivalence entre modérément satisfaisant au FIDA et satisfaisant à la Banque mondiale).
67. La Banque asiatique de développement a constaté que les projets dans les domaines des finances et de l'agriculture étaient ceux qui obtenaient les performances les moins bonnes et que dans ces deux secteurs, les performances étaient également sensiblement plus mauvaises que dans tout autre secteur. On peut lire dans son rapport annuel sur les résultats en matière de développement¹⁵ que, pour la période 1990-1996, le taux de succès des projets agricoles s'est établi à environ 47% sur la base d'un système de notation similaire au système en quatre points utilisé par le Bureau de l'évaluation avant 2005. Cela montre combien il est difficile d'obtenir des succès dans les domaines de l'agriculture et du développement rural, et que la performance des projets appuyés par le FIDA est similaire à celle des organismes utilisés à des fins de comparaison.

VII. Conclusions et recommandations

A. Principales conclusions

68. **Les projets évalués en 2005 obtiennent de meilleures notes que ceux évalués en 2002-2004.** Globalement, 78% des projets sont considérés comme modérément satisfaisants ou mieux, contre 59% pour ceux évalués en 2002-2004. Toutefois, ils ne dépassent la note cible de 4,2 fixée pour la première fois dans le présent RARI que dans deux domaines, à savoir l'impact sur les actifs physiques et financiers et l'impact sur les ressources humaines. Dans 7% des cas, l'écart avec l'objectif est de 5%, et dans 4% il est de 10%. Pour ce qui concerne l'impact sur l'environnement, les institutions et la durabilité, la note obtenue est inférieure de plus de 20% à la note cible.

¹⁵ Banque asiatique de développement, Rapport annuel sur les résultats en matière de développement, Département de l'évaluation des opérations, 2005.

69. **Gestion de la performance à l'occasion des examens à mi-parcours.** L'EEI a constaté que la moitié des projets évalués avaient été révisés à mi-parcours, dans de nombreux cas profondément. Au lieu d'être abordés rapidement, les problèmes ne l'étaient qu'à l'occasion de ces examens¹⁶. Cette observation s'applique également à un certain nombre de projets évalués en 2005. Au Mozambique, par exemple, d'importantes erreurs de conception auraient dû donner lieu à des mesures correctrices bien avant l'examen à mi-parcours. De même en Inde, ce n'est qu'après cet examen qu'un fonds de développement villageois a été créé pour encourager la participation et renforcer les procédures de financement, favoriser une absorption plus rapide des fonds et élargir et approfondir la couverture et l'impact du projet. Il reste donc clairement nécessaire d'améliorer les pratiques de gestion afin de régler les problèmes lorsqu'ils apparaissent plutôt que de ne prendre des mesures correctrices qu'après des examens formels, tel que l'examen à mi-parcours.
70. **Amélioration de la performance grâce à la supervision directe.** L'évaluation du programme pilote de supervision directe a montré qu'une telle supervision pouvait contribuer à la performance du projet. En particulier, les projets bénéficient d'une plus grande attention de la part des chargés de programme de pays, font l'objet de deux fois plus de missions de supervision et permettent aux chargés de programme de pays de se tenir informés des problèmes et de prendre le cas échéant les mesures correctrices nécessaires. Des réponses plus rapides apportées aux questions, de même que la mise en œuvre également plus rapide des recommandations se sont traduites, entre autres, par des dépassements de délais sensiblement plus courts que dans le cadre des projets supervisés par les institutions coopérantes. La supervision directe contribue également à la réalisation des objectifs généraux du FIDA, tels que le dialogue au sujet des politiques, le ciblage et l'égalité entre les sexes. Les rapports sur ces projets traitent mieux les questions qui intéressent le FIDA, même s'il n'a pas été systématiquement tenu compte des enseignements tirés lors de l'élaboration des projets ultérieurs ou dans les activités de supervision en général. Le surcoût lié à la supervision directe est compensé par les avantages retirés.
71. **De nombreux projets n'ont pas bénéficié aux plus pauvres.** Comme pour les projets évalués en 2004, un nombre significatif de projets évalués en 2005 n'ont pas bénéficié autant qu'il était prévu aux plus pauvres et aux plus vulnérables. S'ils étaient effectivement ciblés sur les plus pauvres, l'exécution proprement dite a été conditionnée par le souci de respecter le calendrier. En conséquence, les pauvres actifs (qui ne sont jamais "tellement pauvres") ont remplacé les très pauvres de façon à garantir le bon déroulement du projet. Ce problème tient au fait qu'il n'y a pas eu d'évaluation afin de savoir si le fait de toucher les très pauvres constituait un facteur de succès clé pour la réduction de la pauvreté rurale et à l'absence de système de suivi permettant véritablement de détecter toute réorientation en faveur d'un nouveau groupe de bénéficiaire, et de la corriger.
72. **Faible durabilité.** De même que pour ce qui est des projets évalués en 2004, la note obtenue concernant la durabilité est faible, comme c'est d'ailleurs le cas de la note pour l'impact sur les institutions, les deux étant liés. Si le gouvernement, les administrations locales et les agences et organisations à assise communautaire n'ont pas les moyens nécessaires pour exploiter et entretenir les nouvelles infrastructures et les nouveaux systèmes, le projet perdra peu à peu de son impact et finira par ne plus en avoir aucun. L'impact des projets évalués en 2005 sur le renforcement des capacités n'est guère impressionnant. Le fait de ne pas prévoir de stratégie de retrait de l'assistance ou d'assistance ultérieure alors que l'on sait

