

| | |
|---------------------------|-----------------------|
| Cote du document: | <u>EB 2007/91/R.2</u> |
| Point de l'ordre du jour: | <u>3 b)</u> |
| Date: | <u>7 août 2007</u> |
| Distribution: | <u>Publique</u> |
| Original: | <u>Anglais</u> |

F



Cœuvrer pour que les ruraux pauvres
se libèrent de la pauvreté

Cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010

Conseil d'administration — Quatre-vingt-onzième session
Rome, 11-12 septembre 2007

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

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

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

Edward Heinemann

Chargé de programme, Plan d'action

téléphone: +39 06 5459 2398

courriel: e.heinemann@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

| | |
|--|------------|
| Sigles et acronymes | ii |
| Recommandation d'approbation | iii |
| I. Introduction | 1 |
| II. Le cadre de mesure des résultats et la gestion axée sur les résultats en matière de développement au FIDA | 1 |
| III. Caractéristiques du cadre de mesure des résultats | 5 |
| IV. Utilisation du cadre de mesure des résultats | 10 |
| V. Mise en place du cadre de mesure des résultats | 12 |
| | |
| Annexe | |
| Hiérarchie des objectifs de développement du Cadre stratégique | 14 |

Sigles et acronymes

| | |
|-------|---|
| COSOP | Options stratégiques pour le programme-pays |
| EMP | Examen à mi-parcours |
| FAP | Fiche sur l'état d'avancement du projet |
| FAPP | Fiche analytique de programme-pays |
| GAQ | Groupe assurance-qualité |
| GaRD | Gestion axée sur les résultats en matière de développement |
| OE | Bureau de l'évaluation |
| 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 |
| SYGRI | Système de gestion des résultats et de l'impact |

Recommandation d'approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver le cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010.

Cadre de mesure des résultats aux fins des rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010

I. Introduction

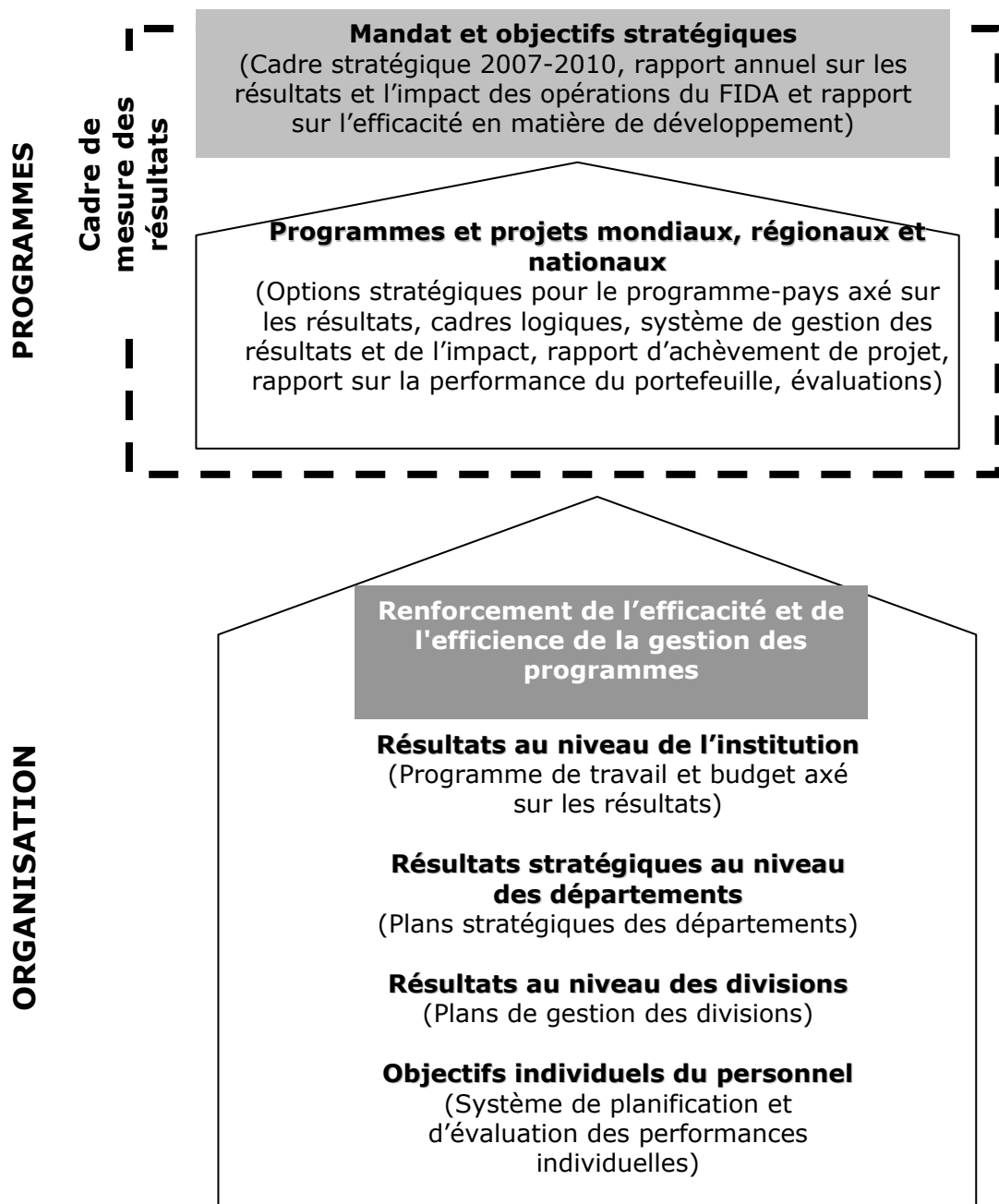
1. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 a été approuvé en décembre 2006 à la quatre-vingt-neuvième session du Conseil d'administration
2. Il a été convenu que la direction du FIDA présenterait au Conseil en septembre 2007 un cadre de résultats qui permette au Conseil de suivre les progrès réalisés par l'Organisation dans la mise en œuvre de la hiérarchie des objectifs de développement qui est au cœur du Cadre stratégique.
3. En avril 2007, le Conseil d'administration a été saisi, lors d'un séminaire informel, d'une version provisoire du cadre de résultats. L'élaboration de ce cadre s'est ensuite poursuivie, à la fois pour prendre en compte les observations formulées durant le séminaire et pour mettre explicitement à profit les meilleures pratiques en usage dans les institutions comparables. Il a été décidé, au cours de ce travail, que le cadre de mesure des résultats élaboré serait moins détaillé, mais mieux adapté au suivi des progrès accomplis par le FIDA en vue d'accroître l'efficacité organisationnelle et celle de son effort de développement. Le cadre de mesure des résultats présenté est le fruit de cette décision.

