

Document: EB 2007/92/R.7  
Point de l'ordre du jour: 5 b)  
Date: 27 novembre 2007  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2006**

Conseil d'administration– Quatre-vingt-douzième session  
Rome, 11-13 décembre 2007

---

Pour: **Examen**



## **Note aux Administrateurs**

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

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

**Luciano Lavizzari**

Directeur, Bureau de l'évaluation

téléphone: +39 06 5459 2274

courriel: [l.lavizzari@ifad.org](mailto:l.lavizzari@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)



## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Projets et programmes évalués</b>	<b>3</b>
<b>III. Résultats des évaluations conduites en 2006</b>	<b>4</b>
A. Pertinence, efficacité et efficience	6
B. Impact sur la pauvreté rurale	9
C. Impact global sur la pauvreté rurale	13
D. Facteurs fondamentaux	14
E. Performance des partenaires	16
F. Résultat global	18
G. Contribution aux objectifs stratégiques du FIDA et aux OMD	19
<b>IV. Principales questions soulevées par les évaluations à l'échelle de l'organisation et les évaluations de programmes de pays</b>	<b>21</b>
<b>V. Résultats des évaluations 2002 à 2006</b>	<b>22</b>
A. Performance des projets	22
B. Impact sur la pauvreté rurale	23
C. Performance des partenaires	25
D. Résultat global des projets	25
E. Performance à différentes périodes	25
F. Les facteurs de performance des projets	26
G. Analyse comparative interne et externe	29
<b>VI. Contribution du RARI à l'apprentissage</b>	<b>32</b>
A. Durabilité	32
B. Innovation	37
<b>VII. Teneur du RARI</b>	<b>39</b>
<b>VIII. Conclusions et recommandations</b>	<b>40</b>
A. Conclusions	40
B. Recommandations	42
<b>Annexes</b>	
I. Cadre méthodologique de l'évaluation des projets	45
II. Conversion des données 2002-2004	46
III. Définition des critères d'évaluation	47
IV. Objectifs des programmes de pays et des projets individuels évalués	49
V. Explication des notes agrégées	52

## Sigles et acronymes

ARDE	Examen annuel de l'efficacité du développement ( <i>Annual Review of Development Effectiveness</i> ) (Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale)
BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
EEI	Évaluation externe indépendante
EPIN	Évaluation des politiques et institutions nationales (Banque mondiale)
EPP	Évaluation du programme de pays
EVEREST	Évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique
IFI	Institution financière internationale
III	Initiative pour intégrer l'innovation
OE	Bureau de l'évaluation
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PMD	Département gestion des programmes
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SDR	Secteur du développement rural
S&E	Suivi et évaluation

## Résumé

1. Il s'agit du cinquième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) établi par le Bureau de l'évaluation (OE). Ce document propose une synthèse des principaux résultats et impacts des 15 projets financés par le FIDA évalués par OE en 2006 et exploite les résultats de trois évaluations à l'échelle de l'organisation et de trois évaluations de programme de pays.
2. Pour compléter le bilan détaillé des résultats et de l'impact des opérations évaluées, cette édition du RARI aborde le thème plus général de l'apprentissage, dans le but de cerner les principaux facteurs qui déterminent la performance et les résultats. En somme, il s'agit de répondre à deux grandes interrogations: quelle a été la performance, et pour quelles raisons en a-t-il été ainsi ?
3. Le statisticien chargé d'analyser les précédents RARI fait remarquer que la comparaison des appréciations de 2006 avec celles des années précédentes n'est pas fiable – ni d'ailleurs toute comparaison d'une année sur l'autre – en raison de la petite taille de l'échantillon et du caractère non aléatoire de la sélection des projets évalués. C'est la raison pour laquelle cette année le RARI fait une moins large place à ce type de comparaison. Il présente toutefois, comme les précédentes éditions, une synthèse des données d'évaluation de 2006, accompagnée d'un bilan de la performance et de l'impact d'un échantillon plus étoffé composé des 73 projets évalués par OE entre 2002 et 2006, dont faisaient état les quatre précédentes éditions du RARI.
4. En ce qui concerne l'apprentissage, ce RARI comprend une partie (section VI) entièrement dédiée à deux thèmes – la durabilité et l'innovation – dont il apparaît à la lecture des précédents rapports qu'ils nécessitent une attention particulière. Le rapport s'appuie sur les éclairages apportés par la direction et le personnel du FIDA à propos de ces questions à l'occasion de deux ateliers d'apprentissage interne, et il formule des recommandations relatives aux moyens qui pourraient être de nature à améliorer la performance dans ces deux domaines essentiels.

### **Résultats spécifiques sur le plan de l'apprentissage**

5. Ce rapport confirme le constat déjà établi dans les précédents RARI: la durabilité est l'un des domaines les plus épineux pour le FIDA, qui n'obtient pas encore à cet égard des résultats satisfaisants. S'il est vrai que la durabilité est un aspect problématique pour d'autres organisations de développement, et que le FIDA s'en préoccupe déjà, il n'en reste pas moins que les rapports d'évaluation et les échanges de vues menés au FIDA mettent le doigt sur un certain nombre de points qu'il convient de prendre en considération pour rendre le FIDA plus performant dans ce domaine essentiel. Certaines priorités ont été définies, par exemple, pour aller de l'avant dans la recherche de la durabilité, et notamment faire en sorte que les objectifs des projets soient établis de manière réaliste, élaborer des stratégies de désengagement à un stade précoce du cycle du projet, et agir de manière systématique pour renforcer l'appropriation du projet et les capacités des institutions chargées de son exécution. De surcroît, compte tenu de l'importance de cette question, le rapport de cette année recommande que le FIDA élabore une approche spécifique afin de renforcer la durabilité des opérations du FIDA.
6. La performance du FIDA est plutôt satisfaisante sur le plan de l'introduction d'innovations, par exemple dans le domaine des techniques agricoles et extra-agricoles, des institutions et de la sociologie appliquée. Certes, la nouvelle stratégie du FIDA en matière d'innovation devrait permettre de perfectionner et de structurer la démarche d'ensemble en matière d'innovation, mais le rapport fait observer que le FIDA s'est jusqu'ici montré peu performant lorsqu'il s'agit de reproduire les innovations et de les transposer à plus large échelle. À cet égard, il est indispensable de consacrer plus de moyens et d'énergie à la constitution de partenariats, à la gestion des savoirs et à la concertation sur les politiques

publiques, qui constituent autant d'aspects essentiels du processus de promotion des innovations au FIDA. Par ailleurs, il est également possible de faire plus largement appel aux dons pour expérimenter les approches innovantes et pour trouver le moyen d'injecter systématiquement les résultats des activités financées grâce à des dons dans les projets et programmes financés par des prêts.

### **Résultats généraux des évaluations**

7. Les projets évalués par OE en 2006 datent principalement du milieu des années 90<sup>1</sup>. Par conséquent, le RARI ne peut présenter qu'une image en différé des résultats et de l'impact des opérations du FIDA. Il ne s'agit pas ici – et toute autre interprétation serait erronée – d'une appréciation des opérations en cours, dont la performance est probablement meilleure que celle des opérations analysées dans les évaluations de projets, comme certaines des analyses du présent RARI le laissent déjà penser.
8. Les résultats des 15 évaluations effectuées en 2006 ne s'écartent guère de ceux des années précédentes. Dans l'ensemble, le tableau dressé est satisfaisant<sup>2</sup> pour tous les critères d'évaluation, sauf un. La performance du projet (note composite reposant sur les critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience) et l'impact sur la pauvreté rurale sont jugés satisfaisants pour 80% des projets évalués en 2006. La pertinence est toujours un point fort, de même que l'impact bénéfique sur les ressources humaines, la sécurité alimentaire et la productivité agricole. La performance du FIDA en qualité de partenaire est jugée satisfaisante dans 60% des projets évalués.
9. Aux côtés de ces atouts, les évaluations de 2006 relèvent des insuffisances analogues à celles déjà mentionnées dans les précédents RARI: durabilité limitée, difficulté à atteindre les groupes de population les plus pauvres et à favoriser l'équité hommes-femmes, attention insuffisante portée aux marchés, et médiocrité du suivi et évaluation. Il ressort des évaluations à l'échelle de l'institution et des évaluations de programme de pays que le Fonds pourrait faire mieux dans le domaine des activités hors projets: concertation sur les politiques publiques, construction de partenariats, gestion des savoirs, etc.
10. Une analyse des données relatives aux 73 projets évalués par OE entre 2002 et 2006 fournit un résultat plus fiable. Globalement, la performance du FIDA est jugée satisfaisante au regard de tous les critères d'évaluation, à l'exception notable de la durabilité, insuffisante dans la majorité des cas (55%). Sur le plan de la performance, 84% des projets ont obtenu une note satisfaisante; le chiffre est de 65% pour l'impact sur la pauvreté rurale. C'est dans le domaine des actifs matériels et des ressources humaines que les projets financés par le FIDA apportent la contribution la plus solide, devant la sécurité alimentaire et les actifs financiers.
11. La comparaison avec les résultats d'autres institutions financières internationales confirme que la performance du FIDA est globalement satisfaisante, comme on l'a souligné ci-dessus. Indépendamment des difficultés inhérentes à l'analyse comparative, le Fonds fait globalement jeu égal avec les opérations du secteur agricole et rural de la Banque mondiale, sinon sur le plan de la durabilité, du moins pour les notes évaluant les résultats, tandis que, dans la région Asie et Pacifique, il réussit mieux que la Banque asiatique de développement si l'on en croit les données que celle-ci fournit.
12. Des améliorations restent possibles. Les opérations sont nettement moins efficaces dans deux domaines d'impact: environnement et ressources collectives, et institutions et services. S'il est indéniable que le FIDA s'est attaqué plus activement et avec un certain succès au problème de l'équité hommes-femmes, certains

<sup>1</sup> Les deux tiers environ des projets évalués en 2006 ont été approuvés entre 1993 et 1997.

<sup>2</sup> La catégorie "satisfaisant" recouvre les trois notes supérieures du barème sur six points (1 étant la note la plus basse et 6 la plus haute). Par conséquent, la catégorie "satisfaisant" recouvre les notes 6 (très satisfaisant), 5 (satisfaisant) et 4 (modérément satisfaisant).



projets échappent à cette règle. Un certain nombre d'évaluations laissent à penser qu'il faudrait faire plus pour développer l'accès aux marchés. Quoiqu'il en soit, tout compte fait, la médiocrité de la durabilité reste le problème le plus préoccupant, car cet aspect joue un rôle essentiel dans l'efficacité globale du FIDA en matière de développement.

13. Il est important de saluer les mesures que le FIDA prend, et a déjà prises, pour remédier aux insuffisances signalées ci-dessus. On doit citer, au premier rang de ces mesures, l'adoption du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005. Si le présent rapport prend acte de ces mesures, il n'envisage pas d'en évaluer l'efficacité potentielle, ce qui ne serait pas de son ressort, puisqu'il a surtout pour vocation d'analyser les évaluations d'opérations achevées. Il faudra un certain temps avant que les améliorations de la performance rendues possibles par le Plan d'action et d'autres mesures ne soient perceptibles dans les résultats des évaluations.
14. Deux observations ressortent de l'analyse des données des précédents RARI. La première est qu'il existe une corrélation marquée entre la réussite d'un projet et le contexte national. De fait, les résultats obtenus sont nettement moins bons dans les pays à faible revenu et ceux dont la situation politique et institutionnelle est difficile<sup>3</sup>. La seconde est que la performance des projets entrés en vigueur après la fin du mois de décembre 1996 paraît plus satisfaisante et plus durable que celle des projets plus anciens. Il s'agit là d'un signe positif, qui permet de penser que le FIDA est capable de tirer parti des enseignements et des expériences. Ces conclusions seront développées dans le corps du document, aux paragraphes 89 à 100.

#### **Recommandations**

15. Le rapport recommande (paragraphe 157) que trois questions fassent l'objet d'un examen plus approfondi dans les prochains RARI, à titre de contribution à l'apprentissage au sein du FIDA. Il est entendu qu'OE et la direction du FIDA devront consacrer, à des degrés divers, des efforts et des ressources pour traiter de manière satisfaisante chacun de ces trois thèmes:
  - i) suivi et évaluation au niveau des projets et des programmes;
  - ii) prise en compte par le FIDA des caractéristiques et des implications du contexte national; et
  - iii) la performance dans trois domaines d'impact: l'environnement et les ressources collectives, les institutions et les services, et les marchés.
16. Cette année, le rapport inclut également une proposition relative à la teneur future des RARI (paragraphes 158 et 159).

---

<sup>3</sup> Le FIDA a jusqu'ici accordé 80% de ses prêts et dons à des pays à faible revenu.



# Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2006

## I. Introduction

1. Ce document est la cinquième édition du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) établi par le Bureau de l'évaluation (OE)<sup>4</sup>. Comme les précédents, ce rapport regroupe les résultats et l'impact des opérations du FIDA et en fait la synthèse sur la base d'un ensemble d'évaluations de projets, d'évaluations de programmes de pays et d'évaluations à l'échelle de l'institution conduites en 2006.
2. Comme dans les précédentes éditions, l'objectif du RARI est double: i) présenter une synthèse des performances fondée sur une méthodologie d'évaluation commune; et ii) mettre en relief les questions d'apprentissage essentielles qui se dégagent et les problèmes du développement dont le FIDA doit se préoccuper pour améliorer son efficacité globale en la matière. Le RARI s'adresse en premier lieu à la direction et au personnel du FIDA, ainsi qu'au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration du Fonds, mais il revêt également une importance pour l'ensemble de la communauté du développement, étant donné qu'il soulève des questions d'ordre systémique ayant trait au développement agricole et rural durable en général.
3. Pour élaborer le RARI de cette année, OE a entrepris un certain nombre d'activités préparatoires qu'il y a lieu de mentionner ici. Tout d'abord, de 2002 à 2004, la méthodologie d'évaluation d'OE prévoyait que les évaluateurs utiliseraient une échelle à quatre points<sup>5</sup> pour la notation des différents critères d'évaluation. En 2005, OE a adopté, et appliqué depuis lors, une échelle de notation à six points<sup>6</sup>. Dans une perspective de comparaison et d'homogénéité, OE a fait procéder à la transposition systématique sur l'échelle à six points des notes basées sur l'échelle à quatre points<sup>7</sup>.
4. Outre qu'il rend compte de la performance sur la base de l'échelle de notation à six points, OE introduit, et c'est une caractéristique nouvelle dans le présent RARI, deux grandes catégories: *satisfaisant* et *insuffisant*, pour apprécier la performance au regard des différents critères d'évaluation. On regroupe à cet effet sous la catégorie *satisfaisant* le pourcentage de projets ayant obtenu les trois notes les plus élevées (4 à 6) et sous la catégorie *insuffisant* ceux ayant obtenu les trois notes les plus basses (1 à 3). L'introduction de ces deux catégories<sup>8</sup> permet au lecteur d'apprécier rapidement si la performance des projets financés par le FIDA est satisfaisante ou insuffisante au regard d'un critère d'évaluation donné. Cependant, les performances de la catégorie *satisfaisant* ne doivent pas inciter à l'autosatisfaction, notamment si les performances sont en réalité à peine au-dessus du seuil de satisfaction (c'est-à-dire la note 4, *plutôt satisfaisant*).
5. Ce RARI accorde une place moins importante à l'établissement de déductions tirées de la comparaison des notes de 2006 avec celles des années précédentes. Sur ce point, l'examen par un statisticien chevronné<sup>9</sup> des données présentées dans les RARI aboutit à la conclusion selon laquelle les comparaisons ou analyses de tendances d'une année sur l'autre ne sont pas fiables en raison du nombre

<sup>4</sup> OE est chargé de rédiger le RARI tous les ans, conformément aux dispositions de la Politique du FIDA en matière d'évaluation (voir le paragraphe 20 du document EB 2003/78/R.17/Rev.1).

<sup>5</sup> 1 représentant la note la plus basse (la moins bonne) et 4 la plus élevée (note optimale).

<sup>6</sup> Ce qui est conforme à l'approche adoptée par d'autres fonctions d'évaluation indépendante dans des institutions financières internationales. OE a recours à une échelle à six points pour évaluer l'ensemble des critères d'appréciation. Par exemple, pour l'efficacité, on aurait la légende suivante: 6 = très efficace, 5 = efficace, 4 = plutôt efficace, 3 = plutôt inefficace, 2 = inefficace et 1 = très inefficace.

<sup>7</sup> Le lecteur trouvera dans l'annexe II des informations sur la méthode de conversion.

<sup>8</sup> L'*Examen annuel de l'efficacité du développement* (ARDE), réalisé par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, emploie une classification analogue.

<sup>9</sup> Ancien statisticien-conseil principal au Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

relativement restreint de projets analysés chaque année et du fait que le choix des projets et programmes de pays à évaluer n'est pas aléatoire, ce qui est susceptible d'introduire un biais. Dans une cohorte relativement réduite, ces facteurs pourraient aussi contribuer à introduire des distorsions dans les résultats – dans un sens ou dans l'autre – en raison de la présence dans l'échantillon d'un ou deux projets ayant des performances excellentes ou très insuffisantes. Par ailleurs, il serait difficile de déterminer si les changements dans les performances d'une année à l'autre s'expliquent par une amélioration ou une détérioration réelle des opérations du FIDA ou si elle découle simplement des caractéristiques de l'échantillon analysé au cours d'une année donnée. En d'autres termes, il est risqué de se lancer dans une comparaison de la performance d'une année sur l'autre.

6. Étant donné que l'échantillon de projets change d'une année à l'autre, tout ce qui apparaît comme des différences pourrait simplement refléter des changements dans l'échantillon. Toute véritable évolution de la performance au fil du temps sera généralement progressive, et donc perceptible au bout d'un laps de temps plus long. Par conséquent, une approche plus prudente et plus fiable consisterait à analyser, en bloc, un plus large échantillon de données recueillies sur une plus longue période. L'agrégation de données concernant plus d'une année constitue une manière pratique de tirer le meilleur parti d'un ensemble relativement limité de données; elle est plus fiable du point de vue statistique, et de nature à produire des conclusions plus précises.
7. Outre la présentation des résultats et de l'impact pour l'année 2006 (section III), le RARI inclut une vue d'ensemble de toutes les notes disponibles pour toute la période de cinq ans (2002-2006) (section V). Cette approche coïncide avec celle des trois éditions précédentes du document, dans lesquelles étaient également présentés des résultats couvrant les notes de projets évalués au cours des années précédentes et citées dans les RARI antérieurs<sup>10</sup>. Elle correspond aussi à la pratique adoptée par d'autres institutions financières internationales (IFI), telles que la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement (BASD). Cela étant, le RARI s'efforce cette année, pour la première fois, d'analyser la performance au regard de la totalité des critères d'évaluation pour la période quinquennale prise comme un tout, et de déterminer les causes immédiates des bonnes ou des mauvaises performances.
8. Pour ce qui concerne les résultats et l'impact, il est important de souligner que, comme par le passé, le RARI traite principalement d'opérations achevées, et qu'il n'a donc pas pour objet de rendre compte de la performance d'opérations en cours<sup>11</sup>. D'autre part, le RARI ne traite pas d'histoire ancienne ou de passé lointain. En fait, un certain nombre d'opérations citées dans le présent RARI ont été à peine achevées ou sont sur le point de l'être, et pour quelques-unes d'entre elles les décaissements se poursuivent encore à ce jour. En outre, OE évalue diverses opérations en cours dans le cadre de ses évaluations de programme de pays (EPP). Par ailleurs, le RARI reconnaît qu'il existe plusieurs initiatives prometteuses de changements actuellement en cours de réalisation au titre du Plan d'action du FIDA, et que ces initiatives devraient contribuer à améliorer, dans un proche avenir, l'efficacité du FIDA en matière de développement. Pour prometteuses qu'elles soient, toutefois, ces initiatives sont encore trop récentes pour avoir produit des résultats susceptibles d'évaluation dans le présent rapport.
9. Comme prévu l'an dernier, outre qu'il rend compte comme d'habitude des résultats et de l'impact des opérations du FIDA, le présent RARI met, davantage que par le passé, l'accent sur l'apprentissage. Autrement dit, tout en veillant à ce que le rapport continue à servir d'instrument primordial de justification de l'activité sur la base d'évaluations indépendantes, on a consenti des efforts accrus pour comprendre les raisons des bonnes performances ou cerner les domaines

<sup>10</sup> Ainsi, le RARI soumis au Conseil d'administration en 2006 (document EB 2006/89.R.10) comprenait une vue d'ensemble des notes relatives à la période 2002-2004, en complément des évaluations effectuées en 2005.

<sup>11</sup> Cette approche coïncide avec celle adoptée par d'autres IFI pour l'établissement de documents semblables au RARI. Voir, par exemple, l'appendice A du rapport ARDE 2006, Banque mondiale.

d'intervention du FIDA qui nécessitent de nouvelles améliorations et un surcroît d'attention. En somme, le rapport ne présente pas seulement les caractéristiques de la performance, mais cherche aussi à mieux comprendre les raisons de cette performance. Cette démarche facilite à son tour la détermination et le regroupement des questions d'apprentissage à envisager à l'avenir.