¹⁶ EEI, op.cit., p.51.

que les institutions ne sont pas suffisamment développées, a encore aggravé la situation.

73. **La performance institutionnelle du FIDA s'est nettement améliorée.** En 2005, le FIDA a réussi à combler l'écart qui existait entre sa performance et celle des gouvernements et des institutions coopérantes. Celle-ci a été considérée comme modérément satisfaisante ou mieux dans 58% des cas contre 65% pour les institutions coopérantes et 61% pour les gouvernements. Ce chiffre de 58% ne représente toutefois pas un record dont il convient d'être fier. Il se pourrait même qu'il soit optimiste puisque si 60% environ des projets des trois partenaires obtiennent une note satisfaisante en matière de conception, d'exécution et de supervision, pourquoi 40% seulement des projets sont-ils durables? Cette anomalie peut être en partie expliquée par les conclusions de l'évaluation thématique sur la décentralisation en Afrique de l'Est selon laquelle les organismes publics sont le maillon faible de la durabilité. Il en résulte que l'évaluation par OE de la performance des gouvernements est peut-être généreuse. L'analyse approfondie de l'impact sur le capital social (section IV. D) fournit également des informations à ce sujet: 20% seulement des organisations à assise communautaire de l'échantillon étaient devenues auto-suffisantes à l'achèvement des projets, ce qui indique que les estimations au stade de la conception quant au temps nécessaire pour que ces organisations parviennent à l'autonomie étaient par trop optimistes ou que l'appui fourni lors de l'exécution était insuffisant.

B. Raisons sous-jacentes

74. D'après le RARI 2005, les faiblesses en matière de performance tiennent à trois raisons sous-jacentes: le faible degré d'appropriation de la part des parties prenantes et des bénéficiaires; l'influence du contexte général dans lequel s'inscrit le projet, et des insuffisances au stade de la conception et de l'exécution. Les problèmes de durabilité sont plus aigus lorsque les parties prenantes n'ont pas la maîtrise des nouvelles institutions créées et lorsque ces institutions ne sont pas en mesure de fonctionner une fois terminée l'assistance fournie dans le cadre du projet. Ces problèmes tenaient dans une grande partie au fait que les institutions concernées avaient tendance à se consacrer aux projets plutôt qu'à chercher à développer leurs capacités afin de pouvoir continuer à fonctionner une fois le projet terminé.
75. L'examen de l'impact des projets sur le capital social conforte ce point de vue et montre à l'évidence que les insuffisances au stade de la conception, déjà constatées dans le RARI de l'année dernière, ont également des conséquences sur la durabilité des résultats et de l'impact. Aucun des projets constituant l'échantillon n'a essayé de déterminer les capacités des administrations locales, et seul un tiers ont évalué les capacités des organisations à assise communautaire. Seuls un petit nombre de projets ont réalisé des études de référence sur la situation des pauvres, rendant d'autant plus probable que les très pauvres ne seraient pas identifiés. Sans de telles études, les unités de gestion des programmes risquent de se concentrer au stade de l'exécution sur ceux qui manifestent leur volonté de participation, les véritables bénéficiaires cibles restant anonymes. L'évaluation thématique sur la décentralisation a montré qu'il n'était guère accordé d'importance aux politiques en faveur des pauvres, de sorte que de nombreux projets étaient exécutés dans un environnement général qui ne contribuait pas à leur performance.
76. Le modèle d'exécution du FIDA montre un certain nombre de limites:
- a) Les responsables de projets n'évaluent pas les risques. Par exemple, l'absence d'un environnement favorable aux pauvres est un facteur de risques. C'est également le cas de l'expérience passée, comme on l'a vu

au paragraphe 43 ci-dessus, ainsi que des capacités insuffisantes des organismes publics et des organisations à assise communautaire. Du fait de cette lacune, tous les projets, quels que soient les risques, sont supervisés à peu près de la même façon, et les risques particuliers ne sont pas suivis spécifiquement ou étroitement;