II. Le cadre de mesure des résultats et la gestion axée sur les résultats en matière de développement au FIDA

4. Le FIDA applique la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) aux deux niveaux suivants: dans le cadre de ses projets et des programmes de pays qui y sont associés, comme élément essentiel de l'effort visant à accroître l'efficacité de l'aide; et au sein de l'organisation elle-même. De fait, intégrer la stratégie de la GaRD est un élément essentiel du programme de changement du FIDA, indispensable à la réussite du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. L'adoption des outils et des approches de la GaRD commence à renforcer la capacité du FIDA à planifier, suivre, mesurer, communiquer et gérer les résultats de façon plus proactive, aussi bien sur le terrain qu'au sein de l'Organisation.
5. La planification, le suivi et l'évaluation des résultats constituent un processus continu fondé sur les deux principes suivants:
 - Cohérence entre la planification stratégique et la planification opérationnelle à tous les niveaux, et correspondance entre les domaines des programmes (programmes et projets au niveau mondial, régional et national) et la structure de l'Organisation (départements, divisions et individus).
 - Suivi et évaluation proactive de la performance à tous les niveaux, et utilisation des informations ainsi recueillies pour la prise de décision et l'apprentissage.

Les rapports entre les instruments et les processus clés sur lesquels est fondée l'approche de la gestion des résultats au FIDA et leur correspondance sont indiqués sur la figure 1.

Figure 1
Rapport et alignement entre les instruments et processus clés sur lesquels est fondée l'approche de la gestion des résultats au FIDA



6. Comme il ressort de la figure 1, le Cadre stratégique 2007-2010 est le point de départ de l'effort général de GaRD entrepris au FIDA. Ce cadre définit les buts et objectifs de l'Organisation en matière de développement, les résultats à obtenir pour atteindre ceux-ci, les principes d'action et instruments à mettre en œuvre à cet effet. De même, le cadre délimite les domaines thématiques sur lesquels se concentre le FIDA, de par son avantage comparatif, et précise la façon dont il peut utiliser au mieux les instruments dont il dispose pour exécuter son mandat et maximiser sa contribution à la réduction de la pauvreté rurale. Dans la perspective de la GaRD, le Cadre stratégique définit les priorités stratégiques sur lesquelles doivent s'aligner tous les programmes de développement et systèmes organisationnels du FIDA, et sur

lesquelles doivent être explicitement axés tous les systèmes de planification, de gestion, de suivi et d'évaluation des résultats.

7. Le cadre de mesure des résultats s'intégrera parfaitement dans le programme de GaRD dont il constituera un élément clé. Issu des objectifs de développement énoncés dans le Cadre stratégique du FIDA, le cadre de résultats servira à assurer que les projets et programmes de pays du FIDA correspondent aux objectifs de développement, et permettra d'évaluer dans quelle mesure les projets et programmes du FIDA contribuent à la réalisation de ces objectifs. À cet égard, il représente un élément de l'effort appliqué aux programmes comme le montre la figure 1, et est aussi relié aux outils et instruments déjà établis à ce niveau. Par ailleurs, ce cadre est tributaire d'une planification, d'une gestion, d'un suivi et d'une évaluation efficaces des résultats au niveau de l'Organisation¹. Les liens entre le cadre de mesure des résultats et les autres éléments clés du programme GaRD du FIDA sont décrits ci-dessous.
8. Les **options stratégiques pour le programme-pays axé sur les résultats (COSOP)**, approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2006, est un instrument essentiel qui permet de définir les programmes de pays du FIDA cohérents et précis et de guider la gestion, l'apprentissage et la reddition de comptes concernant ces programmes. Chaque COSOP axé sur les résultats spécifie un nombre limité d'objectifs stratégiques propre au pays et découlant du Cadre stratégique 2007-2010, en particulier la hiérarchie des objectifs de développement de ce cadre, et définit une série d'indicateurs de suivi. Le COSOP comprend un cadre de gestion axé sur les résultats au niveau du pays lié à un système de reddition de comptes comportant la présentation au FIDA d'un rapport annuel sur la gestion des indicateurs de ce cadre, des examens à mi-parcours et une auto-évaluation à l'achèvement du programme². *Dans le cadre de mesure des résultats, le COSOP marquera le point de départ de l'évaluation "au départ" des programmes de pays du FIDA.*
9. Le COSOP axé les résultats devrait permettre de recenser des opportunités spécifiques de projets susceptibles de devenir des instruments d'investissement. Un nouveau **rapport de conception des projets**, dont les caractéristiques détaillées sont actuellement en cours d'établissement, servira de cadre à un processus de conception des projets qui devrait permettre au FIDA: a) d'appliquer avec efficacité les "engagements³ en matière de partenariat" énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide; b) de veiller à ce que les projets qu'il soutient correspondent bien à ses priorités stratégiques, telles qu'elles sont énoncées dans la hiérarchie des objectifs de développement du Cadre stratégique; et c) d'ajouter de la valeur au processus de conception des projets et de renforcer dès le début la qualité des projets.
10. La qualité des projets devrait aussi s'améliorer dès le début grâce à l'adoption de nouveaux systèmes de **gestion renforcée de la qualité** et d'**assurance-qualité**. Déjà piloté par le Département gestion des programmes, le premier ajoute de la valeur au nouveau processus de conception des projets au moyen de divers forums, tenus aussi bien dans le pays qu'au siège de l'Organisation. L'examen formel du

¹ L'effort que le FIDA fait porter sur l'efficacité de l'Organisation est principalement mis en œuvre au moyen du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle et des outils de planification et de suivi s'y rattachant, qui descendent du niveau de l'institution à celui de l'individu (voir figure 1).