10. Le rapport inclut (section VI) un examen spécifique de deux thèmes – durabilité et innovation – dont les précédents RARI avaient signalé qu'ils méritaient une attention particulière. En concertation avec le Département gestion des programmes (PMD), OE a entrepris des recherches sur ces thèmes et a organisé au début de l'année deux ateliers distincts pour associer le personnel du FIDA au débat sur ces questions, et notamment sur les résultats obtenus jusqu'ici par le FIDA dans ces domaines. Un certain nombre de mesures visant à surmonter les obstacles rencontrés par le FIDA en matière de durabilité et d'innovation ont été définies au cours de ces débats et prises en compte dans la formulation des recommandations correspondantes figurant dans les sections VI et VIII du présent rapport.
11. En outre, le RARI comprend cette année, dans la section VIII, une liste provisoire de sujets qui correspondent aux domaines nécessitant une amélioration et une attention de la part de la direction et qui pourraient donc constituer les thèmes d'apprentissage essentiels dans les prochains RARI. Sous réserve de l'accord du Conseil d'administration, OE se propose de traiter de manière approfondie dans le rapport de l'an prochain deux des questions figurant sur cette liste, suivant une approche analogue à celle adoptée cette année pour étudier les thèmes de la durabilité et de l'innovation.
12. Cette édition du RARI étant la cinquième, elle propose une rétrospective succincte de l'évolution du rapport (section VII) depuis sa première édition en 2003 et suggère un certain nombre de pistes pour l'avenir.
13. Le reste du rapport est structuré comme suit: la section II présente les grandes lignes des évaluations menées en 2006. La section III contient une synthèse de la performance des projets évalués en 2006. La section IV propose une vue d'ensemble des principales questions qui se dégagent des évaluations à l'échelle de l'organisation et des EPP prises en compte dans le rapport. La section V contient une analyse des notes données dans les évaluations pour la période 2002-2006. Les thèmes de la durabilité et de l'innovation sont traités dans la section VI. La section VII propose une rétrospective du contenu des RARI, tandis que la section VIII présente les principales conclusions du rapport et soumet à l'approbation du Conseil d'administration des recommandations comportant notamment une liste des questions d'apprentissage qu'OE se propose de traiter dans les prochains RARI.

## **II. Projets et programmes évalués**

14. Le tableau 1 dresse la liste des évaluations sur lesquelles se fonde la rédaction du rapport de cette année. Elles comprennent l'appréciation et la notation de 15 projets mis en œuvre dans les cinq régions géographiques d'intervention du FIDA<sup>12</sup>.
15. Comme le montre le tableau 1, le montant total des prêts du FIDA au titre des 15 projets évalués au cours de l'année 2006 est d'environ 247 millions de USD. Le coût total des projets est de l'ordre de 518 millions de USD. Comme les années précédentes, l'éventail des activités évaluées en 2006 couvre différents types de projets (par exemple, en termes de sous-secteurs prioritaires) répartis dans les

<sup>12</sup> Sept projets sur les 15 ont été notés dans le cadre des EPP. L'ampleur et, plus particulièrement, le coût de l'évaluation d'un projet diffèrent selon que l'évaluation porte sur un seul projet ou qu'elle entre dans le cadre d'une EPP, mais dans ce dernier cas les évaluations sont conduites à l'aide des mêmes méthodes et avec tout autant de rigueur, et elles comportent toujours des visites sur les sites des projets et des interactions avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes.

cinq régions géographiques du FIDA<sup>13</sup>. Le nombre de projets évalués en 2006 correspond à peu près à 25% des projets menés à terme au cours d'une année donnée, ce qui est globalement conforme aux pratiques en matière d'évaluation d'autres IFI.

### **III. Résultats des évaluations conduites en 2006**

16. Cette section a pour but de proposer une synthèse des résultats des 15 projets évalués par OE en 2006. Comme le montre le tableau 1, la majorité de ces projets ont été approuvés au milieu des années 90 et mis en œuvre au cours de la période 1994-2007<sup>14</sup> ; de ce fait, l'image des résultats et de l'impact des opérations du FIDA est nécessairement décalée dans le temps. D'autre part, comme on l'a vu au paragraphe 8, le RARI ne traite pas d'histoire ancienne ou de passé lointain, puisqu'il exploite également les évaluations d'un certain nombre d'opérations en cours et de projets à peine achevés ou sur le point de l'être.

---

<sup>13</sup> Afrique de l'Ouest et du Centre, Afrique orientale et australe, Asie et Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, et Proche-Orient et Afrique du Nord. Sur les 15 projets évalués en 2006, quatre ont été réalisés dans la région Amérique latine et Caraïbes, quatre dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord, quatre dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre, deux en Afrique orientale et australe et un dans la région Asie et Pacifique.

<sup>14</sup> Il est à noter que quatre des projets évalués sont toujours en cours.

Tableau 1  
Évaluations entreprises en 2006

Type	Pays	Titre	Date d'approbation par le Conseil d'administration	Date d'achèvement du projet	Prêt du FIDA <sup>a</sup> (en millions de USD)	Coût total des projets (en millions de USD)
Évaluations à l'échelle de l'institution	Asie/Pacifique	Stratégie régionale pour l'Asie et le Pacifique				
	Toutes régions	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain				
	Toutes régions	Politique du FIDA en matière de financement rural				
Évaluations de programme de pays	Brésil	Projet de soutien aux familles à faible revenu dans la région semi-aride de l'État de Sergipe	Décembre 1993	Décembre 2002	17,9	25,9
	Mali	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	Décembre 1998	Décembre 2008	25,0	93,5
		Programme de diversification des revenus en zone Mali-Sud	Décembre 1994	Décembre 2004	15,0	27,1
		Projet de développement dans la zone lacustre - Phase II	Avril 1996	Décembre 2005	12,7	20,1
	Maroc	Programme de fonds de développement en zone sahélienne	Décembre 1998	Mars 2009	21,9	45,9
		Projet de développement rural dans la zone de Taourirt-Taforalt	Décembre 1996	Juin 2008	19,5	49,4
		Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz	Décembre 2000	Mars 2008	18,0	30,2
Évaluation intermédiaire de projet	Pérou	Projet de développement du couloir Puno-Cuzco	Décembre 1997	Décembre 2007	18,9	30,9
Évaluation terminale de projet	Colombie	Programme de développement des microentreprises rurales	Septembre 1996	Décembre 2006	16,0	25,9
	Éthiopie	Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud	Décembre 1993	Juillet 2005	17,5	20,8
	Géorgie	Projet de développement agricole	Avril 1997	Juin 2005	6,6	27,1
	Niger	Programme spécial de pays - Phase II	Septembre 1995	Juin 2004	14,9	20,0
	Philippines	Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera	Décembre 1995	Décembre 2004	9,2	41,5
	Roumanie	Projet de développement des Apuseni	Septembre 1998	Décembre 2006	16,5	34,1
	République-Unie de Tanzanie	Programme de développement participatif de l'irrigation	Septembre 1999	Décembre 2006	17,1	25,3
<b>Total</b>					<b>246,7</b>	<b>517,7</b>

<sup>a</sup> Le montant du prêt du FIDA et les coûts indiqués pour les trois EPP renvoient au montant total des prêts et au coût global des seuls projets évalués et notés dans le cadre de l'EPP concernée. En d'autres termes, les chiffres ne correspondent pas au montant total des prêts du FIDA pour le pays considéré, ni au coût total de l'ensemble des projets financés par le Fonds dans ce pays.

17. Un autre point mérite d'être examiné: tous les projets conçus vers le milieu des années 90 n'incluent pas nécessairement des objectifs se rapportant à des domaines (environnement, accès aux marchés, problématique hommes-femmes, par exemple) considérés comme prioritaires dans le contexte actuel. Dans le même temps, toutefois, il n'est pas totalement exact de prétendre que, s'agissant d'opérations conçues au milieu des années 90, on ne peut pas s'attendre qu'elles

n'aient pas abordé des thèmes de cette importance, qui étaient déjà ou sont devenus depuis des éléments centraux dans le programme de développement de la communauté internationale et d'autres organisations de développement<sup>15</sup>. Il serait en fait juste de penser que les opérations ont fait, au cours de leur exécution, l'objet des adaptations nécessaires à la prise en compte, au moins partielle, de ces thèmes importants<sup>16</sup>. Il est de bonne pratique internationale, pour que l'évaluation soit utile, de tenter d'analyser les résultats et les enseignements tirés dans les secteurs clés dont se préoccupe aujourd'hui l'institution.

## A. Pertinence, efficacité et efficience<sup>17</sup>

18. Le tableau 2 ci-dessous présente une vue d'ensemble des résultats de l'analyse des 15 projets évalués en 2006.

Tableau 2  
Pertinence, efficacité et efficience (en pourcentage)<sup>a</sup>

<i>Appréciation</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>
6 Très satisfaisant	27	-	7
5 Satisfaisant	33	20	20
4 Plutôt satisfaisant	33	47	47
<b>Total: satisfaisant</b>	<b>93</b>	<b>67</b>	<b>73</b>
3 Plutôt insuffisant	7	27	20
2 Insuffisant	-	7	7
1 Très insuffisant	-	-	-
<b>Total: insuffisant</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>27</b>

<sup>a</sup> Afin d'éviter les décimales, certains pourcentages du tableau ci-dessus ont été arrondis en appliquant une méthode homogène. Ce procédé explique l'écart apparent avec le total arithmétique pouvant atteindre 1% constaté dans certains cas. Cette note s'applique également aux tableaux 5, 6 et 13.

19. Concernant la **pertinence**, 60% de l'échantillon est jugé très satisfaisant ou satisfaisant, alors que seulement 7% des projets sont jugés plutôt insuffisants. Cependant, un certain nombre d'évaluations font ressortir que, si les objectifs du projet sont restés pertinents au regard des besoins des ruraux pauvres, les insuffisances dans leur mise en œuvre n'ont toutefois pas toujours permis aux groupes les plus pauvres de bénéficier des services proposés dans le cadre des projets, d'où une moindre pertinence de l'opération pour eux. Par exemple, dans le cas de la Roumanie, le projet n'a pas su répondre de manière appropriée aux besoins des petits producteurs, principalement en raison de la nécessité d'apporter des garanties élevées pour accéder aux produits financiers proposés et de l'importante étendue géographique du projet par rapport au rayon d'action limité des institutions financières rurales.
20. De nombreuses évaluations font apparaître un problème récurrent, à savoir que le projet a eu du mal à atteindre les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables. La nouvelle politique du FIDA en matière de ciblage approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2006 apporte des indications plus claires sur la

<sup>15</sup> Par exemple, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement réunie à Rio de Janeiro en 1992 a suscité un nouvel élan au sein des organisations de développement, notamment le FIDA, sur les questions relatives à l'environnement. Effectivement, depuis plus de 10 ans, les préoccupations environnementales et les évaluations de l'impact sur l'environnement doivent faire partie intégrante de la conception des projets du FIDA.

<sup>16</sup> Dans le même ordre d'idées, il est légitime de s'attendre que les opérations dont la conception et l'approbation remontent à quelques années soient ultérieurement adaptées et mises en conformité en fonction des nouvelles politiques et stratégies adoptées par l'organisation et de l'évolution des apprentissages et des savoirs dont ces dernières sont le fruit. Cet impératif est extrêmement important si l'on souhaite faire en sorte que les opérations en cours puissent à tout moment exploiter les indications exposées dans les tout derniers documents de politique et de stratégie du FIDA.

<sup>17</sup> La *pertinence* est définie comme la mesure dans laquelle les objectifs du projet répondent aux besoins des ruraux pauvres, sont conformes au Cadre stratégique et aux politiques du FIDA, et aux politiques et stratégies en vigueur du pays en matière de réduction de la pauvreté. L'*efficacité* est définie comme le degré de réalisation des objectifs une fois le projet terminé. L'*efficience* mesure la conversion économique des intrants (ressources financières, expertise, temps, etc.) en produits.



manière de mieux cibler les opérations du FIDA et les effets de cette nouvelle politique apparaîtront peut-être dans les évaluations des prochaines années. Pour l'heure, toutefois, la tendance à utiliser des mécanismes de ciblage géographiques, plutôt que socioéconomiques, est jugée préoccupante dans plusieurs opérations évaluées en 2006. Le ciblage géographique est important, mais il peut ne pas suffire pour atteindre les groupes les plus pauvres. Par exemple, en ayant recours à des mécanismes de ciblage peu élaborés pour analyser l'une des quatre plus grandes régions d'Éthiopie – et probablement celle qui présente la plus grande diversité ethnique –, on a négligé dans le projet les variations importantes de la pauvreté rurale. De ce fait, seul un petit nombre de femmes ont bénéficié du projet. L'évaluation du projet concernant la Géorgie relève également une ventilation et une analyse socioéconomique insuffisantes au niveau du projet, ce qui n'a pas permis de faire apparaître des variations importantes dans les moyens de subsistance rurale et d'en tenir compte dans la conception du projet.

21. Les évaluations des projets réalisés en Géorgie, aux Philippines et en Roumanie font état de cas d'accapement des bénéficiaires des projets par les élites. Il est particulièrement préoccupant que les personnes disposant des ressources les plus importantes aient tiré du projet des avantages sans commune mesure avec leurs besoins. C'est pourquoi il faut que les objectifs des projets soient formulés de manière plus précise et qu'ils indiquent clairement qui doit en bénéficier, comment et quand.
22. L'évaluation du projet mené au Pérou relève des éléments témoignant d'un ciblage plus minutieux. Une analyse exhaustive et systématique des besoins prioritaires des bénéficiaires a été entreprise en s'appuyant sur une connaissance approfondie du contexte politique et, notamment de la nécessité de promouvoir la commercialisation et de renforcer la recherche adaptative en agriculture. En Colombie, pour déterminer les régions prioritaires, on a pris en compte non seulement les caractéristiques socioéconomiques de la population pauvre, mais également la présence de conditions favorables au développement des microentreprises rurales (par exemple, l'existence de dispositifs de financement rural).
23. Compte tenu de ce que 47% des projets sont jugés plutôt satisfaisants seulement et 33% insuffisants au regard du critère d'**efficacité**, il n'y a pas lieu de se réjouir outre mesure, même si la majorité des projets (67%) sont jugés globalement satisfaisants. Ce déficit d'efficacité s'explique, entre autres, par les objectifs excessivement ambitieux qu'on a fixés pour le projet sans allouer les ressources humaines et financières qui auraient été nécessaires pour les atteindre. L'introduction de la nouvelle structure du document soumis pour l'approbation des projets adoptée par le Conseil d'administration en septembre 2006 est une mesure qui devrait contribuer à améliorer l'efficacité des opérations à venir. La mise en place de cette nouvelle version a notamment pour but de contribuer à définir les objectifs des projets de manière plus réaliste et d'établir un cadre de résultats qui permettra de mieux suivre les progrès accomplis par rapport à un certain nombre d'indicateurs et d'objectifs chiffrés.
24. L'élaboration du RARI a permis de formuler un autre constat important en ce qui concerne les examens à "mi-parcours", lesquels apportent une contribution non négligeable à l'amélioration de l'efficacité. Le problème est qu'ils sont souvent entrepris alors que la mise en œuvre du projet est déjà avancée. Dans le cas du projet mené au Niger, par exemple, l'examen à mi-parcours a eu lieu très tard, seulement un an avant l'achèvement de l'opération. Enfin, l'exemple de la Colombie et du Pérou, par comparaison avec les projets menés en Éthiopie et au Niger, montre que l'efficacité est d'autant plus probable que le contexte institutionnel et stratégique est favorable et stable.
25. Une autre cause d'efficacité médiocre – relevée dans l'évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique (EVEREST) – est que la gestion du cycle des programmes et projets se caractérise dans une large mesure par une série de processus cloisonnés, en particulier dans les phases de conception et de

mise en œuvre, ce qui, entre autres problèmes, compromet la continuité et l'appropriation<sup>18</sup>. Cependant, le Conseil d'administration a approuvé en décembre 2006 la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution<sup>19</sup>, ce qui devrait garantir une meilleure continuité entre les phases de conception et d'exécution.

26. La moitié des projets examinés ont rencontré des problèmes sur le plan de la gestion des composantes de financement rural. Les importants retards intervenus dans leur exécution auraient dû donner lieu à une vérification et à un ajustement des objectifs et des plans opérationnels. Par exemple, l'examen à mi-parcours du projet réalisé aux Philippines a conclu à la nécessité de remanier la composante relative au financement rural, et pourtant aucune solution n'a été apportée à ce problème, alors que cela aurait pu entraîner une meilleure efficacité. En Roumanie, l'accès de la population pauvre au financement rural a notamment fait les frais d'une couverture institutionnelle insuffisante dans les zones rurales. Les efforts consentis par le FIDA et l'institution coopérante pour revoir la conception des activités de financement rural ont eu une incidence très modeste, en partie du fait du manque d'expérience dans le pays s'agissant de fournir des financements ruraux aux groupes cibles du FIDA.
27. Comme auparavant, il est difficile d'évaluer l'**efficience** car on ne dispose pas de données suffisantes et il est difficile d'évaluer des résultats non matériels, tels que l'autonomisation, le renforcement des capacités et la participation des ruraux pauvres aux activités de développement. Cependant, malgré ces difficultés, des efforts concertés sont réalisés pour faire en sorte que chaque évaluation comprenne une analyse systématique de l'efficience. Selon les évaluations de 2006, 73% des projets sont globalement satisfaisants en termes d'efficience. Mais un nombre non négligeable d'entre eux (47%) ne sont jugés que plutôt satisfaisants, et 27% sont insuffisants. Ainsi, la performance du FIDA est perfectible dans ce domaine comme dans d'autres.
28. Le projet réalisé en Colombie – évalué comme très efficient – affiche d'importantes économies. Au cours de son exécution, il a permis à des microentreprises de passer des contrats de prestation de services par voie d'appel d'offres, plutôt que de passer par un comité interministériel chargé de faire un choix parmi des propositions de formation et d'assistance technique formulées par des prestataires de services présélectionnés. Cette méthode a évité de financer des activités peu prioritaires et permis de réduire les dépenses administratives. Elle a en outre mis en relief la nécessité d'examiner de près, au cours de la phase de conception, les complémentarités des rôles et responsabilités du secteur public, du secteur privé et de la société civile.
29. Malgré leur efficience, les microprêts n'ont toutefois pas bénéficié aux plus pauvres dans le projet réalisé en Colombie. L'efficience fait parfois les frais de la volonté que les plus pauvres bénéficient des projets. Les compromis entre les économies et le souci d'atteindre ce groupe cible doivent faire l'objet d'un arbitrage explicite lors des phases de conception et d'exécution.
30. Au Brésil, le coût de certaines activités (par exemple, la construction de routes ou de citernes) a été plus élevé que la moyenne, et ce pour diverses raisons, dont des choix technologiques inadaptés. Dans des projets plus récents, on a réduit ces coûts en encourageant une participation plus large des sous-traitants, qu'il s'agisse du secteur privé ou d'ONG. Enfin, plusieurs éléments, dont l'évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale, révèlent qu'on pourra faire davantage, dans les futures évaluations, pour évaluer la performance des

<sup>18</sup> Ainsi, la conception était auparavant considérée comme une phase distincte à laquelle le FIDA, et essentiellement lui, consacrait des moyens et une attention relativement importants, en partie parce que la participation du Fonds à l'exécution était limitée. Parallèlement, le gouvernement et les autres partenaires nationaux jouaient un rôle de second plan dans la conception, en dépit du fait qu'ils assumaient (et assument aujourd'hui) au premier chef la responsabilité de l'exécution. Selon l'EVEREST, il faut considérer la conception et l'exécution comme un continuum qui doit bénéficier de la participation de tous les partenaires importants tout au long du cycle de vie du projet pour garantir l'obtention des résultats souhaités à l'achèvement du processus.

<sup>19</sup> Voir le document EB 2006/89/R.4/Rev.1.

composantes portant sur le financement rural moyennant le recours à des indicateurs de performance financière ordinaires, tels que les taux de non-remboursement et les facteurs liés aux coûts de fonctionnement.

31. On obtient, en combinant les appréciations obtenues pour la pertinence, l'efficacité et l'efficience, une appréciation globale de la performance **du projet**. Le tableau 3 montre les résultats de cette analyse, qui fait apparaître que, selon les évaluations de 2006, la performance est satisfaisante pour 80% des projets, et insuffisante pour les 20% restants.