- b) Les principaux facteurs de succès ne sont ni identifiés ni suivis. L'identification des principaux facteurs de succès permet à l'unité de gestion du programme de savoir ce qui est important dans un projet donné et, par voie de conséquence, ce qui doit être géré avec soin. Elle permet aux parties prenantes de déterminer si un projet se déroule de façon satisfaisante ou non. Si le nombre de facteurs clés est excessif, cela veut dire que le projet est trop complexe, ce qui a effectivement été le cas d'un certain nombre de projets évalués en 2005.
- c) La mise en place de mécanismes efficaces de S&E n'est pas systématique. Sur au moins sept des onze projets évalués en 2005, les systèmes de S&E ne permettaient pas d'évaluer l'impact du projet. Cette situation peut être imputée en partie au fait que les projets concernés ont été conçus avant la publication du Guide pratique de S&E du FIDA¹⁷. Il n'en demeure pas moins qu'après de si longues années, cela n'est pas flatteur pour le FIDA; et
- d) Les rapports faisant état d'une mauvaise performance ne sont pas suivis d'effets. Tous les rapports d'évaluation constatent que les unités de gestion des programmes ont ignoré les recommandations formulées, et que la direction opérationnelle du FIDA n'a guère pris de mesures pour remédier à cette situation.

C. Recommandations

77. Pour améliorer la façon dont les projets sont conçus et gérés et assurer ainsi une meilleure performance, un impact plus important et une plus grande durabilité des projets, la direction du FIDA devrait:
- a) mettre en place un mécanisme d'évaluation des risques afin de déterminer des moyens prudents de traiter de questions telles que la taille et la complexité des projets et le degré de supervision de chaque projet. Ce mécanisme devrait fixer des critères d'évaluation des risques (par exemple, profil de risque du pays, caractère novateur du projet et importance de l'expérience du FIDA) et attribuer aux risques une note qui en reflète l'importance et montre s'il convient ou non de gérer le projet de façon plus étroite. La présentation révisée des programmes d'options stratégiques par pays (COSOP) et du rapport et recommandation du Président, approuvée par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2006, comporte des sections consacrées aux risques et à la gestion des risques qui devrait constituer la base d'un système plus général, nécessaire pour que:
 - a) l'évaluation des risques associés à un projet et à un pays s'accompagne d'informations appropriées; b) le FIDA prenne note des différents niveaux de risque et alloue les ressources en conséquence; et c) le FIDA prenne les décisions et les mesures correctrices nécessaires en cas de problème;
 - b) élaborer une liste de contrôle afin de s'assurer que le projet, tel qu'il est conçu, porte sur l'ensemble des critères pouvant être considérés comme des facteurs clés de succès. Cette liste de contrôle

¹⁷ Il peut s'agir d'indicateurs d'impact qui figurent également dans le système de gestion des résultats et de l'impact.

comporterait des études de référence de la situation des pauvres, des diagnostics institutionnels, une analyse de la politique générale du gouvernement et des stratégies de retrait de l'assistance;

- c) adopter une procédure pour répondre rapidement aux problèmes identifiés dans les rapports de supervision et autres rapports et permettre aux responsables opérationnels de suivre l'application des mesures correctrices mises en œuvre;
- d) adapter et utiliser plus systématiquement, pour tous les projets, le Guide pratique du FIDA pour le S&E. Le système mis en place devrait permettre de collecter et d'analyser les données dont ont besoin les unités de gestion des programmes et les partenaires pour suivre l'efficacité et l'impact du projet;
- e) limiter l'ambition des projets. Si la pauvreté est souvent un problème complexe, les projets devraient être aussi simples que possible. La complexité devrait être limitée en fonction des risques qui l'accompagnent, en particulier en se fondant sur l'expérience du FIDA dans le pays concerné.
- f) déterminer la façon dont le projet contribuera au renforcement des capacités. On ne peut demander aux chargés de programme de pays d'être des experts de la conception des activités de renforcement des capacités institutionnelles, puisqu'ils doivent avant tout être des spécialistes du développement rural, de la conception des projets et de l'innovation. Le renforcement des capacités et le développement institutionnel supposent une expertise considérable et des années d'expérience, et la tâche est rendue encore plus difficile par la diversité culturelle. Dans ces conditions, la meilleure solution semblerait être de recruter un petit nombre de spécialistes, ou d'établir des partenariats avec des organisations ayant acquis une expérience dans ce domaine.