² Actuellement, pour tous les pays qui ne disposent pas encore de COSOP axé sur les résultats, les fiches analytiques annuelles de programme-pays fournissent le cadre nécessaire à la communication des résultats obtenus dans le cadre du programme de pays (voir paragraphe 11).

³ Les cinq engagements en matière de partenariat sont les suivants: a) les pays en développement exercent une réelle maîtrise de leurs politiques et stratégies de développement (appropriation); b) les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires (alignement); c) les donateurs coordonnent leurs activités et réduisent au minimum le coût d'acheminement de l'aide (harmonisation); d) les pays en développement et les donateurs orientent leurs activités afin d'atteindre les résultats souhaités (gestion axée sur les résultats); et e) les donateurs et les pays en développement sont redevables de comptes les uns vis-à-vis des autres sur les progrès accomplis dans l'amélioration de la gestion de l'aide et sur les résultats obtenus en matière de développement (responsabilité mutuelle).

projet est confié au groupe issu du comité d'examen technique (CET). Partant de l'évaluation de la conception du projet par le responsable du programme-pays, le groupe du CET offre un lieu de débat franc et ouvert aux experts du FIDA et à ceux du pays. Une série de facteurs clés du succès, issus du Cadre stratégique, servent de base à l'auto-évaluation initiale, au débat et à l'évaluation de la qualité du projet conduite par les membres du groupe du CET après la réunion. Un système d'assurance-qualité indépendant⁴ fournira le contrepoint nécessaire au système de gestion renforcée de la qualité: après la phase de conception du projet, il procédera à une évaluation indépendante de la qualité au départ, c'est-à-dire avant la présentation du projet au Conseil d'administration. *Également structurée autour des facteurs clés du succès, cette évaluation fournira les éléments indispensables au cadre de mesure des résultats; un certain nombre des indicateurs de la situation au départ seront issus de cette évaluation.*

11. L'examen du portefeuille au niveau de la division, qui a lieu tous les ans, est le principal instrument dont dispose le FIDA pour rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des projets et des programmes de pays. Ces examens sont réunis au niveau de l'institution dans le **rapport sur la performance du portefeuille**⁵ (RPP). À l'aide d'indicateurs du développement issus du Cadre stratégique, l'examen du portefeuille sert au FIDA d'instrument de gestion pour évaluer la performance de l'ensemble du portefeuille en ce qui concerne ses résultats et son impact, et en tirer des enseignements pour les opérations futures. Il permet aussi au FIDA de recenser les problèmes qui surgissent et de les résoudre de façon proactive, de manière à maintenir ou améliorer la performance du portefeuille. Exécuté par les divisions régionales, l'examen du portefeuille indique l'état d'avancement auquel sont parvenus aussi bien les projets que le programme de pays, sur la base de la fiche analytique de programme-pays (FAPP). Les principales sources de ces évaluations sont: les rapports réguliers de supervision des projets du FIDA, établis soit par l'institution coopérante, soit, depuis l'adoption de la nouvelle politique de supervision, par le FIDA lui-même (les directives concernant la supervision des projets sont actuellement en cours d'élaboration); les rapports sur l'état d'avancement de l'exécution, établis par l'emprunteur/bénéficiaire; les rapports du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du FIDA. *Le cadre de mesure des résultats mettra à profit à la fois la fiche sur l'état d'avancement du projet (FAP) et la FAPP, comme sources de données pour la conduite de l'évaluation de la performance des projets et programmes de pays en cours d'exécution.*
12. Les **rapports d'achèvement de projet (RAP)**, qui sont établis pour tous les projets au terme du processus d'achèvement, fournissent une évaluation a posteriori de la performance du projet. Mis au point par l'emprunteur/bénéficiaire en vertu des conditions générales applicables au financement du développement agricole et conformément aux directives du FIDA concernant l'achèvement des projets (2006), le rapport d'achèvement décrit les activités qui ont été exécutées et les résultats obtenus, encourage la reddition de comptes, tire des enseignements et définit une stratégie appropriée de passation. Le Bureau indépendant de l'évaluation (OE) qui conduit chaque année l'**évaluation** d'un échantillon **de projets** portant sur la performance du projet, l'impact sur la pauvreté rurale et la performance des partenaires du projet offre une autre source d'information sur la performance des projets. Les résultats de ces évaluations sont intégrés par OE dans son **rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)** qui donne une vue d'ensemble des résultats et de l'impact des opérations du FIDA sur la

⁴ Actuellement en cours d'élaboration, il sera établi au second semestre de 2007 et placé sous la responsabilité du Vice-Président.

⁵ Le rapport sur la performance du portefeuille regroupe les conclusions des cinq examens du portefeuille provenant des divisions dans un seul document, de manière à présenter au Conseil d'administration une vue d'ensemble de la performance du portefeuille de projets concernant les résultats dont bénéficie le groupe cible du FIDA. Ce document analyse la situation et les tendances qui se dégagent du portefeuille de prêts et de dons du FIDA, recense les points forts et les points faibles de la gestion du portefeuille et examine l'efficacité opérationnelle et l'impact au moyen d'une batterie d'indicateurs du développement.

réduction de la pauvreté rurale, et évalue la performance du FIDA, des institutions coopérantes et des emprunteurs. *Les RAP constitueront la source principale des données pour l'évaluation des projets "à terme" dans le cadre de mesure des résultats; le RARI constituera une référence utile aux fins de comparaison.*

13. Au niveau des programmes de pays, les **évaluations de programme de pays** conduites par OE fournissent une évaluation a posteriori de la performance et de l'impact des activités soutenues par le FIDA dans un nombre limité de pays où le portefeuille du FIDA est important, et offrent des éléments concrets pour la révision des COSOP existants ou l'élaboration de nouveaux COSOP. L'auto-évaluation des programmes de pays axés sur les résultats à leur achèvement est aussi envisagée au moyen d'un nouvel instrument qui doit être élaboré: **l'examen d'achèvement des COSOP**. Cet examen envisagera la performance du COSOP sous l'angle des objectifs stratégiques et de sa contribution à la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté du pays, et mettra en lumière les principaux résultats obtenus au moyen d'un cadre de mesure des résultats établi au niveau du pays, qui sera au cœur de cet examen. Étant donné que les premiers COSOP axés sur les résultats n'ont été approuvés qu'en 2006, les premiers examens de ce genre n'auront pas lieu avant 2011. Dans l'intervalle, les évaluations de programme de pays conduites par OE seront la principale source de données pour les évaluations du cadre de mesure des résultats à l'achèvement du programme de pays.