Tableau 3  
**Performance du projet**

<i>Appréciation</i>	<i>Total échantillon 2006 (pourcentage)</i>
Très satisfaisant	7
Satisfaisant	33
Plutôt satisfaisant	40
<b>Total: satisfaisant</b>	<b>80</b>
Plutôt insuffisant	20
Insuffisant	-
Très insuffisant	-
<b>Total: insuffisant</b>	<b>20</b>

## **B. Impact sur la pauvreté rurale**

32. L'impact sur la pauvreté rurale est évalué au regard de neuf domaines d'impact<sup>20</sup>, comme le montre le graphique 1. Le présent rapport témoigne d'un effort particulier pour mettre l'accent sur les raisons qui expliquent la performance dans les différents domaines d'impact, en vue de tirer des enseignements et de définir d'éventuelles mesures correctives pour améliorer la performance du FIDA dans certains domaines particuliers. Plutôt que de présenter une synthèse exhaustive des performances et des enseignements tirés dans chacun des domaines d'impact, on a mis l'accent sur les "cas extrêmes", à savoir les domaines affichant une performance soit excellente, soit très médiocre. L'analyse des cas extrêmes est généralement considérée comme une méthode utile pour comprendre les causes des bonnes ou mauvaises performances.
33. Les évaluations menées à bien en 2006 établissent que les projets sont particulièrement satisfaisants dans deux domaines d'impact, à savoir les **ressources humaines** (satisfaisant à 93%) et les **institutions et services** (satisfaisant à 80%). S'agissant des ressources humaines, deux projets sur les 15 évalués en 2006 – Colombie et Pérou – sont jugés très satisfaisants, et 80% sont jugés satisfaisants ou plutôt satisfaisants. Bien que l'impact dans ce domaine n'ait été jugé insuffisant que pour un seul projet (Roumanie), l'impact sur les ressources humaines n'est jugé plutôt satisfaisant que pour 60% des projets.
34. En Géorgie, les nombreux prêts accordés dans le cadre du projet (plus de 2 000), ont été utilisés par les bénéficiaires également pour consommer et pour parer à des situations d'urgence – y compris dans les domaines des soins et de l'éducation.

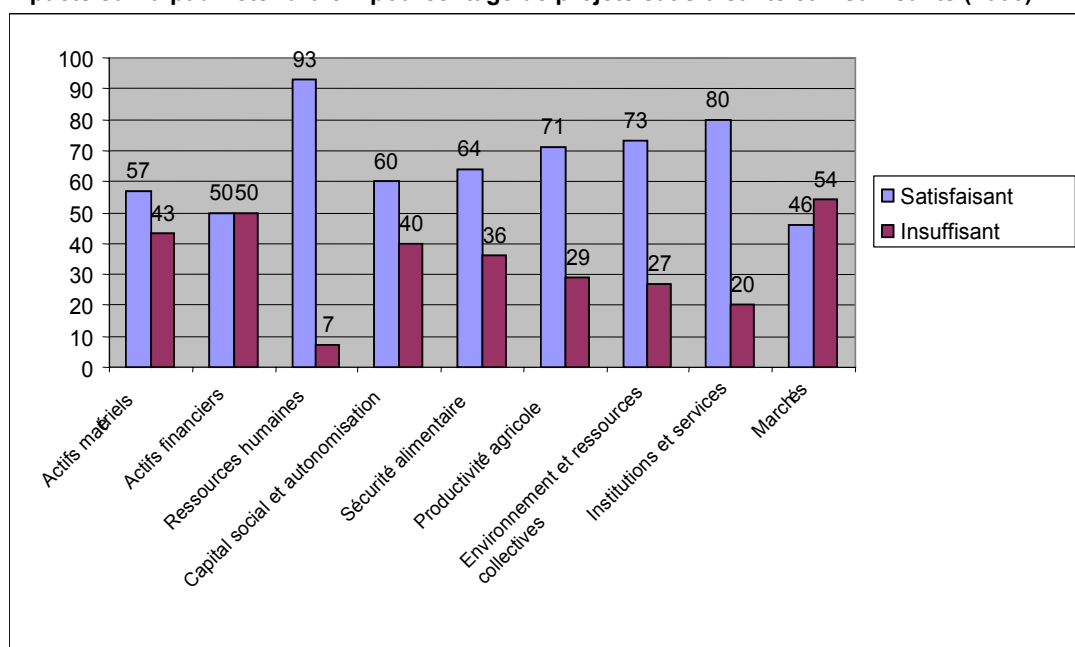
<sup>20</sup> Actifs matériels, actifs financiers, ressources humaines, capital social et autonomisation, sécurité alimentaire, productivité agricole, environnement et ressources collectives, institutions et services, et enfin marchés. En règle générale, on mesure l'évolution des revenus dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité du projet, étant donné que l'accroissement des revenus fait souvent partie des principaux objectifs assignés aux projets et programmes financés par le FIDA. En outre, ce type de changement est également perceptible dans les domaines d'impact que sont la sécurité alimentaire et les actifs financiers. OE effectue des "recherches primaires" en fonction des besoins, par exemple sous forme d'études statistiques et/ou de diagnostics participatifs en milieu rural pour cerner plus précisément l'impact sur les revenus de la population pauvre.

Le projet mené en Colombie a été jugé particulièrement satisfaisant sur le plan du renforcement des ressources humaines: il a notamment permis l'autonomisation des chefs de microentreprises pour qu'ils gèrent leurs affaires de manière plus productive, professionnelle et commerciale. Une enquête rapide menée dans le cadre de l'évaluation des activités en République-Unie de Tanzanie révèle que le projet a permis un meilleur accès à la connaissance dans le domaine des technologies agricoles perfectionnées, ce qui a contribué en fin de compte à une meilleure gestion de l'irrigation.

35. Dans certains des projets évalués en 2006 (par exemple en Éthiopie, au Mali et aux Philippines), les programmes de formation ont servi au renforcement des capacités humaines. Cependant, ces formations n'étaient pas toujours correctement ciblées en direction des ruraux pauvres. Dans le projet mené aux Philippines, les formations à l'intention des agriculteurs sur la diversification des cultures et d'autres processus de gestion agricole ont souvent été réservées aux chefs de village, ce qui a réduit l'impact qu'elles auraient pu avoir sur les systèmes de production au sein des communautés concernées. Au Niger, une formation a été organisée à grands frais au profit d'un petit groupe d'agriculteurs relativement prospères bénéficiant d'un accès stable à des terres irriguées. En outre, les formations axées sur l'acquisition de compétences particulières et de techniques de conservation des sols et de l'eau n'étaient pas adaptées aux capacités et aux besoins des bénéficiaires.
36. La durabilité de la formation est jugée problématique dans 50% des cas, du fait d'un manque de suivi et de reproductibilité des activités. Au Mali, une formation ayant pour objet l'alphabétisation fonctionnelle – qui n'est pas un domaine de spécialisation du FIDA – a donné lieu à la construction d'un grand nombre de centres d'alphabétisation. Ceux-ci restent toutefois aujourd'hui très largement sous-utilisés, en particulier à cause du manque d'enseignants. Il y a lieu de procéder à une analyse plus détaillée du rôle de la formation dans l'amélioration des ressources humaines dans les prochaines évaluations.

Graphique 1

**Impacts sur la pauvreté rurale – pourcentage de projets satisfaisants et insuffisants (2006)**



37. Sur le plan de l'amélioration de la **sécurité alimentaire**, 64% des projets évalués en 2006 obtiennent une note satisfaisante. L'amélioration est liée à l'accroissement de la production alimentaire et des revenus, à l'amélioration du régime alimentaire et à la disponibilité d'informations sur la nutrition. Au Maroc, l'impact positif sur la sécurité alimentaire résultant de la diversification et de l'intensification de l'agriculture apparaît de manière évidente dans une étude comparative portant sur les bénéficiaires des projets et sur un groupe témoin. L'EPP du Brésil montre que

des progrès ont été accomplis en matière de sécurité alimentaire grâce, entre autres, à un accès plus fiable aux ressources hydriques, qui a également entraîné une diminution de la mortalité animale.

38. Au Pérou, l'augmentation de la production alimentaire a permis d'accroître la consommation, et d'améliorer et de varier l'alimentation, en particulier celle des enfants. Aux Philippines, où l'agriculture n'est pas à un niveau de subsistance, certains investissements d'infrastructure ont servi à soutenir la production et la commercialisation de produits alimentaires, ce qui a permis d'obtenir un impact modeste. En République-Unie de Tanzanie, on a obtenu des résultats considérables dans le domaine de la sécurité alimentaire grâce à une augmentation de la production agricole, imputable en grande partie à une amélioration de l'irrigation et des services de vulgarisation.
39. Dans de nombreux cas, cependant, il n'a pas été possible de mesurer l'impact sur la sécurité alimentaire en raison du manque d'informations et de l'absence d'indicateurs de suivi au niveau des projets. Il faut remédier à ces insuffisances des systèmes de suivi et évaluation (S&E) pour que le FIDA soit en mesure d'annoncer de meilleurs résultats dans ce domaine primordial (qui est parmi les objectifs fondamentaux du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010). Mis à part les problèmes de S&E, il demeure préoccupant de constater que l'impact n'ait généralement pas été meilleur dans le domaine crucial de la sécurité alimentaire – qui témoigne de la détermination du FIDA à réduire la faim dans le monde et à accomplir les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).
40. Dans l'échantillon de 2006, l'impact est faible dans deux domaines, les **actifs financiers** (satisfaisant à 50%) et les **marchés** (satisfaisant à 46%). Aucun cas d'impact positif ou très positif sur les actifs financiers n'est relevé cette année. Un bilan plutôt satisfaisant est relevé pour quatre projets. Pour l'un d'eux, le projet en Géorgie, les prêts accordés dans le cadre du projet ont favorisé de nouvelles formes de création de revenus ou la reprise des investissements dans des activités en stagnation, et on a noté un accroissement des revenus. Cependant, on n'a observé aucune augmentation du patrimoine ou des avoirs monétaires des ménages.
41. Un grand nombre de problèmes de conception et d'exécution concernant les services financiers ruraux sont recensés cette année. L'une des principales critiques – mentionnée dans quatre évaluations – est que les mécanismes de financement rural choisis ne sont pas adaptés au contexte local. En Éthiopie, on prévoyait que les coopératives de services faciliteraient la prestation de services durables à leurs membres. L'évaluation a toutefois montré que de nombreuses coopératives fonctionnent mal ou sont en faillite. Au Mali, les méthodes de financement rural ne sont pas adaptées au contexte local à cause de divers problèmes, dont le manque d'expertise appropriée au sein des unités de gestion de projet et des institutions partenaires. La disponibilité réduite des financements ruraux a donc empêché l'obtention de résultats encore meilleurs dans le cadre des différents microprojets appuyés dans le programme de pays (par exemple développement de la riziculture). La médiocre conception des financements ruraux est également l'objet de critiques dans l'EPP pour le Maroc.
42. Il apparaît également que l'on utilise assez peu l'expérience acquise ou les enseignements tirés. Il semble, par exemple, qu'il n'y ait pas eu de véritable coordination entre un projet réussi de financement de microentreprises à l'échelle nationale aux Philippines<sup>21</sup>, financé par le FIDA et la BASD, et le projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera, évalué en 2006 dans le même pays. En outre, il ressort de l'évaluation de la politique du FIDA en matière de finance rurale et de l'évaluation du projet mené en Roumanie que certaines de leurs conclusions essentielles coïncident avec celles qui avaient déjà été soulignées au cours des processus internes du FIDA relatifs à l'examen de la conception des projets. Cependant, ces problèmes n'avaient pas été suffisamment pris en compte

<sup>21</sup> Projet de financement de microentreprises rurales, évalué par OE en 2002-2003.

au moment de l'approbation, ce qui a contribué à réduire l'efficacité d'un certain nombre de projets de financement rural financés par le FIDA.

43. L'évaluation de la politique en matière de finance rurale a également permis de constater que le FIDA est bien au premier rang du point de vue du nombre de prêts de financement rural approuvés, mais que ses performances mesurées en termes de durabilité des institutions financières partenaires sont en revanche parmi les moins bonnes des organisations donatrices. L'évaluation relève que la politique respecte les meilleures pratiques dans certains domaines, notamment celui de la durabilité, et que la conception des projets est, elle aussi, de plus en plus conforme à ces normes. Il reste toutefois des difficultés sur le plan de l'exécution, du fait de faiblesses structurelles dans la gestion du cycle des projets, comme les mécanismes d'assurance-qualité limités – bien qu'en voie d'amélioration –, l'expertise technique insuffisante au sein du FIDA dans le domaine du financement rural et le fait que le FIDA privilégie les prêts aux gouvernements (plutôt que directement aux institutions de financement rural).
44. Compte tenu de son importance pour l'agriculture et le développement rural, l'impact sur les marchés a été évalué pour la première fois en tant que domaine d'impact distinct dans les évaluations conduites par OE en 2006<sup>22</sup>. Auparavant, l'accès aux marchés et les questions connexes étaient traités au titre des domaines d'impact correspondants (par exemple, les actifs matériels, les institutions et services, etc.). Les résultats relativement médiocres obtenus dans ce domaine d'impact confirment les conclusions des précédents RARI. Dans l'échantillon de 2006, 54% des projets sont qualifiés d'insuffisants sur le plan de la promotion de l'accès aux marchés. Dans ce domaine, les impacts les plus positifs sont généralement dus à l'amélioration des accès routiers (Éthiopie, Mali, Philippines et République-Unie de Tanzanie) ou de l'information relative aux marchés (Pérou et République-Unie de Tanzanie), mais également, dans certains cas, à un meilleur accès à l'information.
45. Cependant, dans la moitié des projets et programmes évalués, la question des marchés a été soit négligée au stade de la conception (Géorgie et Niger), soit traitée de manière insuffisante (Mali et Philippines). Au Brésil, par exemple, la question de la commercialisation n'a pratiquement pas été abordée dans l'exposé des options et stratégies d'intervention pour le pays (COSOP), même s'il y a eu quelques initiatives sporadiques dans des opérations récentes (par exemple, appui au développement de coopératives de commercialisation pour faciliter l'accès des producteurs visés par le projet aux marchés de produits). Dans le cas du projet exécuté au Niger, l'importance d'un meilleur accès aux intrants et aux marchés est connue depuis l'évaluation de la première phase, mais cet aspect n'a toujours pas été abordé au cours de la deuxième phase. Les problèmes de commercialisation ont continué à décourager les investissements dans la conservation de la fertilité des sols et ils ont contribué à l'abandon progressif des investissements dans l'irrigation. Au Mali, les activités de commercialisation étaient trop timides ou fragmentaires pour avoir un impact durable et elles traduisent une conception du projet trop axée sur la production. L'accent placé sur la production alimentaire a fait que l'on n'a pas prêté une attention suffisante aux questions en amont de la production (les crédits et les intrants, par exemple) et en aval (comme la transformation des produits agricoles et leur commercialisation).
46. Cela dit, il est juste de noter que les stratégies et les opérations du FIDA se sont davantage intéressées, au cours des dernières années, aux questions relatives aux marchés. Ainsi, la promotion de marchés transparents et concurrentiels des produits et des intrants agricoles figure parmi les objectifs essentiels du Cadre stratégique en vigueur. De même, l'amélioration de l'accès aux marchés est l'un des axes des stratégies adoptées par le FIDA en 2002 pour les régions Afrique orientale et australe et Amérique latine et Caraïbes. Par ailleurs, un certain nombre

<sup>22</sup> L'amélioration des marchés est l'un des six objectifs stratégiques du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010.

d'opérations principalement axées sur le renforcement des possibilités de commercialisation ouvertes aux ruraux pauvres sont en cours d'exécution<sup>23</sup>.

### C. Impact global sur la pauvreté rurale

47. Dans les évaluations de 2006, 80% des projets sont jugés satisfaisants en ce qui concerne l'**impact global sur la pauvreté rurale** (tableau 4)<sup>24</sup>. Ce résultat satisfaisant doit être nuancé en raison du pourcentage relativement élevé (47%) de projets jugés seulement plutôt satisfaisants. Vingt pour cent des projets sont jugés plutôt insuffisants. Ces chiffres mettent en relief la nécessité de ne pas relâcher les efforts pour améliorer l'impact global des opérations du FIDA sur la pauvreté rurale.

Tableau 4  
Impact global sur la pauvreté rurale, 2006

Appréciation	Total échantillon (pourcentage)
Très satisfaisant	-
Satisfaisant	33
Plutôt satisfaisant	47
<b>Total: satisfaisant</b>	<b>80</b>
Plutôt insuffisant	20
Insuffisant	-
Très insuffisant	-
<b>Total: insuffisant</b>	<b>20</b>

48. Concernant l'impact sur la pauvreté rurale, les progrès accomplis au Pérou semblent être en partie dus à la relative stabilité des institutions et de la politique économique, ainsi qu'à l'attention particulière portée à l'appui à l'exécution, à l'apprentissage, à l'innovation et au ciblage de la pauvreté. Tout cela a été facilité dans une certaine mesure par le travail du chargé de programme de pays (CPP) pour le Pérou, qui est en poste dans ce pays depuis une dizaine d'années. D'ailleurs, pour des raisons analogues, les évaluations faites ces dernières années par OE de la performance et de l'impact des autres projets financés par le FIDA dans ce pays sont aussi positives<sup>25</sup>.
49. L'expérience du projet réalisé en Géorgie montre que le FIDA doit appréhender de manière plus précise les liens entre la pauvreté et l'accès à la terre et au crédit, et prendre en compte cette compréhension dans sa gestion du cycle des projets. Il faut également mieux comprendre le caractère multidimensionnel de la pauvreté, qui impose de s'attaquer aux difficultés sociales et économiques de manière complémentaire.
50. La plupart des évaluations soulignent aussi que l'impact dépend étroitement du degré de participation, d'autonomisation et de sentiment d'appropriation des bénéficiaires. La meilleure performance dans ce domaine a été relevée dans le projet exécuté en Colombie, où l'on a particulièrement veillé à transférer la prise de décision vers les associations de microentreprises rurales, par exemple pour le choix des prestataires de services et la passation des marchés. Les performances

<sup>23</sup> Par exemple, en République-Unie de Tanzanie, le programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles (approuvé en décembre 2001), ou, au Bangladesh, le projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands (approuvé en décembre 2005), etc.

<sup>24</sup> Pour évaluer l'impact global sur la pauvreté rurale, on calcule la moyenne des notes obtenues pour chacun des différents domaines d'impact.

<sup>25</sup> Par exemple, le projet de gestion des ressources naturelles dans la sierra méridionale (évalué en 2002) et l'évaluation thématique des savoirs locaux et des innovations au Pérou effectuée en 2004.

les plus médiocres dans ce domaine sont relevées dans les projets évalués en Éthiopie, au Mali et en Roumanie, où les bénéficiaires n'ont pas été associés à toutes les phases cruciales de la conception et de l'exécution.

51. Au Niger, bien que le projet évalué soit l'un des plus importants dans le pays, l'impact a été limité par la médiocrité de la conception et de l'exécution, qui s'est traduite par des problèmes d'efficacité, l'absence d'une véritable stratégie de réduction de la vulnérabilité au sein des groupes cibles et un appui insuffisant à l'exécution.

#### **D. Facteurs fondamentaux**

52. Comme indiqué dans l'introduction, deux facteurs fondamentaux – la durabilité et l'innovation – font l'objet d'un examen particulier dans le RARI de cette année. La présente sous-section contient une synthèse des résultats des évaluations de 2006 qui servira de référence pour la réflexion développée de manière plus approfondie dans la section VI.
53. Dans l'échantillon évalué en 2006, 47% des projets sont jugés insuffisants en termes de **durabilité** (tableau 5), tandis que 33% passent à peine la barre et sont jugés plutôt satisfaisants. Ces résultats restent préoccupants, compte tenu du rôle central que joue la durabilité dans la performance globale des opérations du FIDA, rôle déjà souligné dans les précédents RARI. Les évaluations effectuées en 2006 confirment que la durabilité insuffisante des opérations du FIDA exige une attention concertée. À cet égard, on peut identifier trois grands problèmes. Tout d'abord, les évaluations relèvent que l'on n'accorde guère d'attention à la durabilité lors de la phase de conception du projet; ainsi, la nécessité de mettre au point des stratégies de désengagement n'est pas suffisamment soulignée ni prise en compte. Deuxièmement, un tiers des évaluations notent que le développement insuffisant des capacités au sein des institutions clés participant aux activités menées durant et après l'exécution des projets (comme les organismes publics et les organisations à assise communautaire) est un facteur de premier plan affectant la durabilité. En troisième lieu, les évaluations mentionnent également que la médiocrité ou l'absence de prise en compte de la maintenance des aménagements ou activités financés au titre du projet (les infrastructures construites ou les activités de conservation des sols, par exemple) est un facteur sous-jacent essentiel. À ce sujet, les évaluations relèvent que, souvent, les projets introduisent des technologies ou favorisent des investissements associés à d'ambitieuses normes de qualité, mais que les communautés et les organismes chargés de l'exécution n'ont pas les ressources ou le savoir-faire nécessaires pour les entretenir. S'agissant du projet réalisé aux Philippines, par exemple, les services municipaux n'ont pas les moyens (en particulier en termes de budget de fonctionnement) d'entretenir les installations construites, et, par conséquent, l'entretien courant ou préventif n'est pas assuré. En outre, le projet étant axé sur un certain nombre d'objectifs précis, les participants ont privilégié les résultats matériels et financiers, plutôt que de veiller à favoriser les changements systémiques plus profonds en matière de développement (par exemple en renforçant l'adhésion au projet) qui sont essentiels pour garantir la durabilité.