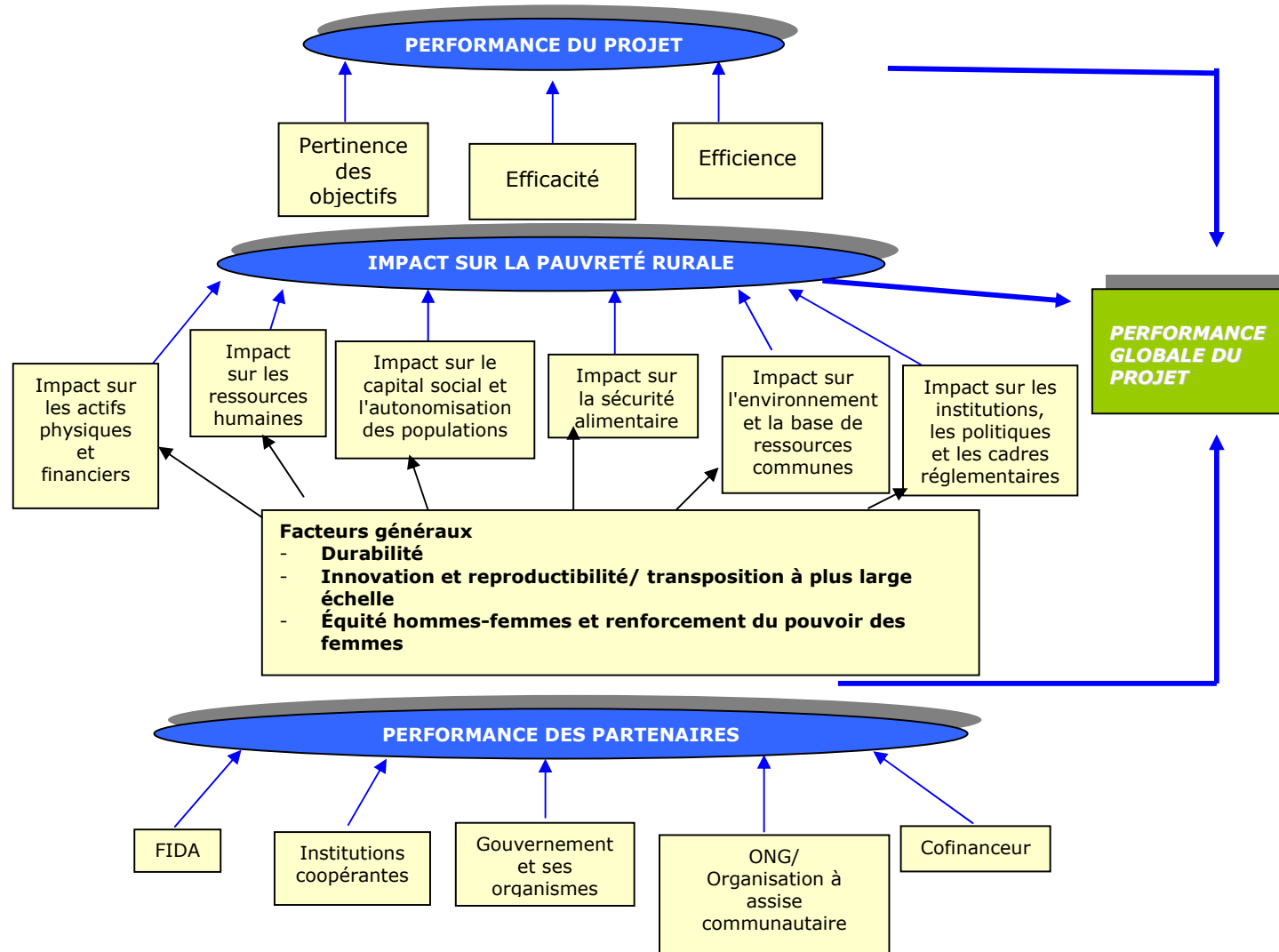
78. En outre, le OE recommande que le FIDA organise une discussion générale au sujet des questions de durabilité de façon à mieux comprendre quelles sont les analyses nécessaires pour régler les problèmes révélés par l'EEI et plusieurs RARI.
79. Enfin, il est recommandé que le Conseil d'administration étudie les conséquences de l'adoption, dans le présent RARI, de notes cibles et fasse part de ses observations à la direction et à OE.