III. Caractéristiques du cadre de mesure des résultats

Structure et indicateurs

14. Le cadre de mesure des résultats (voir tableau ci-dessous) a pour objet d'offrir un mécanisme qui permettra à la direction du FIDA de faire rapport au Conseil d'administration sur les progrès accomplis par l'Organisation: a) dans la réalisation des buts et objectifs définis dans le Cadre stratégique; et b) dans l'application cohérente des grands principes d'action qui y sont énoncés.
15. L'expérience du développement à l'échelle mondiale enseigne que l'attribution des résultats obtenus en matière de développement aux actions menées par un partenaire spécifique présente d'énormes difficultés théoriques et pratiques. Au contraire, il est devenu évident que les progrès accomplis par un pays dans la réalisation de ses objectifs en matière de réduction de la pauvreté sont le résultat de ses propres efforts, appuyés par la contribution globale de tous ses partenaires de développement. En conséquence, la réflexion sur cette question s'est déplacée de l'attribution de l'impact à la mesure de la contribution⁶. Pour cette raison, le cadre de mesure des résultats proposé est axé sur la contribution du FIDA aux résultats obtenus en matière de développement, qui est évaluée et mesurée par son efficacité sur le plan organisationnel et en matière de développement, telle qu'elle est définie dans le Cadre stratégique.
16. À l'instar des meilleures pratiques appliquées dans des institutions comparables, un nombre limité d'indicateurs – seulement six au total – ont été définis⁷. Ces indicateurs ont été retenus parce qu'ils fournissent un instantané des progrès effectivement accomplis ou prévisibles dans la réalisation des résultats et de l'impact en matière de développement et parce que le FIDA peut comparer ces indicateurs aux données pertinentes dans un délai relativement bref, sans devoir établir toute une série de systèmes coûteux et complexes de collecte de données. À l'instar de la méthodologie utilisée par OE et par des organisations comparables, un barème de six points sera utilisé pour évaluer la mesure dans laquelle les projets et programmes soutenus par le FIDA sont parvenus aux résultats mesurés par les indicateurs.

⁶ Comme en témoigne, par exemple, le document sur le cadre de mesure des résultats du Fonds africain de développement, 6 janvier 2006.

⁷ Le système de mesure des résultats mis en œuvre par l'Association internationale de développement (IDA) 14 ne comprend que six indicateurs relatifs à sa performance, tandis que le Fonds africain de développement en utilise 11.

17. Tout en conservant le maximum de simplicité, le cadre de mesure des résultats s'inspire de la hiérarchie des objectifs de développement du Cadre stratégique (voir annexe). Les six indicateurs du cadre de mesure des résultats mesureront l'impact des programmes et projets en ce qui concerne l'objectif général, les objectifs stratégiques, les résultats opérationnels et les principes d'action du FIDA. Les indicateurs se concentrent sur deux des trois aspects de l'efficacité en matière de développement définis dans le Plan d'action: l'efficacité et la pertinence. Le troisième, l'efficience des projets⁸, est déjà traité dans le rapport sur la performance du portefeuille et dans le RARI, et ne figurera pas dans le cadre de mesure des résultats faute d'autres sources de données.

⁸ OE définit l'efficience comme suit: "conversion économe des ressources (crédits, compétences, temps, etc.) en résultats. Elle peut se mesurer à partir d'analyses économiques et financières ou sur la base des coûts unitaires de la solution retenue comparée à d'autres solutions et bonnes pratiques en vigueur".

Cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique du FIDA

| Indicateur de résultat stratégique | Au départ | En cours d'exécution | À terme | Source de données | Observations |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Pourcentage des programmes de pays notés 4 ou plus pour leur contribution (projetée) à: <ul style="list-style-type: none"> l'augmentation des revenus l'amélioration de la sécurité alimentaire l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 90% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 80% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 70% | <ul style="list-style-type: none"> Au départ: Groupe assurance-qualité (GAQ) En cours d'exécution: FAPP, enquête client/partenaire À terme: évaluations des programmes pays d'OE (et à partir de 2011, rapports d'achèvement des COSOP) | Indicateur composite fondé sur la moyenne des trois domaines d'impact Cet indicateur est nouveau et n'est donc pas actuellement mesuré |
| 2. Pourcentage des programmes de pays notés 4 ou plus pour le respect du programme sur l'efficacité de l'aide | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 90% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 80% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 70% | <ul style="list-style-type: none"> Au départ: GAQ En cours d'exécution: FAPP, enquête client/partenaire À terme: Évaluations des programmes pays d'OE (et à partir de 2011, rapports d'achèvement des COSOP) | Cet indicateur est nouveau et n'est donc pas actuellement mesuré |
| 3. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour leur efficacité (projetée) dans un ou plusieurs domaines thématiques d'action | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 90% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 80% | Courant: 72% (source: RPP 2006) Objectif (2010): 80% | <ul style="list-style-type: none"> Au départ: GAQ En cours d'exécution: Fiche sur l'état d'avancement du projet (FAP) (et à partir de 2009, examen à mi-parcours (EMP)) À terme: RAP, évaluations de projets d'OE/RARI | Réalisations courantes à l'achèvement tirées de l'analyse des RAP de 2005 |
| 4. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour l'impact (projeté) sur la mesure de la pauvreté au sein des groupes cibles par: <ul style="list-style-type: none"> les avoirs matériels et financiers la sécurité alimentaire l'autonomisation l'égalité entre les sexes | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 90% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 80% | Courant: 60% (source: RPP 2006) Objectif (2010): 70% | <ul style="list-style-type: none"> Au départ: GAQ En cours d'exécution: FAP (et à partir de 2009, EMP) À terme: RAP, évaluations de projets d'OE/RARI | Indicateur composite fondé sur la moyenne de quatre domaines d'impact. Réalisations courantes à l'achèvement tirées de l'analyse des RAP de 2005 |
| 5. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour l'innovation, l'apprentissage ou la reproduction | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 90% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 80% | Courant: 56% (source: RPP 2006) Objectif (2010): 65% | <ul style="list-style-type: none"> Au départ: GAQ En cours d'exécution: FAP (et à partir de 2009, EMP) À terme: RAP, évaluations de projets d'OE/RARI | Réalisations courantes à l'achèvement tirées de l'analyse des RAP de 2005. |
| 6. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour la durabilité des acquis | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 90% | Courant: (n.d.) Objectif (2010): 80% | Courant: 48% (source: RPP 2006) Objectif (2010): 80% | <ul style="list-style-type: none"> Au départ: GAQ En cours d'exécution: FAP (et à partir de 2009, EMP) À terme: RAP, évaluations de projets d'OE/RARI | Réalisations courantes à l'achèvement tirées de l'analyse des RAP de 2005 |