Tableau 5  
Durabilité et innovation, 2006

Appréciation	Total échantillon (pourcentage)	
	Durabilité	Innovation
Très satisfaisant	-	-
Satisfaisant	20	40
Plutôt satisfaisant	33	27
<b>Total: satisfaisant</b>	<b>53</b>	<b>67</b>
Plutôt insuffisant	27	27
Insuffisant	20	7
Très insuffisant	-	-
<b>Total: insuffisant</b>	<b>47</b>	<b>33</b>

54. Les projets menés au Brésil, en Colombie et au Pérou obtenant de bons résultats sur le plan de la durabilité ont pour caractéristiques d'avoir pu déléguer la prise de décisions aux échelons administratifs inférieurs, d'avoir investi dans des ressources productives, de comporter des composantes de services financiers avantageuses et d'encourager la prise en main des diverses activités par les institutions.
55. La capacité de promouvoir l'**innovation** continue à être considérée comme un élément central du mandat du FIDA<sup>26</sup>. Sur ce plan, le résultat correct observé au cours des précédentes années s'est confirmé en 2006, puisque 67% de l'échantillon affiche un bilan globalement satisfaisant (voir le tableau 5).
56. L'échantillon de 2006 contient quelques exemples d'innovations réussies. En Géorgie, le modèle d'enregistrement foncier expérimenté dans le cadre du projet sert à présent de base pour la conception d'un système national. Au Pérou, une attention particulière a été consacrée au recueil d'expériences et d'exemples innovants tirés d'autres projets financés par le FIDA dans le pays et à l'organisation de plateformes d'échange d'enseignements relatifs à ces questions. En République-Unie de Tanzanie, la promotion d'approches de planification participative de l'irrigation a permis d'augmenter les ressources hydriques disponibles en détournant de l'eau des rivières vers les champs à irriguer afin de compléter les ressources obtenues grâce à des modes traditionnels de récupération de l'eau. Pour résumer, les principales innovations appliquées dans les opérations évaluées en 2006 sont les suivantes: le transfert aux bénéficiaires de la prise de décision; la promotion des dispositifs de partage des coûts dans les activités relevant des projets (par exemple, pour la construction de points d'eau dans les villages), qui ont favorisé la prise en main par les communautés; la mise en concurrence pour l'allocation des ressources; et l'autonomisation des femmes grâce à la délivrance de documents d'identité qui leur permettent, entre autres, d'emprunter auprès des institutions financières officielles, etc.
57. On peut citer quelques cas de reproduction et de transposition à plus large échelle. Ainsi, le Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie a adopté, dans sa nouvelle politique nationale d'irrigation, l'approche de la planification participative comme concept de base pour le développement de nouveaux périmètres irrigués. En Colombie, l'autonomisation et le soutien des microentreprises rurales est à présent une priorité fondamentale pour le gouvernement, qui y voit un instrument important de sa propre action de réduction de la pauvreté rurale. Cependant, malgré les exemples mentionnés ci-dessus, les EPP dont ce rapport fait état constatent que, d'une manière générale, la promotion des innovations est ponctuelle. En d'autres termes, il semble que le travail en amont, l'établissement de liens et l'allocation de ressources suffisantes en faveur de la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques et la constitution de partenariats aient fait défaut;

<sup>26</sup> La Stratégie du FIDA en matière d'innovation a été approuvée par le Conseil d'administration du Fonds en septembre 2007 (document EB 2007/91/R.3/Rev.1).

or, chacun de ces éléments est indispensable pour ouvrir les perspectives de transposition à plus large échelle et de reproduction des innovations appuyées par le FIDA qui ont été expérimentées avec succès. De même, les synergies entre les projets financés par des dons – essentiels pour favoriser les innovations, d'ordre technologique ou autres – et ceux financés par des prêts ne sont pas systématiques.

## **E. Performance des partenaires**

58. De manière générale, la **performance du FIDA** en tant que partenaire est satisfaisante dans 60% des projets évalués en 2006, et insuffisante dans les 40% restants (tableau 6). Pour nuancer ce constat, il faut préciser que plus d'un tiers des projets ne sont jugés que plutôt satisfaisants. Sur les 15 projets dont l'évaluation est prise en compte dans ce rapport, c'est en Colombie et au Pérou que la performance du FIDA est la meilleure (le projet au Pérou était directement supervisé par le FIDA). Il est utile de rappeler que le CPP pour ces deux pays est détaché au Pérou. De même, le projet mené en République-Unie de Tanzanie<sup>27</sup> et le seul projet que le FIDA supervise directement au Brésil ont, eux aussi, obtenu des notes élevées quant à la performance du FIDA. S'il n'y a pas lieu de mettre la bonne performance au crédit exclusif de la présence du Fonds dans les pays et aux activités de supervision directe et d'appui à l'exécution, ces résultats n'en sont pas moins conformes à ceux de la récente évaluation du Programme pilote relatif à la présence sur le terrain ainsi qu'à ceux de l'évaluation du Programme pilote de supervision directe réalisée antérieurement (2005).
59. Du point de vue de la gestion des programmes, les principales critiques sur la performance du FIDA concernent la conception du projet et le S&E. En outre, l'EVEREST et les trois EPP prises en compte dans le présent rapport révèlent que, d'une manière générale, la performance du FIDA n'est pas satisfaisante dans les activités hors projets telles que la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et la création de partenariats, ce qui englobe la coordination entre les bailleurs de fonds. Ce résultat décevant s'explique en partie par le caractère insuffisant des moyens, du temps et de l'attention consacrés à ces activités hors projets.
60. Plusieurs évaluations de 2006 contiennent des critiques concernant la conception des projets. Celles-ci visent entre autres le ciblage insuffisant de la pauvreté (en Roumanie, par exemple); la dispersion des activités (Éthiopie et Mali), aussi bien du point de vue de la couverture géographique des projets dans un programme de pays que dans le cadre de certains projets; et des objectifs excessivement ambitieux (en Géorgie et au Niger, en particulier). En matière de S&E, les critiques portent sur la conception de systèmes lourds ayant de nombreux indicateurs et exigences en matière de transmission d'informations, des ressources humaines insuffisantes pour exécuter efficacement les fonctions demandées, la conduite tardive des études de référence et l'attention insuffisante portée par des organismes chargés de l'exécution à l'exploitation des résultats du S&E pour guider la gestion des projets.
61. Bien que la conception des projets constitue un domaine de préoccupation, il faut reconnaître que des efforts sont en cours pour améliorer le portefeuille dès le départ. À ce propos, et outre le renforcement des mécanismes d'assurance-qualité existants au sein du PMD, un système d'assurance-qualité indépendant a été élaboré dans le cadre du Plan d'action en vue d'évaluer la qualité des projets dès le départ<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> La République-Unie de Tanzanie a été incluse dans le Programme pilote relatif à la présence sur le terrain.

<sup>28</sup> Le système indépendant d'assurance-qualité sera mis en place au second semestre de 2007, sous la responsabilité du Vice-Président – voir note de bas de page 4 du Cadre de mesure des résultats du FIDA (document EB 2007/91/R.2).

Tableau 6  
**Performance des partenaires**  
 (en pourcentage)

<i>Appréciation</i>	<i>FIDA</i>	<i>Institutions coopérantes</i>	<i>Gouvernement et organismes publics</i>
Très satisfaisant	13	-	-
Satisfaisant	13	25	13
Plutôt satisfaisant	33	42	53
<b>Total: satisfaisant</b>	<b>60</b>	<b>67</b>	<b>67</b>
Plutôt insuffisant	40	33	33
Insuffisant	-	-	-
Très insuffisant	-	-	-
<b>Total: insuffisant</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

62. Dans 67% des évaluations conduites en 2006, la **performance des institutions coopérantes** est jugée satisfaisante<sup>29</sup>. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a fait office d'institution coopérante dans sept des 15 projets évalués en 2006; trois projets faisaient partie du Programme pilote de supervision directe par le FIDA; deux étaient supervisés par la Banque ouest-africaine de développement et les trois restants respectivement par la Société andine de développement (SAD), la BASD et la Banque mondiale. La performance globale de l'UNOPS est considérée comme satisfaisante dans quatre de ces projets (Éthiopie, Maroc, Niger et République-Unie de Tanzanie) et plutôt insuffisante dans trois projets (Brésil, Maroc et Roumanie). Ces appréciations indiquent que, dans l'ensemble, de nouvelles améliorations sont possibles dans le travail des institutions coopérantes.
63. La SAD affiche une bonne performance en Colombie. Elle s'est rendue sur le terrain à 16 reprises tout au long de la période d'exécution du projet, elle s'est activement employée à résoudre les problèmes du projet et elle s'est acquittée consciencieusement et de manière participative de l'ensemble des activités de supervision. Aux Philippines, la BASD a assuré la fonction de supervision de manière très sérieuse, même s'il a été difficile pour le FIDA de participer aux activités de supervision à cause de problèmes de coordination avec la BASD. Dans les projets pour lesquels la performance de l'institution coopérante est insuffisante, on relève un certain nombre de traits communs, comme l'absence de spécialistes des domaines appropriés à l'occasion des missions et la faible place accordée dans les rapports de supervision aux premiers résultats et à l'impact du projet.
64. Comme au cours des années précédentes, la **performance des gouvernements** est jugée globalement satisfaisante dans 67% des projets évalués. Il n'y a toutefois pas lieu de pavoiser, compte tenu du nombre relativement élevé de notes moyennes – 50% des projets ayant été jugés plutôt satisfaisants et 33% plutôt insuffisants, ce qui signifie qu'il existe une marge de progression. Au Pérou, les collectivités locales ont été étroitement associées à la conception et à l'évaluation du projet. Le Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie offre un exemple de performance remarquable avec son unité de gestion du programme et ses activités de S&E (cet exemple de S&E efficace est plutôt rare). Au Maroc, la performance, satisfaisante dans l'ensemble, varie toutefois d'un organisme public à l'autre, et dépend également du sous-secteur visé par l'opération.
65. Un des enseignements clés tirés des évaluations est qu'il faut parfois beaucoup de temps pour localiser, au sein de l'administration publique, le cadre institutionnel idoine pour les projets financés par le FIDA. Mais ce temps n'est pas perdu, et il est essentiel pour s'assurer du niveau voulu de notoriété et obtenir des financements en temps utile, le cas échéant, et nouer des partenariats durables. Un problème a été signalé dans quelques évaluations: il s'agit de la fourniture tardive des fonds de

<sup>29</sup> Les trois projets pour lesquels le FIDA a assuré directement la supervision et apporté un appui à l'exécution ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

contrepartie (en particulier par les autorités nationales ou provinciales), entraînant des retards dans l'exécution du projet.

## F. Résultat global

66. Le résultat global correspond à l'évaluation combinée de la performance des projets (pertinence, efficacité et efficience), de l'impact sur la pauvreté rurale, de la durabilité et de l'innovation. Le tableau 7 montre ainsi que 73% des projets évalués en 2006 sont jugés au moins plutôt satisfaisants<sup>30</sup>, tandis qu'environ 27% sont jugés plutôt insuffisants.

Tableau 7  
**Résultat global**

<i>Appréciation</i>	<i>Total échantillon 2006 (pourcentage)</i>
Très satisfaisant	-
Satisfaisant	20
Plutôt satisfaisant	53
<b>Total: satisfaisant</b>	<b>73</b>
Plutôt insuffisant	27
Insuffisant	-
Très insuffisant	-
<b>Total: insuffisant</b>	<b>27</b>

<sup>30</sup> La performance des partenaires (c'est-à-dire le FIDA, les gouvernements et les institutions coopérantes) n'entre pas dans ce calcul, car les évaluations individuelles ne doivent pas obligatoirement comprendre une évaluation globale de la performance des partenaires en tant que groupe. En effet, il est préférable de ne pas regrouper en une seule note les performances de chacun des partenaires, étant donné la diversité des fonctions qu'ils exercent au cours du projet.

### Principaux points à retenir des évaluations de 2006

- La performance est satisfaisante pour tous les critères d'évaluation, mais pas en termes de **durabilité** ni d'accès aux **marchés**. Il existe cependant une marge d'amélioration de la performance dans plusieurs domaines, hormis la pertinence, où elle est déjà excellente. C'est d'ailleurs l'objectif d'un certain nombre d'initiatives prises récemment, ou sur le point de l'être, dans le cadre du Plan d'action.
- La durabilité est insuffisante et appelle des mesures correctives. Le manque d'attention portée à l'élaboration de stratégies de désengagement et les capacités institutionnelles insuffisantes font partie des raisons évoquées pour expliquer une médiocre durabilité.
- Quatre-vingts pour cent des projets évalués ont une note positive sur le plan de la performance du projet, note composite obtenue en combinant les notes attribuées pour les trois critères d'évaluation – pertinence, efficacité et efficience.
- De même, 80% des projets ont un impact globalement satisfaisant sur la pauvreté rurale, leurs points forts étant les ressources humaines et les institutions et services.
- L'impact est particulièrement modeste dans les domaines de l'accès aux marchés, des actifs financiers et des activités de S&E.
- La promotion des innovations est satisfaisante dans l'ensemble, bien qu'on n'ait observé que peu d'exemples de transposition à plus large échelle et de reproduction des innovations encouragées par le FIDA.
- La performance du FIDA est satisfaisante dans 60% des projets évalués. La supervision directe et l'appui à l'exécution ainsi que la présence du FIDA dans le pays contribuent à l'obtention de meilleurs résultats d'ensemble sur le terrain. Dans plusieurs cas, toutefois, les objectifs des projets sont trop ambitieux et le ciblage de la pauvreté est insuffisant.
- Les institutions coopérantes affichent de bons résultats de manière générale, mais il serait souhaitable que les rapports de supervision fassent une plus large place aux résultats. La performance des gouvernements est, elle aussi, satisfaisante, mais les retards pris dans le versement des fonds de contrepartie ont gêné l'exécution de plusieurs projets.

## G. Contribution aux objectifs stratégiques du FIDA et aux OMD

67. Comme dans les RARI précédents, on a regroupé les notes concernant l'impact sur le développement rural, au regard des objectifs définis dans le Cadre stratégique du FIDA, et des OMD. Cet exercice est inévitablement approximatif, étant donné que la méthodologie d'évaluation des projets élaborée par OE n'avait pas été conçue dans cette perspective et que, par conséquent, les évaluations individuelles n'incluent pas d'analyse sur ces questions. Par ailleurs, certains des objectifs énoncés dans le récent Cadre stratégique du FIDA ne sont pas nécessairement pris clairement en compte dans les objectifs des projets évalués par OE, ce qui suscite de nouvelles difficultés dans la conduite des évaluations de ces questions. De même, les limitations inhérentes aux systèmes de S&E des projets ne permettent pas au RARI de fournir une indication de l'ampleur des résultats au regard des objectifs du Cadre stratégique et des OMD. En dépit des considérations d'ordre méthodologique exprimées ci-dessus, le RARI est en mesure de donner une idée de la performance du FIDA dans la réalisation de ses objectifs stratégiques, ainsi que de sa contribution à la réalisation de certains OMD choisis<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> OE examinera comment ses évaluations pourraient concerner ces aspects à l'avenir, rendant ainsi possible une présentation plus précise dans les prochains RARI.

68. Le Cadre stratégique actuellement en vigueur, approuvé en décembre 2006 par le Conseil d'administration, fixe six objectifs. Bien qu'ils aient été conçus avant l'approbation de ce cadre, les projets évalués en 2006 intègrent déjà nombre des objectifs et des principes d'intervention qui y figurent (voir le paragraphe 17). Le tableau 8 présente les appréciations relatives à l'impact pour chacun des objectifs stratégiques du FIDA, établies sur la base des évaluations de 2006. La performance est particulièrement satisfaisante pour ce qui concerne la réalisation des objectifs de l'organisation relatifs aux ressources naturelles (65% des projets évalués affichent une performance satisfaisante), à l'amélioration des techniques agricoles et à l'efficacité des services de production (71%) et aux processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation (70%); elle est moins satisfaisante pour ce qui concerne les objectifs du FIDA en matière de services financiers, de commercialisation et d'emplois extra-agricoles.

Tableau 8

**Impact des projets pour chacun des six objectifs stratégiques du FIDA**

<i>Cadre stratégique du FIDA 2007-2010</i> <i>"faire en sorte (...) que les ruraux pauvres, hommes et femmes, puissent avoir plus facilement et plus durablement accès aux éléments suivants, et qu'ils disposent des moyens requis, en termes de compétences et d'organisation, pour en tirer parti".</i>	<i>Appréciations positives pour 2006 (pourcentage)</i>
Objectif 1: Ressources naturelles (terre et eau)	65
Objectif 2: Techniques agricoles améliorées et services de production efficaces	71
Objectif 3: Large gamme de services financiers	50
Objectif 4: Marchés de produits et d'intrants agricoles transparents et concurrentiels	53
Objectif 5: Possibilités d'emploi extra-agricole et de création d'entreprise en milieu rural	51
Objectif 6: Processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation	70

69. Les projets soutenus par le FIDA contribuent de deux manières à la réalisation des OMD: directement et indirectement. Ces deux types de contribution ne sont pas particulièrement aisés à évaluer à la lecture des rapports d'évaluation. À titre d'exemple, les projets apportent une contribution directe sur trois plans: le renforcement de la sécurité alimentaire des ménages, l'amélioration des conditions d'hygiène et la réduction de la pauvreté monétaire. Ces bénéfices directs peuvent engendrer des bénéfices indirects, tels qu'une amélioration du taux de scolarisation ou de la santé. Cependant, il est souvent difficile de détecter les impacts indirects et d'en localiser l'origine; par conséquent, il n'est pas impossible que les évaluations n'en donnent pas la mesure exacte.
70. En dépit des restrictions exposées au paragraphe 67, il est possible de se faire une idée des contributions en regroupant les domaines d'impact en fonction des OMD. La totalité de l'échantillon de 2006 affiche un résultat plutôt satisfaisant ou mieux pour un ou plusieurs domaines qui contribuent à la réalisation des OMD. La contribution la plus régulière concerne les ressources humaines. Les bons résultats obtenus dans ce domaine contribuent à la réalisation des OMD relatifs à l'éducation (OMD 2), à la réduction de la mortalité infantile et de la morbidité maternelle (OMD 4 et 5) et à la lutte contre les maladies (OMD 6). Quarante-sept pour cent des projets évalués en 2006 ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux dans un ou plusieurs domaines qui contribuent à la réalisation de l'OMD 1, réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim, qui est au cœur du mandat du FIDA. Plus de la moitié des projets évalués en 2006 ont apporté une contribution satisfaisante à l'OMD 7 (assurer un environnement durable).

#### **IV. Principales questions soulevées par les évaluations à l'échelle de l'organisation et les évaluations de programme de pays**

71. Le présent RARI porte notamment sur trois EPP et trois évaluations à l'échelle de l'organisation. Cette section propose la synthèse d'un certain nombre de constats de portée générale tirés de ces évaluations.
72. Il ressort de l'EVEREST que dans la région Asie et Pacifique la performance du portefeuille et l'impact des projets sont relativement bons par rapport aux appréciations mentionnées pour l'ensemble des projets du FIDA dans les précédents RARI, ce qui tend à confirmer l'hypothèse qui sert de fil directeur à l'ensemble de ce rapport et selon laquelle la présence d'institutions solides et de contextes politiques favorables constitue un cadre plus propice au changement. L'engagement de grande portée d'ONG de qualité et la forte participation des femmes se traduisent par un surcroît d'efficacité. Ces constats donnent des indications utiles pour ceux qui cherchent à définir le meilleur modèle de développement communautaire possible pour le FIDA. Enfin, l'équipe chargée de l'EVEREST a estimé que les indicateurs relatifs à l'exécution des projets sont meilleurs dans cette région, ce qui plaide en faveur de la généralisation de l'amélioration des systèmes de S&E.
73. En ce qui concerne les points sombres, des préoccupations subsistent à propos du ciblage et de la durabilité. L'évaluation décèle des carences généralisées dans les domaines suivants: constitution de partenariats stratégiques, mobilisation de cofinancements et de fonds de contrepartie, promotion des innovations, concertation sur les politiques publiques et participation du FIDA à la coordination et à l'harmonisation entre bailleurs de fonds. Selon les évaluateurs, la définition cohérente du groupe cible du FIDA est un avantage comparatif décisif dans la région. Toutefois, les difficultés liées au ciblage ont pour effet d'exclure des projets certains groupes de ruraux pauvres. Le risque existe que les élites s'approprient les avantages des projets ou que ceux-ci ne favorisent pas le développement au bénéfice de tous. Les évaluations réalisées en 2006 et les années précédentes expriment les mêmes préoccupations.
74. Les trois EPP ont relevé que les COSOP n'avaient pas été actualisés, malgré les changements significatifs intervenus dans le contexte national. Les trois EPP ont également noté le niveau relativement faible de la concertation sur les politiques. Dans le cas du Brésil, l'accent mis sur cette concertation dans le COSOP n'a pas été accompagné d'un recensement des questions de politique générale ou des moyens de mener cette concertation. Les trois EPP ont émis des critiques à propos du S&E au niveau des projets et des programmes. Il convient de noter que, dans le cadre du Plan d'action, le Conseil d'administration a adopté en septembre 2006 une nouvelle formule de COSOP axé sur les résultats. Cet instrument servira à la fois au positionnement stratégique du Fonds dans un pays donné et à la gestion des résultats ainsi qu'à la nécessité d'en rendre compte. Entre autres aspects, l'introduction d'examens annuels et d'un examen à mi-parcours pour les COSOP de nouvelle génération fera probablement des COSOP des instruments plus dynamiques pour la définition de l'engagement du FIDA dans un pays donné.
75. Un certain nombre d'EPP, notamment celle concernant le Brésil, ont fait apparaître une insuffisance de la gestion des savoirs, qui peut s'expliquer par plusieurs raisons: faiblesse des ressources allouées à cette activité, et lancement d'initiatives *ad hoc* de gestion des savoirs n'ayant pas été conçues de manière intégrée ou dans la perspective d'un objectif commun. L'introduction, en avril 2007, d'une stratégie de gestion des savoirs devrait offrir un cadre primordial pour l'amélioration des futures activités du Fonds en matière de gestion des savoirs.