Cadre méthodologique d'évaluation des projets

1. Le cadre méthodologique d'évaluation des projets est articulé autour de trois grands critères d'évaluation composites: a) performance du projet; b) impact sur la pauvreté rurale; et c) performance des partenaires. Chaque grand critère est subdivisé en plusieurs éléments ou sous-critères (voir le diagramme page suivante).
2. Le premier critère – **performance du projet** – rend compte de la mesure dans laquelle: les objectifs du projet coïncident avec les priorités des ruraux pauvres et des autres parties prenantes (pertinence), le projet a atteint ses objectifs (efficacité), et les ressources ont été converties en résultats d'une manière économique (efficacité).
3. Le deuxième critère – **impact sur la pauvreté rurale** – évalue les changements survenus avant la clôture du projet. L'impact sur la pauvreté rurale est défini comme l'ensemble des changements, intentionnels ou non intentionnels, dans la vie des ruraux pauvres – tels que ces derniers et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation – auxquels les interventions du FIDA ont contribué. L'impact a été divisé en six domaines, dans lesquels les projets du FIDA interviennent à des degrés divers, plus les facteurs généraux que sont la durabilité, l'innovation et la reproductibilité/transposition à plus grande échelle, et l'égalité hommes-femmes. Les six domaines de l'impact sont les suivants:
 - actifs physiques et financiers
 - ressources humaines
 - capital social et autonomisation des populations
 - sécurité alimentaire
 - environnement et base de ressources communes
 - institutions, politiques et cadres réglementaires
4. Pour chacun des domaines d'impact, l'évaluation s'efforce de fournir des réponses à une série de questions clés (voir tableau ci-après). Celles-ci, et d'autres, fournissent les éléments d'une évaluation cohérente des changements produits par les interventions du FIDA dans des domaines comme le capital social et l'autonomisation des populations. Le regroupement de ces questions permet également de faire le point par rapport aux objectifs stratégiques du FIDA (voir tableau ci-après).
5. Le troisième critère – **performance des partenaires** – évalue la performance des principaux partenaires concernés par le projet: le FIDA, les institutions coopérantes, les organismes publics responsables de l'exécution du projet, les ONG/organisations à assise communautaire associées à l'exécution du projet et les cofinanceurs du projet. Encore une fois, plusieurs questions sont posées lors de l'évaluation (voir tableau). Elles permettent d'évaluer dans quelles mesures le FIDA et ses partenaires ont convenablement identifié, préparé et supervisé le projet, et la contribution de chacun à la réussite du projet lors de l'exécution.
6. Les évaluations de projets conduites en 2005 ont appliqué à chacun des critères et sous-critères une échelle de notation à six niveaux, en se basant sur le jugement conjugué des ruraux pauvres, des partenaires et des évaluateurs, recueilli habituellement lors d'un atelier organisé à la fin de l'évaluation. Les notes attribuées sont reportées dans une matrice détaillée couvrant tous les critères

d'impact. Le présent rapport se fonde sur les notes figurant dans ces matrices et sur une analyse approfondie des rapports d'évaluation eux-mêmes.