18. Les indicateurs 1 et 2 sont explicitement axés sur les programmes de pays du FIDA. De ce fait, ils révèlent dans quelle mesure les projets soutenus par le FIDA, les partenariats créateurs de valeur ajoutée que le FIDA établit dans le pays, la participation du FIDA à la concertation destinée à renforcer les capacités nationales sont autant d'éléments qui soutiennent l'initiative gouvernementale en matière de politiques et de stratégies de développement national et contribuent aux efforts nationaux visant à réduire la pauvreté rurale. L'indicateur 1 est axé sur l'efficacité avec laquelle les programmes de pays concourent à la réalisation de l'objectif général du FIDA: "donner aux femmes et aux hommes qui vivent dans les zones rurales des pays en développement les moyens d'améliorer leurs revenus et leur sécurité alimentaire..." Il mesure les réalisations pour chacun des trois éléments relevant de cet objectif: l'augmentation des revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'autonomisation des ruraux pauvres. L'indicateur 2 évalue la mesure dans laquelle l'engagement du FIDA sur l'efficacité de l'aide se concrétise dans ses programmes de pays; plus précisément, il mesure le degré d'adhésion de ces programmes aux cinq engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.
19. Les projets soutenus par le FIDA, qui sont les principaux instruments d'action au niveau du pays, constituent le seul point d'application des quatre indicateurs restants. L'indicateur 3 est axé sur l'efficacité du FIDA en ce qui concerne ses objectifs stratégiques ou les six domaines thématiques d'action, tandis que l'indicateur 4 vise la mesure dans laquelle les projets soutenus par le FIDA obtiennent le premier résultat opérationnel de l'Organisation: l'augmentation des revenus et l'amélioration de la sécurité alimentaire du groupe cible direct des projets. Les indicateurs 5 et 6 portent sur la mesure dans laquelle les projets soutenus par le FIDA se concentrent sur deux des grands principes d'action et obtiennent des résultats, à savoir: i) l'innovation, l'apprentissage et la reproduction; et ii) la durabilité.
20. Pour chacun des six indicateurs, les données seront recueillies chaque année au départ, en cours d'exécution et à terme⁹. De cette manière, il sera possible d'évaluer de quelle façon l'adoption et l'application systématiques d'une série de nouveaux outils de gestion (c'est-à-dire des outils porteurs d'efficacité organisationnelle) contribuent à renforcer la qualité de la conception et de l'exécution ainsi que l'impact des projets soutenus par le FIDA et de ses programmes de pays (c'est-à-dire l'efficacité en matière de développement). Également, si ce n'est le plus important, il sera possible d'évaluer la façon dont l'amélioration au départ de la qualité des projets et des programmes de pays conduit à une amélioration des résultats à terme.
21. Des niveaux cibles indicatifs à atteindre d'ici à 2010 ont été établis pour tous les indicateurs, à savoir: moyennement satisfaisant, satisfaisant ou très satisfaisant. Ils sont tous fondés sur une note de 4 ou plus (sur 6). Pour tous les indicateurs, trois niveaux cibles ont été retenus: au départ, en cours d'exécution et à terme. Le taux de réalisation des objectifs est fixé "au départ" à un niveau logiquement élevé non seulement parce que le processus de conception du projet et les systèmes de gestion renforcée de la qualité et d'assurance-qualité relèvent directement du FIDA, mais aussi parce que tous les programmes et projets à évaluer auront été élaborés après l'introduction des nouveaux outils de gestion destinés à renforcer la qualité au départ. Les taux de réalisation des objectifs ne sont pas fixés à 100% car, d'une part, le fonctionnement du nouveau processus de conception des projets et des systèmes de gestion renforcée de la qualité et d'assurance-qualité ne sera peut-être pas parfait au cours des premières années d'application et, d'autre part, parce qu'on admet la possibilité d'arbitrages entre les différents objectifs à atteindre (par exemple, un projet évalué au départ comme très novateur et présentant un taux de rentabilité potentiellement élevé peut ne pas avoir à ce stade un cadre d'exécution conçu pour assurer la durabilité). En conséquence, et conformément aux meilleures pratiques en

⁹ Une conséquence évidente mais importante de cette disposition est que chaque année la comparaison portera sur trois différents groupes de projets.

usage dans les institutions comparables, le taux de réalisation des objectifs, c'est-à-dire moyennement satisfaisant, satisfaisant ou très satisfaisant, est fixé à 90%¹⁰.

