

Cote du document:	<u>EB 2006/89/R.11</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>9</u>
Date:	<u>7 décembre 2006</u>
Distribution:	<u>Restreinte</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Cœuvrer pour que les ruraux pauvres
se libèrent de la pauvreté

Rapport sur la performance du portefeuille 2005/2006

Volume I

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 sur le présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

Shyam Khadka

Chargé principal de portefeuille

tél.: +39-06-5459-2388

courriel: s.khadka@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

tél.: +39-06-5459-2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
I. Introduction	1
A. Le portefeuille d'investissements	2
B. Le portefeuille de dons	5
II. Performance globale de l'exécution et portefeuille à risque	7
A. Performance de l'exécution	7
B. Performance des partenaires et du FIDA	8
C. Portefeuille à risque	9
III. Performance des projets, durabilité et ciblage	12
A. Pertinence	12
B. Efficacité	12
C. Efficience	13
D. Performance globale des projets	13
E. Durabilité	13
F. Ciblage	14
IV. Impact du portefeuille: enjeux et action	16
A. Actifs physiques et financiers	16
B. Capital humain	18
C. Capital social et autonomisation	19
D. Sécurité alimentaire des ménages	21
E. Environnement et base de ressources communes	22
F. Institutions, politiques et cadres réglementaires	23
G. Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes rurales pauvres	25
H. Innovation, reproduction et transposition à plus grande échelle	26
V. Amélioration des processus et des instruments	27
A. Système de gestion des résultats et de l'impact	27
B. Supervision directe	29
C. Mécanisme flexible de financement	30
D. Programme pilote relatif à la présence sur le terrain	30
E. Développement du secteur privé	33
VI. Observations et conclusions	34
Annexes	
I. Division Afrique de l'Ouest et du Centre	41
II. Division Afrique orientale et australe	47
Division Asie et Pacifique	54
Division Amérique latine et Caraïbes	60
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	66
Division consultative technique	71
III. Liste des rapports d'achèvement de projets étudiés	74
IV. Projets sous supervision directe du FIDA	75
V. Projets financés dans le cadre du Mécanisme flexible de financement	76

Appendices (volume II)

- Appendice I: Portfolio size, composition and characteristics
(Taille, composition et caractéristiques du portefeuille)
- Appendice II: Progress report on the implementation of a framework for a results and impact management system (RIMS) for IFAD-supported country programmes
(Rapport intérimaire sur la mise en place du cadre directeur d'un système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) applicable aux programmes de pays appuyés par le FIDA)
- Appendice III: List of projects in the portfolio at 30 June 2006
(Liste des projets du portefeuille au 30 juin 2006)

Sigles et acronymes

ALC	Amérique latine et Caraïbes
AOA	Afrique orientale et australe
AOC	Afrique de l'Ouest et du Centre
AP	Asie et Pacifique
CCD	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique
CET	Comité d'examen technique
COSOP	Programme d'options stratégiques par pays
CPP	Chargé de portefeuille de pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EET	Évaluation externe indépendante
FBS	Fonds belge de survie
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IC	Institution coopérante
IFI	Institution financière internationale
IPPT	Initiative pilote de présence sur le terrain
MFF	Mécanisme flexible de financement
NCP	Note du Conseiller principal
OE	Bureau de l'évaluation
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
POAN/COI	Proche-Orient, Afrique du Nord, Europe centrale et orientale et Nouveaux États indépendants
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
PPSD	Programme pilote de supervision directe
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RPP	Rapport sur la performance du portefeuille
S&E	Suivi et évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SRP	Stratégie de réduction de la pauvreté
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Rapport sur la performance du portefeuille 2005/2006

I. Introduction

1. Le présent rapport sur la performance du portefeuille d'activités (RPP) poursuit deux objectifs: i) donner au Conseil d'administration un aperçu de l'efficacité avec laquelle le portefeuille de prêts et de dons produit des résultats au profit des groupes cibles du Fonds; et ii) compléter et, le cas échéant, développer les suites données par la direction du FIDA aux conclusions du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2005 (RARI 2005 – document EB/2006/89/R.10). Ce faisant, le rapport étudie la situation actuelle et l'évolution du portefeuille de prêts et de dons du FIDA, cerne les principales forces et faiblesses de sa gestion et présente une analyse stratégique de l'efficacité et de l'impact des opérations au regard de toute une série d'indicateurs de développement.
2. Le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement (EB 2005/86/R.2), qui constitue le principal vecteur du changement pour la période 2007-2009, fixe une série d'objectifs dans le but d'améliorer la performance du FIDA sur les plans de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacité et de la durabilité, et il définit trois axes d'intervention: a) la planification et l'orientation stratégiques, en vue de délimiter les domaines prioritaires d'intervention du FIDA; b) le renforcement des programmes de pays inscrit dans un nouveau modèle opérationnel; et c) la gestion des connaissances et l'innovation. Le présent rapport compare donc les résultats obtenus avec les grands objectifs fixés dans le Plan d'action (paragraphe 46 à 62), et il fait référence aux changements déjà engagés afin de résoudre les problèmes identifiés par l'Évaluation externe indépendante (EEI) et les précédents RARI.
3. Le présent rapport rend également compte des améliorations apportées aux processus et instruments organisationnels tels que le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) appliqué aux projets, le programme pilote de supervision directe (PPSD), le programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT), le mécanisme flexible de financement (MFF), ainsi qu'au développement du secteur privé.
4. Ce rapport s'appuie essentiellement sur les examens des portefeuilles des divisions régionales effectués par le département gestion des programmes et sur le RARI établi cette année par le Bureau de l'évaluation (OE). Le résumé de chacun des rapports sur les divisions régionales figure en annexe. Les sources d'information exploitées pour l'examen de leur portefeuille sont les rapports de supervision, les rapports d'examen à mi-parcours, les rapports d'achèvement de projet (RAP), le SYGRI et les rapports établis par le Bureau de l'évaluation.
5. Chaque division régionale du FIDA élabore des fiches sur l'état d'avancement des projets qui mentionnent des notes de performance. Les années précédentes, ces notes étaient relativement satisfaisantes, mais elles n'ont pas toujours été confirmées par la suite, ni par les examens réalisés à l'achèvement des projets, ni par les évaluations indépendantes. Tirant les leçons de ce constat, le FIDA a entrepris de fixer des critères qui permettent une notation plus fiable de la performance des projets. Il a établi un système qui fournit une image plus précise de la situation du projet et permet de donner l'alerte suffisamment tôt. Les autres institutions financières internationales (IFI) font appel à différents systèmes pour identifier et répertorier les projets "à risques". Beaucoup d'entre elles n'ont pas encore relevé leurs critères, et sont par conséquent confrontées à une surévaluation de la performance. Nous considérons que la méthode utilisée au

FIDA pour élaborer les rapports permet de donner une image exacte du niveau de risques que présente le portefeuille.

6. Cette année, le rapport fait en outre appel à de nouveaux outils: premièrement, l'examen des 25 RAP présentés cette année, et deuxièmement l'étude des 21 notes du Conseiller principal (NCP) concernant les projets en réserve dont la préparation est déjà bien avancée. Ces instruments, qui sont utilisés pour la première fois, devraient permettre de renforcer la fiabilité des résultats produits par le système d'auto-évaluation tout en améliorant à la fois l'actualité des évaluations fournies et leur caractère prospectif.
7. Les RAP examinés ont été rédigés suivant des directives publiées en 1999; ils ne font donc pas spécifiquement état de la performance en fonction des domaines d'impact définis par le cadre méthodologique de l'évaluation des projets approuvé en septembre 2003. L'examen a reposé sur une lecture attentive des RAP afin d'extraire les éléments permettant de formuler une appréciation. Même si ce travail a permis d'obtenir un tableau assez complet de la situation, ces évaluations ne peuvent être considérées que comme approximatives. C'est la raison pour laquelle l'écart entre les appréciations fondées sur l'examen des RAP et celles qui figurent dans le RARI 2005 est exprimé en termes de différence de rang. Par ailleurs, certaines de ces discordances s'expliquent par le fait que, dans le cas des RAP, l'échantillon considéré ne comprend que des projets achevés, tandis que le RARI 2005 prend aussi en compte l'évaluation d'un certain nombre de projets en cours.

A. Le portefeuille d'investissements

Taille du portefeuille

8. Le portefeuille actuel de projets d'investissement¹ du FIDA se compose de 222 projets concernant 86 États et un territoire, et le montant total des engagements s'élève à 3,6 milliards de USD². Environ 23% des projets sont réalisés dans neuf pays bénéficiant d'au moins cinq projets, et 20% d'entre eux sont réalisés dans 11 pays comptant quatre projets.

Tableau 1
Répartition régionale du portefeuille actuel

Région	au 1 ^{er} juillet 2004				au 1 ^{er} juillet 2005				au 1 ^{er} juillet 2006 ^{a/}			
	Nombre de projets	% du total	Fin. FIDA (en millions de USD)	% du total	Nombre de projets	% du total	Fin. FIDA (en millions de USD)	% du total	Nombre de projets	% du total	Fin. FIDA (en millions de USD)	% du total
AOC	51	23	608	19	47	20	588	17	46	21	584	16
AOA	44	20	658	20	47	20	728	21	44	20	685	19
AP	44	20	777	24	50	22	907	26	50	23	1 065	30
ALC	42	19	608	19	43	19	652	19	38	17	641	18
POAN/COI	43	19	586	18	44	19	621	18	44	20	623	17
Total	224	100	3 237	100	231	100	3 496	100	222	100	3 599	100

a/ Des prêts supplémentaires finançant des projets en rapport avec le tsunami ont été approuvés en avril 2006; leur valeur est prise en compte en 2006.

Note: Le portefeuille actuel comprend les projets approuvés et pas encore achevés. Il inclut les financements sous forme de dons et de prêts. Les projets qui ont été intégralement annulés ne sont pas pris en compte.

Note: ALC = Amérique latine et Caraïbes
AOA = Afrique orientale et australe
AOC = Afrique de l'Ouest et du Centre
AP = Asie et Pacifique
POAN/COI = Proche-Orient, Afrique du Nord, Europe centrale et orientale et Nouveaux États indépendants

¹ Certains projets étant financés à la fois par un prêt et par un don, le terme de "projets d'investissement" est utilisé.

² Le portefeuille actuel se compose de tous les projets approuvés et non clos; il comprend donc les projets qui ne sont pas encore entrés en vigueur, contrairement au portefeuille en cours.

9. Au 1^{er} juillet 2006, la région AP représentait environ 30% de l'engagement net (voir le tableau 1), devant la région AOA (19%), la région ALC (18%), la région POAN/COI (17%), et la région AOC (16%). Compte tenu de la grande disparité du montant moyen des investissements et des concours du FIDA, la répartition par division est beaucoup plus équilibrée si l'on tient compte du nombre de projets plutôt que du montant des prêts (appendice 1, volume II).
10. Le montant total des financements du FIDA approuvés depuis 1994/1995 s'élève à 4,7 milliards de USD; sur ce total, les services financiers et le crédit en milieu rural se taillent la part du lion (19%), devant les transferts de technologie (11%), le renforcement des capacités locales et le développement institutionnel (10%), et le développement impulsé par les communautés (10%). Les investissements en faveur de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles représentent près du tiers des financements accordés ces 12 dernières années. Depuis quelque temps, on constate un déclin relatif du financement d'activités ayant trait à l'agriculture et à la gestion des ressources naturelles ou à la finance rurale. Ce recul est principalement compensé par la hausse des investissements en faveur du développement humain, du renforcement des capacités locales, de la commercialisation, des petites et micro-entreprises et du développement impulsé par les communautés.

Approbations et décaissements

11. Au cours de la période étudiée, qui va du 1^{er} juillet 2005 au 30 juin 2006³, 23 projets ont été approuvés, pour un montant de 419 millions de USD, auquel s'ajoutent 35 millions de USD en faveur de quatre projets approuvés à la suite du tsunami. Cela porte le nombre total de projets approuvés par le FIDA à 127 ces cinq dernières années et 711 depuis la création du Fonds, avec un engagement de respectivement 2,1 milliards de USD et 9,1 milliards de USD. Au cours de la période considérée, les financements en faveur de projets réalisés dans les pays d'Afrique subsaharienne ont atteint 152 millions de USD, soit 36% des fonds engagés, contre une moyenne historique de 38%. Le montant des projets financés à des conditions particulièrement favorables s'élève à environ 332 millions de USD, soit 79% du volume des prêts accordés au cours de la période, une proportion légèrement inférieure à la moyenne des cinq dernières années (82%).
12. Le volume moyen des financements approuvés au cours de la période considérée s'établit à 18,2 millions de USD. Le volume moyen des prêts du FIDA est très inférieur à celui des autres IFI⁴, ce qui permet au FIDA d'exploiter des possibilités caractérisées par une capacité d'absorption des investissements limitée. Ce faible montant a toutefois l'inconvénient d'accroître les coûts par rapport à la taille du portefeuille, dans la mesure où la plupart des coûts liés à la conception et à la mise en œuvre des projets, généralement fixes, sont fonction du nombre de projets plutôt que du montant investi.
13. La tendance à la progression des décaissements s'est confirmée au cours de la période considérée, pour atteindre un nouveau record de 347 millions de USD. Sur ce total, environ 161 millions de USD (46%) ont servi à financer des projets en faveur des pays d'Afrique subsaharienne, ce qui représente une augmentation par rapport aux années précédentes. Des retards de décaissement de plus de 40% sont mentionnés pour 43 projets, ce qui traduit une légère amélioration par rapport à l'année précédente. Ce progrès est surtout à mettre au crédit du renforcement de l'appui à l'exécution et du suivi, et, lorsque ce travail ne porte

³ La période de référence a donc changé par rapport aux précédents RPP, lesquels portaient sur une année civile.

⁴ Par exemple, à la Banque interaméricaine de développement, le volume moyen des prêts du portefeuille actuel s'établissait à près de 70 millions de USD au 31 décembre 2003. Pour l'Association internationale de développement de la Banque mondiale, un guichet dont les opérations s'apparentent à celles du FIDA, il s'établissait à 51 millions de USD pour l'exercice budgétaire 2005.

pas ses fruits, de l'assainissement du portefeuille moyennant l'annulation des projets en sommeil.

Cofinancements

14. Sur le total des financements approuvés au cours de la période considérée, 405 millions de USD environ ont été mobilisés auprès de partenaires au sein des pays dans lesquels les projets sont réalisés, et environ 105 millions de USD auprès d'autres donateurs extérieurs. Le montant des cofinancements extérieurs ayant toujours été fluctuant, il est difficile de dégager une tendance. Il est donc possible que la chute du montant des cofinancements, en recul de 88 millions de USD l'an dernier, ne soit qu'un phénomène atypique de courte durée. Le relatif déficit d'engagement des autres donateurs en faveur de l'agriculture et du développement rural rend l'obtention de cofinancements plus difficile pour le FIDA.
15. Dans le portefeuille actuel, le nombre de projets exclusivement financés par le FIDA est en augmentation, et atteint désormais 40%; les projets réalisés à l'initiative du FIDA et cofinancés représentent quant à eux 55% du portefeuille, les 5% restants étant réalisés à l'initiative d'autres donateurs avec un cofinancement du FIDA. Cette répartition témoigne du recul des cofinancements, en contradiction avec l'importance que le FIDA a accordée ces dernières années à la constitution de partenariats et à la collaboration étroite avec les autres donateurs.
16. Pour résoudre le problème du recul des cofinancements, il faudra que le FIDA soit plus présent au niveau des pays, car c'est à cet échelon que les cofinancements s'organisent. Les donateurs partenaires du FIDA ont décentralisé leurs structures ces dernières années, ce qui nécessite une présence accrue au niveau des pays. L'accent mis sur l'alignement et l'harmonisation à la suite des déclarations de Rome et de Paris devrait accélérer cette évolution et inciter d'autant plus fortement le FIDA à renforcer son engagement au sein des pays.

Annulations de prêts

17. La priorité accordée ces dernières années à l'assainissement du portefeuille porte ses fruits, ce qui se traduit par un volume d'annulations de 65 millions de DTS, en progression de 32 millions de DTS par rapport à la période précédente. Cette évolution s'explique principalement par l'annulation totale de deux prêts (République Dominicaine et Indonésie) et par l'annulation du solde non décaissé de trois prêts en faveur du Zimbabwe. L'amélioration du taux de décaissement se traduit par une baisse du pourcentage de crédits annulés à la clôture des prêts – environ 13% en 2005/2006, soit une proportion stable par rapport à ces dernières années, mais en diminution sensible par rapport à la moyenne historique, soit 18%. Ces chiffres reflètent une nette amélioration du respect des délais d'utilisation des crédits, mais des progrès sont encore réalisables, particulièrement en faisant appel chaque fois que possible aux annulations partielles.

Signature et entrée en vigueur des prêts

18. Vingt-cinq projets financés par le FIDA à hauteur de 354 millions de USD sont entrés en vigueur durant la période considérée, mais fin juin 2006, l'entrée en vigueur de 40 projets approuvés était encore en instance. Au cours de la période étudiée, 34 accords de prêts ont été signés, le délai moyen entre l'approbation d'un projet par le Conseil d'administration et la signature atteignant 6,4 mois, soit une petite augmentation par rapport à la moyenne historique, légèrement supérieure à quatre mois, tandis que le délai moyen entre l'approbation par le Conseil d'administration et l'entrée en vigueur a diminué. Globalement, il faut de toute urgence renforcer nettement l'efficacité du processus qui va de l'approbation d'un projet par le Conseil d'administration à sa signature et à son entrée en vigueur.

19. Les facteurs qui jouent sur les délais d'entrée en vigueur sont variables, et il n'est pas toujours possible de dégager des constantes. Les arrangements institutionnels relatifs à l'exécution du projet nécessitent souvent une phase de préparation prolongée, en particulier pour les projets qui font appel à des processus participatifs. On demande de plus en plus de transparence dans la conduite des affaires de l'État, ce qui se traduit par une inflation du nombre de parties prenantes impliquées dans le processus d'approbation et de ratification entraînant des retards. Les initiatives relatives à la présence sur le terrain ont utilement contribué à faciliter l'entrée en vigueur. Il est également nécessaire de mieux préparer la mise en œuvre des projets avant leur approbation. Le FIDA prend des mesures pour améliorer la situation sur ce plan, ce qui contribuerait également à réduire les retards dans l'exécution.

Prorogation et achèvement de projets, portefeuille en cours

20. La prorogation des prêts en tant qu'outil de gestion a été utilisée avec modération durant la période considérée, puisqu'elle n'a concerné que 22 projets, si l'on exclut les prorogations purement automatiques correspondant au décalage de la période d'exécution⁵. Trente-deux projets ont été achevés, ce qui se traduit par la poursuite de la réduction du portefeuille en cours, qui compte aujourd'hui 182 projets.

Supervision des projets

21. Au 1^{er} juillet 2006, 181 projets nécessitaient une supervision. Sur ce nombre, 6% seulement étaient supervisés directement par le FIDA, les autres entrant dans le cadre des arrangements de coopération relatifs à la supervision. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) suivait 125 projets, soit 69% du total. La Banque mondiale se classait deuxième, loin derrière l'UNOPS, avec 17 projets, soit 11% du total. Venaient ensuite la Société andine de développement (SAD) et la Banque ouest-africaine de développement de (BOAD), qui supervisaient chacune 10 des projets restants.

B. Le portefeuille de dons

Dons approuvés et décaissés en 2006

22. La politique du FIDA en matière de dons approuvée en 2003 avait déjà pris pleinement effet durant la période considérée⁶; les 75 dons, d'un montant de 31,60 millions de USD, ont tous été approuvés dans le cadre de cette nouvelle politique⁷. Le tableau 2 indique la répartition des dons approuvés en 2005/2006.

Tableau 2
**Répartition des dons approuvés,
du 1^{er} juillet 2005 au 30 juin 2006**

<i>Guichet</i>	<i>Dons d'un montant élevé</i>		<i>Petits dons</i>		<i>Total</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant en millions de USD</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant en millions de USD</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant en millions de USD</i>
Mondial/régional	17	21,30	35	4,94	52	26,24
Pays	6	3,00	17	2,36	23	5,36
Total	23	24,23	52	7,31	75	31,60

Source: Département gestion des programmes.

23. Au cours de la période considérée, au titre du guichet mondial/régional, le FIDA a approuvé huit dons, représentant au total 7,07 millions de USD, en faveur de sept

⁵ Au FIDA, la période d'exécution débute à la date de prise d'effet; il faut donc la corriger si l'entrée en vigueur du prêt est retardée.

⁶ Pour faciliter les comparaisons et les rapports, on considère que la nouvelle politique en matière de dons est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2004; l'ensemble des commentaires et des tableaux se basent sur cette date.

⁷ Ces chiffres ne tiennent pas compte des dons en faveur du mécanisme de financement du développement des programmes, pris en compte au titre du guichet pays.

institutions bénéficiant du soutien du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), et 12 dons, pour un montant total de 14,77 millions de USD, en faveur d'autres institutions. Au titre du même guichet, le FIDA a approuvé 32 petits dons en faveur d'institutions ne bénéficiant pas du soutien du GCRAI et trois dons à des institutions relevant du GCRAI. Sur les 23 dons accordés au titre du guichet pays, quatre serviront à financer des projets de développement, principalement dans le domaine du renforcement des capacités locales et de la concertation, pour un montant total de 1,71 million de USD, et quatre autres serviront à financer des activités au niveau d'un pays spécifique.

24. Pour les années 2002 à 2004, le montant annuel des décaissements au titre des dons était compris entre 18 millions de USD et 23 millions de USD. Pour l'année 2006, ce chiffre est en augmentation puisqu'il atteint 25,5 millions de USD.

Portefeuille actuel et dons en cours

25. Le portefeuille du FIDA compte 244 dons (voir le tableau 3); ce chiffre élevé reflète la prépondérance des petits dons. L'entrée en vigueur de 43 dons est en attente, ce qui illustre la nécessité de renforcer les activités de préparation de l'exécution, y compris lors de la phase de conception. S'agissant des dons en cours, le total cumulé des décaissements s'élève à un peu moins de la moitié du montant approuvé.

Tableau 3

Le portefeuille de dons au 1^{er} juillet 2006

	Portefeuille actuel ^{a/}		Portefeuille effectif			
	Dons approuvés		Dons approuvés		Décaissements cumulés	
	Nombre	Montant en millions de USD	Nombre	Montant en millions de USD	Montant en millions de USD	Pourcentage
Au titre de la précédente politique en matière de dons						
Membres du GCRAI	18	17,49	18	17,49	11,56	66
Instituts de recherche non membres du GCRAI	34	27,68	33	26,68	16,44	62
Composante	5	2,35	5	2,35	1,35	57
ONG	21	1,69	21	1,69	1,42	84
Mécanisme spécial d'intervention	3	0,27	3	0,27	0,22	83
Sous-total	81	49,47	80	48,47	30,98	64
Au titre de la politique actuelle en matière de dons						
Guichet régional/mondial	89	53,95	66	42,06	14,69	35
Guichet pays	74	20,66	55	13,89	3,88	28
Sous-total	163	74,61	121	55,95	18,57	33
Total	244	124,08	201	104,41	49,55	47

^{a/} Le portefeuille actuel comprend les dons approuvés et non clos, tandis que le portefeuille effectif comprend les dons pour lesquels l'accord de financement a été signé, et qui ne sont pas clos.
Source: Système prêts et dons.

II. Performance globale de l'exécution et portefeuille à risque

A. Performance de l'exécution

26. Pour suivre la performance de chaque projet du portefeuille en cours, le FIDA exploite les fiches sur l'état d'avancement du projet. Ces fiches, qui mesurent la qualité des projets compte tenu des conditions dans lesquelles ils sont réalisés, évaluent la performance au regard d'une série d'indicateurs tels que la progression de l'exécution, l'autonomisation des femmes, etc. Pour interpréter les notes attribuées, il importe de tenir compte du fait que, les critères d'évaluation ayant été sensiblement relevés durant la période considérée, les chiffres ne sont pas strictement comparables dans le temps. Toutefois, la cohérence interne de la notation a globalement été maintenue, ce qui permet d'effectuer des comparaisons valables à partir du rang des différentes variables pour une année donnée.
27. Dans l'ensemble, les notes tirées des fiches font état pour 2006 d'une amélioration de la performance des projets sur les plans suivants: respect des procédures de passation des marchés, mise à disposition des fonds de contrepartie, respect des dispositions de l'accord de prêt, ponctualité de la transmission des informations, qualité de la comptabilité et ponctualité des audits. Tout au long de la période étudiée, les notes concernant la qualité "globale" de l'exécution des projets se situaient encore aux alentours de 2⁸, ce qui dénote l'existence d'une marge de progression. Parmi les indicateurs pris en compte, la note évaluant le rythme de décaissement et la note concernant la performance du suivi et de l'évaluation (S&E) sont particulièrement faibles. Les autres domaines qu'il faudra améliorer sont notamment la réalisation des objectifs physiques et la performance des prestataires de services. Ces notes, attribuées dans le cadre d'une auto-évaluation, ont tendance à refléter la volonté des équipes de pays et des divisions d'améliorer la performance dans les domaines évalués par les indicateurs en question.
28. Compte tenu du rôle que joue l'exécution des projets dans l'amélioration de l'efficacité et des résultats, les RAP ont été étudiés sous cet angle. Il ressort de cette analyse que la mise en œuvre a été satisfaisante ou très satisfaisante dans 54% des cas⁹. La distribution binaire des notes indique que l'exécution est généralement soit pleinement satisfaisante, soit nettement insatisfaisante. Globalement, ces résultats confirment le constat établi par le Bureau de l'évaluation dans le cadre du RARI 2005.
29. L'examen des RAP a mis en évidence différents types de problèmes; sont notamment évoqués des difficultés concernant la conception et l'évaluation préalable des capacités institutionnelles, le flou de la répartition des responsabilités entre les différents organismes d'exécution, des carences sur le plan de la transparence, une gestion financière médiocre, des insuffisances en matière de mise à disposition des fonds de contrepartie, des faiblesses sur le plan du S&E, un taux de rotation des effectifs élevé, et enfin des retards et des perturbations causés par des facteurs exogènes comme une dévaluation, des troubles civils ou l'évolution des priorités de l'emprunteur.
30. Certains RAP relèvent des insuffisances de gestion concernant les responsables de projet, les pouvoirs publics, les institutions coopérantes du FIDA, les institutions qui apportent un cofinancement et le FIDA lui-même. En règle générale, les

⁸ Dans les fiches sur l'état d'avancement des projets, ceux-ci sont notés sur une échelle à 4 points: 1 correspond à un objectif atteint ou dépassé, 2 à un objectif presque atteint, 3 à un résultat sensiblement inférieur à l'objectif et 4 à une absence totale ou quasi totale de progrès. À l'avenir, les fiches utiliseront également une échelle à 6 points.

⁹ Dans le cadre de l'examen des RAP, une échelle de notation sur 6 points a été utilisée, à savoir: 6 = très satisfaisant, 5 = satisfaisant, 4 = partiellement satisfaisant, 3 = partiellement insatisfaisant, 2 = insatisfaisant et 1 = très insatisfaisant.

institutions qui s'occupent des ruraux pauvres manquent de dynamisme. Au demeurant, hormis dans les situations les plus difficiles comme la guerre civile, il semble que bon nombre des difficultés d'exécution trouvent leur source dans les faiblesses de la conception des projets, spécialement en ce qui concerne les arrangements relatifs à l'exécution et l'évaluation des risques. L'amélioration de cet aspect de la performance constitue pour le FIDA un enjeu majeur.

B. Performance des partenaires et du FIDA

31. La performance des partenaires des projets – bailleurs de fonds, organismes emprunteurs et institutions coopérantes – exerce aussi une grande influence sur l'exécution¹⁰. L'étude des RAP a donc évalué la performance des partenaires et celle du Fonds.

Performance du FIDA

32. La performance du FIDA est jugée partiellement satisfaisante ou mieux dans 78% des cas. En règle générale, il faut se féliciter de la souplesse dont le FIDA fait preuve en appuyant les ajustements de la conception des projets au stade de l'examen à mi-parcours. Dans ce domaine, les RAP jugent la performance du FIDA beaucoup plus favorablement que le RARI 2005. En moyenne, la performance de l'ensemble des partenaires était légèrement supérieure à celle de l'exécution dans son ensemble, et la performance du FIDA légèrement meilleure que celle de ses partenaires.
33. L'examen des RAP met également en évidence des domaines dans lesquels le FIDA aurait dû être plus performant, parmi lesquels sont plus particulièrement notés l'incapacité à remédier suffisamment tôt aux problèmes de gestion du projet (Burkina Faso: 512-BF et Paraguay: 496-PY)¹¹ et une participation sporadique à la supervision du projet (502-MN). Un excès de souplesse est également relevé dans un cas (Népal: 250-NP). L'étude mentionne par ailleurs le cas d'un projet dont la conception laissait à désirer, pour lequel la supervision directe par le FIDA a permis d'apporter un soutien approprié en cours d'exécution (Bangladesh: 1062-BD). La plupart des observations attirent l'attention sur la nécessité de renforcer l'implication du FIDA au cours de l'exécution des projets, ce qui constitue l'un des objectifs fixés par le Plan d'action.

Performance des institutions coopérantes

34. De la même manière, la performance de l'UNOPS, qui a joué le rôle d'institution coopérante (IC) dans 15 projets de l'échantillon (60%) a généralement été jugée satisfaisante, mais elle a aussi fait l'objet de critiques concernant le renouvellement trop fréquent du personnel des missions de supervision, et parfois le nombre insuffisant de missions pour superviser un projet donné. Parmi les exemples de problèmes liés à la supervision, sont mentionnés des faiblesses dans l'appui à l'exécution, l'insuffisance du temps passé sur le terrain et un suivi médiocre (Dominique: 503-DO) et l'envoi de la première mission alors que le projet était déjà réalisé à 60% (Paraguay: 496-PY). Dans certains cas, l'exécution du projet a pâti des différences entre les procédures appliquées par le FIDA (par exemple pour le décaissement des fonds dans le cadre des projets de développement impulsés par les communautés) et celles de l'IC ou des pouvoirs publics. Pour remédier à cette situation, il faut que les IC et le FIDA fassent preuve de plus de souplesse.
35. Selon l'évaluation de la performance des IC pour le portefeuille en cours en 2005/2006, qui figure dans les fiches sur l'état d'avancement des projets, un peu moins de 60% des projets relèvent de la catégorie "pas de problème ou problèmes mineurs", 35% de la catégorie "problèmes modérés en cours de

¹⁰ La mise en œuvre peut également être affectée par la performance des ONG et des organisations à assise communautaire partenaires du projet, ainsi que par celle du groupe cible, mais ces facteurs n'ont pas fait l'objet d'une évaluation séparée.

¹¹ Le numéro d'identification du projet figure entre parenthèses.

résolution", et 6% de la catégorie "problèmes graves nécessitant une intervention". Aucune tendance nette ne se dégage, mais il semble que dans l'ensemble la performance s'est légèrement dégradée, en particulier s'agissant du rythme de supervision et de l'impact de la supervision sur l'exécution des projets.