## V. Résultats des évaluations 2002 à 2006

76. Le RARI de cette année analyse en bloc les 73 projets évalués au cours de la période 2002-2006<sup>32</sup>. L'étude présentée ici s'appuie sur l'évaluation d'un échantillon de projets beaucoup plus large que dans les trois rapports précédents, ce qui améliore la fiabilité des résultats et permet notamment de mettre en lumière les problèmes systémiques et récurrents auxquels il conviendrait que la direction accorde une attention prioritaire afin de continuer à améliorer la performance et l'impact des opérations du FIDA.
77. Il convient de souligner que les résultats pour la période 2002-2006 reposent sur le regroupement des notes déjà contenues dans les RARI précédents. Ces notes sont fondées sur des évaluations conduites au cours des trois à quatre dernières années, avec la même méthodologie et les mêmes critères d'évaluation. Par ailleurs, conformément à la pratique établie, les différentes évaluations et les notes qu'elles comprenaient avaient été examinées à l'époque avec toutes les parties concernées, y compris les gouvernements et le PMD; elles ne comportent par conséquent aucun résultat ou donnée inconnus ou jusque-là non publiés.
78. La synthèse des notes pour la période quinquennale (2002-2006) représente une moyenne des performances pour chacun des critères – énoncés dans la méthodologie d'évaluation des projets du FIDA – déjà notés par OE à l'occasion de la préparation des précédents RARI. Ainsi, l'impact des opérations du FIDA (tableau 10) sur la pauvreté rurale reflète la moyenne des impacts enregistrés, individuellement, par les différentes évaluations de projet au cours de la période 2002-2006. Il ne s'agit donc pas d'un impact effectif moyen des opérations du FIDA au cours de la même période, dont le tableau 10 ne cherche pas à rendre compte, étant donné que l'impact peut évoluer au cours de la période considérée.
79. Comme on l'a déjà mentionné au paragraphe 7, la présentation de résultats couvrant plus d'une année est une caractéristique déjà adoptée par d'autres IFI. Le rapport ARDE de la Banque mondiale, par exemple, produit par son Groupe indépendant d'évaluation, comporte une synthèse des données sur deux périodes, à savoir 1996-2000 et 2001-2005. L'examen annuel d'évaluation de la BASD présente les résultats par source de financement, sur la base de notes extraites d'évaluations de projet pour la période 1970-1997, mais aussi par décennie (années 70 et années 80 séparément), ainsi que pour la période 1990-1997.

### A. Performance des projets

80. Comme l'indique le tableau 9, la performance des projets (évaluée en combinant les notes obtenues pour la pertinence, l'efficacité et l'efficience) est jugée satisfaisante dans 84%, leur pertinence dans 96%, leur efficacité dans 72% et leur efficience dans 66% des cas.

<sup>32</sup> Les services d'évaluation d'autres IFI telles que la Banque mondiale ou la BASD procèdent également à ce type d'analyse dans le cadre du rapport annuel qu'elles établissent, qui correspond au RARI du FIDA.



Tableau 9  
**Pertinence, efficacité et efficience, 2002-2006<sup>a</sup>**  
(en pourcentage)

<i>Critère d'évaluation</i>	<i>Satisfaisant (4-6)</i>	<i>Insuffisant (1-3)</i>
Pertinence	96	4
Efficacité	72	28
Efficience	66	34
Performance des projets	84	16

<sup>a</sup> La pertinence, l'efficacité et l'efficience sont notées séparément pour chaque projet. Les évaluateurs établissent aussi, pour chaque projet, une note distincte pour la performance du projet. Le tableau 9 présente par conséquent une synthèse des notes *distinctes* pour la pertinence, l'efficacité et l'efficience, et la performance du projet. Dans ce tableau, par conséquent, la note d'ensemble pour la performance du projet ne représente pas la moyenne calculée des notes de synthèses relatives à la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Cette note s'applique également au tableau 10. On trouvera une explication détaillée à l'annexe V.

## B. Impact sur la pauvreté rurale

81. En moyenne, l'impact des projets sur la pauvreté rurale est jugé satisfaisant dans 65% des cas, et insuffisant dans plus du tiers des cas. Les meilleurs résultats sont obtenus sur le plan de l'accroissement des actifs matériels dont disposent les populations pauvres (terre, eau, bétail, outils, matériel, infrastructures telles que le logement les réservoirs d'eau domestique, et technologie). La performance des projets sur le plan du renforcement des ressources humaines était jugée satisfaisante dans 70% des cas. En ce qui concerne les ressources humaines, les évaluations (réalisées, par exemple, en Namibie et en République-Unie de Tanzanie) ont démontré l'utilité de la contribution que le Fonds belge de survie apporte pour ce qui est de promouvoir le développement social en se concentrant, dans les projets et programmes financés par le FIDA, sur l'approvisionnement en eau domestique, la santé et l'éducation.
82. Les évaluations font apparaître deux domaines moins performants. Près de la moitié des projets se classent dans la catégorie "insuffisant" en ce qui concerne l'environnement et les ressources collectives, 21% d'entre eux étant jugés insuffisants ou très insuffisants. L'impact sur les institutions et services est également jugé insuffisant pour près de la moitié des projets, et il laisse aussi à désirer dans le domaine du développement des marchés. Le tableau 10 récapitule les résultats obtenus.
83. L'analyse des données concernant l'ensemble de la période 2002-2006 fait apparaître une autre zone d'ombre, à savoir la promotion de l'équité hommes-femmes et le ciblage. À l'évidence, le FIDA joue un rôle plus actif dans ces deux domaines importants et il contribue à améliorer la situation, mais c'est loin d'être le cas dans tous les projets, ce qui a des conséquences sur l'équité hommes-femmes et l'impact sur la pauvreté rurale. Dans le cas de la problématique hommes-femmes, certains des projets évalués en 2006 ont fait apparaître un défaut d'approche différenciée par sexe, tant dans l'exécution que dans le suivi. Au Niger, par exemple, l'absence de ciblage spécifique a fait que les besoins des cibles prioritaires – les femmes et les jeunes – n'ont pas été atteints par la composante finance rurale.

Tableau 10  
**Impact sur la pauvreté rurale, 2002-2006**  
(en pourcentage)

<i>Domaines d'impact</i>	<i>Satisfaisant (4-6)</i>	<i>Insuffisant (1-3)</i>
Actifs matériels	72	28
Actifs financiers	64	36
Sécurité alimentaire	65	35
Environnement et ressources collectives	52	48
Ressources humaines	70	30
Capital social et autonomisation	56	44
Productivité agricole	59	41
Institutions et services	52	48
Marchés	44	56
Impact sur la pauvreté rurale	65	35

84. Le tableau 11 récapitule les résultats des évaluations de projet effectuées entre 2002 et 2006 pour deux facteurs fondamentaux: l'innovation et la durabilité. Les résultats sont particulièrement décevants sur le plan de la durabilité, puisque c'est pour ce critère que les notes obtenues sont les plus basses. Dans ce domaine, en effet, plus de la moitié des projets (55%) sont jugés insuffisants. À cet égard, un certain nombre d'évaluations ont noté l'importance de la promotion d'un accès accru aux marchés en tant qu'élément permettant de renforcer la durabilité<sup>33</sup>. Ce constat confirme la nécessité d'accorder à ce domaine une attention prioritaire au sein du FIDA.

Tableau 11  
**Facteurs fondamentaux, 2002-2006**  
(en pourcentage)

<i>Facteurs fondamentaux</i>	<i>Satisfaisant (4-6)</i>	<i>Insuffisant (1-3)</i>
Innovation, reproductibilité et amplification	68	32
Durabilité	45	55

85. Sur le plan de l'introduction des innovations, la performance a été, de manière générale, satisfaisante. Les innovations n'étaient pas seulement de nature technique ou institutionnelle, mais concernaient aussi l'introduction de nouvelles approches de la réduction de la pauvreté rurale. Les paragraphes 56 et 57 présentent quelques exemples des innovations encouragées par le FIDA. Ces exemples ne sont pas les seuls: au Népal, par exemple, le FIDA a introduit le concept de mise en valeur des ressources forestières sous bail, qui s'est avéré une solution de substitution efficace à l'exploitation communautaire – profitant aux pauvres par le biais d'un transfert direct d'actifs fonciers. Les innovations ont des racines multiples, entre autres les propres activités du Fonds financées par des dons et les initiatives locales prometteuses reprises par le FIDA, qui en poursuit le

<sup>33</sup> Ainsi, la fourniture d'intrants et de semences améliorés en République-Unie de Tanzanie a permis une augmentation de la production, atteignant dans certains cas 100% (bananes). Cela a évidemment contribué à améliorer la sécurité alimentaire des ménages, mais n'a pas nécessairement accru leurs revenus, du fait des possibilités restreintes de transformation, de stockage et de commercialisation des produits. Une telle situation pourrait à son tour compromettre la durabilité, les paysans pouvant faire preuve d'un enthousiasme modéré face à l'adoption des techniques améliorées.

développement et les généralise dans le cadre de ses opérations en se fondant sur les idées et les nouvelles pratiques des populations rurales pauvres elles-mêmes.

### C. Performance des partenaires

86. Sur le plan de la performance des partenaires, 61% des projets sont jugés globalement satisfaisants, ce qui signifie que près de 40% sont insuffisants (tableau 12). La performance du FIDA est jugée satisfaisante pour la moitié des projets seulement<sup>34</sup>.

Tableau 12

#### Performance des partenaires, 2002-2006

(en pourcentage)

	<i>Satisfaisant (4-6)</i>	<i>Insuffisant (1-3)</i>
FIDA	51	49
Institutions coopérantes	64	36
Gouvernement	67	33
Performance des partenaires	61	39

### D. Résultat global des projets

87. Le tableau 13 fait apparaître l'appréciation du résultat global des projets<sup>35</sup>. Près des deux tiers des projets évalués obtiennent une note satisfaisante, tandis qu'environ un tiers d'entre eux sont jugés insuffisants.

Tableau 13

#### Résultat global des projets, 2002-2006

<i>Appréciation</i>	<i>Pourcentage</i>
Très satisfaisant	4
Satisfaisant	20
Plutôt satisfaisant	44
<b>Total: satisfaisant</b>	<b>67</b>
Plutôt insuffisant	29
Insuffisant	4
Très insuffisant	0
<b>Total: insuffisant</b>	<b>33</b>

### E. Performance à différentes périodes

88. Le tableau 14 présente une vue d'ensemble des quatre critères clés d'évaluation de la performance des opérations du FIDA sur trois périodes, à savoir 2002-2003, 2004-2005, et 2006. Il convient toutefois, pour les raisons énoncées au paragraphe 5, de faire preuve de prudence dans les comparaisons, compte tenu en particulier du fait que l'échantillon de projets évalués change d'une période à l'autre. Des comparaisons plus fiables entre périodes seront possibles à l'avenir, lorsque le RARI pourra tirer parti du nombre croissant d'évaluations de projet. C'est

<sup>34</sup> Les résultats relativement faibles obtenus par le FIDA sur le plan de la performance en comparaison des institutions coopérantes et des gouvernements s'expliquent peut-être en partie par le fait que les évaluateurs ont pris en compte plus d'aspects et, dans une certaine mesure, ont analysé la performance du FIDA d'un œil un peu plus critique. La question de la performance des partenaires doit faire l'objet d'une réflexion plus approfondie et sera examinée par OE lorsqu'il renforcera ses méthodes d'évaluation en 2008.

<sup>35</sup> Se référer au paragraphe 66, qui explique les grandes lignes de la méthode utilisée pour déterminer le résultat global des projets.

pourquoi il est proposé d'inclure une présentation similaire des données dans les futures éditions du RARI.

Tableau 14

**Projets jugés satisfaisants**

(en pourcentage)

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>2002-2003</i>	<i>2004-2005</i>	<i>2006</i>
Performance des projets	80	87	80
Impact sur la pauvreté rurale	55	64	80
Durabilité	45	41	53
Résultat global	65	65	73

**F. Les facteurs de performance des projets**

89. Cette section a pour but de tenter d'expliquer la performance des projets à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs liés aux caractéristiques des pays qui entrent dans le champ d'étude du RARI. Plus concrètement, pour alimenter l'analyse qui a permis de dégager les constatations ci-dessous, OE a rassemblé les informations relatives au classement des pays selon leurs revenus<sup>36</sup>, l'évaluation des politiques et institutions nationales (EPIN) de la Banque mondiale<sup>37</sup>, et les notes attribuées par le FIDA pour évaluer le secteur du développement rural (SDR) d'un pays qui sont utilisées dans le cadre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)<sup>38</sup>; OE propose d'affiner l'analyse et d'approfondir cette étude dans le cadre du rapport de l'an prochain.
90. L'analyse des informations a permis de dégager les deux grandes constatations suivantes:
- **le contexte** est un facteur décisif pour la réussite des projets; et
  - **les projets plus récents** sont dans l'ensemble plus satisfaisants.
91. Il semble que le contexte soit un facteur décisif dans la réussite des projets, quelle que soit la manière de mesurer tant le contexte que la réussite. Globalement, les projets obtiennent de moins bons résultats: dans les pays à faible revenu que dans les pays à revenu moyen inférieur; dans les pays classés par l'EPIN dans les trois quintiles inférieurs que dans ceux des deux quintiles supérieurs; dans les pays qui obtiennent les résultats les plus faibles pour le secteur du développement rural.
92. Le constat selon lequel le contexte joue un rôle important n'est ni nouveau ni surprenant. Le fait que des projets réussissent dans l'ensemble mieux lorsque le cadre politique et institutionnel est meilleur et plus favorable paraît logique si l'on se fie à son intuition. Le dernier rapport ARDE<sup>39</sup> établi par la Banque mondiale parvient à une conclusion analogue: la bonne gestion de l'économie et les mesures favorisant l'intégration sociale augmentent la probabilité qu'un projet obtienne des résultats satisfaisants. Cela dit, la complexité du contexte à l'étape de la conception ou son évolution au cours de la mise en œuvre ne peuvent suffire à expliquer que le projet obtienne de moins bons résultats à son achèvement. Il faut partir du principe que les équipes chargées de concevoir les projets prennent en considération dès le départ les problèmes liés au contexte (capacités institutionnelles, politique économique, stade de décentralisation, etc.), et que la stratégie retenue pour le projet est adaptée en cours d'exécution pour réagir aux changements importants intervenant dans le contexte.

<sup>36</sup> Le classement des pays en fonction de leurs revenus est repris de la liste des économies telle qu'elle figure dans la base de données des Indicateurs du développement dans le monde de juillet 2007 établie par la Banque mondiale.

<sup>37</sup> L'EPIN apprécie la qualité du cadre politique et institutionnel actuel du pays.

<sup>38</sup> PBAS: Rural sector performance assessment 2005-2006 (Évaluation de la performance du secteur rural 2005-2006, document non traduit accompagnant le rapport de situation sur la mise en œuvre du SAFP).

<sup>39</sup> Groupe indépendant d'évaluation, Banque mondiale, *Examen annuel de l'efficacité du développement 2006: Obtenir des résultats* (Washington, D.C., 2006).

93. Le tableau 15 propose un bilan du résultat global des projets en fonction de trois grands paramètres permettant d'évaluer le contexte national, à savoir le niveau de revenu, la classification EPIN et la note obtenue pour le secteur du développement rural.

Tableau 15

**Résultat global et contexte national, 2002-2006**

	<i>Résultat global (pourcentage)</i>	
	<i>Satisfaisant (4-6)</i>	<i>Insuffisant (1-3)</i>
<b>Niveau de revenu</b>		
Pays à faible revenu (inférieur ou égal à 905 USD)	55	45
Pays à revenu moyen inférieur (906 USD à 3 595 USD)	81	19
Pays à revenu moyen supérieur (3 596 USD à 11 115 USD)	88	12
<b>Classification EPIN</b>		
EPIN <sup>a</sup> : quintiles 3 à 5	31	69
EPIN: quintiles 1 et 2	81	19
Pays non éligibles au crédit IDA <sup>b</sup>	83	17
<b>Note SDR</b>		
Note SDR inférieure ou égale à 3,75 <sup>c</sup>	33	67
Note SDR comprise entre 3,76 et 4	58	42
Note SDR supérieure à 4	85	15

<sup>a</sup> L'EPIN classe les pays en cinq quintiles au regard de quatre grands critères: i) gestion économique; ii) politique structurelle; iii) mesures d'intégration et d'équité sociale; et iii) gestion et institutions du secteur public. Les pays qui obtiennent les meilleures notes se classent dans le premier quintile et ceux qui obtiennent les plus mauvaises notes dans le cinquième quintile.

<sup>b</sup> Dans le cadre de l'EPIN, la Banque mondiale ne classe en cinq quintiles que les 80 pays les plus pauvres, c'est-à-dire ceux qui peuvent emprunter auprès de l'Association internationale de développement (IDA). Les chiffres concernant les pays non éligibles au crédit IDA correspondent au résultat global des projets tel que calculé pour les besoins du RARI. Pour le FIDA, il s'agit des pays qui empruntent à des conditions ordinaires.

<sup>c</sup> Chaque pays obtient une note moyenne d'évaluation de la performance du secteur rural calculée par la direction du FIDA. Les pays sont notés sur une échelle de 6 points, la note 6 étant la plus élevée possible et la note 1 la plus faible. Cette note correspond à la moyenne des notes obtenues pour 12 paramètres (environnement politique et juridique des organisations rurales, accès à la terre, concertation entre le gouvernement et les organisations rurales, etc.). La note évaluant la performance du secteur rural entre dans le calcul du score de chaque pays, et donc du montant des allocations obtenu par chacun dans le cadre du SAFF.

94. Selon l'analyse effectuée pour les besoins du RARI, il semble que les objectifs assignés aux projets soient exagérément optimistes au départ, et ne prennent pas suffisamment en considération les difficultés propres à un contexte national donné. En outre, il faut également tenir compte, au sein d'un même pays, du contexte spécifique des régions ou des projets, car il est probable que l'on observe, entre ces régions et projets, une variation des capacités institutionnelles et des conditions agroécologiques – ainsi que dans les différentes zones géographiques d'un même pays. Par exemple, l'EVEREST arrive à la conclusion que certains projets n'ont pas suffisamment pris en considération l'extrême éloignement de la zone du projet et les difficultés qui en résultent, notamment sur le plan de l'exécution et de la supervision du projet ou de l'appui à l'exécution (le programme d'autonomisation des communautés locales à Kalimantan Est<sup>40</sup> en Indonésie est un

<sup>40</sup> Entre-temps, le FIDA a annulé ce projet pour les raisons mentionnées ci-dessus et d'autres qui leur sont liées.

bon exemple). Autre exemple: la décision prise, initialement, d'implanter l'unité de coordination du projet de développement agricole de la province de Niassa (Mozambique) dans la capitale, alors que c'est au niveau de la province de Niassa qu'il fallait coordonner l'action des départements et partenaires chargés d'exécuter le projet.