22. Les taux de réalisation des objectifs "en cours d'exécution" sont un peu moins exigeants que ceux qui sont fixés au départ, en partie parce que tous les projets ne réussiront pas à transformer une évaluation positive au départ en une bonne exécution, en partie parce que la plupart des projets à évaluer d'ici à 2010 ont été élaborés avant la mise en place des outils de gestion destinés à assurer la qualité au départ. En revanche, la généralisation de la supervision directe par le FIDA, jointe à l'augmentation progressive de la présence dans le pays, devrait contribuer à améliorer l'évaluation en cours d'exécution, ce dont tiennent compte ces objectifs. Les niveaux cibles "à terme" sont les plus faibles et aussi les plus proches des niveaux actuellement atteints, car le FIDA ne peut évidemment améliorer les résultats de projets déjà à mi-parcours que dans une mesure assez limitée.
23. Les objectifs pour 2010 découlent de ce que l'on considère actuellement comme des taux réalistes et faisables par le FIDA à court et moyen terme. Ces objectifs ont été fixés avant tout en tenant compte du fait que le FIDA améliorera probablement son efficacité organisationnelle plus rapidement et plus facilement que son efficacité en matière de développement, et que des décalages seront inévitables entre la mise en place des nouveaux outils de gestion, la pleine application de ces outils et surtout la réalisation de meilleurs résultats au niveau des pays consécutivement à leur introduction. Cela dit, tous les objectifs sont compatibles avec ceux qui sont énoncés dans le Plan d'action pour améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement, qui a été établi il y a 18 mois. Il est à noter toutefois que l'objectif du Plan d'action fixant à 80% la proportion des opérations qui atteindront une durabilité probable ou meilleure d'ici à 2009 (voir indicateur 6) est fort ambitieux et ne tient probablement pas suffisamment compte du fait que la durabilité est très dépendante du contexte institutionnel et national¹¹ ou d'une analyse des approches et mécanismes pour améliorer cette durabilité. Ces difficultés transparaissent dans les obstacles que le FIDA ne cesse de rencontrer pour améliorer la durabilité des acquis des projets (le taux s'établit actuellement à 48% d'après le RPP 2006). Il pourrait donc être nécessaire de revoir l'objectif de durabilité à la lumière de l'expérience future.
24. Le système de suivi de l'impact des opérations du FIDA n'étant pas encore totalement en place (ou pleinement opérationnel), seules des données limitées sont actuellement disponibles sur les réalisations de base actuelles. En 2008, toutefois, il sera possible pour la première fois de comparer les réalisations "courantes" avec les objectifs de 2010 dans tous les domaines.

Sources de données

25. Les principales sources de données nécessaires au cadre de mesure des résultats sont des processus et des systèmes existants (ou prévus) assortis de responsabilités institutionnelles clairement définies, aussi bien au sein du FIDA qu'à l'extérieur. Elles seront adaptées aux besoins pour répondre aux exigences du système de mesure des résultats. Comme il est indiqué ci-dessus, toutes les données concernant la qualité au départ des programmes et projets proviendront des notes fournies par le groupe indépendant d'assurance-qualité dans le cadre de son travail courant. Les notes sur la qualité des programmes et projets en cours d'exécution seront fournies par les FAP et les FAPP lors de l'examen annuel du portefeuille. Ces documents sont initialement établis par le chargé de programme de pays et fondés sur l'avis éclairé de celui-ci, sur des évaluations issues d'autres documents, en particulier les rapports de supervision (élaborés de plus en plus par le FIDA conformément aux nouvelles directives concernant la supervision), sur le SYGRI et sur les rapports de situation financière et d'avancement des activités régulièrement préparés par l'emprunteur/bénéficiaire.

¹⁰ Il est significatif que, pour la qualité au départ de ses opérations dans le cadre d'IDA 14, l'IDA ait considéré un taux indicatif de réalisation des objectifs de 85% comme satisfaisant.

¹¹ Voir, par exemple, le RARI 2005.

Actuellement, toutes les données fournies par le chargé de programme de pays sont examinées et éventuellement corrigées par la Division régionale et le Département gestion des programmes. À moyen terme, le groupe assurance-qualité devrait aussi fournir une évaluation indépendante de ces notes.

26. Dans la mesure du possible, les notes fournies par le chargé de programme de pays seront aussi vérifiées par recoupement avec des données provenant d'autres sources extérieures. De la sorte, les gouvernements des pays emprunteurs/bénéficiaires eux-mêmes constitueront une deuxième source de données "en cours d'exécution". Il incombe aux gouvernements de conduire les examens à mi-parcours et d'établir les rapports d'achèvement des projets qu'ils gèrent (et même les enquêtes, y compris celles du SYGRI sur lesquelles ils sont fondés). Les informations à fournir dans ces deux rapports seront précisées dans les directives du FIDA: celles-ci ont déjà été élaborées pour le RAP et elles le seront sous peu pour l'EMP. Les enquêtes client/partenaire qui seront introduites dans tous les pays où le FIDA intervient constitueront une troisième source de données. La forme que revêtira cette enquête est en cours d'élaboration; lorsque le modèle aura été établi, il sera envoyé à un nombre limité de correspondants nationaux qui seront probablement issus de services gouvernementaux, d'ONG, d'organisations rurales ou de la communauté du développement. Conduite annuellement, elle permettra à un échantillon de partenaires du FIDA dans les pays de faire leur propre évaluation des programmes de pays du FIDA.
27. Les données permettant de mesurer la qualité des projets à leur achèvement seront fournies par les RAP établis par le gouvernement du pays emprunteur/bénéficiaire, le RARI fournissant une base de comparaison. En ce qui concerne la qualité des programmes à leur achèvement, les évaluations des programmes de pays d'OE seront la principale source de données, mais à moyen terme ce seront les examens d'achèvement conduits sur tous les COSOP axés sur les résultats qui deviendront la source principale. Les premiers ne seront exécutés qu'en 2011, mais leur adaptation aux anciens COSOP n'est pas considérée comme faisable en raison des nombreuses initiatives nouvelles qui sont actuellement mises en œuvre relativement à l'engagement du FIDA au niveau des pays et à la nécessité immédiate d'accroître rapidement le nombre des COSOP axés sur les résultats.