Performance des cofinanceurs

36. Au total, 15 projets sur les 25 étudiés, soit 60%, ont bénéficié d'un ou plusieurs cofinancements, et la performance des cofinanceurs est jugée médiocre, souvent parce que les crédits annoncés restent au stade des promesses. En revanche, dans quelques cas, la performance du cofinancier a été exemplaire (Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues, en République démocratique populaire lao ou Association internationale de développement, en Azerbaïdjan par exemple). Dans ce domaine, il faut retenir qu'il est indispensable de mettre en place des accords incontestables avant d'officialiser l'entrée en vigueur d'une opération, afin d'éviter de lancer des projets dont le financement est incertain. Il faut également trouver un bon compromis entre d'une part la mobilisation de cofinancements et une conception soignée, qui demandent plus de temps, et d'autre part le retard qu'elles entraînent dans le démarrage des projets. Le FIDA s'emploie à résoudre cette contradiction.

C. Portefeuille à risque

Évaluation des risques sur une échelle absolue

37. La méthode employée au FIDA pour classer les projets en fonction des risques qu'ils présentent repose sur les critères définis dans le cadre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); les projets sont répartis en trois catégories: projets à problème, projets pouvant poser problème et projets sans risque. Les projets à problème sont ceux qui obtiennent une note de 3 ou 4 pour l'un des deux principaux indicateurs, qui mesurent l'un la performance du portefeuille, et l'autre la réalisation des objectifs de développement. Les projets pouvant poser problème sont ceux qui obtiennent une note de 3 ou 4 pour 5 des 11 signaux d'alerte. On considère que les autres projets ne présentent pas de risque.
38. Le tableau 4 présente les résultats des analyses effectuées par les divisions régionales au milieu de l'année 2006.

Tableau 4

Répartition des projets par catégorie de risques, sur une échelle absolue

Région	Projets à problème		Projets pouvant poser problème		Projets sans risque		Total	
Afrique de l'Ouest et du Centre	5	13%			33	87%	38	100%
Afrique orientale et australe	8	20%	1	2%	32	78%	41	100%
Asie et Pacifique	9	23%			31	77%	40	100%
Amérique latine et Caraïbes	9	26%			26	74%	35	100%
Proche-Orient et Afrique du Nord	8	22%			29	78%	37	100%
Total	39	20%	1	2%	151	78%	191	100%

39. Avec 20% de projet à risque, les résultats soutiennent favorablement la comparaison avec ceux obtenus pour la précédente période de référence.

40. Le portefeuille a ensuite été analysé au regard du passage des projets d'un niveau de risques à l'autre: a) les projets présentant des risques de manière chronique sont ceux qui ont été classés dans la catégorie des projets faisant problème pendant au moins trois années consécutives entre 2002 et 2006. Au total, 14 projets entrent dans cette catégorie, et plus de la moitié d'entre eux ont été considérés comme à risque tout au long de la période; b) les projets à risque de manière transitoire sont ceux qui figurent dans la catégorie des projets à problème en 2006, mais ont été classés parmi les projets exempts de risques au moins une fois les années précédentes. Dix-sept projets relèvent de cette catégorie, parmi lesquels huit posent problème depuis 2006 seulement; et c) les projets présentant des problèmes à un stade précoce de leur exécution; il s'agit de nouveaux projets qui ont été classés dans la catégorie des projets à problème dès l'année de leur démarrage. Cette catégorie comprend huit projets.
41. Sur les 42 projets classés dans la catégorie des projets à problème en 2005, 11 seulement ont pu être reclassés dans celle des projets exempts de risques en 2006. Parmi les autres, six ont été achevés, et 25 relèvent toujours de la catégorie des projets à problème. Dans l'ensemble, les projets qui posent problème le font généralement de manière prolongée.
42. Si l'analyse de la proportion de projet à risque à partir des critères du SAEP est utile pour évaluer la performance du portefeuille, certaines lacunes ont par ailleurs été relevées: i) cette méthode donne un poids considérable à deux indicateurs (l'évaluation de la performance de l'exécution et la réalisation de l'objectif de développement), tout en négligeant plusieurs autres variables relatives à la performance; et ii) en l'état, la méthode ne fait apparaître qu'un nombre très limité de projets pouvant poser problème; elle n'est donc pas propre à dépister les risques suffisamment tôt, alors qu'il s'agit d'une qualité essentielle pour un outil sur lequel repose la gestion du portefeuille.

Évaluation des risques sur une échelle relative

43. Compte tenu des inconvénients de la méthode classique d'évaluation des projets en matière de risques, un outil supplémentaire d'évaluation sur la base d'une note relative a été introduit à titre expérimental en 2005. Cet outil utilise la note moyenne obtenue par chaque projet pour l'ensemble des indicateurs relatifs à la réalisation des objectifs et à l'impact, sans qu'aucun des critères soit affecté d'un coefficient qui lui confère un "droit de veto". La moyenne non pondérée sert à répartir les projets en trois groupes: les projets verts (note inférieure ou égale à 0,5 fois l'écart type au-dessus de la moyenne); les projets orange (note comprise entre 0,5 et 1,25 fois l'écart type au-dessus de la moyenne); et les projets rouges (note supérieure à 1,25 fois l'écart type au-dessus de la moyenne – plus la note est élevée, plus la performance est médiocre). L'application d'un système de notation relative à l'ensemble du portefeuille de projets du FIDA aboutit à répartir les projets en trois catégories par grand domaine de performance (voir le tableau 5).

Tableau 5

Répartition des projets par catégorie de risques, sur une échelle relative

<i>Réalisation des objectifs de développement</i>	<i>Performance de l'exécution</i>			<i>Total</i>
	<i>Vert</i>	<i>Orange</i>	<i>Rouge</i>	
Vert	125	14	3	142
Orange	9	16	2	27
Rouge	1	7	10	18
Pas de note	-	2	2	4
Total	135	39	17	191

44. Avec cette méthode, on obtient les résultats suivants:
- Projets sans problème. Il s'agit des projets classés verts à la fois pour les réalisations et pour l'impact. Ce groupe comprend 125 projets, soit environ les deux tiers du portefeuille en cours en 2006;
 - Projets pouvant poser problème. Ce groupe comprend 23 projets classés orange pour l'une des deux dimensions (performance de l'exécution ou impact), et verts pour l'autre;
 - Projets à risque. Ce groupe comprend les projets orange sur les plans de la réalisation de l'exécution et de l'impact, et les projets rouges pour l'une des dimensions, mais verts pour l'autre. Au total, 20 projets relèvent de cette catégorie, soit 11% du portefeuille;
 - Projets à problème. Ce groupe comprend les projets orange pour l'une des dimensions (performance d'exécution ou impact) et rouges pour l'autre. Au total, 19 projets, soit 10% du portefeuille, entrent dans cette catégorie, parmi lesquels 10, soit 5% de l'ensemble des projets, sont classés rouges pour les deux dimensions; il s'agit à l'évidence des plus problématiques.
45. En règle générale, les projets portant sur l'agriculture et l'irrigation sont ceux qui font le plus souvent problème, de même que les projets de développement rural multisectoriels (voir le tableau 6). En revanche, on constate que la performance des projets de finance rurale est relativement satisfaisante. Celle des projets portant sur la commercialisation est également meilleure. Cela étant, le nombre de projets portant sur l'irrigation et sur la commercialisation est peu élevé. L'évaluation satisfaisante du portefeuille de projets en cours dans le domaine de la finance rurale dans les fiches relatives à l'avancement des projets est en contradiction apparente avec la performance relativement médiocre qui caractérise les projets achevés (paragraphe 77). Ce hiatus peut s'expliquer soit par un manque de cohérence entre la notation au cours de la mise en œuvre et la notation à l'achèvement du projet (paragraphe 5), soit par une amélioration de la performance des projets en cours par rapport à celle des projets déjà achevés, ces deux facteurs pouvant aussi se combiner. Les éléments rassemblés dans le cadre du RARI 2005 et de l'évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale laissent à penser que la performance des projets récents est meilleure.

Tableau 6

Répartition des projets faisant problème par du type de projet, sur une échelle relative

Type de projet	Projets à problème		Projets à risque		Projets pouvant poser problème		Projets sans problème		Total
Agriculture	10	16%	6	10%	11	18%	34	56%	61
Finance rurale	1	5%					20	95%	21
Développement de la pêche							1	100%	1
Irrigation	3	33%					6	67%	9
Développement de l'élevage			2	67%			1	33%	3
Commercialisation							4	100%	4
Recherche	1	7%	1	7%	3	20%	10	67%	15
Développement rural	4	6%	11	15%	9	14%	48	67%	72
Peuplement rural							1	100%	1
Projets non notés									4
Total	19	10%	20	10%	23	12%	125	65%	191

III. Performance des projets, durabilité et ciblage

A. Pertinence

46. Sur le plan de la pertinence par rapport à la stratégie de réduction de la pauvreté du FIDA, à la situation économique, sociale et politique et aux objectifs stratégiques du FIDA, l'examen des RAP fait apparaître 72% de projets jugés pertinents ou très pertinents, et 24% partiellement pertinents. En moyenne, la pertinence a donc été jugée pleinement satisfaisante. Dans le RARI de cette année, c'est également par rapport au critère de pertinence que la performance du FIDA obtient les meilleurs résultats, sans qu'on constate de hiatus entre l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante.
47. L'examen des RAP fait également état d'une amélioration sensible par rapport au niveau de référence indiqué dans le Plan d'action¹², la performance se rapprochant de l'objectif à atteindre en 2009. Le fait qu'un quart des projets environ obtiennent une note de 4, ce qui les classe dans la catégorie "partiellement satisfaisants" montre qu'au prix d'un effort supplémentaire, la quasi-totalité des projets du FIDA pourraient devenir pertinents ou très pertinents.
48. Ces résultats pleinement satisfaisants sur le plan de la performance n'ont toutefois pas incité le FIDA à se démobiliser en ce qui concerne la pertinence. Le nouveau cadre stratégique (2007-2010) insiste beaucoup plus sur les aspects opérationnels; il intègre en particulier un certain nombre de nouveaux éléments, notamment une articulation plus claire entre les buts, les objectifs et les résultats du FIDA, à leur tour liés à ses systèmes internes de gestion de la performance. En conséquence, les "filtres stratégiques" utilisés par le FIDA pour identifier ses projets et programmes seront "moins flous"; il y aura donc moins de risques d'engager des actions peu pertinentes pour les ruraux pauvres. Le FIDA va par ailleurs exploiter son avantage comparatif, et concentrer ses efforts sur les domaines où il peut intervenir le plus utilement. Ce recentrage contribuera à améliorer la pertinence du FIDA au cours de l'exécution.
49. En qualité de signataire de la déclaration de Paris, le FIDA est pleinement déterminé à aligner et harmoniser ses politiques et ses processus sur ceux des différents pays dans lesquels il intervient, ce qui contribuera à renforcer sa pertinence. Par ailleurs, en qualité d'agence des Nations Unies, le FIDA adhère pleinement au processus de réforme des Nations Unies, qui permettra d'améliorer la performance de chaque organisme, mais aussi du système des Nations Unies dans son ensemble.

B. Efficacité

50. L'efficacité se définit pour l'essentiel comme le degré de réalisation des objectifs du projet. Dans le cadre de l'examen des RAP, 72% d'entre eux ont été jugés partiellement satisfaisants au moins. Sur les 25 projets analysés, quatre (Azerbaïdjan, Corée, Pérou et Viet Nam), qui ont pleinement atteint ou dépassé les objectifs de développement, figurent dans la catégorie des projets très efficaces. Dans neuf autres cas, les objectifs physiques ont dans l'ensemble été atteints, mais, la performance n'étant pas pleinement satisfaisante, ils ont obtenu une note moins élevée. Par exemple, au Burkina Faso, même si tous les objectifs physiques et la plupart des objectifs de développement ont été atteints, le degré d'autonomie de l'organisation regroupant les paysans a été jugé faible.
51. Les conclusions de l'examen des RAP corroborent dans l'ensemble les notes attribuées dans le cadre du RARI 2005.

¹² Selon l'Évaluation externe indépendante, la pertinence a été jugée élevée pour 60% de l'ensemble des projets du FIDA et substantielle pour 40% d'entre eux.

52. Globalement, les résultats obtenus jusqu'ici indiquent une amélioration par rapport au niveau de référence mentionné dans le Plan d'action, soit 67%; le FIDA est donc en bonne voie pour atteindre l'objectif de 80% d'ici à 2009.

C. Efficience

53. L'efficience a trait à l'utilisation des ressources. La définition la plus facile à comprendre et celle de la relation économique entre les coûts et les avantages globaux. Lorsque les seconds sont supérieurs aux premiers, l'efficience est satisfaisante. Au total, l'efficience a été jugée satisfaisante ou mieux pour 60% des projets dont le RAP a été étudié. Ce résultat correspond à l'objectif fixé pour 2009 dans le cadre du Plan d'action, et il est en nette amélioration par rapport au niveau de référence de 45%. Sur l'ensemble des projets, la pertinence a été jugée satisfaisante ou très satisfaisante dans environ 44% des cas, partiellement satisfaisante pour 16% des projets et partiellement insatisfaisante pour 12% d'entre eux. Là encore, au prix de quelques efforts supplémentaires, plus de 70% des projets pourraient obtenir des résultats satisfaisants.
54. L'examen des RAP place la performance sur le plan de l'efficience en bien meilleur rang que ne le fait le RARI, et dans ce domaine le hiatus entre les deux est sensible.
55. Dans la majorité des cas, les RAP ne comportaient pas d'analyse économique à proprement parler, et l'évaluation de l'efficience des projets repose sur une appréciation sommaire des informations glanées sous différentes rubriques. De même, le RARI 2005 ne disposait du taux de rentabilité économique que pour deux projets. Compte tenu du manque d'éléments, il y a lieu d'interpréter avec une grande prudence les conclusions à ce sujet.

D. Performance globale des projets

56. Dans le cadre de l'EEI, la note composite évaluant les résultats correspondait à la moyenne des notes de performance concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficience; la note obtenue était satisfaisante dans 70,7% des cas pour l'ensemble de l'échantillon (projets achevés et projets en cours), et dans 61% des cas si l'on tient compte uniquement des projets achevés. À cet égard, la performance du FIDA était comparable à celle de la Banque mondiale, à savoir 72,9% pour l'ensemble du portefeuille et 69,6% pour les projets concernant le secteur rural pour la période 1995-2004. Cette année, les projets achevés obtiennent une note composite satisfaisante dans 76% des cas, soit 15 points de pourcentage de plus par rapport au niveau de référence de l'EEI¹³. Pour l'ensemble du portefeuille (y compris les projets en cours), un calcul prenant en compte les résultats du RARI donne une note composite satisfaisante dans 82% des cas, ce qui correspond à 11,5 points de pourcentage de plus par rapport au niveau de référence mentionné dans l'EEI.

E. Durabilité

57. Bien que le RARI 2005 fasse état d'une amélioration relative, ce domaine reste l'un des moins performants, et le rang qui lui est attribué dans le cadre de l'examen des RAP n'est que légèrement supérieur à celui du RARI. Sur les 25 projets achevés dans le cadre de l'examen du portefeuille, un a été jugé très satisfaisant, six satisfaisants, 12 partiellement satisfaisants ou partiellement insatisfaisants et six insatisfaisants. Les projets sont donc partiellement satisfaisants ou mieux dans 48% des cas. L'amélioration enregistrée par rapport aux notes de l'EEI, qui jugeait la durabilité substantielle dans 40% des cas,

¹³ Pour aboutir à ce résultat, l'EEI a combiné deux catégories de performance: élevée (4) et substantielle (3). Sur l'échelle à 6 points utilisée dans le cadre de l'examen des RAP effectué pour alimenter le présent rapport, les notes de performance substantielle (3) ou élevée (4) correspondent aux notes 4, 5 et 6, à savoir partiellement satisfaisant, satisfaisant et très satisfaisant.

correspond donc à huit points de pourcentage. Toutefois, compte tenu de la faiblesse des résultats de départ, il faut prendre des mesures énergiques pour réaliser l'objectif fixé dans le Plan d'action, à savoir une durabilité substantielle dans 80% des cas d'ici 2009. Conformément aux recommandations du RARI 2005, une analyse rigoureuse des causes profondes du manque de durabilité sera menée, accompagnée d'un large débat auquel le Bureau de l'évaluation prendra également part.

58. La répartition des notes montre également que, moyennant de légers efforts supplémentaires, cinq des projets jugés partiellement satisfaisants auraient pu devenir satisfaisants. Sept autres projets, jugés partiellement insatisfaisants (note de 3), auraient pu aussi, moyennant des efforts plus importants, obtenir l'appréciation "satisfaisants" ou au moins "partiellement satisfaisants" (note de 4). Cela aurait permis d'attribuer une meilleure appréciation d'ensemble à cet indicateur, à savoir "largement satisfaisant".
59. Parmi les succès dont il est fait état dans les RAP, on peut citer comme exemple les conclusions concernant le Viet Nam (1025-VN):
- "... l'approfondissement des connaissances concernant la problématique hommes-femmes, la participation, la réduction de la pauvreté, la coordination des donateurs, etc., se révélera sans doute durablement utile... l'infrastructure du projet est de bonne qualité et sera sans doute maintenue en état par les communautés si le gouvernement continue à fournir les ressources techniques nécessaires... les avantages retirés par les femmes, en particulier par l'intermédiaire des associations de crédit, semblent durables... Il se peut que les aspects formels des réformes institutionnelles ne subsistent pas longtemps car il s'agissait à bien des égards d'arrangements ad hoc..."*
60. Le faible impact sur la durabilité s'explique par l'absence de développement des capacités locales (Mexique: 494-MX), la persistance d'un fort degré de vulnérabilité (Équateur: 1043-EC), la session d'une partie importante des actifs physiques par le groupe cible (Nicaragua: 495-NI), le manque de fonds pour la maintenance (Ghana: 1002-GH, République-Unie de Tanzanie: 1006-TZ).
61. Étant donné que le FIDA intervient dans des zones instables sur les plans politique, économique et environnemental, il serait irréaliste de s'attendre à ce que tous les projets soient jugés parfaitement durables. Cependant, la performance des projets figurant dans l'échantillon RAP ne répond pas aux attentes.
62. L'examen des RAP conclut que pour rendre les résultats plus durables, il est indispensable d'améliorer systématiquement la qualité lors du lancement et de la mise en œuvre des projets, y compris grâce à la supervision, ainsi que l'attention accordée au développement institutionnel. Au niveau des projets, pour amorcer une amélioration, on pourrait déjà allonger la période consacrée au développement des institutions de base, adopter un processus plus endogène de renforcement du capital social, et favoriser la mise en place d'un environnement opérationnel, et notamment d'un cadre juridique, plus porteur pour les institutions de base.

F. Ciblage

63. Initialement, l'approche du ciblage retenue par le FIDA reposait sur L'Accord portant création du FIDA, qui précise que les moyens financiers du Fonds doivent servir à accroître la production alimentaire et à améliorer le niveau nutritionnel des populations les plus pauvres des pays à déficit alimentaire¹⁴. Dans le cadre de ses interventions, le Fonds visait principalement les régions dans lesquelles vit une proportion très importante de ruraux pauvres. L'autre élément sur lequel

¹⁴ Article 7.1 d).

reposait cette approche consistait à cibler les populations qui sont particulièrement défavorisées et vulnérables, telles que les femmes, les peuples autochtones et les minorités ethniques. Dans l'ensemble, cette approche a permis au Fonds de répondre très pertinemment aux besoins des ruraux pauvres. Toutefois, les RARI ont à plusieurs reprises attiré l'attention sur le fait que les projets du FIDA ne parviennent pas à identifier explicitement le groupe cible, ni à atteindre les populations les plus pauvres et les plus vulnérables, même lorsque celles-ci sont visées.

64. Il ressort de l'étude des RAP que, dans la plupart des cas, l'approche du ciblage retenue par le FIDA a contribué à identifier les groupes cibles de manière satisfaisante. Toutefois, la situation peut être améliorée dans un certain nombre de domaines. Premièrement, il n'est pas toujours certain que l'identification du groupe cible fondée sur des critères géographiques et ethniques ou sur le sexe ait permis de retenir les populations les plus pauvres (Mexique: 494-MX). Dans le cas d'un projet réalisé en République-Unie de Tanzanie également (1006-TZ), la méthode de ciblage laissait à désirer. Au Pérou en revanche (Pérou: 475-PE), l'approche retenue, qui consistait à cibler les sept provinces les plus pauvres, spécialement dans les régions sortant d'un conflit, a été jugée très satisfaisante. Un projet réalisé au Burkina Faso (369-BF) ciblait la région la plus pauvre, qui compte 400 000 habitants, et la performance sur le plan du ciblage a été jugée très satisfaisante. De bons résultats ont également été obtenus en Tunisie moyennant le ciblage de l'un des districts les plus pauvres, dans lequel le taux d'émigration est élevé. Parfois, le groupe cible englobe délibérément des membres relativement mieux lotis. Au Rwanda (500-RW), la conception du projet autorisait la participation de ménages relativement aisés: capables de tirer parti de la dynamique du marché, ceux-ci pourraient ainsi être utiles au principal groupe cible du projet en donnant du travail à ses membres. La création d'emplois est parfois une arme efficace pour réduire la pauvreté dans le cas des paysans sans terre.
65. Cette année, le système d'auto-évaluation met en évidence un décalage entre les objectifs retenus lors de la conception et la mise en œuvre. Dans le projet réalisé à la Dominique (503-DO), le ciblage avait été défini avec précision au stade de la conception, mais il a été appliqué de manière approximative au cours de la mise en œuvre. Au Viet Nam (1025-VN), les hommes ont été plus nombreux que les femmes à tirer avantage du projet, alors que la conception prévoyait de privilégier très nettement les femmes. Les enseignements tirés des RAP montrent qu'il est nécessaire d'identifier des instruments qui ont une pertinence pour le groupe cible. Au Ghana par exemple (1002-GH), les composantes portant sur l'eau de boisson et les technologies après récolte ont contribué à réduire sensiblement la charge de travail des femmes.
66. L'examen du portefeuille en cours réalisé par le FIDA insiste également beaucoup sur l'analyse de la performance du ciblage. Les examens effectués au sein des divisions fourmillent de réflexions très intéressantes sur leurs propres pratiques et sont riches d'enseignements. Par exemple, au sein de la division Amérique latine et Caraïbes, l'analyse de la performance du portefeuille en cours sur le plan du ciblage relève que les efforts entrepris pour affecter les ressources dans un cadre concurrentiel, ce qui permet dans une certaine mesure d'empêcher des personnes n'appartenant pas au groupe cible d'accaparer les avantages, ont été couronnés de succès. En Asie, le ciblage géographique a bien fonctionné pour 80% des projets; il reposait principalement sur une cartographie de la vulnérabilité, complétée par des processus participatifs. Parmi les critères retenus, le niveau des revenus est celui qui a été le plus souvent appliqué (44% des cas), suivi par la taille des exploitations (25%), l'insécurité alimentaire (19%) et la taille des troupeaux (6%).

67. Globalement, il ressort de l'évaluation de l'efficacité du ciblage dans le portefeuille en cours que 30% des projets atteignent ou dépassent les objectifs fixés, tandis que 64% d'entre eux sont presque conformes aux objectifs. Ces résultats méritent d'être améliorés, mais ce problème ne présente pas aujourd'hui d'acuité particulière pour le FIDA. Pour obtenir des progrès, il convient de rendre l'exécution plus conforme à la conception et de renforcer le suivi de la performance du ciblage.
68. Les 21 notes rédigées par le conseiller principal pour chacun des nouveaux projets dont la formulation a été achevée au cours de la période considérée signalent toutes des problèmes de ciblage. Parmi les problèmes évoqués figurent une analyse trop superficielle de la pauvreté et des moyens d'existence, une identification insuffisante des activités et services appropriés (y compris ceux permettant l'autociblage), la nécessité de prendre en compte des critères allant au-delà des catégories démographiques (femmes, jeunes, etc.), et la nécessité d'assurer un meilleur suivi de la performance sur le plan du ciblage.
69. La politique récemment adoptée par le FIDA en matière de ciblage devrait contribuer à pallier les insuffisances observées dans la définition précise des groupes cibles, et, partant, à améliorer la conception et la mise en œuvre des projets¹⁵. Elle réaffirme la détermination du FIDA à s'employer de manière volontariste à atteindre les populations vivant dans l'extrême pauvreté, qui ont potentiellement la capacité de mettre à profit un meilleur accès aux facteurs et possibilités. Par ailleurs, elle préconise de définir les groupes cibles du FIDA au sein de chaque pays dans le cadre d'un processus associant les parties prenantes. Elle prend en considération et exploite les enseignements tirés par le FIDA et par d'autres, et invite le Fonds: i) à faire des diagnostics plus rigoureux, et ii) à assurer un meilleur suivi de la performance en matière de ciblage¹⁶. Elle préconise également d'investir dans le renforcement des capacités du personnel du FIDA et de ses partenaires.
70. En dépit des nombreux efforts entrepris pour améliorer le ciblage, y compris par des diagnostics détaillés, il est décidément difficile d'atteindre les plus pauvres, notamment en raison des faiblesses des institutions qui leur sont destinées. De surcroît, beaucoup d'IC ne sont pas aussi sensibles aux problèmes de ciblage que le FIDA. Ces deux considérations font ressortir la nécessité d'effectuer une supervision directe et de prévoir des projets d'une durée plus longue, car la sensibilisation des populations concernées est une entreprise de longue haleine.

IV. Impact du portefeuille: enjeux et action

71. Le cadre méthodologique d'évaluation définit les domaines d'impact du FIDA (EC 2003/34/WP.3). Les projets ne visent pas tous expressément l'ensemble des domaines d'impact, mais tous les projets sont censés exercer sur chacun d'entre eux une influence favorable. Les paragraphes ci-dessous analysent les résultats obtenus.

A. Actifs physiques et financiers

72. Ce domaine d'impact englobe un certain nombre de variables, notamment la production, la productivité, les revenus, l'accès aux marchés, les services financiers et les actifs physiques et financiers des ménages. Globalement, le RARI 2005 qualifie d'impressionnant l'impact obtenu par les projets dans ce domaine, et dans l'ensemble l'analyse des RAP corrobore cette appréciation. Une autre analyse effectuée par le personnel du FIDA concernant trois paramètres (la productivité de l'agriculture, les actifs physiques et les actifs financiers) confirme ces bons résultats, mais elle identifie des domaines dans lesquels il est nécessaire de poursuivre l'amélioration.

¹⁵ FIDA, Atteindre les ruraux pauvres: politique du FIDA en matière de ciblage (EB 2006/88/R.2/Rev.1).

¹⁶ RARI 2005, paragraphe 71.

73. Dans le domaine de l'amélioration de la **productivité de l'agriculture**, la performance étant jugée bonne pour 11 projets achevés sur 22¹⁷, la contribution du FIDA peut être considérée comme substantielle. Les changements ont été obtenus principalement grâce à la fourniture régulière d'intrants et de conseils techniques (Burkina Faso: 369-BF, Rwanda: 314-RW), à l'introduction de nouvelles cultures (Tunisie: 483-TN), et à la mise en valeur des terres et l'irrigation (Venezuela: 279-VE). En Azerbaïdjan (1033-AZ), un autre type d'intervention portant sur l'évolution des arrangements institutionnels, principalement sous la forme du développement d'un marché foncier et de la garantie de la permanence des droits de propriété, s'est traduit par une amélioration globale de la productivité des facteurs grâce à une allocation des ressources plus efficiente.
74. En revanche, les gains de productivité ont été modestes ou insuffisants en Sierra Leone (308-SL), surtout en raison d'un problème d'exécution du projet. En Mongolie, si les gains de productivité ont été jugés satisfaisants pour les légumes, le RAP fait état d'une diminution du cheptel après deux hivers rigoureux. Au Nicaragua (495-NI), les gains de productivité n'ont été que partiellement satisfaisants, car les activités agricoles entreprises n'avaient que peu ou pas de débouchés.
75. Le système d'auto-évaluation fait également état d'un impact généralement satisfaisant sur les **actifs physiques**. Sur les 22 RAP mentionnant ce domaine, deux mentionnent un impact très satisfaisant et sept un impact satisfaisant. Dans certains cas, la valeur foncière a augmenté, soit après la remise en état des systèmes d'irrigation (Azerbaïdjan: 1033-AZ), soit grâce à des travaux de conservation des sols et des ressources en eau (Rwanda: 314-RW). L'amélioration des routes et autres infrastructures rurales a également été mentionnée, notamment au Viet Nam (1025-VN) et au Bangladesh (1062-BD). L'impact a été négligeable à la Dominique (503-DO), et s'est limité à la création d'emplois temporaires au Nicaragua (495-NI).
76. L'examen du portefeuille met en évidence la solidité de la performance dans le domaine de la création d'infrastructures, lorsque celle-ci était prévue dès la conception. La division POAN/COI, par exemple, indique que dans le cadre du Projet de développement rural dans les gouvernorats méridionaux réalisé au Yémen, 198 infrastructures communautaires desservant 500 000 personnes ont été créées, alors que l'objectif était d'en créer 25 et de desservir 60 000 personnes.
77. Sur les 24 RAP qui ont évalué la performance dans le domaine des **actifs financiers**, un estime l'impact très satisfaisant, quatre le jugent satisfaisant, et six partiellement satisfaisant. En Équateur (1043-EC), les *cajas solidarias* ont dépassé l'objectif fixé et suscité une demande supplémentaire de fonds renouvelables, et l'impact sur les femmes a été sensible, ce qui est également relevé pour un projet réalisé en République démocratique populaire lao (1099-LA). Au Rwanda et en Tunisie, l'accès aux services financiers a contribué au lancement de nouvelles activités génératrices de revenus, et, dans le cas de la Tunisie, à l'accroissement de la productivité agricole. En revanche, l'impact a été décevant en République-Unie de Tanzanie (1006-TZ), au Burkina Faso (369-BF) et en République populaire démocratique de Corée (1064-KP). Si dans les deux premiers cas l'échec du renforcement des capacités locales explique les mauvais résultats, dans le troisième, c'est le taux d'inflation élevé qui a amputé la valeur du fonds de crédit et compromis la durabilité. Au Mexique (494-MX), les revenus ont augmenté et leurs sources ont été diversifiées, mais le renforcement des capacités locales de gestion des fonds régionaux est resté insuffisant, ce qui a rendu l'impact peu durable.

¹⁷ Comme indiqué au paragraphe 6, 25 RAP ont été étudiés, mais tous ne mentionnaient pas les résultats obtenus pour chacun des domaines d'impact.