Cadre méthodologique d'évaluation des projets



Cadre d'évaluation des projets: les domaines d'impact

Principaux domaines de l'impact	Questions clés pour l'évaluation de l'impact dans les communautés rurales couvertes par le projet (changements auxquels le projet a contribué)	Objectif du Cadre stratégique du FIDA	Objectif du Millénaire pour le développement
I. Actifs physiques et financiers	Les actifs physiques des ménages agricoles ont-ils changé? (terres agricoles, eau, animaux d'élevage, arbres, matériel, etc.)	2	
	D'autres actifs des ménages ont-ils changé? (logements, bicyclettes, radios, autres biens de consommation durables, etc.)		Pauvreté et faim
	Les infrastructures et l'accès des personnes aux marchés ont-ils changé? (transport, routes, entreposage, communication, etc.)	3	
	Les actifs financiers des ménages ont-ils changé? (épargne et endettement)		Pauvreté et faim
	L'accès des ruraux aux services financiers a-t-il changé? (crédit, épargne, assurance, etc.)	3	
II. Ressources humaines	L'accès des populations rurales à l'eau potable a-t-il changé?		Environnement (y compris l'eau)
	L'accès aux services élémentaires de santé et de prévention des maladies a-t-il changé?		Maladies
	L'incidence du VIH/sida a-t-elle varié?		Maladies
	Le taux de mortalité lié à la maternité a-t-il changé?		Taux de mortalité
	L'accès à l'enseignement primaire a-t-il changé?		Scolarisation primaire
	La scolarisation des filles au niveau primaire a-t-elle changé?		Scolarisation primaire
	Les tâches des femmes et des enfants ont-elles changé?		
III. Capital social et autonomisation des populations	Le taux d'alphabétisation des adultes et/ou l'accès à l'information/aux connaissances ont-ils changé?	1	
	Les organisations et les institutions de ruraux ont-elles changé?	1	
	La cohésion sociale et la capacité d'entraide des communautés rurales ont-elles changé?	1	
	Y a-t-il eu des changements en matière d'égalité hommes-femmes et/ou dans la condition des femmes?		Inégalités entre les sexes
	Les ruraux ont-ils acquis du poids face aux autorités publiques locales et nationales et aux partenaires de développement? (jouent-ils un rôle plus important dans les prises de décision)?	1	
	Les producteurs ruraux ont-ils acquis une meilleure position face au marché? Contrôlent-ils mieux l'approvisionnement en intrants et la commercialisation de leurs produits?	1	
IV. Sécurité alimentaire (production, revenus et consommation)	La situation nutritionnelle des enfants a-t-elle changé?		Pauvreté et faim
	La sécurité alimentaire des ménages a-t-elle changé?		Pauvreté et faim
	Les technologies et les pratiques agricoles ont-elles changé?	2	
	La fréquence des pénuries alimentaires a-t-elle changé?		Pauvreté et faim
V. Environnement et base de ressources communes	La production agricole a-t-elle changé? (surface, rendement, productions associées, etc.)	2	
	La base des ressources naturelles a-t-elle changé? (terres, eau, forêts, pâturages, stocks halieutiques, etc.)		Environnement (y compris l'eau)
VI. Institutions, politiques et cadres réglementaires	L'exposition aux risques environnementaux a-t-elle changé?		Environnement (y compris l'eau)
	Les institutions de finance rurale ont-elles changé?	3	
	Les institutions publiques locales et la prestation de services ont-elles changé?	1	
	Les politiques nationales/sectorielles touchant les ruraux pauvres ont-elles changé?	1, 3	
	Le cadre réglementaire touchant les ruraux pauvres a-t-il changé?	1, 2, 3	
	Y a-t-il eu d'autres changements dans les institutions et/ou les politiques?		

Buts des programmes de pays et des projets évalués

Objectifs des stratégies de pays

1. Les buts et objectifs des trois stratégies de pays sont brièvement résumés ci-dessous:
 - i) Au Bangladesh, le but est de promouvoir des organisations communautaires autogérées qui créeront durablement des institutions rentables et renforceront les capacités d'action des ruraux pauvres. Les objectifs en sont:
 - a) renforcer les capacités des pauvres et de leurs organisations;
 - b) améliorer l'accès aux ressources naturelles et à la technologie; et
 - c) améliorer l'accès aux services financiers.
 - ii) Au Mexique, la stratégie du COSOP de 1999 consistait à renforcer les moyens des groupes de producteurs et à proposer les éléments d'une stratégie de base suivants:
 - a) promotion et consolidation des organisations à assise communautaire de petits producteurs, des groupes de femmes, des associations de gestion des terres communes et des communautés autochtones; et
 - b) fourniture d'un appui continu au secteur paysan, aux ménages de petits producteurs, aux membres des "ejidos" et aux communautés autochtones, etc.

Une place particulière devait être faite à la production de céréales essentielles destinées à la consommation locale et à la diffusion de méthodes de production améliorées liées à la diversification de la production.

La stratégie adoptée en 1999 faisait suite à celle adoptée en 1992, qui mettait l'accent sur le développement des petits producteurs ainsi que de la capacité de production des pauvres.

- iii) Au Rwanda, le but était d'encourager la constitution de rapports équitables et efficaces avec les marchés, de développer le secteur financier rural, d'élargir l'accès à la terre et à l'eau et d'améliorer la gestion de ses ressources, ainsi que de créer un système amélioré de gestion des savoirs, de l'information et de la technologie.