IV. Utilisation du cadre de mesure des résultats

Utilité du cadre de mesure des résultats

28. Le cadre de mesure des résultats n'est pas un instrument scientifique. Les diverses sources de données qu'il utilise sont par définition imparfaites: certaines ne reposent que sur des échantillons de petite taille, d'autres sont potentiellement biaisées et d'autres encore seront probablement incomplètes. Le cadre n'est pas non plus totalement "objectif": par nature, la définition même des indicateurs fait intervenir le jugement. Néanmoins, le cadre de mesure des résultats sera un important instrument qui permettra d'attirer l'attention et de faire la lumière sur des points essentiels. Il offrira à l'Organisation un viseur supplémentaire pour se concentrer sur ses priorités stratégiques et deviendra ainsi l'un des instruments que le FIDA utilisera pour mener à bien son programme plus large de gestion axée sur les résultats en matière de développement¹². Il aidera la direction du FIDA aussi bien que les administrateurs à exécuter des tâches telles que l'examen des progrès réalisés dans l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des projets et programmes de pays au départ, en cours d'exécution et à terme; l'analyse des tendances de la performance dans le temps; l'étude des relations entre le renforcement de l'efficacité organisationnelle (réalisée grâce à l'introduction et à l'application systématique d'une série de nouveaux outils de

¹² En fait, le cadre de mesure des résultats devrait contribuer non seulement à la réalisation de la GaRD mais aussi aux efforts entrepris par l'ensemble de la communauté internationale du développement afin de partager expériences, outils et méthodologies pour évaluer l'efficacité des organisations multilatérales.

gestion) et l'amélioration de l'efficacité en matière de développement; et l'identification des domaines où les résultats obtenus sont constamment insuffisants

29. Les difficultés méthodologiques que rencontre le FIDA dans l'établissement de son cadre de mesure des résultats ne sont absolument pas uniques. Pourtant, le cadre proposé pour résoudre ces difficultés permet une évaluation mieux ciblée de l'efficacité du FIDA en matière de développement que celle des systèmes semblables d'autres organisations¹³. Ce qui est peut-être plus important, c'est que le cadre de mesure des résultats du FIDA est actuellement le seul qui soit systématiquement axé sur la performance au départ, en cours d'exécution et à terme. En cela, il est amplement conforme aux idées actuelles sur la meilleure pratique relative à la GaRD.

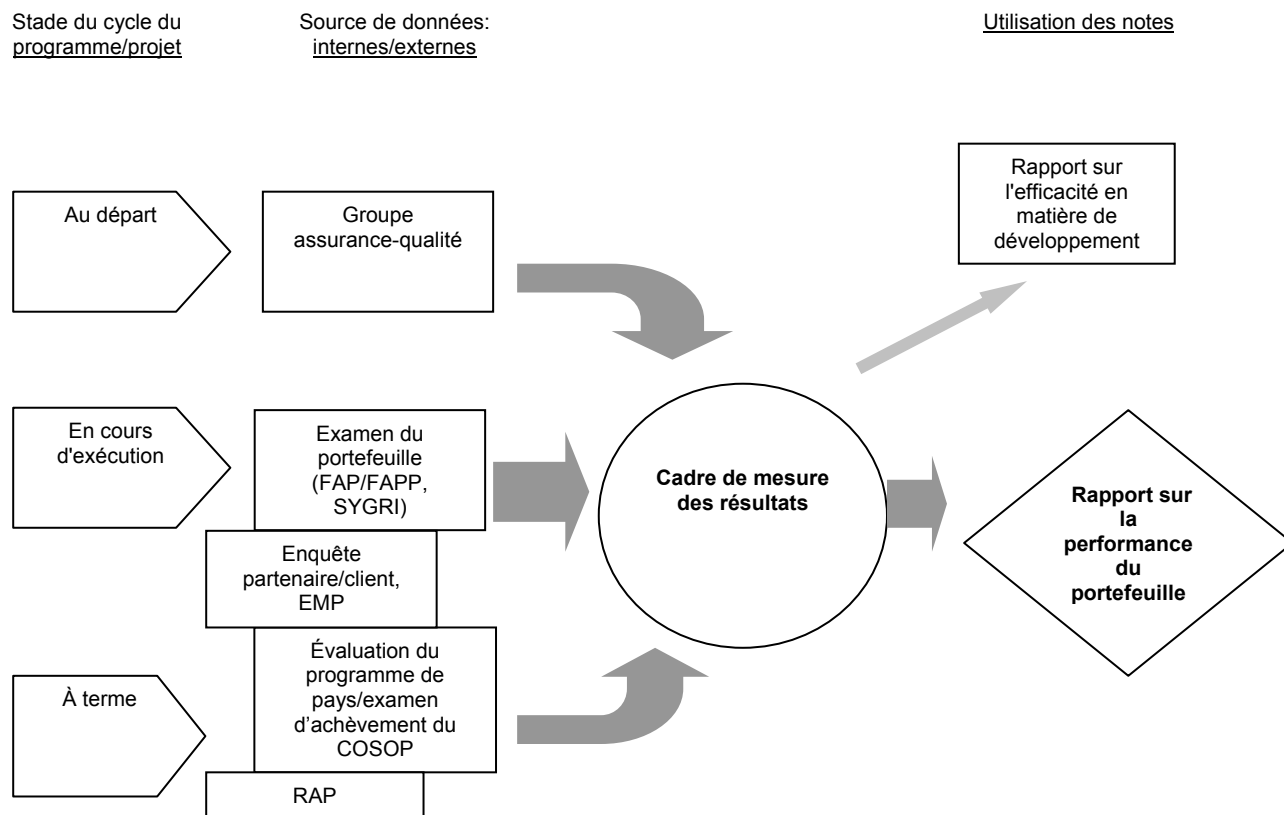
Le cadre de mesure des résultats et les rapports