78. Les études techniques concernant les projets en préparation formulent généralement un grand nombre d'observations concernant les problèmes techniques et institutionnels. Partant de l'hypothèse selon laquelle ces problèmes découlent d'un déséquilibre des pouvoirs dans les zones rurales, elles soulignent la nécessité de préserver les intérêts du groupe cible du FIDA. Les recommandations du personnel technique du FIDA portent donc surtout sur le caractère participatif de la planification et du suivi, sur l'adoption et l'application d'une législation visant à défendre les intérêts des pauvres et sur l'apport de moyens de renforcement des capacités, y compris dans le cadre de la mise en place de services de création d'activités. Parmi les solutions que les divisions techniques ont le plus fréquemment recommandées figurent, premièrement l'utilisation très sélective des lignes de crédit, en évitant l'approche fondée sur l'offre précédemment appliquée et les prêts bonifiés et en proposant des services financiers autres que le crédit (épargne, assurances et envois de fonds notamment), et deuxièmement l'innovation dans les modalités de mise à disposition des services.
79. Dans l'ensemble, les évaluations indépendantes du portefeuille de projets portant sur la finance rurale des principales institutions qui interviennent dans le domaine du développement, notamment la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), mettent en évidence la nécessité d'améliorer la performance. Il semble que les résultats du FIDA ne sont guère différents. Or le portefeuille de projets portant sur la finance rurale est important au FIDA, puisqu'il regroupe plus de 19% des opérations. Par ailleurs, et c'est encore plus important, le groupe cible du FIDA a besoin d'avoir durablement accès aux services financiers afin de participer aux activités de production, ce qui permet de consommer régulièrement et de faire face aux crises. C'est la raison pour laquelle il est important que le FIDA poursuive les progrès accomplis ces dernières années, dont fait état l'évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale. Le Fonds s'emploiera donc énergiquement à continuer de faire évoluer le portefeuille de projets concernant la finance rurale pour qu'il ne se limite pas à la fourniture de crédit et propose des services financiers ruraux plus étendus.
80. Le portefeuille de projets du FIDA portant sur la finance rurale privilégie le développement des services de microfinance moyennant la réorientation de programmes de crédit conventionnels. En second lieu, le FIDA s'attache à développer les instruments de financement novateurs tels que les envois de fonds. Par ailleurs, il encourage la transmission systématique d'informations concernant la performance par les institutions de finance rurale auxquelles il apporte son concours, par l'intermédiaire d'une base de données mondiale d'échange Internet d'informations sur la microfinance baptisée MIX Marché. Comme le préconise la Politique du FIDA en matière de finance rurale, les projets du Fonds s'attachent à obtenir un impact durable.

B. Capital humain

81. Sur le plan du renforcement du capital humain, le concours du FIDA est généralement extrêmement sélectif et se cantonne essentiellement au développement de l'accès du groupe cible, particulièrement des femmes, à l'alphabétisation et à l'instruction élémentaire, aux soins de santé primaires, et à l'eau de boisson et l'assainissement. Des évaluations indépendantes récentes reprises dans le RARI mettent en évidence un impact satisfaisant, et, dans l'ensemble, les auto-évaluations confirment cette appréciation. Sur 22 RAP, 15 font état d'une performance plutôt satisfaisante ou mieux (68%); l'échantillon de projets examinés corrobore donc dans l'ensemble le constat du RARI. Toutefois, les RAP placent la performance dans ce domaine à un rang légèrement moins bon que ne le fait le RARI.

82. Il ressort de l'examen des RAP que les composantes qui obtiennent l'impact le plus important sont celles qui concernent l'eau de boisson. Cet impact est mentionné par exemple au Burkina Faso (369-BF et 512-BF), en Tunisie (483-TN), en République-Unie de Tanzanie (1006-TZ) et au Viet Nam (1025-VN). Le projet réalisé au Pérou (475-PE) fait état de l'amélioration plus globale du niveau de vie à la faveur de la généralisation de cuisinières plus modernes, de latrines aseptisées et de cuisines séparées, de la diminution de la charge de travail des femmes et de la progression du taux de scolarisation. Un impact satisfaisant sur l'alphabétisation et la santé de base a également été noté au Burkina Faso (512-BF), au Rwanda (500-RW), au Viet Nam (1025-VN), en République-Unie de Tanzanie (1006-TZ) et en Tunisie (483-TN). Une meilleure estime de soi est mentionnée au Viet Nam (279-VN), tandis qu'en Chine (1048-CN) on a relevé un renforcement des compétences, en particulier sur le plan des techniques agricoles et des connaissances des femmes sur les questions liées à la santé.
83. Le projet réalisé au Mali (367-ML) a obtenu un impact satisfaisant sur l'alphabétisation des adultes, mais les populations n'ont pas été préparées à gérer les ressources communes telles que l'eau. De même, dans l'ensemble, un projet réalisé au Népal a produit un impact plus fort parmi les hommes que parmi les femmes (250-NP). Des problèmes liés soit à la pertinence ou à la qualité de la formation ou encore à son impact ont été relevés au Ghana (1002-GH) et en Mongolie (502-MN). De même, pour un projet réalisé au Mexique (494-ME), il est précisé que les objectifs de renforcement des capacités n'ont pas été atteints. En Inde (1040-IN), la composante portant sur l'appui institutionnel a été le principal facteur de changement sur le plan du capital humain: non seulement elle a transformé la perception et les moyens d'action des populations et en particulier des femmes, mais elle a joué un rôle déterminant pour resserrer les liens sociaux au sein des communautés et entre elles.
84. Parmi les problèmes relevés concernant la conception de nouveaux projets, le VIH/sida occupe une place de plus en plus importante. Si les analyses de la pauvreté traitent de plus en plus souvent ce problème, les projets proposent peu de solutions. Sur ce sujet, l'approche adoptée par le FIDA ne consiste pas à concevoir une composante directement consacrée à ce problème, car en tant qu'institution il est moins qualifié que d'autres pour le faire, mais à concevoir des projets qui peuvent contribuer à aider les communautés et les ménages touchés à faire face aux effets de la pandémie.
85. Globalement, le FIDA n'ignore pas les contraintes financières et techniques qui pèsent sur lui; il continuera donc à se montrer très sélectif et à identifier des possibilités d'investissement qui contribuent directement au renforcement du capital humain. Il va continuer à prêter attention à la contribution que l'accroissement des revenus et l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages peut apporter au renforcement du capital humain. Il va également continuer à aider les populations rurales pauvres à renforcer leurs moyens d'action afin d'être en mesure de négocier l'obtention de services de base dans les zones rurales, afin de renforcer leur accès à des services élémentaires dans le domaine de la santé, de l'éducation et des autres secteurs sociaux.

C. Capital social et autonomisation

86. Les investissements du FIDA dans le domaine du capital social ne sont pas très élevés, mais il s'agit souvent d'une dimension essentielle des projets qu'il soutient, car elle sous-tend la méthode d'identification du groupe cible et de mise en œuvre du projet au niveau local, par exemple dans le cadre d'un processus de développement impulsé par les communautés. Le RARI 2005, comme les précédents, émet des réserves quant à l'impact des projets du FIDA sur le plan du capital social et de l'autonomisation. Globalement, l'examen des RAP permet de confirmer le constat dressé par le RARI.

87. Un examen plus attentif des résultats des auto-évaluations montre que pour un groupe de huit projets les résultats obtenus dans ce domaine d'impact sont insatisfaisants, alors qu'ils sont satisfaisants dans les autres cas. Ces mauvais résultats ont pesé sur la performance d'ensemble. Les causes les plus souvent évoquées pour les expliquer sont notamment: l'absence de renforcement des capacités et de processus participatif (Nicaragua: 495-NI, Burkina Faso: 512-BF, Mali: 367-ML) et la fragilité de l'institution locale (Mali: 367-ML). Les autres projets qui font état d'un impact faible ou inexistant sont ceux réalisés en Mongolie (502-MN), au Paraguay (496-PY), à la Dominique (503-DM) et en République-Unie de Tanzanie (1006-TZ).
88. L'impact est jugé partiellement satisfaisant ou partiellement insatisfaisant dans les cas où les insuffisances suivantes sont relevées: i) les organisations locales ont eu un impact limité en dépit d'un potentiel non négligeable (Népal: 250-NP), ii) il n'a pas été possible de faire en sorte qu'elles aient une autonomie suffisante (Burkina Faso: 369-BF), iii) l'application des techniques participatives ou des processus démocratiques présentait des faiblesses (Azerbaïdjan: 1033-AZ), et iv) la capacité à financer de nouveaux projets locaux ou à assurer le fonctionnement des projets existants n'a pas été suffisamment développée.
89. Un projet réalisé au Viet Nam (1025-VN) a obtenu sur ce plan un impact important puisque le modèle de développement participatif et décentralisé a non seulement permis de renforcer les capacités locales, mais aussi de contribuer à développer les moyens d'action des populations. Au Rwanda (314-RW), dans le cadre d'un projet réalisé alors que le pays sortait d'un conflit, le RAP fait état d'une forte progression du potentiel des associations et d'un regain de confiance au sein de la population.
90. Les projets qui ont obtenu de bons résultats dans ce domaine d'impact ont souvent un effet multiplicateur important. Au Pérou et dans d'autres pays andins, les associations locales ont appris à agir collectivement en évaluant les problèmes et les perspectives, en élaborant des propositions concernant les actions à entreprendre; enfin, et c'est là le plus important, en prenant leurs responsabilités à l'égard de l'utilisation des ressources. Plusieurs d'entre elles participent à des activités conjointes de commercialisation collective, tandis que d'autres ont créé des petites entreprises agro-industrielles. Le projet a permis de renforcer les capacités des bénéficiaires à jouer un rôle au sein des collectivités locales. Le statut des femmes a été revalorisé, tant au sein de la famille que dans la communauté. L'évaluation a établi que, pour plus de 45 000 hommes et femmes, la participation à la mise en œuvre de plans d'activité s'est traduite par une amélioration de leur confiance en soi, mais aussi par un accroissement des revenus des ménages.
91. Sur le plan opérationnel, le FIDA doit surmonter deux principaux types d'obstacles:
- a) dans un tiers des cas environ, les projets ne sont pas parvenus à réaliser les activités et composantes prévues sur le plan du capital social; et
 - b) parmi les problèmes spécifiques, on relève les insuffisances ou l'inadaptation des réalisations qui font que les bénéficiaires continuent à dépendre des institutions créées dans le cadre du projet, la mauvaise utilisation des techniques participatives (Azerbaïdjan), et l'incapacité à prendre en compte la différence entre les besoins des hommes et ceux des femmes.
92. Globalement, et au risque d'une simplification excessive, il semble que les projets ont dans une certaine mesure ignoré le caractère endogène de la création de capital social, et ont eu tendance à imposer d'en haut des décisions concernant les moyens de la favoriser. Dans certains cas, le fait que les projets du FIDA soient nécessairement limités dans le temps semble avoir eu des effets pervers,

le processus utilisé pour créer et développer le capital social étant adapté mais incapable d'assurer la pérennité des résultats obtenus. À l'évidence, il faut inscrire les projets visant à améliorer et exploiter le capital social dans une perspective à plus long terme.

D. Sécurité alimentaire des ménages

93. Le renforcement de la sécurité alimentaire des ruraux pauvres est une dimension essentielle du mandat du FIDA. Le Fonds contribue à la réalisation de cet objectif de manière directe, en mettant les ménages en mesure de satisfaire leurs besoins moyennant l'accroissement de la quantité d'aliments qu'ils produisent, mais aussi de manière indirecte, grâce à l'augmentation des revenus, à l'amélioration de la nutrition, au développement du patrimoine physique et financier et à l'amélioration de l'accès aux services financiers.
94. L'évolution des techniques, agricoles notamment, compte pour beaucoup dans l'amélioration de la productivité de l'agriculture. Le FIDA consacre donc une part non négligeable de ses investissements au renforcement du conseil technique, au développement de la fourniture d'intrants, à la conservation des ressources en eau et à l'articulation entre la production et les marchés. La politique de dons du FIDA vise à encourager les recherches utiles aux pauvres dans le domaine des techniques agricoles.
95. Il ressort des RAP étudiés cette année que 38% des projets ont obtenu des résultats satisfaisants ou très satisfaisants dans ce domaine. Un autre tiers a obtenu des résultats partiellement satisfaisants. L'impact global peut donc être qualifié de généralement satisfaisant. L'évaluation de la performance dans le cadre de l'examen des RAP est presque équivalente à celle du RARI 2005.
96. L'analyse des projets qui ont obtenu de bons résultats montre que les relations entre les différents facteurs qui affectent la sécurité alimentaire des ménages sont complexes. En Azerbaïdjan (1033-AZ), l'accroissement de la production agricole, en particulier pour les céréales alimentaires, obtenue principalement grâce à l'augmentation de la productivité, a contribué à l'obtention d'un impact très satisfaisant. La mise en place d'un marché foncier a joué un rôle puisqu'elle a permis d'accroître le patrimoine des paysans, et, par ricochet, d'améliorer l'efficacité de l'allocation des ressources, et donc d'augmenter les rendements.
97. De même, au Burkina Faso (369-BF), l'amélioration de la fertilité des sols et l'accroissement des revenus à la faveur des progrès de l'élevage et de l'introduction d'autres activités génératrices de revenus ont contribué à l'obtention d'un impact satisfaisant sur la sécurité alimentaire. Au Rwanda (314-RW), l'amélioration de la gestion des ressources en eau, la diversification des cultures et le développement de l'approvisionnement en bois de feu ont permis d'obtenir des résultats satisfaisants. En Tunisie (483-TU), l'impact est jugé satisfaisant, mais il aurait pu être l'être encore plus si la commercialisation de produits nouveaux et la mise en place de filières de produits avaient fait l'objet d'une plus grande attention. Dans le cadre d'un projet réalisé en Chine (1048-CN), la production de céréales alimentaires par habitant a doublé, et la nutrition des enfants s'est améliorée. Au Pérou (475-PE), tous les ménages bénéficiant directement du projet sont parvenus à la sécurité alimentaire.
98. Au Bangladesh (1029-BD), les paysans ont pu accroître leurs revenus en se tournant vers des cultures économiquement rentables. Toutefois, cela s'est traduit par un recul de la production vivrière, et par conséquent l'impact net sur la sécurité alimentaire est plus mitigé, puisque l'accroissement des revenus s'est accompagné d'une diminution de la production vivrière. En République démocratique populaire lao (1099-LA), la production agricole a nettement augmenté, mais essentiellement au sein du groupe qui n'était pas affecté par l'insécurité alimentaire au départ. Au Viet Nam (1025-VN), les rendements ont doublé, mais ce sont surtout les moins pauvres qui en ont tiré parti. Tous ces

projets ont été jugés partiellement satisfaisants (ou même insatisfaisants), compte tenu de l'ambiguïté des résultats pour les plus pauvres, même si dans l'ensemble leur impact sur la production a été favorable.

99. L'examen du portefeuille en cours a permis de contribuer à identifier quelques bonnes pratiques. En République-Unie de Tanzanie, l'organisation des marchés – grâce à l'introduction d'un mécanisme de récépissés d'entrepôts par exemple – a aidé les paysans à obtenir de meilleurs prix. Au Burundi (1105-BI), la reconstitution du cheptel a permis de diversifier non seulement les sources de revenus mais également le régime alimentaire des familles, qui consomment désormais du lait et de la viande.
100. Pour renforcer la sécurité alimentaire des ruraux pauvres, le FIDA utilise aussi les dons. Il s'agit par exemple de l'objectif principal de trois dons d'un montant élevé approuvés en faveur d'activités de recherche et développement portant sur l'igname (R 740/Institut international d'agriculture tropicale, IITA), le niébé (R 661/IITA) et le riz (662/Centre du riz pour l'Afrique) en Afrique de l'Ouest et du Centre.
101. L'examen des projets en cours de conception met en évidence leur caractère sectoriel de plus en plus marqué (par exemple finance rurale, commercialisation, etc.), ce qui rend plus difficile l'évaluation préalable de leur impact potentiel sur la sécurité alimentaire. Puisque la sécurité alimentaire ne constitue pas un objectif explicite pour de nombreux nouveaux projets, elle n'est pas intégrée dans le système de suivi; par conséquent, son impact n'est mesuré qu'indirectement, souvent par l'intermédiaire d'indicateurs de substitution. Il est probable qu'à l'avenir, ce problème va compromettre la qualité des constatations portant sur la sécurité alimentaire. En outre, certains des projets élaborés concernent des pays dans lesquels la sécurité alimentaire n'est plus un enjeu prioritaire (Moldova, Albanie et Bosnie-Herzégovine). Le FIDA poursuivant des objectifs multiples, il est normal que l'amélioration de la sécurité alimentaire ne fasse pas partie des objectifs de tous les projets à venir.

E. Environnement et base de ressources communes

102. De nombreux projets du FIDA sont exécutés dans un contexte écologique fragile et comprennent donc des activités visant à protéger, ou à améliorer l'environnement et la base de ressources naturelles. Même lorsque l'amélioration de l'environnement ne constitue pas un objectif explicite, le FIDA s'en tient au principe selon lequel son action ne doit pas causer de préjudice. D'après l'Évaluation externe indépendante ainsi que les RARI réussis, la performance dans ce domaine d'impact a été relativement médiocre. Cela s'explique en partie par le fait que certains projets du FIDA ne comportent pas d'objectifs explicites en matière d'environnement.¹⁸ Dans l'ensemble, ce domaine d'impact est celui où les RAP font apparaître les résultats les plus faibles, et il n'y a pas de décalage avec les notes attribuées par le RARI.
103. Parmi les exemples de réussite examinés cette année, il convient de citer en particulier la Chine (1048-CN), où le couvert forestier et la fertilité ont augmenté et l'érosion des sols a diminué. Une augmentation du couvert forestier et une meilleure stabilité de l'environnement ont été également signalées au Népal (250-NP) et au Viet Nam (1025-VN). Au Pérou, le projet 475-PE, qui avait été conçu en partant du principe qu'il existe un lien étroit entre la pauvreté et la dégradation des ressources naturelles, a eu un impact positif à la fois en augmentant la viabilité écologique et en réduisant la pauvreté grâce à l'adoption d'un processus participatif de gestion des ressources naturelles et à l'introduction de l'agriculture biologique. Pour la plupart des autres projets, les appréciations allaient de "partiellement satisfaisant" (Venezuela: 279-VE, Burkina Faso:

¹⁸ Ainsi, les rapports concernant 8 des 25 projets examinés cette année ne rendaient pas compte de l'impact dans ce domaine.

369-BF, République populaire démocratique de Corée: 1064-KP) à "insatisfaisant" (Nicaragua: 495-NI, Paraguay: 496-PY, République-Unie de Tanzanie: 1006-TZ, Burkina Faso: 512-BF, Mali: 367-ML et Niger: 364-NE).

104. La faiblesse de l'impact est en partie due à la progression insuffisante de l'exécution, qui s'explique elle-même par un lien insuffisant avec la productivité (Nicaragua: 495-NI), le fait que les fermiers ne sont pas incités à prendre des mesures de conservation (El Salvador: 1215-SV) ou la sous-estimation du potentiel d'érosion (Mali: 367-ML). L'indifférence à l'égard des ressources foncières communes dont les pauvres dépendent pour satisfaire un certain nombre de leurs besoins vitaux est une autre cause qui explique ce faible impact. L'environnement est également le domaine d'impact où l'écart entre la conception et l'exécution est le plus élevé. On peut citer comme exemple typique la Mongolie (502-MN), où la nécessité de mettre en place un système de surveillance des parcours capable de mesurer la productivité et la pression de pâturage n'a pas été reconnue par l'unité d'exécution du projet, si bien que celui-ci n'a pas été mis en œuvre.
105. Le fait que le groupe cible du FIDA ne fait pas siens les objectifs de conservation des ressources naturelles constitue souvent un problème. L'intervention d'un donateur ne saurait se substituer à l'engagement local. L'accès à des ressources humaines susceptibles de contribuer à la conception et à la mise en œuvre d'un cadre réglementaire favorable aux pauvres est également une question qui se pose dans certains pays emprunteurs. Étant donné que les mesures de conservation des ressources ne produisent généralement des résultats qu'à long terme, il faudra prévoir une durée d'exécution adéquate pour les projets futurs.
106. Le FIDA cherche activement d'autres moyens de contribuer à la protection de l'environnement. C'est ainsi qu'il a créé l'unité du FEM en août 2004. Tout en aidant le FIDA à s'acquitter de son rôle en tant qu'agent d'exécution spécialisé du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et à faire en sorte que ses activités profitent à l'environnement mondial, l'unité du FEM a également contribué à obtenir des cofinancements pour compléter les investissements du FIDA dans ce domaine et à améliorer la conception des volets "environnement" des projets. Depuis la création de l'unité, le nombre de projets que compte le portefeuille FIDA/FEM a doublé, la valeur de celui-ci s'établit actuellement à 22 millions de USD, et un montant supplémentaire de 57 millions de USD a été alloué pour la période couverte par la quatrième reconstitution du FEM. En partenariat avec la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique (CCD), l'unité a également mis en œuvre un don-projet d'un montant de 1 million de USD. Elle continue à promouvoir la création de partenariats solides avec d'autres organismes des Nations Unies tels que le PNUD, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et la Banque mondiale dans le cadre de la mise en œuvre conjointe de cinq dons-projets. De même, le FIDA continuera à coopérer étroitement avec le Mécanisme mondial de la CCD à la réduction de la pauvreté en œuvrant pour l'utilisation durable des ressources naturelles. Pendant la période à l'examen, la division consultative technique, en collaboration étroite avec le Mécanisme mondial, a analysé le portefeuille du FIDA au moyen des marqueurs de Rio mis au point par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) afin de pouvoir rendre compte des activités du FIDA se rapportant à la CCD.

F. Institutions, politiques et cadres réglementaires

107. La performance du FIDA dans ce domaine a été jugée relativement médiocre tant par l'Évaluation externe indépendante que les RARI successifs. L'examen des rapports d'achèvement des projets (RAP) effectué cette année concorde avec les notes relatives attribuées par le Bureau de l'évaluation. En termes absolus,

seulement environ 20% des projets pour lesquels des RAP ont été achevés ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants pour ce qui est de la performance et 21% ont été jugés insatisfaisants.

108. Les projets ont eu un impact profond lorsqu'ils ont réussi à influencer sur les politiques. On peut notamment citer comme exemple l'Azerbaïdjan (1033-AZ), où les réformes agraires ont été institutionnalisées et où les institutions tant publiques que privées ont été renforcées, ce qui a eu des effets positifs sur la répartition des revenus. Grâce au projet de baux forestiers au Népal (250-NP), l'affermage forestier est devenu un élément central de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté. Dans la plupart des autres cas, la réussite des projets s'est uniquement traduite par le fait que ceux-ci ont permis aux institutions qui leur étaient associées d'améliorer leurs performances (Chine: 1048-CN, République démocratique populaire lao: 1099-LA, Mongolie: 502-MN). La réussite a été plus nette lorsque l'on a fait porter des efforts sur les institutions locales, comme au Nicaragua (495-NI), où l'on a renforcé 14 institutions de microfinance et ouvert l'accès à un fonds de développement rural. Un autre exemple qui mérite d'être cité est le Burkina Faso (512-BF), où l'on a étendu le champ d'intervention des services publics à des zones plus éloignées et où on a renforcé les capacités de gestion des institutions partenaires.
109. Dans l'ensemble, la proportion de projets visant à renforcer et à transformer les cadres institutionnels nationaux est en augmentation. Par rapport au précédent, le portefeuille actuel a permis d'enregistrer un certain nombre de succès notables. Au Burundi, un projet du FIDA a aidé à mettre en place 900 comités de développement communautaires démocratiquement élus. Le FIDA a entamé des pourparlers avec le Gouvernement burundais afin que celui-ci accorde un statut officiel à ces comités et en fasse les éléments fondamentaux d'un système de gouvernance pluraliste à partir de la base. De même, en Afrique orientale et australe, on met en œuvre un programme régional de dons (programme de développement, en faveur des pauvres, d'une industrie compétitive de la noix de cajou en Afrique de l'Est) dans le cadre duquel un appui a été fourni pour l'élaboration d'un code de conduite à l'intention de l'industrie de transformation et d'un mémorandum d'accord sur la politique du travail au Mozambique ainsi que d'un mémorandum d'accord portant modification de la fiscalité applicable aux ventes de noix de cajou brutes et transformées en République-Unie de Tanzanie, et pour des interventions en faveur de la mise en place d'une politique pour le secteur de la noix de cajou au Kenya.
110. Pour exercer une influence sur l'élaboration des politiques, le FIDA compte principalement sur la transposition à plus grande échelle des pratiques efficaces mises au point dans le cadre de ses projets. La tendance à s'appuyer sur les projets et les institutions qui leur sont associées est forte. Compte tenu de cela et de son plan d'action, le FIDA exploitera sélectivement les possibilités de dialogue résultant de son expérience de terrain ou nécessaires pour la réussite des projets.¹⁹
111. Les possibilités d'intervenir en dehors du cadre des projets sont toutefois de plus en plus nombreuses, les plus importantes étant les initiatives du FIDA visant à influencer sur les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF). Bien que le processus d'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) constitue un tremplin efficace pour influencer sur les politiques, des efforts supplémentaires importants sont nécessaires pour pouvoir l'utiliser au profit des ruraux pauvres. Conscient de cela, le FIDA a largement contribué, en utilisant des ressources provenant de dons, à la mise en place d'une plateforme pour le développement rural et la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest qui est

¹⁹ La contribution du FIDA à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement: Rapport de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA (2007-2009) (REPL.VII/5/R.2/Rev.1).

chargée de promouvoir une concertation coordonnée et soutenue entre les acteurs du développement rural, et à laquelle participent 24 pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi que des institutions de développement intergouvernementales, des ONG régionales, des organisations d'agriculteurs, des partenaires du secteur privé et des partenaires externes tels que l'Union européenne, la coopération française, le FIDA et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM).

112. D'une manière générale, la participation du FIDA aux processus UNDAF et DSRP augmente. Cependant, l'intensité de cette participation et la valeur qu'elle ajoute diffèrent nettement d'un pays à l'autre. L'absence de représentation sur place constitue un obstacle important qui empêche le FIDA de participer de façon suivie à la concertation sur l'action à mener et au renforcement des institutions dans les pays. Il est nécessaire de renforcer l'aptitude du personnel du FIDA à utiliser de façon optimale ses compétences en matière de création de partenariats pour influencer sur les politiques et à recenser les questions politiques et institutionnelles essentielles qui se rapportent aux besoins et aux aspirations des ruraux pauvres.

G. Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes rurales pauvres

113. L'intégration des femmes est importante pour instaurer une société plus égalitaire et elle l'est encore plus pour accroître l'efficacité en matière de développement, car les femmes peuvent jouer un rôle crucial dans la promotion du changement. Le RARI fait état d'une amélioration dans ce domaine en 2005, ce qui a une incidence appréciable sur la performance d'ensemble du FIDA.
114. Les appréciations portées dans les RAP en ce qui concerne la performance du FIDA en matière d'intégration des femmes sont généralement favorables, mais elles sont moins bonnes que dans le RARI. On observe donc un certain décalage entre l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation. La facilité d'accès aux services financiers semble avoir été le principal facteur d'autonomisation dans le cadre des deux projets qui ont été jugés très satisfaisants (République démocratique populaire lao: 1099-LA et République populaire démocratique de Corée: 1064-KP). Au Ghana (1002-GH), l'impact satisfaisant qui a été enregistré a consisté principalement en une réduction de la charge de travail des femmes grâce à l'adduction d'eau et à l'introduction de techniques appropriées de conservation après récolte. Parmi les raisons qui expliquent l'impact limité obtenu dans ce domaine, on peut citer l'absence de propositions concrètes en vue de l'intégration des femmes (République-Unie de Tanzanie: 1006-TZ), le fait que l'exécution du volet "intégration des femmes" a été retardée (Paraguay: 496-PY) et les faibles taux de mise en œuvre (Burkina Faso: 512-BF).
115. Étant donné l'importance que revêt l'impact sur l'égalité des sexes, les SRP mesurent la performance des projets dans ce domaine au moyen de sept indicateurs se rapportant notamment au caractère satisfaisant du suivi de la participation selon les sexes, à la réalisation des objectifs des projets se rapportant aux femmes, à la participation des femmes aux projets et à la question de savoir si les femmes profitent équitablement des projets. La performance d'ensemble en ce qui concerne l'autonomisation des femmes a été jugée pratiquement conforme à l'objectif pour 68% des projets et conforme ou supérieure pour 16% d'entre eux.

Progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action pour l'égalité entre les sexes

116. Conscient du fait que la pauvreté ne touche pas de la même façon les deux sexes, le FIDA a fait de l'égalité entre les sexes une considération primordiale dans l'élaboration de ses projets, et son engagement en faveur de cet objectif a été renforcé par l'approbation en avril 2003 du plan d'action pour l'égalité entre les

sexes pour 2003-2006. On trouvera ci-après une brève description des progrès réalisés au cours de la période considérée.

Programmes de pays

117. Selon l'examen à mi-parcours du plan d'action pour l'égalité entre les sexes, les questions concernant les femmes ont été prises en compte de façon satisfaisante dans environ les deux tiers des programmes d'options stratégiques par pays (COSOP). Cette exigence a été intégrée dans le nouveau COSOP axé sur les résultats et exposée en détail dans les directives connexes.

La liste de contrôle fondée sur le plan d'action pour l'égalité entre les sexes

118. **Les éléments essentiels à intégrer dans une conception soucieuse de l'égalité hommes-femmes** sont maintenant utilisés régulièrement non seulement au stade de l'assurance de la qualité mais aussi pour faciliter le travail des équipes de conception. Toutefois, l'examen à moyen terme du plan d'action a souligné qu'il restait nécessaire d'améliorer la conception: le respect des éléments essentiels a été jugé satisfaisant à 60% au stade de la préévaluation. Il est intéressant de noter que 42% des directeurs de projet qui ont répondu estiment que la conception des projets ne tient pas suffisamment compte de l'égalité entre les sexes.

Exécution

119. La continuité entre la conception et l'exécution reste un problème auquel les programmes régionaux pour l'égalité entre les sexes essaient de remédier en renforçant les capacités et en fournissant un appui au moyen de dons. La majorité des projets qui ont répondu au questionnaire d'enquête ont organisé à l'intention de leur personnel des activités de formation à la question de l'égalité entre les sexes. Dans 70% des cas, ces activités ont été financées par des fonds provenant des prêts, ce qui montre que le financement extérieur joue principalement un rôle de catalyseur. La prise en compte de l'égalité entre les sexes au stade de la supervision constitue une exigence du plan d'action: les directeurs de projets signalent que 64% des IC demandent toujours des données désagrégées par sexe.
120. Seulement 33% des projets ayant répondu comptent un spécialiste de l'égalité entre les sexes dans leur équipe de direction, bien que, dans 58% des cas, les directeurs de projets aient déclaré que l'unité de coordination du projet comprenait une personne ayant des responsabilités en la matière. Une proportion importante (57%) des directeurs de projets et des responsables de la supervision des IC ont indiqué qu'ils souhaitaient une formation plus poussée dans ce domaine. Les rapports de supervision des projets donnent des notes élevées en ce qui concerne la participation des femmes. Toutefois, dans les réponses à l'enquête, la participation aux activités des projets est jugée équilibrée dans seulement 24% des cas et à prédominance masculine dans 52% des cas. La majorité des projets comptent moins de 30% de personnel féminin sur le terrain et cela s'est révélé être un obstacle majeur pour atteindre les femmes. Les domaines dans lesquels, d'après les réponses, les projets ont eu le plus d'impact sont l'autonomisation économique des femmes, le renforcement de leur rôle dans la prise de décisions et, surtout, le développement des connaissances et des compétences. Le bilan global manque donc un peu de netteté, mais il est manifeste que les projets du FIDA doivent contribuer davantage à améliorer la condition et le bien-être des femmes.