Buts des projets et revenus par habitant des populations bénéficiaires

2. On trouvera ci-dessous les buts de chacun des projets évalués.

Projet	Buts
Chine – Projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui	Limiter les pénuries alimentaires chroniques qui affectent 123 400 ménages, dont 80% de pauvres ou très pauvres (10-15%), principalement au moyen de microcrédits qui bénéficient à 77-78% de l'ensemble des ménages et 91% des ménages cibles, avec un taux de remboursement de 85%.
Ouganda – Programme d'appui à l'aménagement des districts	Lutter contre la pauvreté chronique de 51 000 ménages "pauvres actifs": contribuer à un accroissement des revenus; améliorer l'état sanitaire, la sécurité alimentaire et la nutrition; développer la production agricole commercialisable et renforcer la gouvernance locale.
Ghana – Projet de développement agricole du Haut Ghana occidental	Accroître la sécurité alimentaire et augmenter les revenus de 20 000 ménages pauvres de petits exploitants dans une région où 84% de la population vit dans la pauvreté.
Ghana – Projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental	Permettre aux populations rurales pauvres d'avoir davantage accès aux services technologiques et au crédit dans une région où 88% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté, en prenant pour cible la totalité des ménages d'une communauté donnée.
Inde – Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la région nord-est	Développer durablement les moyens de subsistance des groupes vulnérables par une meilleure gestion des ressources naturelles, en prenant pour cible les ménages qui se consacrent à la culture sur brûlis ou à la culture pluviale sur de petites fermes, en mettant plus particulièrement l'accent sur les groupes défavorisés et vulnérables.
Mongolie – Projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai	Réduire la pauvreté rurale en fournissant du bétail aux ménages d'éleveurs pauvres et très pauvres ainsi qu'au moyen d'activités génératrices de revenus et au développement de la production de légumes.
Guinée – Programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djalou	Accroître la production des cultures et la répartition du bétail pour 145 000 personnes dans une région où 50% de la population vit dans la pauvreté; encourager la participation des communautés à la gestion des ressources grâce à des mesures de conservation des sols; développer la participation des femmes à la prise de décision; améliorer les pistes; et mettre en place des systèmes viables autogérés de microcrédit.
Mozambique – Projet de développement agricole de la province de Niassa	Accroître les revenus et les emplois et renforcer la sécurité alimentaire de 45 000 ménages agricoles pauvres dans deux districts.
République bolivarienne du Venezuela – Projet de développement économique des communautés rurales pauvres	Améliorer les conditions de vie des petits producteurs ruraux pauvres en assurant leur participation au développement local et l'accroissement de leur revenus agricoles.
Mexique – Projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan	Accroître les revenus et améliorer les conditions de vie des groupes cibles et réduire la vulnérabilité des familles exposées à des difficultés; renforcer le développement des institutions locales afin qu'elles puissent gérer les services d'appui financier et technique pour la production et la commercialisation; et mettre en place des mécanismes qui contribuent à répartir équitablement les retombées du projet entre les bénéficiaires.
Maroc – Projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès	Accroître les rendements grâce à un meilleur approvisionnement en eau; développer les superficies irrigables; accroître les rendements des pâturages tout en protégeant l'environnement; protéger les villages et les réseaux d'irrigation contre la désertification; construire des installations rurales et encourager le développement social et économique des femmes.

Temps écoulé entre le moment auquel le prêt a été approuvé et celui auquel il est entré en vigueur, et dépassement

Projet/ Programme	Date d'approbation du prêt	Date d'entrée en vigueur du prêt	Temps écoulé (en mois)	Date prévue d'achèvement	Date effective d'achèvement	Dépasse- ment (en mois)	Supervision
Chine	Janvier 1997	Décembre 1997	3	Décembre 2002	Juin 2004	18	UNOPS
Ghana	Avril 1999	Janvier 2000	8	Juin 1997	Juin 1997	0	UNOPS
Ghana	Septembre 1995	Mars 1996	6	Septembre 2003	Juin 2004	9	UNOPS
Guinée	Février 1997	Septembre 1998	18	Décembre 1995	Juin 1996	6	UNOPS
Inde	Avril 1997	Février 1999	22	Mars 2004	Mars 2008	48	UNOPS
Mexique	Décembre 1995	Novembre 1997	23	Décembre 2001	Décembre 2004	36	UNOPS
Mongolie	Avril 1996	Décembre 1996	8	Juin 2003	Décembre 2003	6	UNOPS
Maroc	Avril 1994	Mars 1995	11	Décembre 2001	Décembre 2003	24	Fonds arabe pour le développement économique et social (FADES)
Mozambique	Avril 1994	Octobre 1994	6	Décembre 2002	Décembre 2005	36	Banque mondiale/ UNOPS
Ouganda	Septembre 1998	Mai 2000	21	Décembre 2004	Juin 2006	18	FIDA/UNOPS
Venezuela (République bolivarienne du)	Septembre 1996	Juin 1998	19	Juin 2004	Décembre 2007	42	Société andine de développement
Moyenne			13			22	