30. Explicitement axé sur les résultats du FIDA (c'est-à-dire ses projets et programmes), le cadre de mesure des résultats s'intégrera dans le **rapport sur la performance du portefeuille** présenté chaque année en décembre au Conseil d'administration et en deviendra un élément essentiel. L'intégration du cadre de mesure des résultats dans le rapport sur la performance du portefeuille élargira et renforcera l'orientation stratégique de ce rapport et permettra à la direction du FIDA de contribuer plus efficacement à la gestion axée sur les résultats en matière de développement. Parallèlement, le rapport sur la performance du portefeuille fournira une analyse détaillée de la performance des projets soutenus par le FIDA et de l'impact du portefeuille, offrant au cadre de mesure des résultats une base et un contexte pour ses conclusions.
31. Le cadre de mesure des résultats complétera aussi, en l'enrichissant, le **rapport sur l'efficacité en matière de développement**, qui aura pour objet de présenter une synthèse de haut niveau à la fois de l'impact sur le développement et de la performance organisationnelle, dans le contexte de la gestion axée sur l'efficacité en matière de développement que le FIDA s'est engagé à mettre en place. Ce rapport, qui devrait être présenté au Conseil d'administration pour la première fois en décembre 2007, sera un document concis qui réunira des éléments, notamment provenant du RPP, du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle et du cadre de mesure des résultats actuellement à l'étude.
32. La figure 2 présente le cadre de mesure des résultats dans le contexte de la gestion axée sur les résultats en matière de développement du FIDA et indique la façon dont il est relié aux autres éléments du système.

¹³ Le système de mesure des résultats d'IDA 14 comporte, par exemple, six indicateurs de "niveau 2" et a pour objet de répondre à la question: les programmes de l'IDA aident-ils les pays à progresser? Un seul des six, cependant, est axé sur les résultats des projets (à savoir le pourcentage des opérations dont les résultats ont obtenu une note satisfaisante).

Figure 2

Sources de données du cadre de mesure des résultats et instruments utilisés pour faire rapport sur la performance au Conseil d'administration



33. Le cadre de mesure des résultats sera complètement opérationnel en 2008, et ce sera donc dans le rapport sur la performance du portefeuille pour 2008 que le FIDA présentera pour la première fois un examen complet de ce cadre. Étant donné, toutefois, qu'un important travail préparatoire aura été mené en 2007 (voir paragraphe 34 ci-dessous), le rapport sur la performance du portefeuille pour 2007 mettra le Conseil d'administration au courant de l'état d'avancement des systèmes de collecte et d'analyse des données et, dans la mesure du possible, des données intéressantes le cadre de mesure des résultats.

V. Mise en place du cadre de mesure des résultats

34. Pour assurer la mise en œuvre du cadre de mesure des résultats en 2008, cinq grandes activités préparatoires seront entreprises au second semestre de 2007 :
- Révision des directives concernant l'examen annuel du portefeuille, afin d'y inclure les indicateurs proposés aux fins des rapports à la fois sur les programmes de pays et sur les différents projets.
 - Établissement du projet d'enquête client/partenaire et directives destinées à permettre la collecte de données complètes en 2008.
 - Établissement et mise en application du système indépendant d'assurance-qualité actuellement en cours d'élaboration. Il devrait être prêt à la fin de 2007.
 - Renforcement du système d'information de gestion pour les projets, grâce à la mise à niveau du système de gestion du portefeuille de projets (SGPP), qui permettra de recenser les différents projets selon les domaines thématiques correspondant aux six objectifs stratégiques du FIDA.

- Définition des méthodes et processus à utiliser dans le cadre de mesure des résultats, pour l'analyse et la synthèse des données recueillies auprès de diverses sources.

Hiérarchie des objectifs de développement du Cadre stratégique

OBJECTIF GÉNÉRAL

Donner aux ruraux pauvres, hommes et femmes, qui vivent dans les pays en développement les moyens d'améliorer leurs revenus et leur sécurité alimentaire.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les ruraux pauvres, hommes et femmes, ont plus largement accès aux ressources suivantes et ont acquis les compétences et la capacité d'organisation nécessaires pour en tirer parti:

- Ressources naturelles – terre et eau
- Techniques agricoles améliorées et services de production efficaces
- Large gamme de services financiers
- Marchés de produits et d'intrants agricoles transparents et concurrentiels
- Possibilités d'emploi extra-agricole et de création d'entreprise en milieu rural
- Processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et des programmes

PRINCIPES D'ACTION

- Sélectivité et spécialisation
- Ciblage
- Autonomisation des ruraux pauvres
- Innovation, apprentissage et reproduction
- Partenariats efficaces
- Durabilité

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

Dans les six domaines liés à l'agriculture visés par les objectifs stratégiques du FIDA:

- Amélioration des revenus et de la sécurité alimentaire du groupe cible immédiat des projets appuyés par le FIDA, afin de faciliter une réforme des politiques et des institutions fondée sur des résultats concrets
- Renforcement des capacités internes dont disposent les pays pour réduire la pauvreté rurale, grâce aux moyens suivants:
 - Cadre général d'action (documents de stratégie de réduction de la pauvreté, politiques sectorielles, etc.) qui permette aux ruraux pauvres de se libérer de la pauvreté
 - Institutions publiques efficaces qui se chargent des principaux aspects de la réduction de la pauvreté rurale
 - Organisations et institutions renforcées qui regroupent les ruraux pauvres (ou qui défendent leurs intérêts)
 - Capacités et investissements privés accrus dans l'économie rurale
 - Capacités renforcées pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes (dans le secteur public, les ONG et le secteur privé)

PRODUITS

Dans les six domaines couverts par les objectifs stratégiques du FIDA:

- Programmes de pays comprenant:
 - Projets innovants assortis de mécanismes de reproduction à grande échelle
 - Des programmes multipartites dont le FIDA contribue à définir les orientations
 - Des instruments de concertation aux niveaux local et national
- Des programmes régionaux et mondiaux comprenant:
 - Des projets contribuant à l'acquisition de connaissances
 - Des mécanismes de concertation qui tiennent compte de l'expérience acquise sur le terrain
- Des instruments de connaissance: documents d'orientation, publications, etc.