H. Innovation, reproduction et transposition à plus grande échelle

121. Étant donné l'ampleur et l'intensité de la pauvreté rurale, le FIDA ne peut jouer qu'un rôle de catalyseur. Il doit donc s'efforcer d'introduire des solutions

innovantes et de les transposer à plus grande échelle lorsqu'elles se révèlent efficaces. Dans ce contexte, un certain nombre d'améliorations ont été notées dans le RARI 2005. Il ressort de l'examen des RAP que la performance a été satisfaisante dans environ les deux tiers des cas. Dans les autres cas, la médiocrité de la performance s'explique principalement par le manque de perspectives de reproduction. Les innovations ont également été limitées dans un certain nombre de cas, et un projet (Dominique: 503-DO) était conçu de telle façon qu'il décourageait même l'innovation.

122. En Azerbaïdjan, on a déjà bien avancé dans la reproduction et la transposition à plus grande échelle d'un projet du FIDA qui est encore en cours d'exécution et le RAP a signalé que ce projet constituait un modèle dont les autres pays d'Europe de l'Est pouvaient tirer des enseignements considérables. De même, au Pérou, le transfert direct de fonds aux communautés s'est révélé très efficace. L'établissement de plans et de "cartes parlantes" a donné lieu à un processus participatif qui a également facilité le suivi et l'évaluation. En République démocratique populaire lao, le dispositif institutionnel mis en place par le projet pouvait être reproduit et transposé à plus grande échelle, moyennant toutefois des ajustements. Au Mexique, bien que la performance ait été jugée modeste, des systèmes d'aide à la gestion financière et à l'investissement ont été institutionnalisés et adoptés par d'autres régions et programmes. Le fonds régional mis en place par le projet a également été jugé reproductible dans toutes les communautés ethniques. On a noté comme innovation la diffusion d'émissions de radio en langue maya.
123. En sa qualité de catalyseur, le FIDA doit mieux gérer ses connaissances, principalement en faisant en sorte que celles-ci soient partagées de façon plus systématique et en encourageant des échanges intensifs au sein de son personnel et entre ses différents services. L'Évaluation externe indépendante (EEI) ayant déterminé qu'il s'agissait là d'un point faible, des mesures sont prévues dans le plan d'action du FIDA pour y remédier. Le FIDA a élaboré une stratégie de gestion des connaissances et est en train d'élaborer une stratégie en matière d'innovation.
124. Le FIDA dispose d'un certain nombre de mécanismes de partage des connaissances (par exemple, 16 notes thématiques ont été diffusées au cours de la période examinée), mais leur efficacité est limitée. Le fait qu'il a largement recours à des services extérieurs tant pour la conception des projets que pour leur exécution est l'une des raisons qui font que le partage des connaissances et leur transposition à plus grande échelle laissent à désirer. La nouvelle politique du FIDA concernant la supervision devrait contribuer à améliorer le partage des connaissances en permettant au personnel du FIDA d'acquérir une expérience directe de la conception et de l'exécution des projets.

V. Amélioration des processus et des instruments

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

125. Comme suite à l'approbation par le Conseil d'administration en décembre 2003 du cadre directeur pour un système de gestion des résultats applicable aux programmes par pays appuyés par le FIDA, le Fonds a entrepris une série d'activités de grande ampleur pour mettre en œuvre ce système. Ce faisant, il a également tiré des enseignements précieux. Les activités menées au cours de la période à l'examen (juillet 2005-30 juin 2006) sont présentées dans l'annexe II du volume II et sont décrites brièvement ci-après.

Mise en œuvre du SYGRI

126. Au cours de la période à l'examen, le FIDA a consacré un effort spécial à la finalisation de la méthodologie d'enquête sur l'impact²⁰. Un manuel indiquant la

²⁰ En se fondant sur les conclusions des cinq enquêtes pilotes d'évaluation de l'impact effectuées en 2004/2005.

marche à suivre pour réaliser l'enquête a été publié et le progiciel de saisie et d'analyse des données d'enquête a été élaboré. Ces outils ont été placés sur une page spéciale du site web du FIDA²¹.

127. Des activités de formation et de communication ont été organisées afin d'accroître la notoriété du SYGRI. Des séances d'initiation ont également été organisées à l'occasion de divers ateliers régionaux et sous-régionaux. Cela a largement permis de mieux faire connaître les méthodes d'enquête et d'améliorer la qualité des données de S&E ainsi que l'information concernant les indicateurs de résultats. Des progrès importants ont été également réalisés dans la détermination de valeurs de référence pour les indicateurs de troisième niveau. Outre les enquêtes pilotes effectuées en 2004, 23 enquêtes au total ont été réalisées au moyen de la méthodologie adoptée dans le cadre du SYGRI.

Rapports et analyse

128. En ce qui concerne les nouveaux projets, l'intégration du SYGRI progresse de façon tout à fait satisfaisante: les indicateurs SYGRI sont incorporés dans le cadre logique des projets nouvellement conçus ainsi que dans le système de S&E. En même temps, le processus d'examen de la série initiale d'indicateurs de premier et de deuxième niveau qui est en cours ainsi que la diffusion du manuel devraient contribuer à simplifier et à clarifier les besoins d'information liés au SYGRI.
129. D'après les données communiquées par les projets, il semble que ceux qui ont été conçus ou qui sont devenus opérationnels après l'introduction du SYGRI n'ont guère de problèmes avec les rapports, car il est possible d'élaborer des systèmes de S&E et de compte rendu qui tiennent compte des besoins du SYGRI. Dans le cas des projets qui étaient déjà en cours lorsque le SYGRI a été adopté, l'élaboration des rapports s'est révélée plus difficile. On s'est également rendu compte qu'il fallait améliorer la formulation de certains indicateurs afin d'éviter les ambiguïtés. En outre, il faut faire en sorte que les indicateurs soient davantage axés sur la population. La performance d'ensemble en ce qui concerne les indicateurs de deuxième niveau a été quelque peu inférieure aux attentes parce que les systèmes de S&E n'étaient pas adaptés pour présenter ce type de données. Pour pouvoir généraliser le SYGRI à l'avenir, il faut en priorité modifier quelque peu l'approche concernant les résultats de deuxième niveau. D'une manière générale, l'insuffisance du suivi et de l'évaluation au niveau des pays ou des projets constitue le principal obstacle à l'application du SYGRI.
130. Les données recueillies dans le cadre des indicateurs de premier et deuxième niveau ont déjà été présentées dans le rapport sur la performance du portefeuille pour 2005. En tout, 86 projets ont communiqué des données concernant ces indicateurs, ce qui représente une augmentation de 30% par rapport à 2004. La plupart des données communiquées concernaient des indicateurs de premier niveau.

Poursuite des travaux de mise au point

131. Sur la base des enseignements tirés au cours des deux années de fonctionnement du SYGRI, le FIDA a engagé un processus d'examen du cadre SYGRI, comme cela avait été envisagé au moment de la présentation du cadre initial au Conseil d'administration. Il est donc en train d'élaborer un manuel SYGRI où seront consignés ces enseignements et qui donnera des conseils supplémentaires concernant les sources d'information, le facteur temps et les questions de calcul.
132. Toujours sur la base des enseignements tirés, le FIDA s'emploiera aussi tout particulièrement à:

²¹ <http://www.ifad.org/operations/rims/index.htm>

- i) continuer d'aider au renforcement des capacités de S&E au niveau des pays et de développer les liens avec les mécanismes gérés par les pays et avec d'autres donateurs;
 - ii) encourager le renforcement de la capacité d'ensemble à recourir à la gestion axée sur les résultats au niveau non seulement du système de surveillance mais aussi des systèmes de planification et de budgétisation; et
 - iii) généraliser l'application du SYGRI en mobilisant des ressources au cours de la supervision.
133. Enfin, il faut déterminer si le cadre SYGRI est conforme avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et en particulier dans quelle mesure il est harmonisé avec les systèmes d'analyse statistique, de suivi et d'évaluation des pays.

B. Supervision directe

134. Le FIDA a commencé à assurer la supervision directe de 15 projets comme suite à l'adoption d'une résolution par le Conseil des gouverneurs en 1997. Il ressort d'une évaluation du programme pilote de supervision directe (PPSD) entreprise par le Bureau de l'évaluation en 2004-2005 que, par rapport à la supervision assurée par une IC, la supervision directe est davantage susceptible de contribuer à améliorer l'efficacité en matière de développement au niveau des projets tout en permettant d'accorder davantage d'attention aux objectifs plus généraux du FIDA au niveau des programmes de pays. Elle offre davantage de possibilités pour ce qui est de la concertation et de la création de partenariats. Elle contribue également au développement de la base de connaissances du FIDA et permet aux chargés de portefeuille de pays (CCP) de renforcer la coordination au niveau des pays. Dans une résolution adoptée en 2006, le Conseil des gouverneurs a approuvé la poursuite du PPSD. On trouvera dans l'annexe IV une liste de projets retenus pour faire l'objet d'une supervision directe.
135. À la fin de la période à l'examen, cinq des 15 projets pilotes inclus dans le PPSD étaient achevés (annexe IV). Le prêt destiné à financer un sixième projet avait été annulé. S'agissant des cinq projets achevés, la supervision directe semble avoir eu un effet positif sur l'utilisation des ressources du FIDA. Pour quatre d'entre eux, les décaissements devraient atteindre 100% du montant initial du prêt alors que la moyenne pour les projets clos est de 83%.
136. D'une manière générale, on a estimé que la supervision directe contribuait à améliorer l'exécution des projets et permettait au FIDA de jouer un rôle crucial dans le règlement des problèmes et en matière d'innovation. Elle a également permis à celui-ci d'accorder une attention particulière aux questions qui revêtent pour lui une importance cruciale (par exemple, l'intégration des femmes, le ciblage et le renforcement des institutions locales). On a estimé qu'une relation plus directe avec le FIDA facilitait l'instauration du dialogue et la recherche d'un accord avec le gouvernement. En outre, le renforcement des capacités s'est révélé être un atout important du PPSD en permettant aux partenaires de participer davantage au processus de supervision et en autorisant des transferts de connaissances sur la base de l'expérience acquise dans le cadre des projets. Pour ce qui est de la fréquence des activités de supervision, en moyenne deux missions par an ont été effectuées sur le terrain dans le cadre des projets directement supervisés, contre une seulement dans le cadre des projets supervisés par les IC. En outre, les missions de supervision directe ont généralement duré plus longtemps et comprenaient davantage de membres.
137. Cependant, ces avantages bien réels doivent être mis en balance avec le temps qu'un chargé de programme de pays doit consacrer à la supervision directe et le risque que celui-ci consacre moins d'attention aux autres projets dont il a la responsabilité. Les missions complexes faisant appel à des consultants spécialisés qui sont nécessaires pour assurer une couverture et obtenir des indications

appropriées peuvent se révéler plus coûteuses que la supervision assurée par les IC. Autrement dit, la supervision directe a, en termes de ressources tant humaines que financières, des incidences dont il faut tenir compte. En outre, le fait que le FIDA cherche à obtenir des cofinancements plus importants et a de plus en plus recours à de nouveaux instruments tels que les approches sectorielles l'oblige également le FIDA à recourir davantage à des partenariats interorganisations permettant une supervision conjointe.

C. Mécanisme flexible de financement

138. Le MFF est un instrument de financement que le Conseil d'administration a approuvé en 1988 pour tenir compte du processus de décentralisation de l'administration publique engagé au milieu des années 90 et de la nécessité qui en a résulté d'investir à plus long terme dans le renforcement des capacités. D'une manière générale, les projets MFF se caractérisent par: un processus de conception continu et évolutif; des prêts échelonnés à échéance plus longue; et des conditions clairement définies, appelées "déclencheurs", pour passer à la phase d'exécution suivante.
139. À la fin de la période à l'examen, le FIDA comptait 17 programmes et projets en cours financés dans le cadre du MFF.²² Douze d'entre eux ont fait l'objet de missions d'examen interphases, dont quatre pendant la période allant du 1^{er} juillet 2005 au 30 juin 2006. Sur les 17 programmes, 10 sont entrés dans leur deuxième phase et quatre autres devraient le faire d'ici la fin de 2006 (des notes d'information ont été présentées au Conseil d'administration en ce qui concerne les programmes dont la deuxième phase a commencé, annexe V). En moyenne, les programmes MFF sont en cours depuis environ 4,5 ans pour une durée de vie moyenne légèrement inférieure à 10 ans selon les prévisions. Leur taux de décaissement moyen s'établit à 32%, mais ce chiffre atteint 42% dans le cas des projets entrés dans leur deuxième phase. Ces taux de décaissement sont acceptables étant donné que la première phase est consacrée dans une large mesure au renforcement des capacités et à l'expérimentation des approches.
140. Globalement, le MFF a donné satisfaction au FIDA. L'approche itérative de la conception et de l'exécution a été particulièrement appréciée. Les indicateurs de déclenchement constituent les points sur lesquels les responsables des projets, les gouvernements et le FIDA concentrent leur attention, ce qui contribue dès le départ à promouvoir la gestion axée sur l'impact et les résultats. Le MFF permet également de s'aligner au plus près sur les changements de priorité des gouvernements, peut être mieux ajusté aux processus gérés par les pays et autorise une période d'exécution plus longue susceptible de contribuer à accroître la durabilité. Les examens de portefeuille régionaux ont mis en lumière un certain nombre de problèmes administratifs qu'il faudrait traiter afin de mieux appuyer la mise en œuvre des programmes financés par le MFF: i) le traitement des données des examens intercycles est une procédure complexe et les missions interdépartementales d'examen sont difficiles à organiser; ii) les examens portant sur les premières phases nécessitent beaucoup de travail et devraient donc avoir lieu bien avant la fin du cycle; iii) des crédits spéciaux devraient être prévus au budget pour les examens MFF afin qu'il ne soit pas nécessaire de faire appel à d'autres sources; et iv) des ressources supplémentaires sont nécessaires pour appuyer l'exécution des projets financés par le MFF.

D. Programme pilote relatif à la présence sur le terrain

141. Le PPPT, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2003, vise à aider le FIDA à réaliser sa vision et les objectifs de son cadre stratégique par le renforcement et l'intégration des quatre fonctions solidaires suivantes:

²² Vingt prêts MFF ont été approuvés par le Conseil d'administration. Toutefois, en 2003, le Conseil a décidé de transformer le prêt MFF pour le Bhoutan en prêt ordinaire; le programme financé par le MFF au Liban a été annulé en 2004, de même que celui pour l'Indonésie en 2006.

exécution des projets, concertation sur les politiques, création de partenariats et gestion des connaissances. Ce programme, qui comprend 15 initiatives et pour lequel un budget de 3 millions de USD a été approuvé, doit être exécuté sur trois ans. Comme la plupart des initiatives sont choisies en fonction de la taille du portefeuille, le nombre total de projets couverts est important: 67 projets d'investissement, soit environ 30% du portefeuille actuel de projets.

Tableau 8: Initiatives pilotes de présence sur le terrain

<i>Pays</i>	<i>Institution hôte</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Pays</i>	<i>Institution hôte</i>	<i>Nombre de projets</i>
Afrique de l'Ouest et du Centre			Amérique latine et Caraïbes		
Congo et République démocratique du Congo (Kinshasa)	PNUD	4	Bolivie (La Paz)	Pro-Agro/GTZ	2
Gambie et Sénégal (Dakar)	PNUD	8	Haïti (Port-au-Prince)	FAES*/FAO	2
Nigéria (Abuja)	PNUD	3	Honduras et Nicaragua (Tegucigalpa)	PNUD/RUTA	3
Afrique orientale et australe			Proche-Orient et Afrique du Nord		
Éthiopie (Addis Abeba)	PNUD	5	Égypte (Le Caire)	PNUD	3
République-Unie de République-Unie de Tanzanie (Dar-es-Salam)	FAO	5	Soudan (Khartoum)	Gouvernement/PNUD	4
Ouganda (Kampala)	PNUD	5	Yémen (Sanaa)	PNUD	5
Asie et Pacifique					
Chine et Mongolie (Beijing)	PAM	7	15 bureaux		<u>67</u>
Inde (New Delhi)	PAM	9			
Viet Nam (Hanoi)	ONU	2			

* Agent principal du programme

142. Un Groupe de travail ad hoc du Conseil d'administration a également été créé et des crédits ont été prévus en vue de la réalisation d'une évaluation du PPPT en 2006/2007. Afin d'informer ce groupe de travail et de faciliter l'évaluation indépendante, le Département de la gestion des programmes a entrepris durant le premier semestre de 2006 une auto-évaluation des résultats du PPPT dans le cadre de laquelle il a examiné quatre aspects potentiels de l'impact ainsi que la question du renforcement des capacités locales. Chaque initiative pilote de présence sur le terrain (IPPT) a fait l'objet d'évaluations détaillées sur la base des critères d'évaluation définis. Les principales conclusions de ces auto-évaluations sont présentées ci-après:

- i) **Appui à l'exécution.** Eu égard aux mandats définis, le personnel des IPPP a participé à des missions de supervision et de conception, donné suite aux recommandations de supervision et facilité d'une manière générale l'exécution des projets. Comme on s'y attendait, c'est dans le groupe de pays où les IPPP avaient commencé depuis le plus longtemps que l'on a enregistré la meilleure performance en matière d'appui à l'exécution. Les IPPP ont atteint ou dépassé la plupart des indicateurs de processus.
- ii) **Concertation.** Influencer sur les politiques est un processus lent qui nécessite de contacter et de relancer régulièrement les gouvernements et les autres parties prenantes. Dans tous les pays concernés, on a engagé ce processus dans le cadre des IPPP en participant à des réunions d'orientation et en établissant des liens avec les autorités gouvernementales au sujet des questions thématiques et en particulier de celles concernant les stratégies de réduction de la pauvreté. D'une manière générale, on observe une évolution positive des indicateurs de progrès pour toutes les IPPP, mais on

ne peut pas encore détecter beaucoup de changements au niveau des produits.

- iii) **Partenariats.** Toutes les IPPP ont participé activement à des réunions de donateurs (groupes sur les partenariats avec les donateurs) et de groupes thématiques (concernant par exemple l'agriculture, le développement rural et le financement rural). Le personnel des IPPP participe régulièrement aux réunions de l'UNDAF et aux équipes de pays de l'ONU. Bien que les indicateurs de processus aient dans une large mesure été atteints, comme dans le cas de la concertation, les changements envisagés dans les indicateurs de produits qui sont indiqués plus haut nécessitent une intervention continue à long terme des IPPP.
 - iv) **Gestion des connaissances.** Dans une certaine mesure, la gestion des connaissances, qui vise à renforcer le flux de connaissances entre le FIDA et les parties prenantes locales, recoupe les trois autres dimensions. Pratiquement toutes les IPPP ont mis en œuvre des activités visant à faciliter l'apprentissage et la gestion des connaissances. En outre, des membres du personnel de 11 des IPPP se sont rendus au siège du FIDA. Pour faciliter la communication, on a donné la possibilité au personnel des IPPP d'accéder au site Intranet du FIDA et on lui a attribué des adresses de courrier électronique du FIDA.
 - v) **Renforcement des capacités locales.** Les IPPP ont eu un impact sur les capacités locales en organisant officiellement des ateliers, en fournissant un appui technique et administratif, en encadrant le personnel des projets et en créant des équipes de pays.
143. L'auto-évaluation a également mis en lumière plusieurs contraintes qui pèsent sur une ou plusieurs IPPP. La première est le degré de clarté de l'orientation stratégique et institutionnelle de l'action du personnel des IPPP en ce qui concerne les projets, les autorités nationales, les donateurs, les IC et le siège du FIDA. Il est donc nécessaire de clarifier le rôle des IPPP dans chaque pays afin d'éviter les chevauchements d'efforts et les malentendus et de mieux définir les activités. En outre, des efforts supplémentaires doivent être faits pour améliorer la visibilité des IPPP dans les pays. Il faudrait rechercher des occasions de présenter officiellement le personnel des IPPP aux autorités gouvernementales, aux donateurs et aux autres parties prenantes. Le FIDA doit veiller à ce que le personnel des IPPP participe régulièrement à des ateliers et à des retraites afin qu'il puisse se familiariser davantage avec ses pratiques et ses stratégies. De même, il devrait lui fournir régulièrement des matériaux de communication et d'autres documents pertinents.
144. Enfin, il faudrait s'efforcer d'améliorer l'efficacité opérationnelle des IPPP. Cette efficacité est actuellement limitée à divers degrés par des facteurs tels que la longueur des procédures administratives et de financement, le caractère limité des ressources humaines et financières disponibles, les relations compliquées avec les institutions hôtes, les problèmes de mobilité, etc. Une meilleure efficacité opérationnelle peut être obtenue en hiérarchisant les objectifs des IPPP en fonction des possibilités offertes et des capacités disponibles dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie et de l'approche du pays. Cette hiérarchisation pourra également obliger à réduire la portée géographique de certaines IPPP, à moins que des ressources financières et humaines supplémentaires ne soient mobilisées.
145. L'évaluation du PPPT a commencé et le rapport final devrait être disponible d'ici le milieu de 2007.

E. Développement du secteur privé

146. La stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, qui a été approuvée en avril 2005, définit pour la période 2005-2008 un cadre de résultats comprenant des indicateurs de processus et des indicateurs de produits. Les résultats se rapportant à ces derniers, qui ont été présentés dans le précédent rapport sur la performance du portefeuille, seront dans une large mesure quantifiés au moyen des indicateurs SYGRI.
147. S'agissant des processus concernant les programmes de pays et les projets du FIDA, on distingue deux catégories d'indicateurs de performance fondamentaux: ceux dont la réalisation passera par l'intermédiaire des COSOP et ceux qui se rapportent à des projets spécifiques. Il ressort d'un examen des COSOP et des projets présentés au Conseil d'administration au cours de la période à l'examen que des progrès appréciables ont déjà été réalisés en ce qui concerne la participation du secteur privé. Il convient de noter que dans la plupart des cas, les activités de développement ont été entreprises avant l'approbation de la stratégie pour le secteur privé.
148. La mesure dans laquelle un programme de pays du FIDA peut faire appel à la participation du secteur privé dépend beaucoup du contexte. Sur les 14 COSOP examinés par le Conseil d'administration au cours de la période considérée, cinq ont satisfait à l'ensemble des quatre indicateurs:
- 10 comprennent des stratégies visant à instaurer une concertation pour le développement du secteur privé local;
 - 9 ont donné lieu à des consultations auxquelles des représentants du secteur privé ont participé;
 - 12 prévoient des activités de concertation visant à soutenir le secteur privé local; et
 - 12 prévoient des possibilités de partenariat avec le secteur privé.
149. Les principaux indicateurs de performance des projets font apparaître des progrès importants, tous les objectifs ayant été atteints ou dépassés pour quatre des cinq indicateurs. Sur les 23 projets présentés au Conseil d'administration au cours de la période à l'examen:
- 15 (66%) comprennent des activités visant à renforcer les capacités et les compétences entrepreneuriales des ruraux pauvres ciblés ou de leurs organisations (alors que l'objectif est de 20 à 25%);
 - 8 (47%), qui comprennent un volet relatif à la production agricole et à la fourniture de services consultatifs connexes, assurent la fourniture de ces services par l'intermédiaire du secteur privé (alors que l'objectif est de 25 à 50%);
 - 14 (87%), qui comprennent un volet "services financiers ruraux", appuient ou renforcent des institutions du secteur privé ou leur donnent une dimension supérieure (alors que l'objectif est de 50 à 75%);
 - 16 (70%) mettent en relation les petits agriculteurs avec des marchés ou des intermédiaires privés et 16 (87%) soutiennent le développement de petites et moyennes entreprises (alors que l'objectif est de 20 à 25%); et
 - 8 (35%) prévoient un cofinancement du secteur privé (alors que l'objectif est de 15%).
150. Dans le cadre des efforts entrepris récemment pour faire participer plus directement le secteur privé à l'exécution des projets, des mesures ont notamment été prises pour relier les producteurs pauvres aux marchés en les intégrant dans la chaîne de production, de transformation et de

commercialisation. Un certain nombre de projets ont été conçus sur la base d'analyse des chaînes de valeur ou d'approvisionnement, et on fournit une assistance aux petits producteurs pour les aider à comprendre le fonctionnement des marchés, à adapter leur production à la demande des acheteurs potentiels et à négocier plus efficacement avec les intermédiaires commerciaux.

VI. Observations et conclusions

151. L'efficacité du portefeuille du FIDA s'est nettement accrue au cours de la période à l'examen (1^{er} juillet 2005-30 juin 2006). Les décaissements au titre des prêts ont atteint de nouveaux sommets après les niveaux records enregistrés les deux années précédentes. Les décaissements au titre des dons ont sensiblement augmenté et le nombre de projets en attente d'entrée en vigueur a diminué légèrement. On a achevé plus de projets que l'on en a approuvé, et on a eu recours plus efficacement à la prolongation et à l'annulation des prêts comme méthode de gestion du portefeuille, ce qui a contribué à réduire le nombre de projets figurant dans le portefeuille actuel tout en augmentant le montant total des engagements.
152. Le FIDA doit mettre à profit ces bons résultats pour améliorer son efficacité interne en s'attaquant à plusieurs tâches qui lui restent et dont les principales sont les suivantes:
- i) réduire le nombre de prêts non encore entrés en vigueur et par conséquent le délai moyen entre l'approbation et l'entrée en vigueur (qui est actuellement d'environ 15 mois);
 - ii) confirmer la progression constante du montant décaissé au cours des trois dernières années en augmentant les décaissements des projets qui accusent des retards importants en la matière;
 - iii) le niveau des cofinancements externes a chuté pendant la période à l'examen, alors qu'il avait augmenté de façon appréciable l'année précédente et que l'on a enregistré une augmentation constante des cofinancements internes au cours des deux dernières années. Étant donné que les cofinancements externes ont eu tendance à être très irréguliers dans le passé, cette baisse n'est peut-être qu'une anomalie passagère. Mais elle peut aussi être due à un fléchissement de l'intérêt que d'autres donateurs portent au développement agricole et rural. L'engagement accru du FIDA au niveau des pays et la priorité qu'il accorde à l'alignement et à l'harmonisation comme suite aux déclarations de Rome et de Paris contribueront sans doute à faire augmenter le niveau des cofinancements;
 - iv) il ressort de l'examen des projets achevés que la performance des IC a été pleinement satisfaisante dans 60% et partiellement satisfaisante dans 27% des cas. Ces observations sont confirmées par l'examen du portefeuille en cours. Il reste donc nécessaire d'accroître l'efficacité du processus d'appui à la supervision et à l'exécution.
153. Étant donné que la classification des projets en fonction des risques établie dans le cadre du SYGRI indiquait qu'environ 20% des projets du FIDA faisaient problème, on a entrepris, sur la base d'une échelle relative, des analyses supplémentaires qui ont montré qu'environ 10% des projets faisaient problème et que les projets à risque représentaient une autre tranche de 10%. La proportion de projets faisant problème soutient favorablement la comparaison avec les performances passées du FIDA. Comme on l'a indiqué précédemment, les différences de méthodologie rendent difficiles les comparaisons avec d'autres institutions financières internationales (paragraphe 5). Le FIDA s'efforcera de remédier à cette difficulté et consacrera aussi une attention soutenue aux projets faisant problème ainsi qu'au portefeuille à risque.

154. Des efforts accrus doivent également être consacrés à la conception des nouveaux projets, pour des raisons tant quantitatives que qualitatives. Sur le plan quantitatif, il faut recenser et élaborer un plus grand nombre de projets de sorte que le FIDA puisse constituer une réserve solide et assurer ainsi qu'un nombre suffisant de projets de haute qualité soient approuvés (les projets de moins bonne qualité étant soit rejetés, soit redéfinis). Sur le plan qualitatif, un plus grand nombre de diagnostics et d'études de référence devraient être entrepris pour la conception des nouveaux projets.
155. S'agissant de l'impact, les résultats produits au profit des ruraux pauvres ont été appréciables au cours de la période à l'examen. Environ 96% des projets achevés récemment ont été jugés au moins partiellement satisfaisants du point de vue de la pertinence pour la stratégie de réduction de la pauvreté du pays, le contexte économique, social et politique, et les objectifs stratégiques du FIDA. Le taux de réalisation actuel est donc proche de l'objectif du plan d'action. De même, il a été établi que 72% des projets réalisent effectivement leurs objectifs de développement, si bien que le FIDA est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 80% d'ici 2009 fixé dans le plan d'action. Pour ce qui est de l'efficacité, les données disponibles montrent que la performance est au moins partiellement satisfaisante dans 60% des cas. Ce taux, qui doit encore être confirmé (paragraphe 55), correspond à l'objectif fixé pour 2009 dans le plan d'action.
156. Grâce aux améliorations enregistrées en ce qui concerne les trois facteurs susmentionnés, le taux de performance global des projets s'est amélioré considérablement (atteignant 76%) pour les projets achevés. Calculé sur la base des chiffres du RARI pour 2005, qui prend également en considération les projets en cours, ce taux est encore plus élevé, atteignant 82%. Ces résultats soutiennent favorablement la comparaison avec les objectifs fixés dans le plan d'action (paragraphe 46 à 62).
157. Les domaines d'impact qui requièrent le plus d'attention sont les suivants:
- i) La durabilité des projets achevés s'est améliorée, passant de 40% à 48%, mais il s'agit là également d'un domaine qui nécessite des interventions multiples sur un certain nombre de fronts touchant au développement institutionnel, à la conservation et à l'utilisation des ressources, à la mise en place d'incitations appropriées et notamment d'un mécanisme de fixation des prix, etc. Bien que les performances soient très variables, le faible pourcentage d'institutions locales que l'on s'attend à voir perdurer après l'achèvement d'un grand nombre de projets montre qu'il est nécessaire d'allonger la durée de ceux-ci. Cela peut se faire principalement en les exécutant par phases successives.
 - ii) La performance du FIDA pour ce qui est d'évaluer la capacité des institutions présentes dans les pays a été jugée relativement médiocre par l'EEI et les RARI successifs, de même que son influence sur l'élaboration des politiques. L'absence de présence dans les pays est un autre facteur qui explique l'impact limité sur les institutions et les politiques.
 - iii) Il est évident qu'il faut continuer d'améliorer l'efficacité du FIDA, mais celle-ci doit également être déterminée à partir d'un plus grand nombre de projets afin d'améliorer la qualité des données obtenues. Les nouvelles directives applicables aux RAP devraient faciliter ce processus mais un suivi plus étroit sera nécessaire pour assurer le respect de ces directives. Cela permettra d'améliorer la qualité des auto-évaluations et des évaluations indépendantes.
 - iv) La performance des projets du FIDA a été jugée faible pour ce qui est de la remise en état des milieux dégradés et de la prévention des effets néfastes sur l'environnement. Cela s'explique en partie par le fait qu'un grand nombre de projets ne comportaient pas d'objectifs environnementaux

explicites et ont donc obtenu une note basse dans ce domaine. Dans un certain nombre d'autres cas, la question de la motivation des groupes cibles du FIDA – dont beaucoup ne possèdent pas de ressources naturelles – a été notée. Mais il y a aussi des cas où les volets environnementaux des projets ne sont pas mis en œuvre.