Note: Chine: Projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la Province d'Anhui
 Ghana: Projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental – Phase II
 Ghana: Projet de développement agricole du Haut Ghana occidental
 Guinée: Programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djalou
 Inde: Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est
 Mexique: Projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan
 Mongolie: Projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai
 Maroc: Projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès
 Mozambique: Projet de développement agricole de la province de Niassa
 Ouganda: Programme d'appui à l'aménagement des districts
 Venezuela (République bolivarienne du): Projet de développement économique des communautés rurales pauvres

Résumé des constatations

L'analyse de l'impact sur le capital social et l'autonomisation des populations conduit à un certain nombre d'observations, dont les principales sont les suivantes:

- i) L'évaluation thématique consacrée à la décentralisation en Afrique de l'Est a révélé que le dialogue au sujet des politiques ne constituait un objectif que pour un seul des 12 projets. L'importance d'un environnement favorable aux pauvres n'a guère reçu d'attention. Les trois programmes de pays évalués dans le RARI n'ont que peu mis l'accent sur l'autonomisation des populations. Les programmes ont été axés sur la participation plutôt que sur l'autonomisation et, en conséquence, l'exécution des projets n'a pour ainsi dire pas tenu compte de cette question;
- ii) Dans de nombreux cas, les projets n'ont pas véritablement bénéficié aux très pauvres. Des organisations indépendantes des autorités, telles que des ONG, pourraient contribuer à l'autonomisation des très pauvres. Des ONG connues pourraient également les aider à faire valoir leurs droits auprès des autorités et, en l'absence de systèmes fiables de S&E, aider les responsables à faire en sorte que leur projet bénéficie effectivement aux groupes cibles;
- iii) L'évaluation thématique sur la décentralisation est parvenue à la conclusion que les organismes publics constituaient le maillon faible de la durabilité, en particulier de l'impact sur le capital social et l'autonomisation des populations;
- iv) Les travaux de recherche menés par le FIDA en Afrique de l'Ouest¹⁸ ont montré que lorsque les projets de développement étaient dus à l'initiative des communautés, celles-ci accordaient généralement la priorité à la satisfaction de leurs besoins de base, tels que l'accès à l'eau potable et la santé, et que les activités génératrice de revenus venaient ensuite. Ces dernières ont tendance à bénéficier davantage aux populations bien établies qu'aux pauvres. On peut donc en conclure que les communautés très pauvres cherchent avant tout à satisfaire leurs besoins de base, ce qui profite aux pauvres comme aux autres;
- v) Un examen des projets évalués en 2004-2005 auxquels a participé le FIDA a révélé qu'aucun de ces projets n'avait cherché à déterminer les capacités des administrations locales, qu'un tiers seulement avaient évalué les capacités des organisations à assise communautaire et qu'un très petit nombre seulement avaient réalisé des études de référence concernant la situation des pauvres. L'impact sur le renforcement des capacités des organismes publics a été jugé modérément décevant; les organisations à assise communautaire n'étaient autonomes à l'issue des projets que dans 20% des cas, et seul un très petit nombre de projets a véritablement bénéficié aux pauvres. La conclusion qui s'impose est donc que lorsque la conception a été mal préparée, cela se répercute sur l'exécution, et en particulier sur la durabilité;
- vi) Les projets de développement à assise communautaire de l'échantillon ont eu un impact sensiblement plus élevé que le groupe de contrôle composé de projets sans participation communautaire pour ce qui est de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité, de l'innovation et de la reproductibilité, ainsi que de l'impact sur le capital social, l'autonomisation des populations et le renforcement des capacités institutionnelles; et

¹⁸ Pantanali, R., IFAD Community-Based Projects in West Africa: Review of Project Designs, Policy and Performance, Draft Report, IFAD, 2004, p. 36.

- vii) La comparaison avec les projets de la Banque mondiale pour ce qui est de l'impact sur l'efficacité et le renforcement des capacités institutionnelles est favorable aux projets du FIDA qui reposent sur une approche participative ou communautaire. Elle est en revanche défavorable en ce qui concerne la durabilité, peut-être en raison de l'absence fréquente de stratégies de retrait de l'assistance et du manque de connaissance concrète quant au temps nécessaire pour qu'une organisation à assise communautaire devienne autonome compte tenu de son environnement général.

Comparaison des notes obtenues par les projets approuvés au cours de trois périodes différentes