95. Selon les évaluations, il semble aussi qu'on applique à certains contextes nationaux spécifiques des approches inadaptées. Par exemple, les EPP concernant le Brésil, le Mexique et, dans une certaine mesure, le Maroc soulignent que les besoins des pays à revenu intermédiaire sont sensiblement différents des priorités des pays à faible revenu. Pour les premiers, l'intérêt de la collaboration avec le FIDA repose souvent sur le désir d'acquérir des informations sur des pratiques innovantes et réussies et des connaissances en matière d'agriculture et de développement rural, ainsi que sur la souplesse et les faibles coûts de transaction qui caractérisent les prêts du FIDA par rapport aux ressources financières provenant d'autres sources. Ces EPP sont révélatrices du fait que le FIDA a tendance à appliquer une démarche universelle et à entreprendre dans les pays à revenu intermédiaire des activités reposant sur des stratégies et des approches analogues à celles qu'il applique dans les pays à faible revenu.
96. Dans le cas des pays à revenu intermédiaire, il semblerait utile que le FIDA applique une démarche spécifique pour intervenir dans ces pays, en particulier compte tenu du fait que, depuis que le FIDA a commencé ses activités, il a financé des opérations dans 22 pays à revenu intermédiaire<sup>41</sup>, pour un montant total de prêts de quelque 992 millions de USD, le coût total des projets atteignant 2,5 milliards de USD<sup>42</sup>. En outre, on est en droit de se demander pourquoi le FIDA n'a pas investi suffisamment dans certains de ces pays, en particulier compte tenu du grand nombre de ruraux pauvres qui y vivent (Brésil<sup>43</sup> ou Mexique<sup>44</sup> par exemple), par rapport à d'autres pays dans lesquels le nombre de ruraux pauvres est beaucoup moins élevé. Enfin, le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale a récemment réalisé une évaluation approfondie des interventions dans les pays à revenu intermédiaire qui aboutit à une conclusion analogue<sup>45</sup>.
97. Dans le même ordre d'idées, il importe de s'interroger sur le programme et les interventions du FIDA dans les États fragiles et les pays en situation d'après-conflit, puisque le FIDA finance actuellement des opérations dans 31 des 37 pays que le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE)<sup>46</sup> définit comme étant fragiles, le montant des prêts s'élevant à 1,9 milliard de USD et le coût des projets à 4,87 milliards de USD au total depuis que le FIDA a commencé ses opérations<sup>47</sup>.
98. Le tableau 16 montre que les projets entrés en vigueur ces 10 dernières années sont plus satisfaisants que les projets de la génération précédente. Ce constat est peut-être de bon augure, car il laisse à penser que le FIDA est capable de tirer les enseignements des leçons et des expériences du passé. Un certain nombre de facteurs peuvent expliquer cette amélioration: i) l'attention et l'intervention accrues du personnel du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution; ii) la mise en place de dispositifs de présence dans les pays (y compris des mécanismes de présence sur le terrain indirecte); iii) l'introduction des COSOP aux alentours de 1996/1997 pour servir de cadre aux opérations du FIDA. L'élaboration de toute une série de politiques et stratégies propres à l'organisation (notamment les stratégies

<sup>41</sup> Selon la définition retenue par la Banque mondiale pour établir sa liste des économies en juillet 2007.

<sup>42</sup> Le montant total des prêts pour les opérations du FIDA en cours dans les pays à revenu intermédiaire (y compris les opérations non signées ou pas encore entrées en vigueur) s'élève à 438 millions de USD, et le coût total de ces projets à 825 millions de USD.

<sup>43</sup> Par exemple, 30% de l'ensemble de la population rurale pauvre de la région Amérique latine et Caraïbes vit au Brésil.

<sup>44</sup> Sur les plus de 100 millions d'habitants que compte ce pays, environ 25% vivent dans des zones rurales.

<sup>45</sup> Banque mondiale, *Résultats de développement dans les pays à revenu intermédiaire: évaluation de l'appui de la Banque mondiale* (Washington, D.C., 2007).

<sup>46</sup> CAD de l'OCDE, *Les Apports de ressources aux États fragiles*, Rapport 2006, Paris, 2006.

<sup>47</sup> Le montant total des prêts pour les projets en cours (y compris les projets non signés ou pas encore entrés en vigueur) est équivalent à 787 millions de USD, et le coût total des projets à 1,4 milliard de USD.

régionales en 2002) a également permis de clarifier les orientations stratégiques, ce qui facilite la détermination des priorités d'action et d'allocation des ressources; iv) la plus grande attention généralement portée à la gestion des résultats et de l'impact; et v) l'amélioration progressive des processus internes d'assurance-qualité et d'autoévaluation.

Tableau 16  
**Résultat global par date d'entrée en vigueur**  
(pourcentage)

<i>Date d'entrée en vigueur</i>	<i>Résultat global 2002-2006</i>	
	<i>Satisfaisant (4-6)</i>	<i>Insuffisant (1-3)</i>
Jusqu'au 31 décembre 1996	50	50
Après le 31 décembre 1996	83	17

99. Enfin, un certain nombre de facteurs externes concernant les pays emprunteurs sont également de nature à expliquer les meilleurs résultats obtenus dans le cadre des projets plus récents. On constate notamment que, dans de nombreux pays, l'environnement est aujourd'hui plus porteur: ces dernières années, la participation du secteur privé s'est élargie, la gouvernance s'est améliorée à la faveur de la décentralisation et, dans l'ensemble, les capacités nationales ont progressé.
100. Toutefois, l'hypothèse mentionnée ci-dessus selon laquelle les projets récents sont plus efficaces que les anciens est en contradiction avec le fait que les projets achevés en 2005-2006 n'obtiennent pas en moyenne de résultats plus satisfaisants que les projets achevés en 2001-2004. Ce constat pourrait en partie tenir au fait qu'une proportion plus importante des projets achevés en 2005-2006 ont été réalisés dans des pays à faible revenu et, plus généralement, dans des pays présentant un environnement plus difficile que celui des projets achevés en 2001-2004. Quoi qu'il en soit, ce sujet mérite une analyse plus approfondie afin de mieux comprendre la corrélation entre les résultats obtenus par les projets et les dates d'entrée en vigueur et de clôture.

## **G. Analyse comparative interne et externe**

101. Le RARI de cette année contient une double analyse comparative de la performance du FIDA, sur le plan interne par rapport à ses objectifs (tableau 17) et sur le plan externe, par rapport aux résultats des évaluations d'autres IFI choisies (tableau 18).
102. L'analyse comparative peut constituer une importante forme d'incitation à l'amélioration de l'efficacité en matière de développement. Il existe toutefois quelques problèmes se rapportant à l'analyse comparative dont il convient de tenir compte, et qui appellent l'attention sur la nécessité de faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats. Par exemple, un obstacle à une analyse comparative significative réside dans le repérage de données comparables, étant donné que les politiques et les méthodologies d'évaluation de chaque organisation sont plus ou moins différentes, malgré les efforts déployés par les milieux internationaux concernés par l'évaluation pour encourager l'harmonisation dans ce domaine. Cependant, on trouve aussi de nombreux points communs entre le FIDA et d'autres IFI, parmi lesquels, surtout, la nécessité d'apporter la preuve des résultats, de gérer les risques et d'aligner le travail effectué sur les cadres de développement impulsés par les pays. On peut également citer l'utilisation d'instruments de développement similaires, et notamment les prêts, les dons et la concertation.
103. Pour ce qui concerne le manque de données, il n'est pas facile de trouver des résultats provenant d'autres organisations de développement et portant sur les mêmes périodes. Par ailleurs, et bien que les comparaisons soient effectuées sur la base de méthodes et de critères d'évaluation semblables dans leurs grandes lignes, les questions spécifiques posées par chaque institution dans l'évaluation de la performance au regard de l'ensemble des critères d'évaluation ne sont pas

connues. Les résultats doivent par conséquent être interprétés en gardant cette mise en garde présente à l'esprit.

104. **Analyse comparative interne.** La performance des projets sur la période 2002-2006 a fait l'objet d'une analyse comparative interne, des points de vue de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'innovation, avec les résultats contenus dans l'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA réalisée en 2005. La comparaison entre les données du RARI et celles de l'EEI est présentée dans le tableau 17, qui inclut aussi les objectifs énoncés retenus dans le Plan d'action du FIDA.
105. Il est utile de noter que la Banque mondiale procède, dans son rapport ARDE, à une analyse comparative de sa propre performance en présentant les données regroupées sur la base des six régions géographiques dans lesquelles elle finance des opérations. En fait, le FIDA avait fait une première tentative de comparaison de la performance<sup>48</sup> sur les cinq régions géographiques couvertes par ses interventions pour la totalité de la cohorte de données entre 2002 et 2006. L'échantillon des données par région disponibles à l'heure actuelle a toutefois été jugé peu fiable pour la conduite, à ce stade, d'une telle analyse. L'analyse comparative de la performance du FIDA pour ses cinq régions géographiques devrait devenir possible à l'avenir, une fois que l'on disposera d'un ensemble de données plus cohérent pour chaque région.

Tableau 17

**Analyse comparative interne (pourcentage de projets satisfaisants)**

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Évaluation externe Indépendante<sup>a</sup></i>	<i>Évaluations 2002-2006</i>	<i>Objectifs fixés dans le Plan d'action<sup>b</sup></i>
Pertinence	100	96	100
Efficacité	67	72	80
Efficience	45	66	60
Durabilité	40 <sup>c</sup>	45	80
Innovation <sup>d</sup>	55	68	>25

<sup>a</sup> Voir le chapitre 2 du rapport de l'EEI rendu public en septembre 2005.

<sup>b</sup> Le Plan d'action a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005.

<sup>c</sup> Ce chiffre se fonde sur les notes de 10 projets en retard et clos. L'EEI, cependant, a noté que 61% des projets (18) qu'elle avait examinés auraient été classés satisfaisants en termes de durabilité.

<sup>d</sup> L'EEI distingue innovation locale d'innovation nationale. Les résultats mentionnés dans le tableau renvoient aux innovations locales, qui sont définies en termes "de nouveauté ou de différence au niveau de la communauté et du village (on parle alors, plus couramment, de transfert de technologie)". En ce qui concerne les innovations nationales, définies "en termes de nouveauté ou de différence dans un contexte national donné (un nouveau type d'organisation de microfinancement, une nouvelle technologie agricole)", 25% des projets évalués seulement sont jugés satisfaisants.

106. **Analyse comparative externe.** En raison de sa taille et de son mandat spécifique, le FIDA se distingue des autres organisations de développement par plusieurs aspects. Il n'est pas facile de trouver des données concernant des projets comparables. Il existe toutefois également de nombreuses similitudes, et en premier lieu la nécessité d'obtenir des résultats, de gérer les risques et de s'aligner sur les cadres de développement relevant de l'initiative des pays<sup>49</sup>. Cette partie présente aux fins de comparaison un certain nombre de données tirées des évaluations effectuées par d'autres banques de développement (tableau 18).

<sup>48</sup> En utilisant le critère de réalisation d'ensemble, puisqu'il fournit l'évaluation la plus complète des résultats du projet.

<sup>49</sup> Conformément aux engagements de la Déclaration de Paris (CAD de l'OCDE, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* [Paris, 2005]).



107. La BAsD, dans son dernier examen annuel des résultats d'évaluation<sup>50</sup>, mentionne un taux de réussite<sup>51</sup> des opérations de développement agricole et rural approuvées entre 1990 et 1997 de 52%. À partir du même critère, l'analyse effectuée dans le cadre du RARI aboutit à un taux de réussite des opérations du FIDA dans la région Asie et Pacifique d'environ 83% pour la période 2002-2006.
108. Le rapport ARDE 2006 de la Banque mondiale fournit des données à propos de 222 projets concernant le secteur rural achevés durant la période 2001-2005. Quatre-vingts pour cent de ces projets ont obtenu des résultats satisfaisants, et dans 73% des cas, leur durabilité a été jugée probable. Selon l'analyse effectuée pour les besoins du RARI, la performance globale des projets (qui correspond à peu près aux critères de résultat retenus à la Banque mondiale<sup>52</sup>) a été jugée satisfaisante pour 84% des opérations financées par le FIDA pour la période 2002-2006, mais la durabilité est très faible puisqu'elle n'est jugée satisfaisante que dans 45% des cas.
109. Le Département d'évaluation des opérations de la Banque africaine de développement (BAfD) n'a jusqu'à présent pas publié de rapport analogue concernant la performance de ses projets. Toutefois, il a procédé en 2007 à une analyse des rapports d'achèvement des projets rédigés entre 2003 et 2005 qui établit que quatre des huit projets concernant le secteur agricole (50%) ont obtenu un résultat global satisfaisant, contre 63% pour l'ensemble des projets. Le Département a également analysé les notes attribuées dans le cadre des évaluations réalisées en 2001 et 2002; il en ressort que 69% des interventions de la BAfD dans le secteur agricole ont obtenu des résultats satisfaisants sur le plan de la durabilité<sup>53</sup>. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle de la Banque interaméricaine de développement a publié en 2002 un rapport sur l'efficacité en matière de développement (*Development Effectiveness Report*, (RE-260)) mais il n'a pas établi de nouvelle édition. Ce rapport ne contenait pas de données comparables.

Tableau 18

**Comparaison avec les interventions de développement agricole et rural d'autres institutions financières internationales**

(pourcentage de projets ayant obtenu une note satisfaisante)

	FIDA (2002-2006)	Banque mondiale (2001-2005)	BAsD (1990-1997)
Résultats (performance du projet) toutes régions confondues	84	80	s.o.
Performance du projet et durabilité <sup>a</sup> dans la région Asie et Pacifique	83	79 <sup>b</sup>	52

Note : s.o. = sans objet.

<sup>a</sup> Pour évaluer la "réussite du projet", la BAsD associe quatre facteurs, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

<sup>b</sup> Il s'agit d'une moyenne concernant les résultats des projets et leur durabilité, tous secteurs confondus et pas uniquement s'agissant des interventions de développement dans le secteur agricole et rural – voir le tableau A1 du rapport ARDE 2006 de la Banque mondiale.

110. Somme toute, bien qu'il convienne d'interpréter ces comparaisons avec prudence, compte tenu de la spécificité de chaque organisation et de son modèle opérationnel, sur la base des données les plus récentes, l'appréciation de la performance des projets financés par le FIDA fait globalement jeu égal avec celle des opérations financées par la Banque mondiale dans le secteur rural, mais cette

<sup>50</sup> Operations Evaluation Dept, AsDB, *Annual Evaluation Review* (Département d'évaluation des opérations, BAsD, Rapport annuel sur les évaluations, document non traduit), Manille, 2006.

<sup>51</sup> Le taux de réussite est calculé à partir de quatre grands critères d'évaluation: pertinence, efficacité, efficience et durabilité. Sont considérés comme réussis les projets figurant dans l'une des trois catégories suivantes: très réussi, réussi, et partiellement réussi. Ibid., p. 5.

<sup>52</sup> La performance des projets prend en compte la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Elle est analogue aux critères utilisés par la Banque mondiale pour évaluer les résultats, car ceux-ci reposent également sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

<sup>53</sup> Voir le tableau A8 concernant la durabilité dans le rapport non traduit établi par la BAfD sous le titre *Review of 2001-2002 Evaluating Results* (ADB/ADF/OPEV/2004/03) (Abidjan, Côte d'Ivoire: AfDB/AfDF, avril 2004).

dernière semble obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la durabilité. Le taux de réussite des opérations du FIDA semble meilleur que celui des interventions financées par la BASD dans le secteur agricole.

Principaux points à retenir des évaluations réalisées entre 2002 et 2006

- Dans les grandes lignes, la performance sur cette période de 5 ans est satisfaisante au regard de tous les critères d'évaluation, excepté l'accès aux marchés. En outre, des progrès sont possibles dans deux domaines d'impact: les institutions et services et l'environnement et les ressources collectives.
- En ce qui concerne la durabilité, la performance est décevante, et il conviendrait que la direction se préoccupe de cette question de toute urgence.
- À l'analyse, deux grands constats se dégagent: i) le contexte est un facteur de réussite des projets décisif; et ii) les opérations plus récentes sont dans l'ensemble plus satisfaisantes que les précédentes. En ce qui concerne le contexte, le rapport du RARI relève que les besoins des pays à revenu intermédiaire et des États fragiles sont sensiblement différents des priorités des pays à faible revenu. Ces constatations et d'autres du même ordre appellent une analyse plus approfondie.
- La performance du FIDA dans la région Asie et Pacifique paraît nettement supérieure à celle des projets financés par la BASD dans le domaine du développement agricole et rural. Le FIDA fait à peu près jeu égal avec la Banque mondiale pour ce qui est des opérations de développement agricole et rural, toutes régions confondues.

## VI. Contribution du RARI à l'apprentissage

### A. Durabilité

111. Cette année, le RARI examine deux thèmes plus en détail. Cette section traite du premier d'entre eux, à savoir la durabilité. Le principal motif de ce choix est la faiblesse des résultats obtenus sur ce plan: la durabilité est jugée insuffisante pour 55% des 73 projets évalués depuis 2002. Sur tous les critères évalués, c'est dans ce domaine décisif que la performance du FIDA est la plus faible.

#### Définitions et mesure

112. Les définitions de la durabilité sont très diverses et ce concept est souvent difficile à cerner. Selon le CAD de l'OCDE, dans le contexte de la coopération au développement, la durabilité se définit comme "le maintien des bénéfices d'une intervention de développement (...) après la fin d'une intervention d'aide au développement". Selon cette définition, pour évaluer la durabilité, il faut apprécier deux éléments: premièrement, la probabilité que les avantages soient maintenus à long terme; et deuxièmement, la résistance au risque des flux nets d'avantages au fil du temps. La durabilité s'apprécie au regard des objectifs fixés pour le projet ou programme et de la nature des avantages escomptés au stade de l'admission du projet et, par la suite, tout au long de sa mise en œuvre.
113. Pour évaluer la probabilité que les avantages perdurent à long terme, il faut prendre en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales de la durabilité. Selon la définition retenue par le PMD dans les directives concernant le rapport d'achèvement des projets, la durabilité s'apprécie en fonction de six principaux facteurs: les dimensions politique, sociale, institutionnelle, économique/financière et environnementale et la maîtrise locale ou nationale. D'autres organisations de développement utilisent des critères différents. Par exemple, la Banque mondiale évalue la durabilité au regard des "risques qui pèsent sur les résultats de développement". La probabilité que les avantages d'un projet soient durables est fonction de la capacité de résistance d'un projet ou programme à des risques ou des chocs spécifiques.

### **Importance des institutions**

114. Toutes les définitions de la durabilité proposées par les organisations de développement ont un point commun: elles mettent l'accent sur les institutions. L'absence de cadre institutionnel approprié – qu'il soit officiel ou informel, national ou local – réduit nettement la probabilité que les avantages de l'intervention soient durables. Le terme d'institution est ici utilisé pour désigner aussi bien les "règles du jeu" officielles et informelles (depuis les régimes fonciers coutumiers jusqu'aux cadres politiques et réglementaires) que les organisations. Dans une étude portant sur l'enjeu de la durabilité pour les organisations de développement qui a fait date, Andersson, K. et al. (2005)<sup>54</sup> font valoir qu'une attention prioritaire doit être portée aux incitations. C'est particulièrement vrai pour les contributeurs primaires qui assurent le maintien des flux d'avantages une fois le projet terminé, dont la défaillance est souvent une cause essentielle de la faible durabilité des interventions de développement. La même étude fait apparaître deux enseignements importants. Premièrement, en matière d'aide au développement, la durabilité a trait à la longévité des effets favorables créés et non à l'existence d'activités ou de projets précis. Deuxièmement, pour assurer la durabilité, il faut y réfléchir dès la conception et créer une culture d'apprentissage au sein de l'organisation qui soit capable, à terme, de la favoriser.

### **Résultats d'évaluation**

115. Tout comme les autres partenaires du développement, le FIDA est confronté au problème de la durabilité. Les RARI successifs signalent tous qu'une proportion importante d'opérations du FIDA présente des perspectives d'obtention de résultats durables faibles. Certes, les contextes dans lesquels le FIDA intervient rendent l'obtention de résultats durables particulièrement difficile (institutions faibles et marchés insuffisants ou inexistantes), mais le bilan actuel en matière de performance indique que, en dépit des objectifs qu'ils affichent, plus de la moitié des projets du FIDA ne réussissent pas à produire des avantages durables<sup>55</sup>. La question qui se pose est pourquoi. Le problème réside-t-il dans la manière dont le FIDA conçoit ses opérations, dans la façon dont elles sont mises en œuvre, dans les grands espoirs que portent des investissements relativement réduits ou dans les failles de la culture organisationnelle et la faiblesse des incitations?
116. L'observation des évaluations montre que les problèmes rencontrés de manière récurrente dans les projets dont les résultats sont faibles sur le plan de la durabilité sont les suivants:
- les objectifs du projet sont trop ambitieux et souvent peu adaptés au contexte;
  - l'analyse des institutions, des caractéristiques sociales et des risques et, par conséquent, les mesures d'atténuation et de renforcement de la résistance qui contribuent à l'adaptation des projets au fur et à mesure de l'évolution des circonstances font l'objet d'une attention insuffisante;
  - l'appui pratique à l'exécution est insuffisant et les délais d'exécution du projet sont trop courts; et
  - l'attention portée aux besoins d'assistance financière et technique périodique ou continue une fois le projet achevé est insuffisante.
117. Les évaluations de projet effectuées en 2006 illustrent bien certaines des difficultés rencontrées. La faiblesse des efforts de renforcement institutionnel est une caractéristique commune, à laquelle échappe le projet réalisé au Pérou qui a obtenu un développement institutionnel vigoureux grâce à un processus extrêmement participatif d'élaboration du projet, à l'appui solide d'un CPP en poste

<sup>54</sup> K. Andersson, C. Gibson, E. Ostrom et S. Shivakumar, "The Aid Effectiveness Puzzle," dans S. Shivakumar, *The Constitution of Development: Crafting Capabilities for Self-Governance*, New York, Palgrave, 2005.