158. Comme il a été dit précédemment (paragraphe 2), l'exécution du plan d'action constitue le principal canal utilisé pour apporter des changements en vue d'une plus grande efficacité en matière de développement. Ses effets sur les processus opérationnels commencent déjà à se faire sentir et d'autres suivront. Un certain nombre de facteurs de changement importants ont déjà été adoptés ou sont sur le point de l'être, comme indiqué ci-après:
- i) un nouveau cadre stratégique (2007-2010) mettant beaucoup plus d'accent sur les opérations et laissant moins de latitude pour le choix des projets devrait se traduire par de nouvelles améliorations de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des projets du FIDA;
 - ii) les programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats (COSOP axés sur les résultats), en mettant l'accent sur la capacité à rendre compte des résultats et l'appropriation conjointe et en privilégiant l'avantage comparatif du FIDA et le recours à des outils multiples devraient, non seulement améliorer la pertinence et l'efficacité, mais aussi contribuer à accroître l'influence du FIDA sur les politiques et les institutions et en fin de compte à augmenter l'efficacité et la durabilité des projets financés par le Fonds;
 - iii) la politique de ciblage adoptée récemment aidera à définir clairement les groupes cibles des projets nouvellement conçus, de fixer des priorités pour la mise en conformité du portefeuille en cours et de réduire l'écart entre la conception et l'exécution;
 - iv) la stratégie de gestion des connaissances renforcera encore l'accent mis par le FIDA sur l'apprentissage et l'innovation (paragraphe 123);
 - v) comme cela est envisagé dans la politique d'examen de la supervision et de l'exécution, il est manifestement nécessaire d'accroître la qualité de l'appui à la supervision et à l'exécution. Le FIDA s'efforcera donc de renforcer et d'assouplir cet appui, directement et par l'intermédiaire des IC. Le programme pilote relatif à la présence sur le terrain, qui sera renforcé, y contribuera également. En outre, on veillera à accroître la participation du personnel du FIDA aux missions d'examen conduites par les IC.
159. Au cours du présent cycle d'examen, la direction du FIDA a procédé à une analyse approfondie du portefeuille à risque et a ajouté une nouvelle section dans le RPP (paragraphe 37 à 45). Le portefeuille a également fait l'objet d'un nettoyage important (paragraphe 17). Outre que l'on continuera à approfondir le travail d'analyse, on privilégiera à l'avenir le renforcement du système de gestion du portefeuille, en accordant une attention particulière aux projets faisant problème et au portefeuille à risque et en tenant compte également de la recommandation du RARI 2005.
160. Consciente des lacunes en matière d'information rencontrées tant par le RPP que par le RARI, la direction du FIDA a déjà élaboré et publié de nouvelles directives relatives au processus d'achèvement des projets qui exigent que l'efficacité soit évaluée dans tous les RAP.²³ Elle a également pris conscience du caractère éparpillés des divers sous-systèmes utilisés pour le suivi de la performance et de la

²³ Deux séries de directives ont été publiées en juin 2006: la première indique la marche à suivre pendant la phase d'achèvement des projets lancés par le FIDA; la seconde définit les responsabilités qui incombent au FIDA pendant cette phase et prévoit notamment un processus de partage des connaissances au siège.

nécessité de limiter les demandes spéciales d'information. Elle renforcera également le processus de conception des projets afin que ceux-ci soient de meilleure qualité dès le départ. Elle mettra aussi l'accent sur le renforcement des partenariats, en particulier au niveau des pays, en vue du partage des connaissances sur les pratiques innovantes. Des accords ont déjà été conclus avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

161. La direction du FIDA a également l'intention d'améliorer la gestion des risques, premièrement en les évaluant mieux, et, deuxièmement, en alignant de façon plus précise les allocations de ressources pour l'appui à la supervision et à l'exécution sur les profils de risque des projets et des programmes. En outre, elle accordera une attention particulière aux risques liés aux faiblesses et aux échecs des institutions associées aux projets et répondra aux besoins de celles-ci en matière de renforcement des capacités. Le recours à des institutions classiques pour la mise en œuvre des projets sera également encouragé, étant donné la contribution que cela peut apporter au renforcement de la durabilité.
162. En résumé, l'examen de la performance du portefeuille pendant la période 2005/2006 confirme les constatations du RARI 2005, à savoir que la performance du FIDA s'améliore pour tous les objectifs du plan d'action et notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact. Ces améliorations ont eu pour résultat que le taux de performance est passé de 61% à 76% pour les projets achevés et de 70,7% à 82% pour l'ensemble du portefeuille. Le seul domaine où l'amélioration a été lente est la durabilité. Compte tenu de cela, le Département de la gestion des programmes s'emploie activement à définir une ligne d'action concrète pour améliorer la performance en matière de durabilité à l'avenir. OE est également associé à ce processus.

Observations formulées par le Bureau de l'évaluation au sujet du rapport sur la performance du portefeuille

Observations formulées au sujet du rapport sur la performance du portefeuille

1. Conformément au nouveau mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration,²⁴ la présente annexe contient les observations formulées par le Bureau de l'évaluation au sujet du RPP du FIDA. Le Comité de l'évaluation examine ce rapport fourni par la direction du FIDA en vue de donner au Conseil d'administration des indications sur sa qualité et sur la réactivité du FIDA aux constatations et recommandations formulées dans les évaluations.

Amélioration continue de la qualité du rapport

2. L'amélioration enregistrée dans les deux précédents rapports s'est poursuivie. Le RPP est un document exhaustif qui rend compte de la performance, des résultats et de l'impact du portefeuille ainsi que des progrès réalisés dans la mise en œuvre des initiatives spéciales du FIDA. Malgré sa complexité, il est concis et riche en informations et présente de façon équilibrée des informations et des analyses tant globales que détaillées.

Recours accru aux données provenant des auto-évaluations

3. La façon dont il a été tenu compte des observations formulées par le Bureau de l'évaluation au sujet du dernier RPP présenté au Conseil d'administration en avril 2006 est particulièrement louable. Le Bureau de l'évaluation avait recommandé d'exploiter davantage dans le RPP les données provenant des auto-évaluations et notamment des RAP. Il a été donné suite à cette recommandation. La présentation des données provenant des RAP est comparable à celle du rapport annuel sur les résultats et l'impact (RARI).

Décalage limité entre les notes: une indication de la crédibilité de l'auto-évaluation

4. Il ressort du RPP que les notes attribuées par le système d'auto-évaluation et le système d'évaluation indépendante sont similaires. Dans d'autres institutions financières internationales, le décalage entre ces deux systèmes constitue une indication de la qualité et de la crédibilité du système d'auto-évaluation. Un faible décalage signifie que les auto-évaluateurs sont aussi critiques que les évaluateurs indépendants. Le RPP présente une comparaison des notes agrégées de l'auto-évaluation et de l'évaluation indépendante. L'année prochaine, on pourra encore améliorer le RPP en y présentant, à des fins de comparaison, chaque fois qu'elles sont disponibles, les notes attribuées par l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante à des projets spécifiques (c'est-à-dire ceux pour lesquels un rapport d'achèvement et un rapport d'évaluation ont été établis). Cela fera ressortir les domaines éventuels dans lesquels il y a un décalage et pourra servir de point de départ pour une analyse plus approfondie.

Mise en évidence d'un décalage entre la conception et l'exécution

5. Le RPP met en évidence un décalage entre la conception et l'exécution dans un certain nombre de cas. Cette observation est utile car elle permet de déterminer plus clairement quand et où des problèmes se posent.

²⁴ Mandat et règlement intérieur du Comité de l'évaluation du Conseil d'administration, Conseil d'administration, quatre-vingt-troisième session, Rome, 1^{er}-2 décembre 2004 (EB 2004/83/R.7).

De la surveillance des risques à leur gestion

6. Il ressort du RPP qu'un certain nombre de facteurs de risque font l'objet d'une surveillance. Les données présentées dans le RPP sont utiles mais pourraient être encore améliorées en faisant la distinction entre les facteurs de risque qui jouent un rôle déterminant dans le succès ou l'échec des projets (facteurs clés de succès) et ceux qui ont une incidence sur leur performance, mais ne sont pas aussi déterminants que les facteurs clés de succès. En outre, le système de surveillance des risques doit maintenant être intégré dans un système de gestion des risques qui permette de faire en sorte que les mesures correctives nécessaires soient prises en temps utile. Dans sa réponse au RARI, la direction du FIDA s'est engagée à élaborer un tel système.

Ciblage

7. Les informations fournies au sujet du ciblage sont utiles, mais une analyse approfondie supplémentaire est nécessaire pour déterminer les causes des problèmes de ciblage. En 2006, le Bureau de l'évaluation a commencé à élaborer une méthode d'évaluation du ciblage plus détaillée qui fait la distinction entre la stratégie et les critères de ciblage, leur mise en œuvre et leurs résultats. Les données d'évaluation obtenues grâce à ces analyses devraient aider à mieux déterminer quand et où les problèmes apparaissent et la façon dont on peut y remédier.

Définition du succès

8. Il ressort des exemples donnés au paragraphe 98 que des résultats qui seraient considérés comme des réussites dans d'autres organismes d'aide au développement sont analysés de façon plus critique par le FIDA. L'augmentation des revenus ou l'amélioration de la productivité agricole, qui normalement seraient considérées comme des succès, ont suscité des critiques dans le RPP parce qu'elles ont eu des effets ambigus sur la pauvreté rurale. Dans un cas, le remplacement de cultures vivrières par des cultures de rapport plus rémunératrices a eu une incidence sur les disponibilités alimentaires et a peut-être ainsi réduit la sécurité alimentaire procurée par les sources immédiates. Ces exemples montrent que le FIDA s'impose des critères de succès plus stricts, à savoir que les avantages produits doivent bénéficier aux ruraux pauvres et pas simplement à l'économie dans son ensemble.

Un nouveau modèle opérationnel

9. Les problèmes soulevés en ce qui concerne le cycle des projets (paragraphe 19) et le capital social (paragraphe 81) donnent à penser que l'on a besoin d'un modèle opérationnel différent qui autorise plus de souplesse et qui assure l'intégration de la phase préparatoire et de la phase principale d'exécution. Le MFF répond à ces problèmes et le RPP montre qu'il donne satisfaction d'une manière générale. Il convient de faire face aux problèmes concernant le MFF, qui sont mentionnés au paragraphe 140, de sorte que les projets bénéficiant de cette modalité d'exécution disposent de ressources adéquates et soient mis en œuvre de façon efficiente.

La durabilité – un problème essentiel reconnu tant dans le RARI que dans le RPP.

10. Le RPP reconnaît que la durabilité constitue une priorité pour le FIDA, ce qui est conforme aux conclusions du RARI, dans lequel il était recommandé que le FIDA s'interroge sur les raisons de la médiocrité de la performance dans ce domaine. En outre, lors de l'élaboration des RAP et des évaluations de projets, il conviendrait de prendre en considération un certain nombre de facteurs influant sur la durabilité (ceux-ci, qui seront indiqués dans le prochain manuel du Bureau de l'évaluation, sont notamment l'appropriation ainsi que les facteurs politiques, sociaux, institutionnels, économiques, financiers, techniques et environnementaux) et de faire la distinction entre la durabilité des avantages

procurés, des services fournis et des institutions créées. Une telle analyse différenciée permettra d'enrichir la base d'analyse et de mieux cerner les problèmes, et aidera ainsi à trouver des solutions spécifiques.

Division Afrique de l'Ouest et du Centre

Résumé

Contexte et objectif de l'examen de la performance du portefeuille

1. Le présent rapport sur la performance du portefeuille a été préparé dans un contexte marqué par une évolution du cadre de gestion au FIDA, l'accent étant mis spécialement sur l'adaptation aux objectifs d'efficacité en matière de développement et sur la gestion axée sur les résultats. Cela exige d'améliorer l'efficacité globale du portefeuille du FIDA dans la région **et d'accroître l'efficacité, la qualité et l'impact**. Dans cette optique, le présent rapport doit être considéré comme une base et un point de référence utiles pour évaluer la performance future du portefeuille du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre (AOC). Des analyses plus approfondies se sont accompagnées d'une application homogène de critères d'évaluation dans l'ensemble de la région, de manière à obtenir une base cohérente qui permette de gérer la performance du portefeuille en traitant plus efficacement les questions d'exécution. Le rapport continuera d'être amélioré en fonction des enseignements qu'apportera la recherche d'une plus grande efficacité des travaux du FIDA au cours des mois et des années à venir.

Caractéristiques et efficience interne du portefeuille dans la région AOC

2. Il convient d'indiquer, à titre de rappel général, que la région AOC compte 24 pays, tous membres du FIDA. Au 30 juin 2006, le **portefeuille d'investissement** comportait 46 projets, dont 41 étaient en cours dans 18 pays et cinq, bien qu'approuvés, n'étaient pas encore entrés en vigueur. Ces 46 projets représentent une valeur totale de 1,24 milliard de USD, dont 47% sont financés par le FIDA, 32% par des sources nationales et 21% par des sources externes. Le déséquilibre entre les deux sous-régions a persisté, en partie à cause de l'instabilité politique, seulement 11 projets dans cinq pays en Afrique du Centre, contre 36 projets dans 13 pays en Afrique de l'Ouest. Tous les prêts que comprend le portefeuille actuel ont été consentis à des conditions particulièrement favorables, aucun n'ayant encore été accordé au Gabon (auquel s'appliquent des conditions de prêt ordinaires). Environ 80% des prêts figurant dans le portefeuille actuel visent à promouvoir le développement agricole et rural en stimulant la production et la productivité au niveau des exploitations, en favorisant la création de revenu et en améliorant les filières commerciales. Les projets financés grâce au MFF du FIDA représentent 11% du total. Bien que 6% seulement des projets mettent principalement l'accent sur l'accès aux services financiers, presque tous prévoient des dispositions destinées à améliorer le secteur des services financiers ruraux.
3. Au 30 juin 2006, le **portefeuille actuel de dons** de la division comptait 24 dons pour un total de 12,5 millions de USD. Les 13 dons régionaux sont des instruments importants pour traiter des problèmes stratégiques qui dépassent le cadre national et qui intéressent souvent le portefeuille régional dans son ensemble. Les ressources provenant des dons sont de plus en plus utilisées à des fins stratégiques intersectorielles, par exemple pour soutenir la recherche et l'innovation, le renforcement des capacités, la gestion des connaissances et la concertation sur les politiques. La division ayant tendance à délaisser les projets autonomes au profit d'une démarche plus générale d'appui à des programmes de pays, la plupart des 11 dons accordés à des pays sont destinés à soutenir des programmes de ce type, en favorisant l'établissement de liens entre des opérations en cours afin d'encourager la complémentarité et les synergies.

	2005-2006	2004-2005
• Nombre de prêts approuvés	4	4
• Nombre de prêts sur le point d'entrer en vigueur	8	7
• Nombre de prêts achevés	5	8
• Nombre total de prêts au 30 juin	46	47
• Volume du portefeuille actuel au 30 juin (financement FIDA, en millions de USD)	584	588
• Cofinancement externe (en millions de USD)	257	316
• Retard de décaissement (%)	8	7
• Nombre de grands dons en cours	11	9
• Nombre de petits dons en cours	13	25
• Projets faisant problème	5	3

4. Quatre projets d'un coût total de 89,4 millions de USD ont été approuvés au cours de la période à l'examen et les activités préalables à l'exécution ont été menées à bien pour les huit projets entrés en vigueur dans la même période. Au 30 juin 2006, aucun projet n'avait vu son entrée en vigueur retardée.
5. Sur les 28 projets entrés en vigueur depuis un an ou plus le 30 juin 2006, 18 avaient enregistré des taux de décaissement s'écartant de moins de 40% des moyennes antérieures, sept des taux sensiblement plus élevés et neuf des taux sensiblement plus faibles. La performance en matière de décaissement semble avoir légèrement fléchi pendant la période considérée, la proportion des projets présentant un retard de décaissement de plus de 40% étant passée de 18% à 22%. Toutefois, cela est dû en partie à l'adoption de nouveaux critères d'évaluation plus rigoureux, même si le décaissement reste un indicateur important pour le suivi de l'exécution; les écarts par rapport à la moyenne ont des causes extrêmement variables et ne dénotent pas nécessairement la présence de problèmes de fond. Cela vaut en particulier pour les pays sortant d'un conflit. La situation d'ensemble du portefeuille AOC se présente comme suit:

Qualité et impact du portefeuille

6. Le FIDA jugeant de plus en plus important de mesurer les résultats et l'impact des opérations qu'il finance, la division a continué d'**améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)** de ses projets en cours et elle s'est assurée que la conception de tous les nouveaux projets prévoyait la **communication de données sur les indicateurs SYGRI**. Outre les données dont on disposait pour l'évaluation d'ensemble de la qualité et de l'impact du portefeuille, on a notamment utilisé comme sources pour le présent examen les fiches sur l'état d'avancement des projets, les évaluations intermédiaires, les évaluations de programmes de pays, les examens à mi-parcours et les comptes rendus des missions de supervision et de suivi. Globalement, ces sources confirment que la performance du portefeuille est satisfaisante à bonne, avec il est vrai une certaine variabilité. Plus particulièrement, elles montrent de façon assez constante que les performances sont satisfaisantes à bonnes pour le **ciblage des pauvres**.
7. Améliorer l'accès des pauvres aux **actifs physiques et financiers** est un objectif primordial de la stratégie de réduction de la pauvreté rurale adoptée par le FIDA. La division a continué de poursuivre cet objectif principalement en appuyant le développement de l'agriculture, des services financiers ruraux et de la gestion des ressources naturelles. Les constatations des évaluations intermédiaires et d'autres évaluations récentes confirment l'impact satisfaisant à bon dont il a été fait état dans ces domaines. Le recours aux associations de services financiers pour fournir des services de microfinance en zone rurale est une bonne formule qui a donné des résultats prometteurs dans le cas de besoins de financement à court terme, en particulier au Bénin. La définition d'approches viables pour le financement des investissements agricoles nécessaires à moyen terme demeure un problème clé à résoudre. La mise en place de chaînes de commercialisation et de valeur pour les produits de base constitue une approche relativement nouvelle en vue de l'amélioration des actifs physiques et financiers des ménages. On a

- déjà pu voir dans un certain nombre de projets les possibilités qu'offre cette approche pour favoriser la création de revenu sur une base diversifiée.
8. **La sécurité alimentaire** reste une considération essentielle qui détermine l'importance que le portefeuille AOC accorde au développement agricole, à la gestion des ressources naturelles GRN et au développement communautaire et rural. Les projets agricoles figurant dans le portefeuille de prêts s'appuient sur plusieurs programmes de recherche appliquée financés par des dons qui ont pour objet de stimuler la production agricole. Cependant, on prend de plus en plus conscience qu'une augmentation de la production ne suffit peut-être pas à assurer les moyens d'existence des agriculteurs ni, à plus forte raison, à les améliorer. La création de revenu par l'extension de l'accès aux marchés et des activités non agricoles est extrêmement importante pour renforcer la sécurité alimentaire des ménages dans la région. La gamme d'initiatives menées par la division en faveur du développement du secteur privé vise à soutenir cette démarche de renforcement.
 9. Les efforts de la division pour **renforcer le capital social et promouvoir l'autonomisation des populations** se déploient sur quatre axes principaux:
 - i) application de l'approche du développement impulsé par les communautés,
 - ii) intégration des femmes dans toutes les interventions,
 - iii) utilisation de la communication pour le développement dans un nombre croissant d'interventions,
 - et iv) appui direct aux organisations d'agriculteurs.La division a commencé à soutenir des **projets de développement à l'initiative des communautés** à la fin des années 90, et il ressort de l'expérience acquise jusqu'à présent que les partenariats qui rassemblent des organisations à assise communautaire, des administrations locales, des organisations de la société civile œuvrant pour le développement local, ainsi que le secteur privé permettent de libérer plus efficacement le potentiel de développement des communautés rurales que ne le font les mécanismes dont le fonctionnement est assuré exclusivement par l'administration centrale. Cette conclusion est confirmée par le nombre d'évaluations, d'examins et d'études dans lesquels il est expliqué comment le portefeuille AOC a eu un impact positif important sur le capital social et l'autonomisation des populations.
 10. L'approche de la division en matière d'**intégration des femmes** s'organise sur trois fronts: conception, exécution et concertation sur les politiques. Les comparaisons avec l'enquête de base réalisée en 2003-2004 dans le cadre du plan d'action pour l'égalité entre les sexes montrent que la performance s'améliore dans ce domaine. En coopération avec la division de la communication, la division Afrique de l'Ouest et du Centre a élaboré un cadre régional de **communication pour le développement** fondé sur le postulat que les ruraux pauvres doivent être mieux informés et donner leur avis sur les décisions et politiques qui les concernent, de façon à pouvoir dialoguer sur une base plus équitable et en meilleure connaissance de cause avec les décideurs. Ce cadre, qui s'appuie sur les données d'expérience fournies par plusieurs projets exécutés dans la région, vise à favoriser un emploi plus systématique de la communication pour le développement comme instrument de renforcement de la participation à la conception et à l'exécution des projets en en faisant une question transversale (comme c'est déjà le cas pour la participation et l'égalité entre les sexes).
 11. Les projets ont toujours été le canal utilisé par le FIDA pour exercer une influence sur **les institutions, les politiques et les cadres réglementaires**. On peut citer comme exemple typique de cette approche le renforcement et l'élargissement des capacités et des services financiers ruraux auxquels ont conduit les nombreuses interventions soutenues dans l'ensemble de la région en matière de finance et de microentreprises rurales. Cependant, le Fonds se sert de plus en plus du processus de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) pour influencer sur les politiques en faveur des pauvres. À cet égard, la plateforme d'appui

au développement rural et à la sécurité alimentaire pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre – initiative financée par un don – se révèle être un outil de plus en plus important pour assurer la gestion des connaissances et le renforcement des capacités dans le cadre de partenariats au cours des processus d'élaboration des politiques. On s'efforce de renforcer les organisations de ruraux pauvres au niveau local en mettant en pratique l'approche du développement impulsé par les communautés et aux niveaux national et régional en appuyant les réseaux nationaux et régionaux d'organisations d'agriculteurs.

12. **La gestion des connaissances, l'innovation et la reproduction** ont continué de prendre de l'importance en tant qu'éléments pleinement intégrés des différents programmes de pays ainsi que des propres opérations de la division. Considérant que cette priorité est au cœur même de sa mission, la division a entrepris un certain nombre d'initiatives internes de gestion des connaissances au cours de la période examinée. Le réseau FIDAfrique, financé par un don et destiné à relier tous les programmes et projets soutenus par le FIDA dans la région à la fois entre eux et avec les partenaires clés du développement rural, constitue un instrument important de gestion des connaissances au niveau régional. FIDAfrique, auquel participent maintenant 30 programmes et organisations locales, joue un rôle de plus en plus important en veillant à ce que la gestion des connaissances et le partage des données d'expérience fassent partie intégrante de tous les programmes et projets soutenus par le FIDA dans la région. Enfin, plusieurs groupes de travail thématiques (développement impulsé par les communautés, manioc, microfinance et analyse institutionnelle), qui font appel à des forums d'échange et à des conférences virtuelles, servent de plus en plus d'instruments de partage des connaissances.

Performance du portefeuille

13. Afin de permettre une gestion efficace de la performance d'exécution des activités en portefeuille, la division a appliqué des critères de notation plus rigoureux que par le passé. Ainsi, les améliorations et les effets positifs qui ont résulté des mesures correctives prises depuis le dernier examen se trouvent occultées par le fait que la plus grande rigueur des évaluations donne à penser que la performance du portefeuille s'est dégradée au cours de la période considérée. La tendance constante à l'amélioration de la performance globale du portefeuille s'est quelque peu ressentie de la performance médiocre enregistrée dans trois pays (Niger, Nigéria et Cameroun) pendant cette période. La détérioration de la performance du portefeuille au Niger est liée de toute évidence à la grave crise alimentaire que doit affronter ce pays et qui incite les décideurs à accorder moins d'attention au développement durable et plus aux secours d'urgence. Au Nigéria, les problèmes communs qui entravent l'exécution sont la faiblesse de la gouvernance, l'absence de fonds de contrepartie, qui influe sur les taux de décaissement, et les insuffisances des systèmes de S&E. L'impact insuffisant du ciblage dans l'intérêt des femmes est un problème qui touche l'ensemble du portefeuille. La performance du portefeuille de prêts au Cameroun a continué de se ressentir de la performance inadéquate du projet d'appui au programme national de microfinance (prêt n° 522). Un examen à mi-parcours permettra d'évaluer les perspectives de réalisation de l'impact et de déterminer la voie à suivre.
14. La tendance à l'amélioration de la performance qui avait été constatée les années précédentes se maintient pour le reste du portefeuille.

Autres priorités institutionnelles

15. Au cours de la période examinée, la division a progressé dans la réalisation des priorités institutionnelles, particulièrement en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de l'approche des programmes de pays. On peut citer comme exemples les progrès accomplis dans l'exécution du programme national d'appui au développement rural au Bénin ou dans l'élaboration de systèmes de S&E

nationaux au Burkina Faso et au Sénégal. Toutefois, le manque d'instruments appropriés et d'approches plus systématiques constitue une difficulté particulière qui exige que l'on fasse preuve d'imagination et de créativité pour saisir les occasions qui se présentent dans le contexte propre à chaque pays. Le passage aux COSOP axés sur les résultats contribue à donner plus de cohérence aux portefeuilles de prêts et de dons des pays. Chaque fois que possible, ceux-ci sont alignés de plus en plus étroitement sur les DSRP et les autres stratégies nationales. Des efforts particuliers ont été faits pour garantir la participation active des principaux intervenants nationaux et locaux.

16. La période à l'examen a également vu s'accélérer deux initiatives importantes concernant le développement du secteur privé: le programme de partenariats ouverts avec le secteur privé et l'initiative régionale de transformation et de commercialisation du manioc.
17. La division a continué de développer son vaste réseau de partenariats avec les institutions gouvernementales et intergouvernementales, les donateurs et cofinanceurs, les centres de recherche, la société civile et les organisations professionnelles, au niveau des régions, des pays et des projets. Bien que les partenariats mis en place à tous les niveaux se révèlent efficaces pour obtenir l'impact recherché et promouvoir l'action du FIDA dans la région, on estime de plus en plus que leur efficacité pourrait être renforcée par une stratégie plus claire, particulièrement en matière de gestion des connaissances. Là encore, il faut faire preuve d'un certain degré d'imagination pour réussir à maintenir les niveaux de ressources nécessaires aux partenariats: les principaux instruments utilisés à cet effet jusqu'à maintenant sont le financement sous forme de dons, les accords de cofinancement, et l'accompagnement de communautés thématiques de praticiens, qui nécessite une forte participation du personnel.

Tendances et questions nouvelles

18. Le nombre de projets que comprend le portefeuille a diminué régulièrement au fil des années, ce qui répond à une volonté de la division de restreindre les sollicitations auxquelles sont soumises ses ressources humaines et financières, afin de pouvoir apporter le soutien à l'exécution qui est absolument indispensable au maintien des niveaux de performance du portefeuille. Le fait que cette tendance à la baisse se soit interrompue pendant la période considérée renforce la crainte – déjà exprimée l'an dernier – concernant l'impact du SAFR, et en particulier le poids important accordé à la population dans la formule retenue. Il en résulte la nécessité de prévoir un plus grand nombre de petits projets pour qu'une proportion constante des moyens de financement du FIDA reste affectée à la région.
19. L'impact des initiatives prises par la division pour renforcer les partenariats avec les IC et le processus d'apprentissage mutuel se manifeste par une amélioration continue des appréciations portées sur la performance des IC. De grandes insuffisances subsistent néanmoins en ce qui concerne l'appui à l'exécution et le suivi. Pour y remédier, il est essentiel de mettre en œuvre le plan d'action de Bamako et d'accorder une attention accrue à la gestion et au suivi des mesures correctives. Mais ces insuffisances montrent également qu'il est nécessaire de réviser systématiquement les modalités de supervision afin d'établir un système d'appui plus fiable et mieux axé sur les besoins dans la région.

Conclusions et recommandations

20. Les conclusions et recommandations concernant les priorités du programme de travail de la division Afrique de l'Ouest et du Centre pour 2007 peuvent se résumer comme suit:
 - des examens de l'exécution doivent être effectués dans les pays où des projets posent des problèmes, afin d'établir des plans d'action efficaces

permettant de traiter les questions d'exécution et de se prononcer sur la clôture des projets non performants;

- il faudrait mettre intégralement en œuvre le plan d'action de Bamako afin de s'attaquer aux questions d'exécution intersectorielles;
- il faudrait analyser la mise en œuvre des plans d'action pour l'égalité entre les sexes au niveau de la division et des projets, ainsi que leur degré d'efficacité, afin de pouvoir définir, sur cette base, une série de mesures destinées à renforcer l'action en faveur de l'égalité entre les sexes dans l'exécution des projets;
- il est nécessaire de mettre en œuvre de façon plus systématique des processus de gestion des connaissances internes et externes et des mesures de renforcement des capacités dans la région;
- la qualité et l'impact des programmes nationaux devraient être renforcés en faisant appel de façon plus systématique aux capacités internes des pays pour la conception et l'exécution des programmes et des projets;
- l'appui aux processus SRP devrait être renforcé en conformité aux principes des COSOP axés sur les résultats;
- des partenariats stratégiques doivent être établis sur la base de synergies et de complémentarités claires.

Division Afrique orientale et australe

Résumé

1. C'est en Afrique subsaharienne que se trouve la majorité des pays les plus pauvres de la planète, et nombre d'entre eux sont extrêmement dépendants de l'aide. L'Afrique orientale et australe est probablement la partie du monde qui reçoit le plus d'attention de la part de la communauté du développement et où l'efficacité et l'harmonisation de l'aide sont le plus activement recherchées. Des stratégies de réduction de la pauvreté, de seconde génération pour plusieurs d'entre elles, sont à mises en œuvre dans tous les pays de la région et des approches sectorielles ainsi que des stratégies d'aide conjointe sont en cours d'adoption dans un certain nombre d'entre eux. Dans le même temps, le FIDA est lui aussi passé par des changements, en partie pour répondre à l'évolution du contexte de l'aide, et son plan d'action pour améliorer son efficacité en matière de développement vise expressément à renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de son appui à la réduction de la pauvreté rurale. Le Fonds s'est activement employé à appliquer ce plan d'action pendant l'année écoulée, et notamment à élaborer le nouveau modèle opérationnel. Compte tenu de l'évolution du contexte de l'aide ainsi que du cadre institutionnel, la division Afrique II s'est de plus en plus attachée à mener des programmes régionaux et des programmes de pays qui font appel à plusieurs instruments à la fois et qui tiennent compte des politiques et programmes nationaux auxquels des partenaires de développement sont associés.
2. Le rapport sur la performance du portefeuille à la mi-2006 donne une vue d'ensemble des opérations et programmes du FIDA en Afrique orientale et australe (AOA) entre juillet 2005 et juin 2006.

Caractéristiques du portefeuille

3. À la mi-2006, le portefeuille actuel de la division se composait de 44 programmes et projets financés par des prêts du FIDA. Sur ce total, 37 étaient en cours, six étaient signés mais pas encore en vigueur et un n'était pas encore signé. Au cours de la période juillet 2005-juin 2006, sept nouveaux projets et programmes ont été approuvés pour un total de 99 millions de USD, ce qui porte à 685 millions de USD le montant total des engagements de prêts du FIDA au titre des 44 projets. À ce montant s'ajoutent 564 millions de USD de cofinancement extérieur.
4. Quinze pays de la région bénéficient de programmes financés par des prêts. Six pays n'ont pas actuellement de programmes de ce type: Botswana, Comores, Namibie, Seychelles, Afrique du Sud et Zimbabwe. Le portefeuille de la région est organisé autour de quatre grands thèmes stratégiques, tous liés à l'accès des ruraux pauvres: a) aux marchés agricoles; b) aux services financiers; c) à la terre et à l'eau, ainsi qu'à leur gestion; et d) aux technologies agricoles et à l'information connexe. Les questions transversales englobent le VIH/sida, l'accès à la terre/l'occupation des terres, l'égalité entre les sexes et les situations post-conflit.
5. La division détient également un portefeuille de dons d'une valeur croissante. Au 30 juin 2006, ce portefeuille se composait de 35 dons en cours financés par le FIDA, représentant un total de 14,6 millions de USD. On relève une forte concentration des ressources sur les grands dons régionaux, qui représentent plus des deux tiers du portefeuille. Arrivent ensuite les petits dons accordés individuellement aux pays. Outre les dons financés par le FIDA, la division gère 31 dons financés par le Fonds belge de survie (FBS), des fonds supplémentaires fournis par les donateurs et le FEM, pour un total de 58,5 millions de USD.

Efficiencia interna del portafolio

6. El cobro global de la divisi3n se ha sensibilmente mejorado durante los 12 meses transcurridos, el porcentaje de retraso habiendo sido reducido de 5% a -7%, signo que el cobro total es m3s importante que previsto. Sin embargo, de grandes variaciones subsisten entre las prestaciones de los diferentes pa3s y programas. Para pa3s como Lesoto, Zambia, Swazilandia y la Rep3blica Unida de Tanzania, los porcentajes de cobro son netamente m3s elevados que previsto, entonces que Uganda registra el retraso de cobro el m3s elevado (28%) en relaci3n con las expectativas. El cobro en pa3s como Kenia, Mauricio y Swazilandia se ha mejorado de manera espectacular desde el a3o pasado.
7. El resultado del an3lisis del portafolio que el promedio de edad de los programas en curso (desde el inicio de vigencia del pr3stamo hasta el 30 de junio de 2006) es de 4,7 a3os. Progresivamente, el portafolio es renovado y reorientado para tener en cuenta los grandes ejes estrat3gicos regionales. Esta tendencia es confirmada por el hecho que 12 programas van a ser completados durante los pr3ximos dos a3os.

Evaluaci3n de la eficacia operativa

8. Para evaluar el impacto del portafolio en curso, se ha utilizado especialmente los informes de supervisi3n y de culminaci3n de proyectos, los ex3menes a medio camino y las evaluaciones de OE. Estos documentos han puesto en luz varios ejemplos de impacto en diferentes 3reas, entre los que se encuentran:
 - La divisi3n ha llevado a cabo un estudio regional sobre la pobreza y el objetivo de permitir que el FIDA logre mejor su grupo objetivo. Globalmente, el resultado de este estudio es que la calidad del an3lisis *ex ante* del grupo objetivo y de los mecanismos de objetivo var3a sensibilmente de un proyecto a otro y que el objetivo geogr3fico y el objetivo sobre las mujeres son bastante sistem3ticos en la regi3n. El estudio muestra tambi3n que el FIDA objetivo eficazmente a la poblaci3n activa pobre.
 - El impacto sobre el acceso de los hogares beneficiarios a los activos f3sicos (tierra, agua para uso agr3cola, infraestructuras, recursos productivos, etc.) ha sido satisfactorio en el conjunto de la regi3n; se han citado como ejemplos programas llevados a cabo en Burundi, Eritrea, Etiop3a, Malawi, Rep3blica Unida de Tanzania y Uganda. La divisi3n ha netamente intensificado sus esfuerzos para tratar los problemas de seguridad financiera y de acceso a la tierra.
 - Algunos programas (entre los que se encuentran programas subsectoriales relativamente nuevos que son especialmente dedicados a la agricultura) han contribuido ampliamente a mejorar el acceso de los rurales pobres a los servicios financieros, especialmente en consolidando las instituciones de microfinanci3a (IMF) y las cooperativas de ahorro y cr3dito, en reforzando las capacidades de los rurales pobres mediante la instauraci3n de una "cultura de ahorro" y la movilizaci3n de ahorro y en facilitando el establecimiento de relaciones entre los bancos comerciales y las IMF (por ejemplo en Rep3blica Unida de Tanzania y Etiop3a).
 - Resultados positivos han sido registrados para lo que respecta a mejorar el acceso a los mercados, como lo demuestran el aumento de los precios de diferentes productos agr3colas, el aumento del volumen de productos vendidos, la frecuencia de las transacciones con los intermediarios/compradores y la mejora del acceso f3sico a los mercados, de los que se encuentran buenos ejemplos en Rwanda, Rep3blica Unida de Tanzania, Uganda y tambi3n en el contexto del apoyo brindado a la asociaci3n PhytoTrade en forma de donaci3n regional.
 - Se ha logrado de manera satisfactoria ampliar el acceso al capital humano como la salud, el saneamiento y el agua – generalmente financiados por el FBS (por

exemple en Angola, en Éthiopie et en Ouganda) – ainsi que la formation et l'alphabétisation fonctionnelle (par exemple au Burundi et en Ouganda). La division poursuit ses efforts visant à intégrer de plus en plus la prise en charge et le traitement du VIH/sida dans ses programmes d'investissement et son appui sous forme de dons.

- Les résultats positifs enregistrés dans des domaines tels que l'accès aux actifs physiques et financiers, au capital humain et au capital social, devraient se traduire par une amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus. Un accroissement des rendements et de la production agricoles, dû à l'accès à de meilleurs intrants ainsi qu'à l'amélioration des systèmes de culture et de l'accès à la terre/à l'eau, a été signalé dans le cadre de nombreux projets.
- On a réussi à promouvoir l'autonomisation des populations rurales et à renforcer leur capital social, dans différentes situations et avec différents types d'interventions. Les exemples recueillis dans l'ensemble de la région visaient surtout la création ou le renforcement d'organisations locales, dont les groupements d'agriculteurs, les organismes de commercialisation, les organisations communautaires d'épargne et de crédit et les associations d'usagers de l'eau.
- L'évaluation globale par les CPP de l'impact sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans l'exécution des projets s'est améliorée, et un certain nombre de programmes servant particulièrement les intérêts des femmes sont signalés (Burundi, Ouganda).
- Une vaste approche de l'environnement et de la gestion des ressources foncières communes, qui tient compte non seulement de la protection de l'environnement proprement dite mais aussi du mode d'occupation des terres, a été adoptée. On peut citer comme exemples la gestion des ressources forestières et naturelles au Kenya et en Zambie, la gestion des ressources marines en Angola et au Mozambique et la gestion des parcours en Éthiopie et en République-Unie de Tanzanie.
- Comme exemples de résultats obtenus et d'efforts en cours pour influencer sur les institutions et les politiques, on peut citer la mise en place d'une législation régissant les organisations populaires (Angola, Burundi) et d'un cadre réglementaire dans certains secteurs (pêches au Mozambique, secteur laitier au Kenya), la recherche d'une plus grande efficacité de l'aide par une participation à des approches sectorielles et à l'effort d'harmonisation (Mozambique, Rwanda, République-Unie de Tanzanie, Ouganda) et la mise en place de politiques/d'institutions à l'échelon régional (régime d'occupation des terres, finance rurale).
- On a beaucoup fait au cours des deux à trois années écoulées pour promouvoir le partage des données d'expérience ainsi que la gestion et la mise en réseau des connaissances au niveau régional – non seulement parmi le personnel participant aux projets, mais aussi avec d'autres partenaires – en organisant des ateliers régionaux sur l'exécution, des ateliers thématiques régionaux et des programmes thématiques régionaux financés par des dons. La division gère actuellement quatre programmes thématiques régionaux concernant la finance rurale, la gestion de l'eau, l'occupation des terres et la gestion de l'impact, dont trois sont financés par des dons (importants) du FIDA qui ont été tous approuvés en 2005.

Performance du portefeuille

9. On trouvera ci-après les résultats de l'évaluation de la performance et de la santé du portefeuille réalisée selon les méthodes du projet à risque et de l'échelle relative. Sur les 41 projets et programmes évalués, on considère que 32 (soit

78%) sont exempts de risques, huit (soit 20%) font problème et un est susceptible de faire problème. Avec la méthode de l'échelle relative, cinq programmes sont classés en catégorie orange et/ou rouge pour leur état d'avancement et/ou leur impact. Cela signifie qu'ils réclament une attention immédiate. Par rapport à la période couverte par le rapport précédent, ces résultats traduisent une amélioration qui est le fruit du suivi régulier assuré tout au long de l'année.

10. Les programmes signalés par les deux méthodes d'évaluation ci-dessus sont en général anciens. Les problèmes communs qui font obstacle à leur exécution efficace et rapide sont notamment le manque de capacités de leur personnel participant ainsi que la faiblesse des moyens institutionnels et humains des agents d'exécution, que viennent souvent aggraver la lenteur des services publics et la rotation rapide du personnel clé des organes d'État. Un important appui extérieur à l'exécution des projets devra être fourni sous la forme d'une assistance technique et d'une supervision efficaces afin de renforcer les capacités d'exécution et la focalisation locale.

Progrès dans la réalisation d'autres priorités institutionnelles

11. La division est actuellement responsable de la supervision directe de deux programmes, en Ouganda et en Zambie, et cette supervision est en général plus intense que celle assurée par les IC. L'interaction étant plus constante entre le FIDA et les projets directement supervisés, les CPP ont pu se tenir au courant des problèmes d'exécution et prendre des décisions clés dans le cadre des missions de supervision. Il est généralement répondu plus rapidement aux demandes émanant des projets et donné suite dans de meilleurs délais aux recommandations découlant de la supervision lorsque celle-ci est exercée directement par la division plutôt que par des IC. L'évaluation terminale du programme d'appui au développement au niveau des districts conclut que cette formule de supervision proactive et intensive s'est traduite par des avantages très nets pour ce programme.
12. Sur les trois programmes financés par le MFF dans la région, deux (au Malawi et en République-Unie de Tanzanie) sont passés de la phase I (examen) à la phase II (exécution). Le programme d'appui aux activités de subsistance des ruraux au Malawi, entré en vigueur en août 2004 après un long délai, en est encore à la phase I, un examen interphase étant prévu pour la mi-2007.
13. Le PPPT intéresse notamment la République-Unie de Tanzanie, l'Ouganda et l'Éthiopie. En dehors de ce programme, on a également recruté un certain nombre d'"intermédiaires" locaux pour renforcer la présence sur le terrain en Angola, à Madagascar, au Mozambique et au Rwanda. De grands efforts ont été faits pour intégrer ces intermédiaires à l'équipe de la division, et la participation de la majeure partie d'entre eux à la retraite annuelle de la division régionale, tenue à Rome en mars 2006, a contribué en particulier à mieux leur faire connaître la mission, le cycle des projets et les procédures du FIDA ainsi qu'à leur donner davantage le sentiment d'appartenir à la division. La présence sur le terrain a constitué jusqu'à présent une initiative inestimable à la fois pour appuyer l'exécution des projets et pour permettre au FIDA de participer plus activement à la concertation sur les politiques avec de multiples intervenants ainsi qu'au renforcement des partenariats avec les États et avec les autres donateurs, y compris des groupes de travail/équipes de pays de l'ONU.
14. Un certain nombre de nouveaux acteurs importants font actuellement leur apparition sur la scène du développement régional, et le FIDA se positionne en vue de conclure des partenariats, notamment avec la Banque mondiale et le secteur privé. Au niveau régional, des travaux ont commencé en vue de l'établissement de partenariats avec la Banque africaine de développement, l'Union africaine, la Fondation Bill et Melinda Gates et la Direction de la

coopération pour le développement (Irlande). Les liens avec le secrétariat à l'agriculture du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) ont encore été renforcés, en particulier dans le cadre de l'appui au Sommet africain sur les engrais, tenu à Abuja en juin 2006. Un nouveau secteur de partenariat important s'est ouvert au cours de l'année avec des organisations agricoles nationales et régionales, à la suite de la table ronde du Conseil des gouverneurs; un certain nombre d'activités importantes ont eu lieu, tant au niveau national qu'au niveau régional, et des propositions de financement ont été élaborées en vue d'apporter un appui à la Kenyan Federation of Agricultural Producers (fédération kenyane des producteurs agricoles) et à la Southern African Confederation of Agricultural Unions (confédération des syndicats agricoles d'Afrique australe).

15. En ce qui concerne le SAFP, il ressort d'une analyse préliminaire qu'un changement apporté pendant l'année écoulée au système d'allocation applicable à l'ensemble du programme de prêts et de dons du FIDA pourrait entraîner une légère augmentation de la part des ressources de cette nature attribuées à la division. Le FIDA a également instauré un nouveau système opérationnel fondé sur une révision annuelle du montant des ressources allouées aux emprunteurs actifs dans le cadre d'un cycle d'allocation triennal déterminé. Il est à noter que ce nouveau système continue de restreindre les possibilités d'engager une intervention de moyenne ampleur dans les pays dont l'allocation est faible.
16. Faire participer le secteur privé aux activités de développement est devenu un aspect de plus en plus important des programmes de la division. Au cours de la période 2005-2006, celle-ci a procédé à un réexamen de ses programmes de développement des filières commerciales, en vue de tirer les enseignements de l'expérience déjà acquise et de formuler des recommandations pour l'avenir. De nombreux programmes soutiennent le renforcement des capacités des intermédiaires commerciaux et des prestataires de services, l'objectif final étant d'améliorer l'accès des ruraux pauvres aux marchés et aux services. De nouveaux projets sont en cours d'élaboration en Angola, au Kenya et en Ouganda.
17. L'Afrique orientale et australe est la région où les approches sectorielles agricoles sont les plus répandues, plusieurs d'entre elles étant en cours d'application ou de définition au Mozambique, au Rwanda, en République-Unie de Tanzanie et en Ouganda. Dans ces pays, le FIDA a pris des dispositions pour assurer une certaine forme de présence sur le terrain, ce qui a eu un effet déterminant sur sa capacité de participer aux processus de coordination et de concertation sur les politiques au niveau sectoriel.
18. La politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement a été approuvée en avril 2006. Les pays de la région qui sortent d'un conflit sont l'Angola, le Burundi, l'Érythrée et le Rwanda. S'appuyant sur l'expérience qu'il a acquise au Burundi, le FIDA a mené avec la Banque mondiale une étude d'évaluation du conflit, qui a été utilisée lors de la conception du programme transitoire de reconstruction après-conflit. Le COSOP pour l'Angola, qui a été approuvé en septembre 2005, prône une stratégie encourageant le recours à plusieurs instruments de redressement après conflit pour faire en sorte que les besoins à court terme soient satisfaits tout en préparant le développement à long terme.

Suivi et évaluation

19. S'agissant de la capacité et de la performance en matière de suivi et d'évaluation des projets, l'analyse des appréciations portées dans les fiches sur l'état d'avancement des programmes ces dernières années tend à montrer que des améliorations sont intervenues. Les contacts établis avec le personnel des projets lors de l'atelier régional annuel sur l'exécution confirment bien l'évolution positive de l'état d'esprit et des points de vue des directeurs/coordonnateurs de projet,

ceux-ci ayant en effet moins tendance à voir dans le S&E une opération de surveillance ou une longue suite de calculs. Les CPP et la division fournissent depuis un certain temps un appui accru en vue du renforcement de la capacité et de la performance en matière de suivi et d'évaluation des projets, en mettant particulièrement l'accent sur la "gestion orientée vers l'impact". La division a organisé un atelier régional sur ce thème à Arusha, en juillet 2005.

20. Pour ce qui est de la communication des résultats correspondant aux indicateurs de premier et deuxième niveau du **SYGRI**, des informations concernant 13 projets menés en Afrique orientale et australe ont été fournies au début de 2006. Ces informations ont été prises en compte dans le rapport sur la performance du portefeuille soumis à la session du Conseil d'administration d'avril 2006.
21. Enfin, en ce qui concerne la **supervision et l'appui** à l'exécution, l'UNOPS demeure la principale IC de la division puisqu'elle est responsable d'environ 85% du portefeuille. Grâce à l'amélioration du bilan de l'UNOPS, la performance des IC obtient la note A pour 82% du portefeuille. Le suivi assuré par le FIDA ne cesse de prendre de l'importance à mesure que l'on s'achemine vers l'approche des programmes de pays et que l'on s'engage dans de nouveaux domaines, grâce surtout à l'action des CPP, appuyée par des spécialistes thématiques de la division, des consultants et des initiatives de renforcement des capacités régionales.

Nouvelles tendances, conclusions et recommandations

22. Le portefeuille de la division a augmenté de plus de 15% au cours des deux années écoulées et sa performance va aussi en s'améliorant. Sur place, beaucoup a été fait pour améliorer le déroulement de l'exécution et de l'impact obtenu, un dispositif de présence sur le terrain ayant été mis en place dans sept pays (la part du portefeuille régional appuyée par le personnel de terrain représente maintenant 66% de la valeur totale). Sur le plan fonctionnel, de nouveaux domaines d'activité ont été définis et une réorientation a eu lieu dans des domaines existants. La division s'est engagée activement au côté d'organisations d'agriculteurs, pour lesquelles on est en train d'élaborer un certain nombre de propositions d'appui. Elle a milité en faveur d'une approche du développement des filières commerciales plus explicitement centrée sur la chaîne de valeur et s'est impliquée plus fortement dans le domaine de la sécurité foncière. Enfin, et cela est peut-être le point le plus important, elle a accordé une attention accrue à la question du ciblage et à la double nécessité de mieux analyser les moyens de subsistance de différents groupes de ruraux pauvres et de mieux cibler les interventions sur les groupes les plus démunis.
23. Une autre tendance importante du portefeuille est à relever. Les projets et programmes signalés comme faisant problème selon l'une des méthodes d'évaluation ou les deux sont généralement les plus anciens. Au cours de l'année écoulée, six projets ont été clos et 12 autres le seront dans les deux années à venir. Cela offre la possibilité de renouveler largement le portefeuille, et de le reconfigurer en y introduisant de nouveaux projets et programmes qui cadrent mieux avec: a) le nouveau programme de renforcement l'efficacité de l'aide, b) les domaines thématiques prioritaires du cadre stratégique du FIDA et de la stratégie régionale, et c) le nouveau modèle opérationnel et l'approche des programmes de pays. Les sept nouveaux projets et programmes approuvés pendant la période 2005-2006 vont tous dans ce sens. Le présent examen du portefeuille permet de penser que les nouveaux projets ont des chances d'être mieux conçus que les anciens et que, moyennant un appui plus efficace dans les pays, une meilleure gestion des connaissances et une volonté accrue de prendre l'initiative d'apporter à un stade précoce les modifications nécessaires à la conception des projets, on peut tabler sur une nouvelle progression de la qualité du portefeuille en 2007.

24. Tous les projets et programmes approuvés en 2005-2006 donnent au FIDA la possibilité de jouer un rôle accru et de plus en plus actif, en particulier en matière de concertation sur les politiques dans les pays: l'appui à la mise en œuvre ou à la définition d'approches sectorielles au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie et au Rwanda lui permettra de participer à la concertation sur les politiques et les questions institutionnelles au niveau sectoriel; ses interventions au niveau sous-sectoriel au Kenya, au Malawi, en Zambie et à Madagascar lui fourniront des possibilités analogues dans des domaines précis, à savoir l'industrie laitière, l'irrigation, l'élevage et le régime foncier.
25. Tous ces changements au niveau de l'organisation et de la division, ainsi que les programmes de renforcement de l'efficacité de l'aide en gestation dans de nombreux pays ouvrent des perspectives mais comportent aussi des risques. Le renouvellement du portefeuille du fait de la clôture de projets anciens et de la stabilité politique croissante devrait entraîner une amélioration future de la performance du portefeuille régional. Les progrès se poursuivront dans les domaines de la gestion des connaissances, de la constitution de réseaux, des partenariats et de la présence sur le terrain.
26. Les principales priorités de la division au cours de l'année à venir seront les suivantes: a) trouver sa place dans la nouvelle architecture du développement et dans le nouveau modèle opérationnel en cours d'élaboration; b) apporter un appui ciblé aux projets en cours pour améliorer la performance et soutenir l'innovation; c) procéder à la clôture sans heurts des prêts/projets et établir des rapports d'achèvement de projet de bonne qualité dont on puisse tirer des enseignements; d) approfondir la gestion des connaissances, la constitution de réseaux et les partenariats fonctionnels, en particulier dans le cadre de programmes thématiques régionaux; e) mieux cibler l'appui à la conception et à l'exécution; et f) fournir un appui et des directives efficaces au personnel assurant la présence sur le terrain.

Division Asie et Pacifique

Résumé

1. Dans le présent rapport figurent un examen et une évaluation du portefeuille de prêts et de dons de la division Asie et Pacifique (PI). On y trouvera une analyse des caractéristiques du portefeuille actuel ainsi que de son efficacité interne, une évaluation globale de la qualité et de l'impact, une évaluation de la performance et des risques, une description des progrès en regard d'autres paramètres institutionnels, ainsi que des nouvelles tendances, et enfin des conclusions et recommandations.
2. Certains faits ressortent de l'examen 2006:
 - Cinq projets ont été approuvés pour un montant total de 146,5 millions de USD.
 - Huit projets sont entrés en vigueur en bénéficiant de prêts d'un montant total de 114,4 millions de USD.
 - Cinq projets d'une valeur totale de 58 millions de USD se sont achevés.
 - Cinquante projets composaient le portefeuille au 30 juin 2006, le financement du FIDA étant légèrement supérieur à 1 milliard de USD.
 - Le montant total du cofinancement a diminué de 22% au cours de l'année.
 - Neuf dons ont été approuvés, ce qui porte le montant total des dons en cours à 22 millions de USD.
 - Le décaissement total au titre des prêts a été de 91 millions de USD.
 - La pertinence, l'efficacité et l'efficacité du portefeuille ont fait l'objet d'une notation favorable.
 - Aucune amélioration ne s'est produite quant au nombre ou au profil des projets à risque, huit projets étant classés comme à problème.
 - Pour trois pays, les résultats de l'évaluation selon la méthode du projet à risque (PAR) se sont améliorés.

Caractéristiques du portefeuille actuel de prêts et de dons

3. Depuis 1978, le FIDA a accordé 179 prêts destinés à financer des initiatives dans 21 pays de la région Asie et Pacifique. Les projets intéressant l'agriculture et le développement rural représentent les trois quarts du portefeuille actuel. Le FIDA est à l'origine de 95% des projets en cours, d'où des niveaux décroissants de cofinancement. Cela tient en partie à un manque de présence dans les pays d'intervention, qui empêche les équipes de pays d'entretenir systématiquement des contacts avec des partenaires potentiels. Comme lors de l'examen précédent, on constate que, en termes financiers, la Banque asiatique de développement (BASD) reste le premier cofinancier au côté de PI, et le Programme alimentaire mondial (PAM) le second.
4. Au 30 juin 2006, le portefeuille de dons se composait de 55 dons en cours représentant un financement total de 22 millions de USD. Neuf dons ont été approuvés au cours de la période à l'examen. Le programme de dons est centré géographiquement sur l'Asie du Sud, et la moitié des dons approuvés au cours de la période considérée sont allés à des pays non emprunteurs comme **l'Afghanistan** et les **pays insulaires du Pacifique**. PI a affecté des ressources plus importantes à la gestion du programme de dons au cours de cette période.

Évaluation de l'efficacité interne du portefeuille

5. Sur les huit projets entrés en vigueur au cours de la période examinée, l'intervalle moyen entre l'approbation et la prise d'effet a été de 12,2 mois, soit un peu plus

que la moyenne régionale. Les retards de prise d'effet varient selon les pays, les déclarations d'entrée en vigueur étant en général plus longues à prononcer dans les pays dotés de procédures administratives plus structurées. Une intensification du dialogue et des relations de partenariat entre les équipes de pays du FIDA et leurs correspondants dans les organes d'exécution intéressés ainsi qu'une simplification de la conception des projets et des conditions d'entrée en vigueur (qui les rapprocherait des conditions de décaissement) sont pour le FIDA les démarches les plus immédiates pour faciliter la prise d'effet.

6. S'agissant de la répartition du portefeuille en cours par sous-région, on notera que la part de l'Asie du Sud est proche de 60%. Au 30 juin 2006, sept projets étaient signés sans être encore en vigueur; ils avaient fait l'objet de prêts d'un montant total de 188,5 millions de USD. Le décaissement total pour la période à l'examen s'est élevé à 91 millions de USD, ce qui constitue une hausse sensible par rapport à la période précédente. Bien que la performance de PI soit élevée pour ce qui est du volume de décaissement total, le retard global de décaissement s'est allongé au cours de la période à l'examen, mais avec une concentration du phénomène sur quelques pays seulement. Enfin, la division a procédé pendant la période examinée à sa première annulation de projet depuis 1994, cette annulation ayant visé le programme d'autonomisation des communautés locales à Kalimantan Est (**Indonésie**).

Évaluation de l'efficacité opérationnelle²⁵

7. Sur le plan de l'impact, la performance de PI peut se résumer comme suit:

Succès du ciblage

- L'impact est jugé élevé ou substantiel pour 57% des projets, bien qu'il soit admis qu'une grande amélioration est nécessaire dans ce domaine. Un ciblage étroit est appliqué à la majorité des projets de la région, les niveaux de revenu étant dans ce cas le principal critère de sélection/d'exclusion.

Impact sur les actifs physiques et financiers

- Il s'agit du domaine qui représente la plus forte proportion des coûts des projets (64%) et où l'impact est le plus marqué (88% des rapports font état d'un impact élevé ou substantiel). L'accès aux actifs financiers, en grande partie par le biais de la microfinance, a joué un rôle clé dans la création d'emplois pour les pauvres, en particulier pour les femmes.

Impact sur le capital humain

- À cet égard, l'impact a été jugé élevé ou substantiel dans 44% des rapports examinés (contre 55% au niveau de l'organisation dans son ensemble). Le développement du capital humain est recherché par le biais d'activités de renforcement des capacités, y compris l'éducation et la formation professionnelle. Les investissements au profit des routes et des transports ruraux ont entraîné une amélioration de l'accès aux services sanitaires et éducatifs.

Impact sur le capital social et l'autonomisation

- L'orientation des efforts vers l'autonomisation et le renforcement des capacités des communautés visées a donné des résultats satisfaisants. L'impact de 66% des projets a été jugé élevé ou substantiel.

Impact sur la sécurité alimentaire

- L'impact sur la sécurité alimentaire obtient les meilleurs résultats, puisqu'il est jugé élevé ou substantiel pour 66% des projets, chiffre qu'il faut rapprocher des 62% du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). La diversification des sources de revenu des

²⁵ Données extraites, entre autres, de l'évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique (EVEREST) réalisée par OE.

agriculteurs a contribué à améliorer la sécurité alimentaire des ménages et s'est traduite par un meilleur équilibre des rations alimentaires.

Impact sur l'environnement et la base de ressources communes

- La gestion des ressources naturelles a représenté 20% environ des coûts des projets, mais 33% seulement des rapports font état d'un impact élevé ou substantiel dans ce domaine. Il s'agit du **seul** domaine d'impact où la performance des projets de PI est moins bonne que la moyenne de l'ensemble du FIDA.

Impact sur les institutions et les politiques

- L'impact dans ce domaine est classé comme modeste ou négligeable dans 55% des cas et comme substantiel ou élevé dans 33% des cas. Les succès enregistrés sur l'ensemble du portefeuille ont pu être obtenus en grande partie grâce à la prise en compte de questions de politique liées aux processus de conception et d'exécution des projets, plutôt qu'à des efforts intégrés de concertation sur les politiques au niveau des programmes de pays.

Durabilité

- L'amélioration doit se poursuivre pour garantir la durabilité des opérations du FIDA dans la région. Les perspectives de durabilité ont été jugées modestes ou négligeables pour 56% des projets.

Égalité hommes-femmes

- En termes d'impact sur l'équité entre les sexes, en particulier sur le statut des femmes, le portefeuille d'activités a apporté une contribution remarquable à l'évolution des moyens de subsistance. Le développement de l'accès au crédit et à l'assistance technique a eu un impact notable pour les femmes.

Gestion des savoirs

- Des ressources accrues ont été consacrées à la gestion des savoirs, divers outils et processus ayant ainsi été mis en place, ce qui a contribué à améliorer l'efficacité dans ce domaine.

Innovation et reproduction

- Une plus grande attention a été portée à l'innovation et à la reproduction à la suite des travaux de révision de la stratégie régionale et des débats sur le créneau stratégique du FIDA. La performance dans ce domaine est difficile à apprécier, bien que certains succès soient à signaler à l'intérieur du portefeuille.

Évaluation de la performance du portefeuille et des risques

8. Les évaluations opérées au cours de la période à l'examen ont confirmé que la performance du portefeuille régional est supérieure aux résultats des évaluations du RARI aux chapitres de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience.
9. Une évaluation réalisée selon la méthode PAR a conduit à classer neuf projets dans la catégorie des interventions à problème. Il est décevant de constater que la majorité de ces projets avaient reçu le même classement au cours de la période d'examen précédente. Cela est dû, pour une part prépondérante, à des facteurs externes comme l'existence de conflits dans certains pays. Dans ces conditions, la performance n'a guère de chances de s'améliorer pour ces projets. Pour remédier à cette situation, la division a eu largement recours aux missions de suivi, de missions de supervision, d'examens à mi-parcours, elle a fourni un appui coordonné par l'intermédiaire des bureaux assurant une présence sur le terrain dans les pays, et elle a avancé la date des examens à mi-parcours pour aborder certains des problèmes en cause. Le nombre de signaux d'alerte incite à penser que le taux de décaissement est l'indicateur pour lequel la performance du

portefeuille a été la plus mauvaise en 2006, 31% du portefeuille affichant en effet une mauvaise performance.

10. Améliorer la qualité des opérations a été l'une des grandes priorités de PI au cours de la période examinée, un certain nombre d'initiatives ayant été mises en route en vue de renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du portefeuille. Il faudra encore élargir et compléter ces efforts dans la période à venir, en liaison avec les travaux en cours au sujet du Plan d'action.