<sup>55</sup> Les objectifs sont eux-mêmes fonction du contexte, de même que les attentes concernant ce qu'une opération peut raisonnablement produire et, partant, ce qu'il est possible de préserver dans la durée. Plus les risques qui pèsent sur l'obtention de résultats durables sont élevés en raison d'un contexte difficile ou de la nouveauté de la démarche retenue, plus il convient d'être attentif aux mesures propres à limiter et atténuer les risques lors de l'élaboration du projet et au cours de sa mise en œuvre.

dans le pays et à la volonté d'améliorer constamment le projet et de tirer les leçons de l'expérience.

118. L'appréciation de la durabilité des opérations financées par le FIDA se heurte à une difficulté majeure: le manque de données de S&E à l'achèvement du projet, en particulier pour les projets anciens, et l'attention relativement faible prêtée lors de l'examen à mi-parcours, à l'examen des risques et des hypothèses concernant la réalisation des résultats escomptés sur le plan du développement.
119. L'EPP du Mali, par exemple, confirme que les projets de la nouvelle génération présentent des perspectives légèrement meilleures sur le plan de la durabilité; cela repose dans une large mesure sur l'amélioration de la conception, mais cela s'explique également par la plus grande attention portée au développement de l'accès aux services financiers ruraux, aspect indispensable pour mettre des capitaux à la disposition de la population rurale. Cela ne suffit pas à garantir le caractère durable des projets récents, et des insuffisances sont toujours visibles: l'appui aux organisations paysannes laisse à désirer, les liens avec les institutions locales permanentes sont médiocres, l'attention accordée à la rationalisation des dépenses est insuffisante et la gestion des projets ne fait pas suffisamment appel à des conseillers techniques.
120. Le caractère ponctuel de la présence dans les pays est également susceptible de compromettre la durabilité des opérations du FIDA. Au Mali, bien que le Fonds joue le rôle de chef de file pour les interventions réalisées dans le Nord, le dialogue avec les partenaires reste par trop centré sur les projets, tandis que les problèmes de coordination ne sont pas résolus et qu'on laisse passer des possibilités de concertation sur un certain nombre de questions décisives pour le développement du Nord, notamment la sécurité foncière, la décentralisation et la réglementation des institutions financières.
121. Afin de permettre au personnel du FIDA de participer plus largement à l'analyse prospective des problèmes qui affectent la durabilité, OE a organisé un atelier pour présenter les principaux enseignements des évaluations et ceux qu'il est possible de tirer de l'expérience des autres organisations, et a invité le personnel à faire part de ses réactions et à envisager des solutions pour aller de l'avant. L'encadré 1 récapitule les principaux points qui se dégagent de l'atelier consacré aux facteurs qui favorisent ou compromettent la durabilité des opérations du FIDA.

Encadré 1

**Facteurs compromettant la durabilité des opérations du FIDA**

- Contextes difficiles, risques élevés, pratiques innovantes.
- Absence de facteurs favorables, notamment d'institutions solides dans le domaine des politiques et de la gouvernance et d'incitations de nature économique ou commerciale.
- Objectifs de projets trop ambitieux, qui laissent parfois à désirer sur le plan de l'assimilation et de la maîtrise par les partenaires d'exécution à l'échelle nationale ou locale.
- Analyse des institutions, des caractéristiques sociales et des risques insuffisante, médiocrité des analyses sur lesquelles repose la conception des projets du FIDA.
- Implication du personnel du FIDA et appui à l'exécution à l'échelle du pays insuffisants.
- Délais d'exécution trop courts.
- Attention insuffisante portée aux stratégies de désengagement et aux besoins de financement des dépenses de fonctionnement courantes.
- Système d'incitations au sein du FIDA, qui favorise de plus en plus l'obtention d'effets à court terme (résultats) plutôt que d'effets à long terme sur les institutions.

### Comparaisons avec d'autres organisations

122. À certains égards, le FIDA est différent des autres organisations de développement, chacune ayant ses caractéristiques propres. Le FIDA n'est toutefois pas le seul à être confronté au problème de la durabilité, auquel ses partenaires de développement doivent également faire face, qu'il s'agisse de gouvernements ou de donateurs et qu'ils agissent à l'échelle nationale ou locale. Comment la performance du FIDA se situe-t-elle par rapport à celle des autres organisations?
123. La probabilité que les avantages produits par les projets seront durables fait partie des critères utilisés par la BASD pour évaluer la réussite de ses projets. Les données du rapport annuel sur les activités d'évaluation<sup>56</sup> de 2003 indiquent qu'environ 78% des projets évalués à cette époque avaient des chances d'être durables. Une étude quantitative des facteurs de réussite des projets a mis en évidence le rôle essentiel que jouent les facteurs suivants dans l'obtention de résultats favorables: a) les caractéristiques du secteur (certains secteurs [transports] étant plus propices que d'autres [agriculture]); b) le climat économique – l'élaboration du projet doit reposer sur une analyse solide de l'économie du pays; c) qualité du cadre réglementaire (révélatrice de la qualité de la gouvernance); et d) absence de retards importants dans l'exécution du projet (voir la note 52).
124. Comme indiqué au paragraphe 109, la BAfD indique que 69% des projets qu'elle a financés dans le secteur de l'agriculture obtiennent des résultats satisfaisants sur le plan de la durabilité. Toutefois, selon une évaluation de l'assistance aux pays en République-Unie de Tanzanie que la BAfD a rendue publique en 2005, le portefeuille de projets se caractérise notamment par la place accordée à l'irrigation et par la durabilité médiocre de bon nombre des opérations menées dans ce domaine.
125. À la Banque mondiale, différents rapports ARDE indiquent également que le problème de la durabilité est récurrent (voir le paragraphe 108). Toutefois, les progrès récemment accomplis sont remarquables. Concernant les opérations menées dans le secteur rural, 73% en moyenne des projets achevés entre 2001 et 2005 étaient susceptibles d'être durables ou mieux, contre 45% en moyenne pour les projets achevés entre 1996 et 2000<sup>57</sup>. Cette tendance à l'amélioration est liée notamment à la nette priorité accordée à l'obtention de résultats à l'échelon national, l'importance de la présence dans le pays constatée dans de nombreux cas, la définition précise et le suivi de la chaîne des résultats, et enfin au choix judicieux de l'instrument de prêt.
126. Toutefois, le rapport ARDE 2004 relève les difficultés rencontrées dans l'obtention d'effets durables dans le cadre des projets et programmes de réduction de la pauvreté, en particulier lorsqu'on intervient à l'échelle des communautés. En outre, la Banque mondiale obtient de meilleurs résultats lorsqu'elle appuie des opérations décidées à l'initiative des pays, et réussit moins bien lorsqu'elle essaie d'introduire de nouvelles démarches, dont la durabilité reste faible.
127. Les interventions dont la durabilité semble avérée sont des projets à assise communautaire soigneusement adaptés aux caractéristiques sociales de chacune des communautés bénéficiaires, et pour lesquels on a adopté une démarche à long terme visant à laisser des infrastructures et des organisations locales capables d'assurer le fonctionnement et la pérennité des services. Un constat mérite plus particulièrement d'être noté: les projets de la Banque mondiale qui comprennent au moins une action concrète de développement social (qu'elle concerne le développement à l'initiative des communautés, la prévention des conflits ou la parité hommes-femmes) obtiennent dans l'ensemble des notes plus élevées, sur le plan des résultats, de la durabilité et de l'impact sur le développement institutionnel que les autres. Cela dit, il reste très difficile de trouver des moyens de mener à bien des actions efficaces en faveur du développement social.

<sup>56</sup> Voir le tableau 2 du rapport établi par le Département d'évaluation des opérations de la BASD (*Annual review of Evaluation Activities in 2003*, S. Curry, A. Ibrahim, T. Ito, R. Lumain et J. Tubazecta, Manille, BASD, juin 2004).

<sup>57</sup> Tableau A.1, appendice A, rapport ARDE 2006 de la Banque mondiale.

### Comment améliorer la durabilité

128. Comme la section précédente le confirme, les organisations de développement s'accordent dans une large mesure sur les enseignements à tirer concernant les obstacles qui compromettent la durabilité. La priorité accordée à l'efficacité de l'aide a notamment mis en lumière un certain nombre de fils conducteurs qui se retrouvent chez les partenaires tant bilatéraux que multilatéraux et permettent non seulement d'établir un diagnostic commun, mais également, le cas échéant, de trouver des solutions communes. Ces défis à relever ensemble donnent au FIDA une occasion déterminante de tirer les leçons de l'expérience des autres organisations et, si possible, de participer à des démarches communes visant à améliorer les perspectives de durabilité, dans le cadre de l'aide au développement, mais aussi plus généralement dans toutes les actions entreprises en faveur du développement.
129. Le FIDA a déjà pris un certain nombre de mesures afin de renforcer l'efficacité en matière de développement. Le Cadre stratégique du FIDA affirme notamment la détermination du Fonds à faire de la durabilité un principe fondamental de ses interventions: "Le FIDA améliorera la conception de ses projets afin d'en garantir l'impact sur le développement, et il continuera de leur fournir un soutien jusqu'à ce que cet impact soit jugé durable." Le Plan d'action adopté en 2005 met lui aussi l'accent sur la durabilité, puisqu'il précise que d'ici à 2009 la proportion de projets dont la durabilité est jugée probable ou mieux (de même que l'efficacité) doit atteindre 80%. Parmi les autres mesures prises dans ce domaine, on peut citer la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution récemment approuvée (2006), les dernières décisions concernant les mécanismes de présence du FIDA dans les pays, et les mesures actuellement appliquées sous la houlette du PMD pour améliorer la qualité.
130. L'encadré 2 récapitule les actions prioritaires identifiées à l'occasion de l'atelier qui sont susceptibles de réclamer une attention particulière.

Encadré 2

#### Durabilité: les priorités pour aller de l'avant

- Faire preuve de plus de réalisme dans la définition et l'adaptation des objectifs d'un projet, et prévoir les stratégies de désengagement dès le début de sa conception; veiller à définir les caractéristiques techniques de manière à ce que les partenaires et les bénéficiaires soient à même d'assurer correctement le fonctionnement et l'entretien des installations techniques une fois le projet achevé.
- Prévoir des délais plus longs pour l'identification des projets afin de repérer les institutions existantes avec lesquelles établir les fondements de la maîtrise et de l'implication, et de faire en sorte que les capacités et les dispositions nécessaires à la mise en œuvre soient mises en place avant l'entrée en vigueur du projet.
- Procéder à une analyse plus systématique de la situation économique, des institutions et des risques, et définir les résultats escomptés, les mesures prises pour garantir la durabilité, et les mesures d'atténuation des risques dans le cadre de la conception du projet.
- Préciser l'enchaînement et la synchronisation des activités de renforcement des institutions et des activités à caractère économique.
- Accroître les ressources dévolues à l'exécution, à la supervision directe et à l'appui à l'exécution; envisager le renforcement de la présence dans le pays, en particulier là où les capacités et l'environnement laissent à désirer.

131. **Recommandation.** Bien que le RARI mette en évidence plusieurs domaines dans lesquels il convient d'agir afin d'obtenir une amélioration de la durabilité des opérations du FIDA, la principale recommandation porte sur la nécessité pour le FIDA d'élaborer, en 2008, une approche spécifique afin de promouvoir et d'améliorer la durabilité pour en faire une partie intégrante de l'action globale qu'il mène pour améliorer le cycle des COSOP et des projets. Cette recommandation découle du postulat suivant: il est indispensable de concevoir les projets dès le départ de manière à assurer la durabilité et de mettre en place une culture d'apprentissage au sein de l'organisation propre à favoriser la durabilité au fil du temps. Il faut convenir d'une définition de la durabilité qui privilégie la pérennité

des résultats. Il conviendrait qu'une telle stratégie fournisse au personnel du FIDA et aux autres partenaires intéressés des indications précises concernant les facteurs essentiels à prendre en compte dès la phase de conception du projet et jusqu'à son achèvement. Plus concrètement, il faudrait que cette stratégie repose sur trois piliers: i) une analyse plus systématique des institutions concernées; ii) plus de réalisme dans la définition des objectifs et des approches; et iii) l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de désengagement pour l'ensemble des projets et programmes bénéficiant du concours du FIDA.

## **B. Innovation**

132. Contrairement à la durabilité, le thème de l'innovation n'a pas été retenu parce qu'il s'agit d'un domaine qui laisse particulièrement à désirer. En général, les dossiers d'évaluation indiquent que le FIDA s'est montré moins innovant qu'il ne le souhaitait plutôt qu'insuffisamment innovant. De plus en plus, l'innovation est considérée comme une dimension essentielle de l'avantage comparatif du FIDA, et par conséquent une caractéristique de plus en plus importante de l'organisation. Le Cadre stratégique reflète cette primauté, de même que le Plan d'action, qui fixe un objectif spécifique concernant l'innovation<sup>58</sup>. L'élaboration par le Fonds d'une stratégie détaillée en matière d'innovation, approuvée par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-onzième session, en septembre 2007<sup>59</sup>, reflète également cette priorité.

### **Définition et mesure**

133. Selon les termes de la nouvelle stratégie en matière d'innovation, "il n'existe pas de définition universellement applicable de l'innovation: il revient à chaque organisation de la définir en fonction de ses besoins opérationnels propres. Dans le cas du FIDA, le cadre opérationnel de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) la définit comme un processus qui permet de créer de la valeur ajoutée ou de résoudre un problème de façon originale. La présente stratégie retient cette définition mais précise que, pour être considéré comme une innovation, un produit, une idée ou une démarche doit être nouveau dans son domaine, utile et économique à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif visé, et enfin surmonter les essais pilotes."
134. Les autres organisations de développement n'ont pas fait de l'innovation un thème d'évaluation, et par conséquent aucune donnée d'évaluation comparable n'a été trouvée.

### **Résultats d'évaluation**

135. Les différents RARI font état de succès mitigés. Globalement, 68% des projets sont jugés satisfaisants sur le plan de l'innovation au cours de la période 2002-2006. Chaque année, on trouve un éventail de projets innovants et moins innovants, de composantes innovantes et conventionnelles, et d'innovations concluantes ou moins heureuses. Concrètement, on trouve relativement peu de cas de reproduction ou application à plus grande échelle qui pourraient attester que l'intervention a bien réussi à promouvoir l'innovation – on peut citer l'exemple des caisses d'épargne rurales au Costa Rica et en République bolivarienne du Venezuela (RARI 2005) et des conseils autogérés et des groupements d'irrigants au Viet Nam (RARI 2004).
136. Jusqu'en 2004, les rapports sur la performance du portefeuille font rarement de l'innovation une question transversale ou un domaine thématique ou stratégique faisant l'objet d'un examen séparé. Depuis 2004, toutefois, avec l'adoption de l'III, l'innovation figure plus explicitement en tant que domaine d'évaluation de la performance. Selon le Rapport sur la performance du portefeuille de 2005, "dans l'ensemble, les programmes et projets soutenus par le FIDA comportent un nombre important d'éléments novateurs et ils ont été copiés dans une large mesure". Le rapport précise qu'il est établi que d'autres donateurs ou certains gouvernements

<sup>58</sup> Le Plan d'action fixe l'objectif suivant: améliorer les résultats en matière d'innovation au niveau national par rapport aux 25% des projets financés par le FIDA jugés innovants dans le cadre de l'EEI (2005).

<sup>59</sup> Stratégie du FIDA en matière d'innovation, document EB/2007/91/R.3/Rev.1.

ont repris un certain nombre d'idées novatrices. Le rapport sur la performance du portefeuille de 2006 propose une étude des rapports d'achèvement de projet selon laquelle l'innovation est jugée satisfaisante dans environ deux tiers des cas.

137. Parmi les facteurs qui contribuent à la réussite d'une innovation dans le cadre d'un projet, on retrouve nombre de ceux qui favorisent plus généralement la réussite des initiatives en faveur des pauvres. Ces innovations ont notamment en commun les caractéristiques suivantes: elles répondent à un besoin largement partagé au sein de la population pauvre; elles ont été correctement testées et expérimentées; elles sont peu coûteuses et relativement simples à adopter; elles reposent sur des techniques, des pratiques, des normes culturelles et sociales et des savoirs existants ou traditionnels; elles comportent des avantages évidents et rapidement visibles; et il est facile de faire marche arrière en cas d'échec.
138. Plus généralement, les documents d'évaluation disponibles au FIDA indiquent que la réussite d'une innovation repose sur les éléments suivants: un objectif d'innovation explicite; un processus d'innovation structuré comportant plusieurs étapes successives nettement définies; la mobilisation authentique du FIDA et de ses partenaires en faveur de l'innovation et leur capacité à la mettre en œuvre; et un environnement politique porteur et des partenaires locaux efficaces. La souplesse dans la conception des projets, l'allongement des calendriers d'exécution, les ajustements fréquents au cours de la mise en œuvre et un suivi systématique sont également nécessaires. Certains des projets les plus innovants ont été menés dans des pays où le FIDA est présent en permanence.
139. La reproduction et application à grande échelle des innovations réclament une approche analogue. La reproduction doit être un objectif explicitement formulé et s'appuyer sur la concertation et les partenariats afin d'élargir les interventions à l'échelle méso- et macroéconomique.
140. Les évaluations déjà réalisées ont permis de diagnostiquer certains des facteurs organisationnels qui font obstacle à l'innovation au sein du FIDA et empêchent le Fonds de jouer son rôle de promotion des innovations reproductibles. Plusieurs de ces défauts font écho en négatif aux facteurs de réussite mentionnés plus haut. L'innovation est moins probable dans une organisation qui n'exige pas la formulation d'objectifs explicites en matière d'innovation, ne met pas l'accent sur l'innovation dans le cadre de la supervision et de l'appui à l'exécution, et, plus généralement, n'assure pas une présence dans les pays suffisante. Les évaluations soulignent, et c'est là l'essentiel, la nécessité d'établir une culture institutionnelle favorable à l'innovation plutôt que frileuse, dotée de compétences et d'incitations à la hauteur de cette ambition; d'adopter pour l'innovation une définition et un cadre conceptuel clairs au sein de l'organisation; de mieux analyser et de mieux traiter les risques; et de mieux gérer les savoirs reposant sur l'expérience acquise et les enseignements tirés des programmes financés par le FIDA et par d'autres organisations.
141. Comme dans le cas de la durabilité, OE a organisé un atelier interne afin d'analyser les causes exposées ci-dessus et de trouver d'autres raisons qui expliquent le bilan en demi-teinte du FIDA en matière d'innovation. L'encadré 3 récapitule les obstacles à l'innovation identifiés à l'occasion de cet atelier.



## Encadré 3

**Autres facteurs compromettant l'innovation identifiés par le personnel du FIDA**

- L'innovation est un objectif relativement nouveau pour le FIDA. La plupart des projets évalués sont antérieurs.
- Le calendrier de conception et d'approbation serré ne laisse pas suffisamment de temps pour rechercher des idées nouvelles.
- Il y a peut-être une contradiction entre privilégier les résultats (ce qui favorise les solutions éprouvées) et privilégier les démarches innovantes (ce qui augmente le risque d'échec).
- Les différents partenaires ne perçoivent pas de la même manière les risques inhérents à l'innovation, qui pèsent de manière inégale sur leurs épaules.
- Tant le FIDA que ses partenaires présentent des lacunes sur le plan des compétences et des capacités.
- Les prêts ne sont peut-être pas l'instrument de financement le plus approprié, ou du moins il faudrait améliorer leur articulation avec les dons.
- Les gouvernements ne sont pas nécessairement ouverts à l'innovation ou prêts à l'encourager.

**Améliorer le processus de promotion de l'innovation au FIDA**

142. L'atelier a permis de recenser les questions qui nécessitent une attention prioritaire afin de renforcer le processus global de promotion de l'innovation au FIDA. Elles sont présentées dans l'encadré 4.

## Encadré 4

**Innovation: les priorités pour aller de l'avant**

- Clarifier la définition, les attentes et les indicateurs de mesure.
- Créer un "espace" et une culture plus favorables à l'innovation au sein de l'organisation.
- Organiser le processus d'innovation et former le personnel pour qu'il favorise sa mise en œuvre.
- Consacrer plus de temps et de moyens à la recherche d'innovations.
- Étudier les mesures à prendre pour commercialiser et diffuser les innovations au niveau national (foires de l'innovation, par exemple).
- Reconsidérer les arguments en faveur de la mise en place d'instruments de financement plus souples et de la priorité à donner aux gouvernements.
- Étudier les moyens de faciliter et d'encourager l'innovation dans le cadre de la conception et de l'exécution des projets.
- Développer la supervision directe, l'appui à l'exécution et la présence dans les pays.
- Améliorer la gestion des savoirs, la mise en commun des innovations et la rotation du personnel.

143. La mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière d'innovation récemment approuvée permettra de prendre en considération plusieurs des facteurs mentionnés ci-dessus. En outre, OE va prochainement procéder à l'évaluation des efforts déployés par le FIDA pour promouvoir des innovations reproductibles; ce sera l'occasion de faire le bilan des résultats déjà obtenus et de tirer des enseignements, ce qui sera également utile pour mettre en œuvre la stratégie.