Progrès accomplis par rapport aux autres priorités de l'institution

11. Dans cette région, deux projets sont supervisés directement par le FIDA, et leur performance est satisfaisante. Cinq des projets en cours relèvent du MFF. Dans la majorité des cas, soit les avancées sont jugées médiocres, soit l'entrée en vigueur a été considérablement retardée. Les rapports indiquent que le processus d'examen entre deux cycles est contrarié par l'absence de consignes claires concernant la manière dont le personnel du Fonds doit procéder. Il faut donc mettre en place une planification préalable d'ampleur significative afin de faciliter son déroulement.
12. L'auto-évaluation des initiatives pilotes en cours relatives à la présence sur le terrain indique que les premiers résultats sont solides. Certaines difficultés subsistent sur le plan des arrangements institutionnels relatifs à ces initiatives, qui nécessitent un suivi. Il faudra suivre de près les nouvelles initiatives de présence indirecte sur le terrain, en particulier sous l'angle des besoins de financement et de la clarification des rôles et des responsabilités.

Instruments novateurs ou non traditionnels

13. Bien que des efforts accrus aient été accomplis, la gestion stratégique des partenariats laisse encore à désirer. De plus, les niveaux de cofinancement continuent à fléchir en raison du manque de clarté des mesures d'incitation pour les équipes de pays. La participation du secteur privé est également très limitée pour l'ensemble du portefeuille. Ces questions réclameront une attention et des mesures de suivi complémentaires de la part de PI au cours de la prochaine période d'examen.
14. S'agissant de la concertation sur les politiques publiques, différents enseignements ont été tirés sur la voie à suivre pour obtenir l'effet recherché sur les politiques malgré des ressources disponibles limitées et une présence insuffisante dans les pays. Ces questions ont été débattues avec les intervenants nationaux lors de l'atelier de Bangkok sur l'examen de la performance, qui a donné lieu à une diffusion des enseignements tirés et à des recommandations sur les améliorations à apporter.

Suivi et évaluation (S&E)

15. La qualité des systèmes S&E et leur rôle dans l'amélioration de l'exécution des projets et dans l'appui à l'action du FIDA en matière de politiques et d'innovation a été de nouveau au centre des préoccupations de PI. Différents domaines nécessitant une amélioration ont été mis en évidence; l'amélioration de la conception des systèmes de S&E doit faire l'objet d'une plus grande attention; les directives et l'appui apporté par le FIDA au cours du cycle des projets sont insuffisants; l'harmonisation avec les systèmes et les exigences en matière de transmission d'informations des pays intéressés doit être renforcée; et le respect des procédures passe avant la recherche d'améliorations. Au cours de la période à l'examen, PI s'est efforcé de mettre en route des mesures devant permettre de progresser dans ce domaine.
16. L'application du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) a continué de porter ses fruits. Des rapports ont été établis au regard des indicateurs de premier niveau pour un total de 19 projets et six évaluations d'impact ont été menées à bien.

Supervision et appui à l'exécution

17. En dépit des préoccupations exprimées de longue date à l'égard d'un manque de diversification des IC chargées de superviser les opérations du portefeuille, l'UNOPS garde une place prépondérante, puisqu'il supervise 85% environ du portefeuille actuel de la division. La performance des IC s'est légèrement dégradée au cours de la période examinée, encore que les notes cadrent désormais mieux avec la performance générale du portefeuille.
18. L'appui à l'exécution a bien aidé à surmonter les problèmes de cet ordre. L'insuffisance des ressources et le manque d'anticipation pour prévenir les points de blocage de l'exécution demeurent préoccupants.

Nouvelles tendances, conclusions et recommandations

19. D'une manière générale, le portefeuille régional a permis d'atteindre les objectifs fixés et de produire les impacts voulus dans des proportions tout à fait satisfaisantes. De nombreux enseignements ont été tirés et pourront donner lieu à des améliorations futures; ils ont ensuite été validés par les partenaires du FIDA dans les pays intéressés, et des accords relatifs à des plans d'action conjoints ont été conclus afin d'améliorer la performance.

Recommandations

Agir dans le sens de l'amélioration

20. PI a été à l'origine de nombreux changements d'approche et de processus, comme par exemple la création d'équipes horizontales. Il faut poursuivre en ce sens dans le cadre du Plan d'action.

Améliorer la qualité de la conception des programmes de pays

21. Au cours de la période considérée, PI s'est efforcé d'améliorer les processus d'examen interne par les pairs ainsi que les diagnostics de la pauvreté sous la conduite de l'équipe Économie. À l'avenir, il faudrait continuer à systématiser cette approche au sein de l'organisation.

Renforcer la qualité de la conception des projets

22. Il faut décloisonner la conception des projets et favoriser une plus grande appropriation par les pays, qui devraient piloter et gérer eux-mêmes le processus. Le personnel chargé du programme de pays (dont le nouveau directeur de projet, chaque fois que possible) doit aussi prendre part au processus de conception. La conception des projets doit tenir plus clairement compte des priorités en matière d'innovation (recherche de la qualité en matière de S&E et objectifs ayant trait à l'impact sur les politiques). La conception des projets doit donner davantage d'indications concernant les avantages financiers à prévoir et les dispositions institutionnelles, le ciblage et les questions de durabilité. Elle doit être simple, réaliste et explicitement axée sur l'exécution. Les conditions d'entrée en vigueur des prêts doivent être simplifiées dans la mesure appropriée. S'agissant des processus et du contrôle de l'assurance-qualité, PI devrait continuer à systématiser et à développer la contribution des équipes horizontales à l'élaboration du projet. Il faut aussi étudier les possibilités de renforcer les articulations avec les perspectives et les connaissances dans le cadre d'un programme élargi de dons.

Renforcer la qualité en cours d'exécution

23. Il faut que le FIDA développe l'appui et l'encadrement qu'il apporte aux premiers stades de l'exécution du projet. Le renforcement des capacités de gestion des projets doit faire l'objet d'une plus grande attention. Il faut renforcer les systèmes de S&E et en faire un instrument d'apprentissage/de gestion plutôt que de se polariser sur le respect des procédures, et améliorer les processus de gestion des savoirs. Il convient d'accélérer la mise en œuvre du SYGRI. Pour qu'un projet puisse produire des avantages durables, il faut s'y atteler dès son démarrage. Il faut encore mieux préciser le rôle de chaque équipe de pays sur les plans de la

responsabilité et des perspectives d'apport de valeur ajoutée (chargé de programme de pays, IC et représentant sur le terrain). Il faut aussi renforcer l'orientation de la supervision vers les résultats et sa pertinence et la diversité des IC. Il est nécessaire enfin d'améliorer les capacités et processus d'auto-évaluation pour favoriser une gestion plus active et plus réactive des projets et des programmes de pays.

Voir au-delà du niveau du projet

24. Il faut établir pour les projets des liens plus solides au niveau des politiques à mener, par une mise en jeu plus stimulante des innovations et connaissances recueillies. Il convient de rechercher des partenariats en vue de favoriser la concertation conduite par le FIDA sur les politiques à mener dans des secteurs clés.

Établir des partenariats

25. Il faut définir une stratégie de partenariat précise en prenant en considération les ressources humaines limitées de PI et les nouvelles possibilités découlant d'une présence plus large sur le terrain. Un encadrement est également nécessaire à l'échelle de l'organisation sur les objectifs de cofinancement et les mesures incitatives permettant aux équipes de pays d'explorer les perspectives de cofinancement. Les possibilités de renforcement de la participation du secteur privé doivent aussi être étudiées.

Division Amérique latine et Caraïbes

Résumé

1. La réduction de la pauvreté demeure, pour la région, le principal défi à relever, en particulier dans les zones rurales, où les revenus de 62% de la population se situent en dessous du seuil de pauvreté. À l'exception de l'Afrique subsaharienne, c'est dans la région Amérique latine et Caraïbes (ALC) que les inégalités sont les plus marquées. La situation dramatique des zones rurales a aussi induit une augmentation du chômage et des migrations. Compte tenu de ces caractéristiques et de ces obstacles, la division Amérique latine et Caraïbes (PL) a élaboré un portefeuille actif de projets et un ensemble de programmes régionaux et sous-régionaux visant à surmonter ces contraintes. La forte priorité attribuée à l'apprentissage et à l'innovation est l'une des principales caractéristiques des activités du FIDA dans la région ALC.
2. L'examen du portefeuille, au cœur du processus d'auto-évaluation mené par la division, constitue un élément essentiel du système d'assurance-qualité de PL. La méthodologie suivie pour la préparation du rapport a été sensiblement modifiée en 2006, et une attention accrue est désormais portée à: i) l'examen interne, par les équipes sous-régionales, des fiches sur l'état d'avancement des projets (PSR); ii) la révision des notes individuelles des projets par recoupement avec les autres sources d'information disponibles comme les rapports de supervision et les évaluations de projet; et iii) la constitution d'une base de données concernant le portefeuille de prêts et de dons.

Le portefeuille de prêts

3. Au 1^{er} juillet 2006, le programme du FIDA dans la région ALC comprenait 38 projets, dont 28 en cours d'exécution, six non encore signés, et les quatre derniers signés mais pas encore entrés en vigueur. La valeur totale des prêts du FIDA pour les 38 projets est de 641,2 millions de USD. L'analyse du portefeuille prend également en compte les projets achevés au cours de la période couverte par l'examen du portefeuille (du 1^{er} juillet 2005 au 30 juin 2006). Le financement total a été de 1,1 milliard de USD (y compris les financements publics du pays, les cofinancements externes et les contributions des bénéficiaires).
4. La plupart des projets inclus dans le portefeuille actuel de PL sont considérés comme des projets de développement rural (23 projets, soit 61% du portefeuille). Les projets de recherche, de vulgarisation et de formation, et les projets de développement agricole viennent ensuite, ces deux catégories représentant respectivement 18% et 16% du total, soit sept et six projets. On peut adopter une autre manière d'envisager les principales composantes des activités du FIDA, qui consiste à se concentrer sur les principaux types de sous-composantes dans l'ensemble du portefeuille, en ayant recours aux domaines d'impact élaborés par le Bureau de l'évaluation et aux travaux récemment effectués par le groupe responsable du SYGRI. Selon cette méthode, les plus importants domaines d'impact des interventions du FIDA dans la région ALC sont le développement social (24,5% de la valeur totale des investissements); le développement de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (19,5%); le développement des marchés et des entreprises rurales (15,5%); et les actifs financiers (11,4%). L'importante proportion des prêts consentis à des conditions ordinaires ou intermédiaires (73% du total du portefeuille en cours, chiffre en hausse par rapport à celui de 2004-2005, qui était de 69%) constitue l'une des caractéristiques du portefeuille du FIDA dans la région.

Le portefeuille de dons

5. Les opérations menées par le FIDA dans la région ALC sont soutenues par un réseau de programmes régionaux qui fournissent des services d'appui aux projets, facilitent le développement des capacités dans les zones prioritaires et favorisent les synergies avec la société civile et le secteur privé. Le portefeuille de dons de la division PL comporte 19 dons en cours. La catégorie des dons régionaux est la plus importante en nombre et en valeur, puisqu'elle regroupe 79% des dons. Les dons spécifiques à un pays représentent les 21% restants du portefeuille. Les dons régionaux appuient l'élaboration de programmes régionaux, l'un des traits distinctifs du travail du FIDA dans la région. Ces programmes sont de deux types: i) *réseaux thématiques régionaux*, ayant pour tâches le suivi et l'évaluation (S&E) et l'évaluation de l'impact, les envois de fonds et les activités de gestion des connaissances s'appuyant sur l'Internet; et ii) *programmes d'appui à l'exécution* intervenant au niveau sous-régional.

Efficiences interne du portefeuille

Les activités préalables à l'exécution demeurent un domaine de préoccupation au sein de PL

6. Le nombre de projets qui n'avaient pas été signés deux mois après leur approbation a diminué par rapport aux chiffres correspondants pour 2004-2005, passant de huit à six. Par contre, le délai moyen de signature s'est accru, passant de 9,5 à 15,5 mois. Cinq facteurs interviennent dans ces retards: i) l'instabilité politique, économique et sociale; ii) le processus d'approbation des prêts, qui exige l'adoption de dispositions législatives par les parlements nationaux; iii) les relations complexes et parfois conflictuelles entre les autorités fédérales et provinciales dans les États à structure fédérale; iv) les plafonds imposés à la dette extérieure et intérieure; et v) le défaut de présence du FIDA dans le pays.

Performance des décaissements

7. Le taux global de décaissement à l'échelle du portefeuille régional demeure dans les limites prévues, et il est conforme au profil de décaissement à l'échelle de l'ensemble du FIDA. Au 30 juin 2006, le retard d'ensemble des décaissements était supérieur à celui observé en juin 2005: 16% au lieu de 8%. L'une des principales raisons chroniques de ces retards de décaissement dans la région est à rechercher dans l'instabilité politique et institutionnelle ayant affecté certains pays, et notamment *la Bolivie, Haïti, le Venezuela, le Honduras et Panama*, caractérisés à la fois par d'importants portefeuilles et de faibles décaissements.

Maturation du portefeuille

8. L'âge moyen des projets en cours dans le portefeuille actuel est de 3,7 ans, chiffre traduisant un portefeuille à la *maturité plutôt équilibrée*, étant donné que la durée moyenne prévue des projets en cours est de 7,5 ans. Ce chiffre moyen dissimule toutefois des déséquilibres considérables dans la structure par âge. On prévoit que 15 projets seront achevés au cours des deux prochaines années. Il faut donc que la division PL s'emploie activement à élaborer une réserve de projets.

Efficacité opérationnelle

Cibler les pauvres

9. Dans le cadre de sa stratégie actuelle, la division définit un certain nombre de groupes types à même de bénéficier d'interventions: populations indigènes, petits paysans et paysans pratiquant une agriculture de subsistance (*campesinos*), et ouvriers agricoles sans terre, femmes rurales et populations touchées par des conflits et des catastrophes naturelles. Plusieurs projets en cours dans la région, parmi lesquels des projets exécutés en Bolivie, au Guatemala, au Honduras, à Panama et au Pérou, entrent dans la catégorie des projets répondant aux besoins des groupes indigènes. La division a fortement contribué à l'inventaire des questions relatives à l'égalité hommes-femmes, et a inclus des mesures de

discrimination positive en faveur des femmes dans une grande partie, sinon la totalité de son portefeuille.

Capital social et autonomisation des populations

10. Le renforcement du capital social a constitué l'une des plus importantes réalisations des projets de la division PL. Cet aspect est mentionné dans les rapports concernant dix projets réalisés dans les pays suivants: Bolivie, République dominicaine, El Salvador, Guatemala, Haïti, Nicaragua, Mexique, Panama, Pérou et Uruguay. Les rapports concernant quatre projets notent que l'impact attendu a été atteint, tandis que quatre autres projets ont atteint en grande partie leurs objectifs, et que deux projets font état de résultats inférieurs aux prévisions. Deux évaluations à mi-parcours portant sur des projets réalisés au Pérou et au Venezuela ont mis en évidence le travail en cours dans la région ALC sur le capital social et l'autonomisation. L'examen à mi-parcours du projet PRODECOP au Venezuela affirme très clairement que le projet a atteint son principal objectif, en transformant la vie de dizaines de milliers de ruraux pauvres, devenus depuis des citoyens actifs.

Égalité hommes-femmes et autonomisation des femmes rurales pauvres

11. La question de la parité hommes-femmes est une composante essentielle du capital social. De mars à juillet 2005, la division a participé à l'évaluation sur le terrain des programmes et activités de promotion de la parité entre les sexes. Les résultats de cette évaluation montrent que les réalisations les plus importantes ont trait à: i) la participation des femmes aux organisations de base concernées par les questions relatives à la production, aux communautés et à l'économie; ii) l'aide apportée aux femmes pour leur permettre d'avoir accès aux ressources productives (terre, crédit) et aux services (eau, soins de santé, alphabétisation, assistance technique); iii) l'organisation des microentreprises appartenant à des femmes; iv) l'accroissement des revenus des femmes; et v) l'aide apportée aux femmes pour leur permettre de prendre de l'assurance et de gagner en autonomie.

Performance et risques liés au portefeuille

12. La performance de la plupart des projets du portefeuille de la division PL est satisfaisante et, comparée à celle observée au cours de la période d'examen précédente, la performance d'ensemble du portefeuille est stable. Sur les 35 projets en cours d'exécution, on considère que 26 (74%) ne présentent pas de risques, contre 38 il y a un an. Certains projets sont toutefois confrontés à des problèmes d'exécution et ne parviennent pas à réaliser leurs objectifs de développement.
13. Selon les fiches sur l'état d'avancement des projets, le nombre de projets considérés comme ayant atteint ou dépassé leur objectif (note "1") a diminué, en termes relatifs comme en termes absolus. Il n'existe, à l'heure actuelle, que quatre projets ayant une note "1" (11% du portefeuille actuel), alors que dix projets (26,3% du portefeuille) avaient obtenu cette note en 2005. En revanche, le nombre de projets dont les résultats sont considérés comme substantiellement inférieurs aux objectifs est tombé de huit (21%) à cinq (14%), tandis que le nombre d'opérations considérées comme ayant en grande partie atteint leur objectif est passé de 20 à 26. Cette évolution est due dans une grande mesure à un examen plus rigoureux des notes attribuées aux projets.

Persistance de projets à problème

14. L'examen a montré, et c'est là l'un de ses résultats essentiels, qu'il existe une forte corrélation entre les projets à risque et ceux dont les progrès et l'impact sont jugés faibles; la persistance de ces difficultés d'une année à l'autre est encore plus préoccupante. Huit des neuf projets à problème en 2005-2006 étaient dans une situation identique l'année précédente, tandis que quatre seulement des projets ayant posé des problèmes à un moment donné ne sont plus considérés

comme tels dans l'examen actuel. L'existence des mêmes projets à problème année après année démontre que, dans le cadre du système de supervision en vigueur, il est difficile pour le FIDA et les institutions coopérantes de réagir en temps opportun et sur une base régulière pour suivre les projets à problème, comme la complexité du secteur visé par le FIDA l'exigerait. Cette situation met aussi en évidence la nécessité d'établir des partenariats solides avec d'autres donateurs dans les pays où les problèmes sont les plus aigus.

Progrès par rapport à d'autres priorités institutionnelles

Projets sous supervision directe

15. Il existe à l'heure actuelle trois projets placés sous la supervision directe du FIDA dans la région ALC: a) Brésil: Projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est; b) République dominicaine: Projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest - Phase II; et c) Pérou: Projet de développement du couloir Puno-Cuzco. Le Bureau de l'évaluation a évalué deux de ces programmes pilotes. Les conclusions de l'évaluation du Programme pilote de supervision directe effectuée par le Bureau de l'évaluation demeurent valables pour la région ALC à divers égards; la supervision directe pourrait: i) contribuer à accroître l'efficacité du développement au niveau des projets; ii) accorder une attention accrue, au niveau des programmes de pays, aux objectifs plus généraux du FIDA; iii) mettre l'accent sur des questions primordiales comme la problématique hommes-femmes, le ciblage et le renforcement des organisations de base; iv) assurer des possibilités accrues de concertation sur les politiques publiques et de développement de partenariats; et v) enrichir la base de connaissances du FIDA et resserrer la coordination au niveau des pays. Les performances des trois projets ont été bonnes ("objectif en grande partie atteint" ou "objectif atteint ou dépassé"). La supervision directe, qui a permis au personnel de s'associer plus étroitement aux prises de décisions, a des résultats positifs.

Mécanisme flexible de financement

16. La division PL a intégré le MFF dans trois de ses programmes: 518-Guatemala, *Programme de développement rural de la région de Las Verapaces*, 518-Haïti *Programme d'appui aux initiatives productives en milieu rural* et 529-Nicaragua, *Programme de fonds d'assistance technique dans les départements de León, Chinandega et Managua*. Divers enseignements ont été tirés à propos du MFF, et notamment que les seuils de déclenchement sont utiles en tant que lignes directrices pour le suivi de l'exécution et l'établissement des priorités, mais qu'il ne faut pas y voir une condition préalable au passage d'un cycle au suivant. Certains indicateurs de phase ont été difficiles à atteindre, par suite: i) de contraintes institutionnelles indépendantes des projets du FIDA; et ii) de la lourdeur des procédures d'approbation des retraits, qui a entravé l'exécution du projet.

Programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT)

17. Ce programme pilote d'une durée de trois ans couvre 15 initiatives réparties à travers le monde, dont trois dans la région, en Bolivie, en Haïti et au Honduras (cette dernière concernant à la fois le Honduras et le Nicaragua). Une première évaluation réalisée par PL donne à penser que ces initiatives ont accru la pertinence du FIDA dans ces pays, amélioré la performance des projets et la communication entre le siège et les opérations dans le pays, et facilité le dialogue sur les politiques publiques, garantissant ainsi le rôle de catalyseur du FIDA dans la réduction de la pauvreté rurale. L'impact positif du programme a néanmoins été limité, en raison non seulement de l'instabilité politique et les faiblesses institutionnelles des pays participants, mais aussi du flou des contrats des gestionnaires assurant la présence sur le terrain.

Suivi et évaluation

18. La division a porté une attention accrue aux activités de S&E et a pris, en conséquence, plusieurs initiatives visant à améliorer les systèmes de S&E dans les projets du FIDA, et notamment: i) la création du programme PREVAL en 1999; et ii) l'introduction du SYGRI dans les projets après que le cadre en eut été approuvé par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2003. Au titre de la préparation du processus d'examen du portefeuille, la division a procédé à une évaluation de la qualité, de l'efficacité et de la portée du système actuel de S&E. Après l'approbation du SYGRI en décembre 2003, la division a réalisé des progrès réguliers vers l'intégration du SYGRI dans les projets existants, dans les processus de conception des projets et dans les systèmes d'établissement des rapports au siège. En 2006, 17 projets ont communiqué des résultats concrets pour les indicateurs SYGRI, soit huit projets de plus qu'en 2005. Quatorze projets ont transmis des données concernant la réalisation des objectifs chiffrés annuels au regard des indicateurs du premier niveau.

Conclusions, tendances nouvelles et marche à suivre

19. L'analyse menée dans le cadre du présent examen fait apparaître les nouvelles tendances qui se dégagent par rapport aux années précédentes. Les évolutions à prévoir sont les suivantes: i) *le portefeuille existant mûrit rapidement*. Le pourcentage de projets ayant entamé la seconde moitié de leur période d'exécution est substantiel, et un nombre relativement important de projets a démarré récemment. Cela signifie qu'il est urgent d'étoffer la réserve de projets et de veiller à la réalisation des conditions d'entrée en vigueur; ii) *les services financiers ruraux perdent de leur importance*. Ce point a été mis en évidence à de multiples reprises dans les évaluations du portefeuille. Certains des projets servant de cadre à l'exécution des activités dans ce domaine manifestent des faiblesses considérables; iii) *les changements intervenus dans la situation macroéconomique de nombreux pays font qu'il est difficile pour le FIDA de placer des prêts; c'est particulièrement le cas dans les pays à revenu intermédiaire*. Les gouvernements des pays en développement ont un accès accru aux marchés financiers internationaux; il faut donc que le FIDA élabore une politique à leur intention; et iv) *l'insuffisance de la coordination entre les projets et le programme de dons est une source de préoccupation*.
20. L'examen du portefeuille a été mené d'un point de vue plus critique et analytique. Il a démontré la nécessité d'adopter les mesures suivantes.

Développer l'utilisation de l'examen du portefeuille en tant qu'outil de gestion

21. Cet examen annuel devrait être perçu comme un processus continu qui vise à: i) aider à décrire et comprendre les différents instruments opérationnels disponibles; ii) contribuer à organiser l'expérience acquise et, ce faisant, à enrichir la base de connaissances; et iii) permettre de prendre en temps utile des mesures correctives. L'examen du portefeuille devrait constituer l'un des pivots de la stratégie de gestion des savoirs de la division.

Accroître l'efficacité de la supervision et de l'établissement des rapports

22. Le travail sur la supervision directe et l'évaluation des modalités de supervision de manière générale peut beaucoup contribuer à améliorer la situation sur ce plan. Il est possible de planifier la supervision et d'établir les rapports de façon adéquate, et d'améliorer les fiches sur l'état d'avancement des projets et les informations sur le pays. L'efficacité peut aussi être accrue en renforçant les mécanismes de mise en œuvre des projets et la transparence.

Redéfinir le rôle du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire dans le contexte du SAFF

23. Les décisions du Conseil d'administration relatives au système d'allocation fondé sur la performance (SAFF) et aux allocations rendent indispensable une nouvelle

réflexion sur la planification du programme et une concertation avec les pouvoirs publics.

Prendre en compte l'importance stratégique du programme pilote relatif à la présence sur le terrain

24. L'exécution des initiatives pilotes relatives à la présence sur le terrain s'est améliorée, mais certains problèmes subsistent. Malgré les progrès considérables accomplis en termes de coordination entre les donateurs et de renforcement de la présence du FIDA dans les pays choisis (Bolivie, Haïti, Honduras et Nicaragua), les gestionnaires assurant la présence sur le terrain ont fait état de la nécessité de réexaminer leur statut, de mettre à leur disposition des crédits opérationnels, et de préciser leur rôle dans la tâche de supervision par rapport à celui des institutions coopérantes.

Division Proche-Orient et Afrique du Nord

Résumé

1. Le présent rapport examine la performance et l'impact du portefeuille de la division PN de juillet 2005 à la fin juin 2006. Tout comme l'an dernier, le processus d'examen du portefeuille de PN a consisté cette année en une série d'examens individuels des portefeuilles de pays auxquels ont participé, avant l'établissement du rapport, l'ensemble des chargés de programme de pays, les assistants de programme, l'économiste régional et le Directeur de la division. Le but était de faire le point sur la situation du portefeuille et de convenir des mesures de suivi à prendre par PN afin d'appuyer/ou d'exécuter le processus de supervision.

Faits nouveaux au niveau de la division depuis l'examen précédent

2. Depuis le précédent examen, les principaux faits nouveaux intervenus au niveau de la division sont les suivants: i) auto-évaluation des stratégies régionales concernant les régions Proche-Orient et Afrique du Nord (POAN) et Europe centrale et orientale et Nouveaux États indépendants (COI), dans la perspective de l'évaluation indépendante du Bureau de l'évaluation et de la préparation de la révision des stratégies pour 2007; ii) lancement d'une série d'études et d'examens thématiques à insérer dans la stratégie révisée de la région POAN (portant notamment sur la microfinance rurale et le chômage rural dans la région POAN); iii) élaboration et approbation par le Conseil de deux nouveaux COSOP concernant la Bosnie-Herzégovine et l'Égypte; iv) poursuite de la mise en œuvre du SYGRI et tenue de plusieurs ateliers de formation au SYGRI à l'intention du personnel des projets du FIDA; v) poursuite de la mise en œuvre des programmes pilotes relatifs à la présence sur le terrain en Égypte, au Soudan et au Yémen; vi) tenue d'une série de réunions de partenariat avec les principales institutions financières internationales partenaires aux plans régional et international (Fonds arabe, Banque islamique de développement (BIsD), Fonds de l'OPEP, Banque mondiale, etc.); vii) organisation de plusieurs ateliers, notamment sur l'eau en milieu rural dans la région POAN, sur les expériences novatrices des paysans en Tunisie, sur la gouvernance de la terre et de l'eau au Soudan, sur les politiques relatives aux ressources naturelles dans la région POAN, et sur le programme de promotion de l'égalité hommes-femmes dans la région COI; et viii) renforcement de la fonction gestion des savoirs de la division grâce au programme KariaNet, un réseau de partage des savoirs dans la région POAN financé par un don.

Caractéristiques du portefeuille en cours

3. Le portefeuille de la division PN comportait, à la mi-2006, 44 programmes et projets actifs financés par des prêts du FIDA; 35 de ces projets étaient en cours d'exécution, huit autres étaient signés mais n'étaient pas encore entrés en vigueur, et le dernier n'avait pas encore été signé au 30 juin 2006. Au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2005 au 30 juin 2006, cinq projets de la division PN ont été approuvés, pour un montant total de 65,3 millions de USD, portant à 623 millions de USD la valeur totale des engagements de prêts du FIDA pour les 44 projets.
4. Les projets en cours sont répartis sur 19 pays membres de la région couverte par la division PN, dont 11 pays de la sous-région POAN et huit pays de la sous-région COI. La répartition par pays des projets dans la sous-région POAN s'écarte peu de la composition passée du portefeuille, qui est concentré sur le Yémen, le Soudan, la Tunisie, l'Égypte et le Maroc. Dans la sous-région COI, il n'existe pas de concentration particulière sur un pays donné, et un à deux projets sont généralement en cours dans chacun des huit pays emprunteurs.
5. Six thèmes distincts sont retenus dans le portefeuille de la sous-région POAN:
 - i) développement des infrastructures communautaires et des institutions locales;

ii) gestion participative des ressources naturelles; iii) développement des régions reculées et des zones de montagne; iv) augmentation des actifs agricoles et de la productivité agricole; v) appui aux activités extra-agricoles génératrices de revenus par le biais de la promotion des petites et microentreprises rurales et de la mise à disposition de services financiers ruraux; et vi) prévention des conflits et assistance au sortir des conflits. Dans la sous-région COI, les thèmes dominants du portefeuille sont les filières commerciales, le développement de l'entrepreneuriat, et le développement d'une économie rurale extra-agricole par le biais de la promotion de services financiers ruraux et de services d'appui aux petites et moyennes entreprises.

6. La division PN gère également un important portefeuille de dons. Au 30 juin 2006, celui-ci comprenait 41 dons en cours financés par le FIDA, d'un montant total de 24 millions de USD. Il existe une très forte concentration de financements sur les dons régionaux d'un montant élevé, qui constituent plus des deux tiers du portefeuille, suivis par les dons-pays d'un montant élevé. Outre les dons financés par le FIDA, la division gère aussi un grand nombre de dons financés grâce aux fonds supplémentaires.

Efficiences internes du portefeuille

7. En prenant en compte tous les projets financés par des prêts en cours au 30 juin 2006, le retard global de décaissement est de 7% (semblable à celui des deux années précédentes). On dénombre à l'heure actuelle 11 projets dont les retards de décaissement sont supérieurs à 40% (ils étaient au nombre de sept seulement l'an dernier). Plusieurs raisons récurrentes expliquent ces retards: a) lenteur du démarrage des nouveaux projets due à la longueur et à la complication des procédures bureaucratiques de définition et de recrutement des membres de l'unité de gestion du projet; b) longueur des procédures de passation des marchés et d'appel d'offres; et c) conflits et instabilité politique. La division continue de suivre activement ces questions et, dans un certain nombre de cas, les problèmes sous-jacents sont peu à peu résolus.
8. L'analyse du portefeuille montre que l'âge moyen des 35 projets en cours est de 4,2 ans, ce qui dénote une répartition par âge plutôt équilibrée, puisque la durée moyenne d'un projet est d'environ 7,3 ans. Ce chiffre moyen dissimule toutefois une répartition assez inégale dans la structure des âges, plus de la moitié des projets en cours étant entrés dans la seconde moitié de leur période d'exécution. Avec neuf projets approuvés n'étant pas encore **entrés en vigueur** et 16 projets devant être achevés dans les deux prochaines années, le rajeunissement du portefeuille progressera de façon sensible durant les toutes prochaines années. Cette évolution est également perceptible dans le programme des COSOP de la division, qui prévoit qu'environ sept nouveaux COSOP seront soumis pour approbation au cours des deux prochaines années.

Évaluation de l'impact

9. L'évaluation de l'impact du portefeuille en cours de la division PN a essentiellement reposé sur les rapports de supervision et d'achèvement de projet, les examens à mi-parcours, et les évaluations d'OE. Ces différentes sources ont permis de mettre en évidence plusieurs exemples d'impact dans différents domaines, et tout particulièrement les suivants:
- Succès dans le ciblage des femmes au Maroc, en Somalie, au Soudan, en Tunisie et au Yémen, grâce à la constitution de groupes de femmes et/ou d'activités spécifiques répondant aux besoins des femmes (comme les cours d'alphabétisation, la formation à la gestion de microentreprises et d'autres activités extra-agricoles génératrices de revenus).
 - Bon impact en termes de développement de l'accès des ménages bénéficiaires aux actifs physiques dans l'ensemble des régions POAN et COI, et par exemple l'approvisionnement de la population et du bétail en eau de

boisson, salles de classe, toilettes, salles polyvalentes, et autres infrastructures collectives.

- Succès des initiatives pilotes dans le secteur de la finance rurale dans la région POAN, comme les groupes féminins d'épargne et de crédit à Gaza et en Cisjordanie, et travail avec les ONG en Tunisie pour étendre l'accès au crédit aux groupes les plus pauvres.
- Maintien des bonnes performances des interventions en matière de finance rurale dans la région COI, avec des succès notables en Albanie et Macédoine et au Moldova en termes de nombre de prêts décaissés et de bénéficiaires atteints.
- Plusieurs exemples d'impact sur la sécurité alimentaire et sur l'augmentation de la production, spécialement dans le secteur de la production animale dans la région COI (Azerbaïdjan et Bosnie-Herzégovine).
- Meilleure autonomisation des populations rurales grâce à la création, au niveau communautaire, d'associations, de coopératives, de groupes féminins de développement, d'associations d'irrigants et d'associations de gestion des parcours (comme en Égypte, au Maroc et au Soudan), et succès confirmé de l'approche participative utilisée dans les projets de développement en Tunisie et en Somalie.
- L'impact sur l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes ont été réalisés par le biais de plusieurs activités appuyées par les deux programmes de promotion de l'égalité hommes-femmes financés par des dons dans les régions POAN et COI.
- En matière d'impact sur l'environnement et les ressources communes, on peut citer les bons résultats obtenus dans la gestion communautaire des ressources naturelles (Maroc, Tunisie et Soudan), et les progrès dans l'amélioration de la gestion participative de l'irrigation (Arménie, Égypte, Maroc et Tunisie).
- L'impact sur les institutions et les politiques a été sensible principalement dans les domaines suivants: politiques publiques et cadre réglementaire concernant la finance rurale; décentralisation et transfert de la gestion des ressources naturelles aux autorités locales ou aux organisations d'usagers dans la région POAN; et politique de développement des zones montagneuses dans la région COI.

Performance du portefeuille

10. L'évaluation de la performance et de la santé du portefeuille, réalisée en utilisant la méthode des projets à risque (PAR) et celle utilisant une échelle relative, a donné les résultats suivants. Sur les 38 projets notés, 29 (79%) sont classés dans la catégorie des projets sans risque, les huit autres étant considérés comme à problème (21%). En appliquant la méthodologie utilisant une échelle relative, 13 projets (parmi lesquels les huit projets à problème) sont dans la catégorie orange ou rouge du point de vue des progrès et/ou de l'impact. Cela signifie que ces projets présentent des signes de performance insuffisante et doivent être surveillés de près (catégorie orange) ou exigent une attention immédiate (catégorie rouge). Ce résultat traduit, par rapport à l'année dernière, une diminution du pourcentage de projets à problème qui s'explique, au moins en partie, par le suivi plus rigoureux exercé sur la performance de l'exécution.
11. Les difficultés les plus courantes rencontrées par les projets à problème tiennent à la longueur et à la complication des procédures bureaucratiques au niveau national, aux faibles capacités d'exécution des unités de gestion des projets (UGP) ou des administrations centrales et locales, à la non-disponibilité des fonds de contrepartie, et à l'insuffisance de la coordination entre les organismes publics.

Il ne semble guère établi qu'il existe un rapport systématique entre l'insuffisance des performances et un pays donné, sauf pour ce qui concerne le Yémen, où la conception des projets paraît peu adaptée aux très faibles capacités d'exécution disponibles dans le pays. La division suit ces projets de près, par des missions plus fréquentes et un dialogue plus approfondi avec ses interlocuteurs au sein des pouvoirs publics.

Progrès par rapport à d'autres priorités institutionnelles

12. La division PN est actuellement responsable de la supervision directe de quatre des projets de son portefeuille (deux projets à Gaza et en Cisjordanie, un en Somalie et un au Soudan), et d'un programme intégrant le MFF au Soudan. Deux de ces projets (Gaza et Cisjordanie, et Somalie) sont financés par des dons. Pour ce qui concerne les programmes pilotes relatifs à la présence sur le terrain (PPPT) relevant de la division PN, ils sont devenus pleinement opérationnels en Égypte en octobre 2005, au Soudan en novembre 2005, et au Yémen en juillet 2006.
13. L'association du secteur privé aux activités de développement occupe une place de plus en plus importante dans les programmes de PN. Au cours de l'année écoulée, la division s'est associée à ACCION dans le cadre d'un projet pilote visant à faire participer les banques commerciales aux programmes de finance rurale dans cinq pays de la région POAN. Dans la région COI, la division continue à utiliser son approche reposant sur les programmes d'investissements stratégiques pour améliorer l'accès des petits producteurs aux filières d'approvisionnement et aux marchés privés du secteur agro-alimentaire.
14. Au cours des douze mois écoulés, la division a considérablement renforcé son programme de partenariats avec ses partenaires financiers traditionnels arabes et internationaux, comme le Fonds de l'OPEP, le Fonds arabe pour le développement économique et social (FADES), la BISD et la Banque mondiale, dans le cadre de plusieurs missions et réunions organisées par PN dans ce but précis. Les réunions de partenariat avaient pour objectifs de parvenir à une compréhension commune des programmes de travail et des modalités opérationnelles respectifs des participants, et à un accord sur des programmes complémentaires et de cofinancement sur le terrain.
15. La division a fortement investi dans les activités d'assistance au sortir de conflits et de crise dans des pays comme Gaza et la Cisjordanie, la Somalie et le Soudan, en mettant en œuvre des approches novatrices de l'exécution pour contourner l'absence d'interlocuteurs gouvernementaux (Somalie) ou pour travailler dans le cadre d'une démarche globale axée sur la résolution du conflit (Soudan). Dans les régions qui sortent d'un conflit, les activités ont généralement été axées sur la réponse aux besoins élémentaires de survie des populations, et par exemple la reconstruction des actifs agricoles pour assurer la sécurité alimentaire, et celle des infrastructures communautaires rurales pour fournir des services tels que l'approvisionnement en eau, la santé et l'assainissement.

Suivi et auto-évaluation

16. Au cours de la période 2005-2006, la division a réalisé des progrès marquants en matière d'amélioration des systèmes de S&E des projets, de mise en œuvre du SYGRI et de renforcement de la fonction d'appui S&E au sein de la division. Des ateliers de formation au S&E et au SYGRI ont également été organisés au cours de l'année écoulée à l'intention du personnel des projets. En outre, la division PN a fait appel à des experts en S&E pour évaluer le cadre de S&E et les systèmes de suivi de l'impact des projets existants et pour apporter un appui technique au personnel chargé du S&E des projets. En conséquence, les systèmes de S&E de ces projets ont été révisés afin d'y inclure les exigences du SYGRI et de les mettre en conformité avec ces dernières.
17. L'auto-évaluation des stratégies régionales des régions POAN et COI a débouché sur d'intéressantes conclusions et recommandations dont il sera tenu compte

pour réviser les stratégies. De façon générale, l'auto-évaluation a conclu que les documents de stratégie actuels étaient trop flous, manquant d'un ensemble précis d'objectifs et d'un processus de préparation approprié. Les documents n'aident pas non plus la division à orienter ses stratégies ou programmes par pays, et ne sont pas d'une grande utilité pour définir le créneau du FIDA par rapport à d'autres IFI dans la région.

18. Enfin, pour ce qui concerne l'appui à la supervision et à l'exécution, l'UNOPS est toujours la principale IC pour les régions POAN et COI. La fréquence de la supervision est toutefois considérée comme un problème dans les deux cas. C'est pourquoi la division utilise son budget de suivi pour venir compléter, le cas échéant, les missions annuelles de supervision. La division a également alloué davantage de crédits de suivi aux projets à problème. Aux termes d'un accord récent, le FADES, qui est l'une des principales IC travaillant de longue date avec la division PN dans la région, limitera à l'avenir ses activités de coopération au cofinancement (à la suite de l'évolution de ses axes d'intervention privilégiés); le FADES va suspendre ses activités de supervision de programmes du FIDA. De ce fait, plusieurs projets précédemment supervisés par le FADES sont désormais supervisés par l'UNOPS, et aucun nouveau projet ne sera supervisé par le FADES.

Conclusions, tendances nouvelles et voie à suivre

19. Les principales conclusions, les tendances nouvelles et la marche à suivre par la division sont les suivantes:
 - La division renforcera, dans la région POAN, son portefeuille de projets dans le domaine de la finance rurale, par le biais de programmes pilotes novateurs et de partenariats avec les principales organisations internationales et régionales, une fois sa stratégie subsidiaire sur la microfinance rurale achevée.
 - Compte tenu des nouvelles modalités de supervision proposées dans le nouveau modèle opérationnel du FIDA, la division fera à l'avenir des choix précis en termes de partenaires ou de dispositions de supervision.
 - La mise en conformité des opérations en cours de la division, afin de les harmoniser avec le nouveau Plan d'action, constituera l'une des priorités de la prochaine année. Il s'agira notamment de mieux cibler les pauvres, de mieux orienter l'action vers les résultats et l'impact, de garantir la durabilité institutionnelle, et de s'assurer que la promotion de l'égalité hommes-femmes figure de manière appropriée dans le portefeuille en cours.
 - Le partenariat renforcé avec les institutions financières arabes et régionales sera poursuivi et enrichi.
 - La division continuera également à renforcer la fonction S&E et la mise en œuvre du SYGRI, ainsi que ses outils de gestion des savoirs et de communication.

Division consultative technique

Résumé

1. Le rôle de la division consultative technique (PT), qui y consacre une grande partie de son travail, consiste à améliorer la qualité par le biais d'activités interdépendantes et complémentaires, qui facilitent et valorisent le travail des divisions régionales. Ces activités sont épaulées par le rôle que joue la division PT sur le plan des partenariats stratégiques et du partage des connaissances. Pour atteindre les objectifs d'amélioration de la qualité, PT entreprend des examens techniques des projets et des dons, faisant fond sur l'expérience acquise dans les projets du FIDA et d'autres donateurs et sur les connaissances obtenues dans le cadre des partenariats. Le personnel de la division PT participe aussi, de plus en plus souvent, à des missions visant à enrichir la base de connaissances. PT partage et utilise les connaissances recueillies grâce à divers instruments, notamment les notes thématiques, lesquelles transmettent les normes de qualité élémentaires que les rapports de conception doivent respecter. Un mémorandum des divisions AP et PD (en date du 8 mars 2006) demandait que les NCP du Comité d'examen technique (CET) fassent référence aux notes thématiques, soulignant ainsi l'importance et le degré d'institutionnalisation des notes thématiques au sein du FIDA.
2. L'amélioration des connaissances faisant partie intégrante de ses fonctions, la division PT gère et supervise également les dons au profit de projets de recherche adaptative favorable aux pauvres et basée sur les innovations, en vue d'améliorer l'impact du portefeuille de prêts et de dons du FIDA. L'objectif à atteindre est de renforcer la qualité, afin d'améliorer les projets du FIDA et de veiller à ce que ces projets soient, dans leur conception, pertinents, efficaces, durables et novateurs.
3. Au cours de la période couverte par l'examen, la division PT a continué à assumer des responsabilités croissantes à la demande de diverses unités du siège: soutien technique et tâches de partage de l'apprentissage/des connaissances; attributions ponctuelles de coordination au siège; et perspectives sous-sectorielles et fonctions associées. Par ailleurs, les dimensions transversales du portefeuille de programmes de dons impulsés par les innovations de la division PT (portant notamment sur la gestion des ressources naturelles, le ciblage, l'égalité hommes-femmes et les approches participatives) font que PT fonctionne comme une équipe interdisciplinaire fournissant des compétences spécifiques dans les domaines des innovations et de l'établissement de partenariats. On peut citer, à ce titre, la participation au système mondial de recherche agricole (le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale – GCRAI, et le Forum mondial sur la recherche agronomique – GFAR, par exemple) et au secteur de la microfinance (le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres – GCAP, par exemple). La division PT contribue de façon substantielle au partage des connaissances, au sein du FIDA et par l'intermédiaire de réseaux externes tels que le Portail de la pauvreté rurale. Ces tâches très diverses mettent le personnel permanent à rude épreuve et rendent en permanence nécessaire le recrutement de consultants à court et à long termes, qui viennent épauler le personnel de la division PT et l'aident à réaliser son programme de travail.
4. Au cours de la période couverte par l'examen, la division PT a appuyé le portefeuille de programmes de pays en procédant à l'examen technique de 14 rapports de formulation de projets d'investissement, de deux dons de pays et de 11²⁶ dons régionaux/mondiaux, d'une composante Fonds belge de survie entrant dans le cadre d'un projet existant financé par un prêt du FIDA au Burundi, et de deux projets du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). En outre, PT a joué un rôle proactif au sein des 97 équipes d'élaboration des projets (EEP) à différents stades du cycle du projet – depuis l'admission jusqu'à l'exécution. Un

²⁶ Ces 11 dons sont couverts par 2 NCP, l'un concernant 4 dons, et l'autre les 7 dons restants.

appui technique a aussi été apporté au sein des EEP chargées de sept COSOP et d'un SRESOP. PT a veillé à ce que les conceptions des projets soient conformes aux normes en la matière. Les notes thématiques ont contribué de façon significative à l'efficacité, les questions pertinentes étant systématiquement recensées dans le cadre des NCP. La division a aussi supervisé deux évaluations environnementales. Tous les examens ont été conduits en temps utile, malgré les retards occasionnels dans les calendriers du CET et les engorgements en résultant.

5. Au cours de la période couverte par l'examen, la division PT a aussi supervisé sept dons importants destinés à financer des travaux de recherche et d'innovation et a géré elle-même 22 dons. Elle a sélectionné et élaboré 23 dons importants et a soumis 20 de ces projets au Conseil d'administration²⁷ - 5 d'entre eux seront aussi gérés par PT. En outre, PT a traité 26 petits dons mondiaux/régionaux²⁸ et a participé à des missions en rapport avec les activités de dons, y compris des réunions du Comité de pilotage consacrées à des dons en cours d'exécution à Biodiversité International (IPGRI), à l'Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides (ICRISAT), au Centre international sur la physiologie et l'écologie des insectes (ICIPE), au Centre international pour la fertilité des sols et le développement agricole (IFDC) et au Réseau international sur le bambou et le rotin (INBAR).
6. À la recherche d'une amélioration du ciblage, la division PT a dirigé l'élaboration du document relatif à la politique du FIDA concernant le ciblage (avec l'appui d'un groupe de référence composé de membres de plusieurs services) et elle participe à la préparation des directives opérationnelles du FIDA sur le ciblage. Le personnel de PT a également, entre autres contributions: a) entrepris l'examen à mi-parcours du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes afin de recenser les décalages entre conception et réalisation et d'améliorer l'impact; b) parachevé le Plan d'action pour le financement rural visant à renforcer les opérations du FIDA dans ce domaine, pour donner suite aux conclusions de l'Évaluation externe indépendante et de l'initiative d'évaluations concertées mise en place par les donateurs; et c) examiné les propositions concernant l'intégration de l'innovation dans le cadre de l'initiative pour intégrer l'innovation (programme III).
7. Pour le compte du Président adjoint, Département gestion des programmes, la division PT assure la coordination avec l'unité FEM du FIDA, qui joue un rôle de catalyseur dans l'étude des liens entre la pauvreté et les préoccupations relatives à l'environnement mondial. Cette unité conçoit des projets et programmes qui complètent et diversifient les investissements réalisés par le FIDA, à l'échelle nationale et régionale, pour lutter contre la pauvreté rurale et la dégradation de l'environnement.
8. La division PT joue un rôle fondamental dans l'apprentissage et le partage des connaissances, tant au sein du FIDA que par-delà les frontières entre les organisations. Ainsi, seize notes thématiques ont déjà été préparées et affichées sur l'Internet, et sept autres sont en cours d'élaboration. En 2006, les notes thématiques ont été utilisées de façon officielle et systématique. Il y a été fait référence dans les NCP, tant ponctuellement en relation avec les questions soulevées que de manière plus générale dans l'encadré pour qu'il y soit fait ultérieurement référence dans le document de synthèse sur les problèmes rédigé par le CET et au moment de la préévaluation. Cela a facilité un débat plus structuré sur la politique opérationnelle adoptée par le Fonds (par l'intermédiaire des notes thématiques) et faisant par conséquent référence aux décisions du CET. Les directeurs régionaux et les chargés de programme de pays se sont engagés à faire part de leurs observations à la division PT, et cette dernière sollicite

²⁷ Dons soumis aux sessions du Conseil d'administration de septembre et décembre 2005 et d'avril 2006.

²⁸ Dons approuvés par le Président entre le 30 juin 2005 et le 31 mars 2006.

- activement ces commentaires qui lui sont utiles pour: i) affiner le corpus actuel de notes thématiques; et ii) élaborer de nouvelles notes thématiques sur des sujets précis, afin d'améliorer leur impact potentiel sur la conception des projets. Les notes thématiques sont par définition des documents évolutifs qui doivent être actualisés à intervalles réguliers pour prendre en compte les informations en retour des missions de conception des projets, l'expérience acquise dans le cadre des projets, les évaluations d'OE et les meilleures pratiques d'autres partenaires du développement.
9. Les évaluations externes et les RARI, comme d'ailleurs les NCP de la division PT, continuent de faire état de points faibles dans la conception des projets, avec quelques insuffisances sur le plan de la réalisation de l'impact souhaité, ce qui indique l'existence d'une marge d'amélioration. L'atténuation de la pauvreté est une tâche complexe, présentant de multiples aspects et exigeant parfois des perspectives à plus long terme pour certains problèmes (comme la promotion de l'égalité hommes-femmes, le ciblage, le développement institutionnel ou la gestion des ressources naturelles) et des efforts soutenus pour parvenir aux résultats souhaités – problèmes régulièrement soulevés par PT dans les réunions du CET. Au demeurant, un certain nombre de mesures peuvent être prises pour améliorer l'impact potentiel des projets financés par le FIDA dans les divers domaines. Le dernier RARI relève des insuffisances en matière de S&E, de durabilité et d'efficacité du ciblage, entre autres problèmes mis en évidence dans le corps du texte du rapport. Bien que le dernier RARI ne revienne pas sur de nombreux problèmes évoqués dans le précédent rapport (par exemple, prise en charge limitée par les parties prenantes et les bénéficiaires, faiblesse de la conception et de l'exécution des projets, insuffisance de l'attention portée aux risques dans le processus d'examen, etc.), ces problèmes sont néanmoins aussi pris en compte dans l'examen du rôle de PT dans l'amélioration de la qualité. Ces points faibles sont mentionnés dans de nombreuses NCP, et la division PT œuvre en liaison étroite avec les divisions régionales pour résoudre les multiples problèmes relevés dans les rapports d'évaluation et les examens du portefeuille.
 10. Le caractère récurrent des observations du CET par rapport aux problèmes soulevés régulièrement par la division PT reflète peut-être la nécessité d'élaborer une méthode plus efficace de prise en compte par l'ensemble de l'organisation des décisions du CET relatives aux éléments clés de la conception. PT suggère les mesures complémentaires suivantes pour renforcer l'impact attendu des projets:
 - a) améliorer la planification prospective afin de rationaliser la répartition des ressources entre les services;
 - b) améliorer l'utilisation du processus d'examen du FIDA, en réitérant les accords antérieurs de PMD sur le cycle du projet;
 - c) poursuivre l'amélioration de la capacité du FIDA d'aborder les grands problèmes sectoriels et intersectoriels en rapport avec son mandat et de les communiquer par le biais des notes thématiques existantes et prévues (le cas échéant);
 - d) poursuivre le renforcement des partenariats stratégiques, participer à l'élaboration de la politique, et apporter une contribution accrue au cycle des projets afin d'en améliorer la conception; et
 - e) reconnaître que le processus d'amélioration de la qualité relève de la responsabilité de l'ensemble du FIDA, et renforcer, par conséquent, la participation de la division PT et de toutes les autres divisions au partage des savoirs au sein de toute l'organisation.

Liste des rapports d'achèvement de projets étudiés

Région	Pays	Numéro du projet	Nom du projet	Date d'entrée en vigueur du prêt	Date d'achèvement du projet	Date de clôture du prêt
PA	Burkina Faso	369	Programme spécial de conservation des sols et des eaux - Phase II	2 mai 96	30 juin 03	31 déc. 03
PA	Burkina Faso	512	Projet de développement rural dans le Sud-Ouest	12 janv. 98	31 déc. 04	30 juin 05
PA	Ghana	1002	Programme d'infrastructure villageoise	2 avril 98	30 juin 04	31 déc. 04
PA	Mali	367	Programme de diversification des revenus en zone Mali-Sud	25 juill. 96	31 déc. 04	30 juin 05
PA	Niger	434	Programme spécial de pays - Phase II	27 févr. 98	30 juin 04	31 déc. 04
PA	Sierra Leone	308	Projet de développement agricole de la région du Centre-Nord	6 sept. 93	30 sept. 03	31 mars 04
PF	Rwanda	314	Projet de gestion des espaces ruraux dans les Hautes Terres de Buberuka	23 juill. 96	31 déc. 03	30 juin 04
PF	Rwanda	500	Projet de promotion des petites et des micro-entreprises rurales	2 mars 98	30 juin 04	31 déc. 04
PF	Tanzanie	1006	Projet d'aménagement de l'agriculture et de l'environnement	10 sept. 97	30 juin 04	31 déc. 04
PI	Bangladesh	1029	Projet de diversification et d'intensification de l'agriculture	4 déc. 97	30 juin 04	31 déc. 04
PI	Chine	1048	Projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui	12 déc. 97	31 déc. 03	30 juin 04
PI	Corée, R.P.D.	1064	Projet de renforcement de l'agriculture et de l'élevage	20 déc. 97	30 juin 03	31 déc. 03
PI	Laos	1099	Projet de développement agricole de la province de Xieng Khouang - Phase II	27 avril 99	30 juin 05	31 déc. 05
PI	Mongolie	502	Projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai	4 nov. 96	31 déc. 03	30 juin 04
PI	Népal	250	Projet de mise en valeur des ressources forestières et fourragères sous bail dans le Moyen Pays	18 févr. 91	30 juin 03	31 déc. 03
PI	Viet Nam	1025	Projet de développement en faveur des minorités ethniques dans la province de Ha Giang	27 avril 98	31 déc. 03	30 juin 04
PL	Dominique	503	Projet de promotion des entreprises rurales	29 nov. 96	30 sept. 05	30 mars 06
PL	Équateur	1043	Projet de développement en faveur des populations autochtones et afro-équatoriennes	2 nov. 98	30 juin 04	31 déc. 04
PL	Mexique	494	Projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan	4 nov. 97	31 déc. 04	30 juin 05
PL	Nicaragua	495	Projet de développement rural dans la région aride de la côte pacifique sud	21 févr. 97	31 mars 03	30 sept. 03
PL	Paraguay	496	Projet de crédit du Fonds de développement paysan - Région orientale du Paraguay	3 déc. 96	31 déc. 04	30 juin 05
PL	Pérou	475	Projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale	9 avril 97	31 déc. 04	30 juin 05
PL	Venezuela	279	Projet de soutien aux petits producteurs dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara	25 mai 93	30 juin 04	31 déc. 04
PN	Azerbaïdjan	1033	Projet de privatisation d'exploitations agricoles	24 juill. 97	30 juin 03	31 déc. 03
PN	Tunisie	483	Projet de développement agricole intégré dans le gouvernorat de Siliana	17 juin 96	30 juin 05	31 déc. 05

Projets sous supervision directe du FIDA

Région	Pays	Nom du programme/projet	Conditions de prêt	Type de projet	Date d'approbation par le Conseil d'administration	Date de signature	Date d'entrée en vigueur du prêt	Date d'achèvement du projet	Taux de décaissement (en % du montant approuvé)
PA	Bénin	Projet de microfinancement et de commercialisation	PF	Crédit et services financiers	22 avril 98	3 juill. 98	4 mai 99	30 juin 06	99
PA	Gambie	Projet de financement rural et d'initiatives communautaires	PF	Crédit et services financiers	2 déc. 98	18 févr. 99	14 juill. 99	30 juin 06	94
PA	Mali	Programme de fonds de développement en zone sahélienne	PF	Développement rural	2 déc.98	19 févr. 99	14 oct. 99	31 mars 09	68
PF	Ouganda	Programme d'appui à l'aménagement des districts	PF	Développement rural	10 sept. 98	11 févr. 00	24 mai 00	30 juin 06	99
PF	Zambie	Programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation	PF	Développement rural	9 déc.99	16 févr. 00	7 nov. 00	31 déc. 07	79
PF	Zimbabwe	Programme d'appui à l'irrigation paysanne ^{a/}	PF	Irrigation	2 déc.98	17 févr. 99	14 sept. 99	31 déc. 05	10
PI	Bangladesh	Projet de diversification et d'intensification de l'agriculture	PF	Développement agricole	29 avril 97	29 mai 97	4 déc. 97	30 juin 04	90
PI	Inde	Programme de développement en faveur des populations tribales de Jharkhand-Chattisgarh	PF	Développement rural	29 avril 99	13 mars 01	21 juin 01	30 juin 09	17
PI	Indonésie	Programme de développement intégré participatif en zone non irriguée dans le contexte de l'après-crise	PF	Développement rural	4 mai 00	21 juin 00	31 janv. 01	31 mars 09	51
PL	Brésil	Projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est	O	Crédit et services financiers	3 déc.98	10 oct. 00	21 déc. 00	31 déc. 06	41
PL	République dominicaine	Projet de mise en valeur de la région du Sud-Ouest - II	I	Développement rural	3 déc.98	19 janv. 99	5 avril 00	30 juin 07	87
PL	Pérou	Projet de développement du couloir Puno-Cuzco	O	Recherche/vulgarisation/formation	4 déc.97	7 déc. 99	17 oct. 00	31 déc. 07	71
PN	Arménie	Projet de services agricoles dans le nord-ouest	PF	Développement agricole	4 déc.97	5 déc. 97	14 avril 98	31 juill. 01	100
PN	Gaza et Cisjordanie	Programme de gestion participative des ressources naturelles	PF	Développement rural	23 avril 98	7 mai 98	1 ^{er} févr. 00	31 mars 07	30
PN	Soudan	Programme de développement rural dans le Kordofan-Nord	PF	Développement rural	28 avril 99	14 juill. 99	14 juin 00	30 juin 08	88

Notes:
 PF = particulièrement favorables
 I = intermédiaires
 O = ordinaires

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

^{a/} Clos le 31 décembre 2005.

Projets financés dans le cadre du Mécanisme flexible de financement

Div.	Pays	Nom du projet	Date d'approbation par le Conseil d'administration	Date d'entrée en vigueur du prêt	Date d'achèvement du projet	Durée d'exécution prévue	Nombre de phases (approuvé)	Date prévue de démarrage de la phase II	Phase en cours	Taux de décaissement (en %)
PA	Cap-Vert	Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural	8 sept. 99	14 juill. 00	30 sept. 09	9	3 (3-3-3)	2004	II	46
PA	Guinée	Programme participatif de développement rural en Haute-Guinée ^{a/}	9 déc. 99	18 janv. 01	31 mars 11	10	3 (3-4-3)	2006	II	19
PA	Mali	Programme de fonds de développement en zone sahélienne	2 déc. 98	14 oct. 99	31 mars 09	10	3 (3-4-3)	2003	II	68
PA	Niger	Programme de développement des services financiers ruraux	3 mai 00	8 juin 01	30 juin 11	10	3 (4-3-3)	2006	I	26
PA	Sao Tomé-et-Principe	Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale	26 avril 01	25 févr. 03	31 mars 15	12	4 (3-3-3-3)	2006	II	19
PF	Malawi	Programme d'appui aux activités de subsistance des ruraux	12 sept. 01	30 août 04	30 sept. 13	9	3 (3-3-3)	2008	I	22
PF	Rwanda	Projet jumeau de développement des ressources communautaires et des infrastructures de l'Umutara	4 mai 00	5 déc. 00	31 déc. 10	10	3 (3-4-3)	2004	II	62
PF	Tanzanie	Programme de services financiers ruraux	7 déc. 00	12 oct. 01	31 déc. 10	9	3 (3-3-3)	2005	II	48
PI	Bangladesh	Projet de gestion communautaire des ressources dans le Sunamganj	12 sept. 01	14 janv. 03	31 mars 14	11	3 (5-3-3)	2008	I	13
PI	Inde	Programme d'appui à l'initiative nationale de microfinancement	4 mai 00	1 ^{er} avril 02	30 juin 09	7	2 (3-4)	2006	II	35
PI	Inde	Programme d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales de l'Orissa	23 avril 02	15 juill. 03	31 mars 13	10	3 (3-4-3)	2007	I	7
PI	Indonésie	Programme de développement intégré participatif en zone non irriguée dans le contexte de l'après-crise	4 mai 00	31 janv. 01	31 mars 09	8	2 (4-4)	2005	II	51
PI	Népal	Projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'Ouest	6 déc. 01	1 ^{er} janv. 03	31 mars 14	11	3 (4-4-3)	2007	I	7
PL	Guatemala	Programme de développement rural de la région de Las Verapaces	8 déc. 99	6 sept. 01	30 sept. 11	10	2 (4-6)	2007	I	32
PL	Haïti	Programme d'appui aux initiatives productives en milieu rural	23 avril 02	20 déc. 02	31 déc. 12	10	3 (3-4-3)	2006	I	11
PL	Nicaragua	Programme de fonds d'assistance technique dans les départements de León, Chinandega et Managua	9 déc. 99	20 juin 01	30 juin 13	12	4 (4-4-4)	2005	II	18
PN	Soudan	Programme de développement rural dans le Kordofan-Sud	14 sept. 00	12 févr. 01	31 mars 11	10	2 (5-5)	2005	II	58

Note: Depuis 2003, le deuxième programme de développement agricole de la zone orientale au Bhoutan n'entre plus dans le cadre du Mécanisme flexible de financement.

Le Programme de financement rural coopératif au Liban a été annulé en 2004, et le programme d'autonomisation des communautés locales à Kalimantan Est en 2006.

^{a/} Pour ce programme, la première phase a duré 5 ans et la deuxième et la troisième ont été fondues, suivant la recommandation de la mission d'évaluation interphases.