**VII. Teneur du RARI**

144. Il n'est pas inutile, dans cette cinquième édition du RARI, de dresser un bilan de l'évolution du document du point de vue de la présentation des données et des analyses connexes.
145. Le premier RARI, présenté en 2003, était basé sur 10 évaluations de projet. Le rapport soulignait la nécessité de faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats – compte tenu de la taille relativement réduite de l'échantillon utilisé pour l'évaluation de la performance. Il était également noté que "avec la publication d'autres rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, par exemple d'ici deux ans, quand 30 projets auront été évalués avec le nouveau cadre méthodologique, OE sera mieux à même d'évaluer un échantillon plus large et de

faire une synthèse plus solide de la performance du portefeuille au point d'achèvement"<sup>60</sup>.

146. Le deuxième RARI, en 2004, présentait les résultats concernant les projets évalués en 2003. Il comprenait en outre un état récapitulatif des résultats pour 2002 et 2003 pour les critères composites: performance des projets, impact sur la pauvreté rurale, performance des partenaires et performance d'ensemble<sup>61</sup>. Le troisième RARI, soumis en 2005, présentait les résultats concernant les projets évalués en 2004, ainsi qu'une vue d'ensemble des résultats regroupés pour tout l'échantillon des projets évalués au cours de la période 2002-2004. Le RARI 2006 présente les résultats concernant les projets évalués en 2005, ainsi qu'un état récapitulatif des résultats de la période 2002-2004.
147. Suivant une approche cohérente avec ces caractéristiques, le document de cette année présente des conclusions basées sur les projets évalués en 2006, ainsi qu'un état récapitulatif des résultats de la période 2002-2006. Les données concernant la période 2002-2006 ont également été analysées en vue d'identifier les principaux facteurs affectant la performance des interventions du FIDA. En tout état de cause, la question se pose de savoir quelle est la période la plus appropriée pour l'agrégation des résultats des années précédentes. Le rapport ARDE de la Banque mondiale, par exemple, procède à une agrégation des données d'évaluation pour une période de cinq ans.
148. On a tenté, dans le RARI de cette année, comme dans celui de l'année dernière, de procéder à une double analyse comparative de la performance du FIDA, sur le plan externe, par rapport aux résultats des évaluations d'autres IFI<sup>62</sup>, et sur le plan interne par rapport aux objectifs approuvés par le Conseil d'administration dans le Plan d'action. On a souligné, aux paragraphes 102 et 103, les avantages et les limitations de l'analyse comparative.

## **VIII. Conclusions et recommandations**

### **A. Conclusions**

149. Cette année, tout en proposant comme d'habitude un panorama complet des résultats obtenus une année donnée (2006), le RARI porte une attention particulière à l'apprentissage dans le cadre de l'analyse approfondie de deux domaines qui revêtent une importance décisive pour le FIDA: la durabilité et l'innovation. Cette analyse permettra au Fonds et à son Conseil d'administration d'utiliser le rapport aussi bien pour rendre compte de leur action qu'à titre d'instrument susceptible de contribuer au changement institutionnel, dans le but ultime d'améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement. Si le RARI est et restera un instrument important pour renforcer la transparence, le rapport donne sa pleine mesure en mettant l'accent sur la compréhension des causes profondes de la performance et de l'impact des opérations du FIDA.
150. En ce qui concerne la durabilité, les résultats d'évaluation démontrent sans ambiguïté l'existence d'une marge d'amélioration. Les résultats médiocres obtenus dans ce domaine ont plusieurs causes, parmi lesquelles les objectifs souvent trop ambitieux des projets et programmes ou le manque d'attention portée à l'élaboration précoce de stratégies de désengagement. Il va sans dire que les autres organisations de développement sont aux prises avec les mêmes difficultés, mais ce n'est pas une raison pour relâcher les efforts.
151. En revanche, les résultats obtenus par le Fonds ces dernières années sur le plan de la promotion de solutions innovantes pour réduire la pauvreté rurale sont dans l'ensemble satisfaisants, et la nouvelle stratégie du FIDA en matière d'innovation est l'occasion de systématiser l'approche globale adoptée par le FIDA dans ce domaine. Il n'empêche que le RARI relève la nécessité d'intensifier les efforts spécifiques entrepris pour que les autres acteurs du développement appliquent à

<sup>60</sup> Voir paragraphe 13 du RARI 2003, document EB 2003/79/R.5.

<sup>61</sup> Voir les tableaux 9 et 12 du RARI 2004, document EB 2004/82/R.6.

<sup>62</sup> Voir le tableau 3 du RARI 2006, document EB 2006/89/R.10.

plus grande échelle et reproduisent les innovations, par exemple en renforçant les liens entre la promotion des innovations, la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques publiques et le renforcement des partenariats. La durabilité et l'innovation sont deux des six grands principes d'intervention fixés dans le Cadre stratégique, ce qui illustre la détermination du Fonds à prendre ces problèmes à bras-le-corps.

152. En ce qui concerne les résultats, l'analyse des données de 2006 montre que le degré de pertinence des opérations du FIDA reste élevé. L'impact sur les ressources humaines, l'environnement et les institutions est particulièrement bon, tandis que les résultats obtenus sur le plan du développement des marchés, des actifs financiers et du S&E sont insuffisants. L'analyse des données relatives à la période 2002-2006 fait, elle aussi, apparaître un impact sur les ressources humaines satisfaisant, tandis que l'impact sur les marchés et les institutions pourrait être amélioré<sup>63</sup>, de même que le S&E. L'efficacité des systèmes de S&E mis en place à l'échelon des projets est décisive, surtout parce qu'elle conditionne la fiabilité de l'évaluation de la performance et l'apprentissage. Dans l'ensemble, la performance du FIDA dans son rôle d'institution partenaire est satisfaisante dans 51% des projets évalués au cours de la période 2002-2006.
153. Deux constats ressortent plus particulièrement de l'analyse des évaluations effectuées entre 2002 et 2006. Premièrement, le RARI relève que le contexte national est un facteur déterminant de la réussite d'un projet; on entend par là la stabilité du gouvernement, sa politique de développement agricole et rural, les capacités des institutions intervenant dans la mise en œuvre, le degré de décentralisation, etc. Effectivement, le rapport révèle que le taux de réalisation des objectifs est nettement moins bon dans les contextes politiques et institutionnels délicats. Toutefois, il n'est pas toujours possible d'affirmer de manière péremptoire que les difficultés inhérentes au contexte excusent la médiocrité des résultats, car il faut partir du principe que les stratégies et les démarches adoptées dans le cadre d'un projet doivent tenir compte des difficultés du contexte lors de la conception et être adaptées, le cas échéant, aux évolutions de la situation survenant au cours de la mise en œuvre. Une analyse plus approfondie est nécessaire pour cerner les effets du contexte sur les résultats obtenus dans le cadre du projet. Pour y parvenir, il faudra notamment répondre aux questions suivantes: les projets financés par le FIDA diffèrent-ils suffisamment selon qu'ils sont mis en œuvre dans un contexte relativement favorable – pays à revenu intermédiaire, par exemple – ou dans un contexte plus difficile – pays en conflit ou sortant d'un conflit et États fragiles, par exemple. Les objectifs des projets sont-ils suffisamment réalistes, compte tenu du contexte, et susceptibles d'être adaptés en fonction de l'évolution du contexte au cours de l'exécution?
154. La deuxième constat est le suivant: dans l'ensemble, les projets entrés en vigueur à partir de 1997 semblent plus satisfaisants que les projets plus anciens (voir le tableau 16), ce qui corrobore les résultats d'une analyse analogue mentionnée dans le RARI de l'an dernier<sup>64</sup>. Cette évolution positive peut porter à croire que le FIDA tire parti de son expérience et des enseignements et conçoit et appuie de plus en plus souvent des opérations plus efficaces. Il est possible d'invoquer plusieurs raisons pour expliquer cette différence (voir les paragraphes 98 et 99). Toutefois, pour l'heure, il ne doit s'agir que d'un indice ou d'une hypothèse de travail, qui n'est pas confirmée par l'analyse comparative de la performance des projets achevés en 2005-2006 et en 2001-2004: en moyenne, la première série de projets n'a pas obtenu de meilleurs résultats que la seconde.

<sup>63</sup> Si l'on tient compte uniquement des données concernant l'année 2006, cependant, l'impact sur les institutions est bon.

<sup>64</sup> Voir l'annexe V du RARI présenté en 2006.

## B. Recommandations

155. Le Conseil d'administration et la direction du FIDA sont invités à examiner et approuver les recommandations suivantes:
156. **Durabilité.** Le FIDA doit élaborer en 2008 une stratégie précise en matière de durabilité, afin de surmonter les difficultés chroniques auxquelles se heurtent les opérations du FIDA dans ce domaine dont l'importance est décisive – et ce dans le cadre des efforts qu'il déploie plus généralement pour améliorer le cycle des COSOP et des projets. Cette stratégie donnerait au personnel du FIDA et aux autres partenaires intéressés des directives claires concernant les aspects cruciaux à prendre en considération durant l'élaboration des COSOP et tout au long du cycle du projet. À cet effet, la stratégie devra s'articuler autour des trois points d'ancrage suivants: i) une analyse plus systématique des institutions concernées; ii) plus de réalisme dans la formulation des objectifs et des approches; et iii) l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de désengagement dans tous les projets et programmes bénéficiant du concours du FIDA.
157. **RARI 2008.** OE propose d'entreprendre une analyse spécifique des données d'évaluation et de susciter un débat au sein de la direction du FIDA et de son personnel à l'occasion de la préparation du RARI de l'année prochaine. Celui-ci sera consacré aux deux premiers des trois thèmes mentionnés ci-dessous, dans le but d'identifier les mesures à envisager en priorité afin de favoriser l'amélioration de la performance dans les domaines en question. Le troisième thème sera le fil conducteur du RARI 2009. De toute évidence, ces trois thèmes présentent des caractéristiques et une complexité variables, et les traiter exige donc des efforts, des processus et des ressources différents.
- **Le contexte national** semble être un facteur déterminant de la réussite et de la durabilité des opérations financées par le FIDA. L'étude portera notamment sur l'expérience du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire et les États fragiles. Elle analysera de façon approfondie, notamment, la façon dont les politiques, les capacités institutionnelles, les caractéristiques agroécologiques et les conflits influencent la performance et l'impact des opérations du FIDA. Elle visera également à tirer des enseignements de l'expérience acquise par d'autres organisations de développement pour ce qui est d'intégrer le facteur contextuel dans leurs propres activités.
  - **Le suivi et évaluation** a, à plusieurs reprises, été identifié comme l'un des points faibles des projets et programmes appuyés par le FIDA et il joue un rôle décisif, entre autres, à l'égard de la gestion axée sur les résultats, l'évaluation de l'impact, la gestion des savoirs et la promotion des innovations<sup>65</sup>.
  - **Les domaines d'impact les plus faibles** sont notamment les marchés, les institutions et l'environnement; le Cadre stratégique leur donne également une place importante.
158. Deux caractéristiques des RARI ont évolué au fil des années. Premièrement, le rapport a mis en évidence les risques liés à l'analyse des tendances dans la performance des interventions du FIDA par le biais d'une comparaison des résultats d'une année à l'autre. C'est pourquoi chaque rapport a présenté, outre les résultats de l'évaluation pour une année donnée, un état récapitulatif des notes disponibles dans les rapports antérieurs<sup>66</sup>. L'édition de cette année comprend aussi (voir section V) une présentation du même type, couvrant les cinq dernières années (2002-2006), s'ajoutant à la synthèse des résultats concernant la seule année 2006. Cette agrégation des données, et leur présentation dans un rapport,

<sup>65</sup> À la quatre-vingt-onzième session du Conseil d'administration, lors de l'examen du Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (document EB 2007/91/R.7), il a été décidé qu'OE et le PMD collaboreraient étroitement en 2008 pour élaborer un plan d'action pour améliorer les activités de S&E au niveau des projets. L'étude de ce thème dans le cadre du RARI 2008 contribuerait à cette initiative.

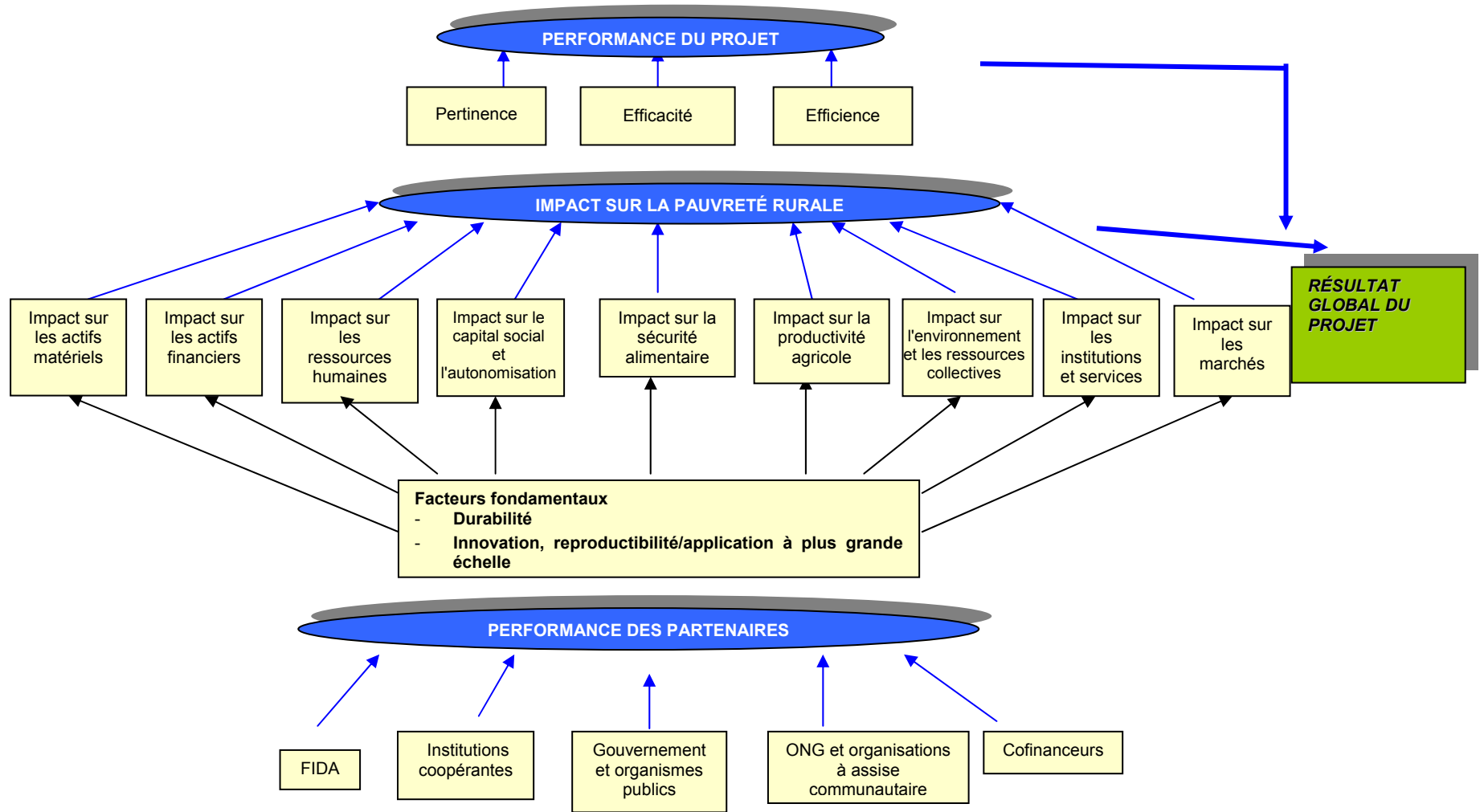
<sup>66</sup> À l'exception du premier rapport, pour lequel, bien entendu, cela n'était pas possible.

sur la base d'un plus grand échantillon de projets évalués, est considérée comme plus fiable et permet de tirer des enseignements plus solides et de recenser les problèmes systémiques récurrents affectant la performance. Le présent RARI contient aussi les résultats relatifs à deux périodes plus brèves, 2002-2003 et 2004-2005 (voir tableau 14), afin d'illustrer la performance au cours de ces deux périodes et en 2006. Il est proposé d'inclure dans les prochaines éditions une présentation de données basée sur des périodes pluriannuelles, le cas échéant, s'ajoutant à la cohorte annuelle de projets normalement examinés par le rapport.

159. Deuxièmement, le RARI de cette année et celui de l'année précédente ont introduit la notion d'analyse comparative, instrument permettant, entre autres, une comparaison de la performance du Fonds avec celle d'autres IFI, ainsi que sur le plan interne, au sein de l'organisation. L'analyse comparative peut constituer une importante forme d'incitation à l'amélioration de l'efficacité en matière de développement, si elle est utilisée de façon adéquate et prend en compte les difficultés liées à la comparabilité d'ensemble des données utilisées. Faisant fond sur l'expérience acquise et suivant les meilleures pratiques internationales, les futurs RARI comporteront une analyse comparative de la performance des opérations du FIDA sur les plans externe et interne, ainsi que dans les cinq régions géographiques.



# Cadre méthodologique de l'évaluation des projets

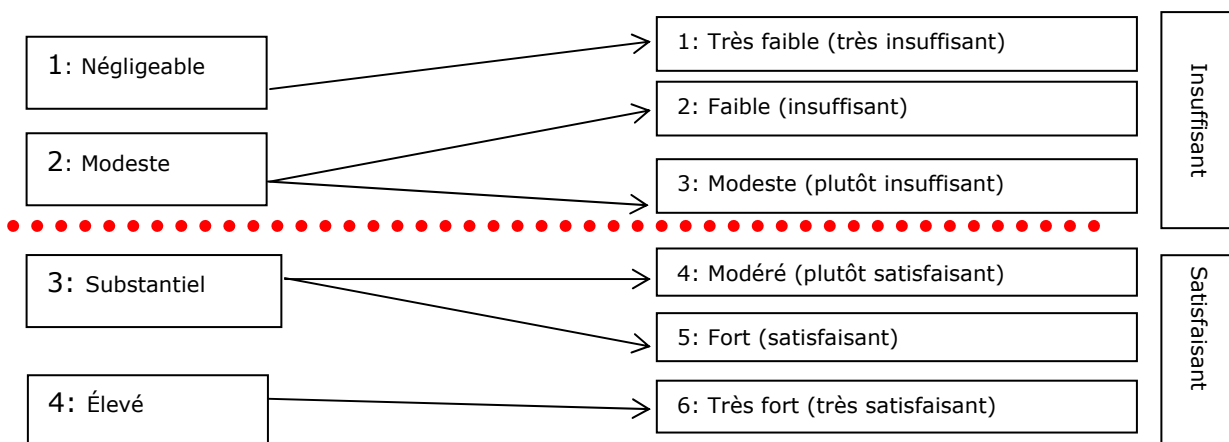


## Conversion des données 2002-2004

1. Pour les 29 évaluations effectuées pendant la période 2002-2004, OE a utilisé une échelle de notation à 4 points. Le but principal de l'exercice de conversion était de transformer cette échelle en une échelle de notation à 6 points afin que les données soient globalement comparables avec celles des évaluations effectuées à partir de 2005. Cette tâche de grande ampleur, qui impliquait d'examiner en détail les 29 rapports d'évaluation utilisés pour rédiger les trois premières éditions du RARI, a été confiée à un consultant en évaluation.
2. La méthode retenue a permis d'encadrer très étroitement la transposition des notes comme indiqué dans le graphique ci-dessous. Grâce à ce travail, toutes les notes d'évaluation sont désormais disponibles sur une échelle à 6 points.

### Échelle de notation 2002-2004 (à 4 points)

### Échelle de notation actuelle (à 6 points)



3. Cette méthode permet d'assurer la cohérence par rapport à l'échelle à 4 points initialement utilisée dans les rapports d'évaluation de la période 2002-2004 lorsqu'on répartit les projets entre deux catégories, "satisfaisant" et "insuffisant". Autrement dit, le travail de conversion n'a pas modifié la proportion de projets jugés satisfaisants ou insuffisants pour l'ensemble des critères pris en compte.
4. Enfin, il convient de noter que, lors des premières phases de mise en œuvre de la méthodologie d'évaluation des projets élaborée par OE, dans certains cas les évaluateurs n'ont pas noté systématiquement tous les critères d'évaluation. Le travail de conversion a donc été l'occasion de rajouter les notes qui manquaient dans les rapports d'évaluation établis dans le passé. Toutefois, une nouvelle note n'a été attribuée que si le rapport d'évaluation fournissait des informations et des éléments suffisants pour permettre à OE de juger de manière objective à ce stade.



## Définition des critères d'évaluation

1.
  - i) **Pertinence:** ce critère évalue dans quelle mesure les objectifs du projet coïncident avec: les besoins des populations rurales pauvres; le Cadre stratégique et les politiques du FIDA; et les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté en vigueur dans le pays.
  - ii) **Efficacité:** ce critère évalue dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints à son achèvement.
  - iii) **Efficience:** ce critère évalue dans quelle mesure la conversion des ressources (crédits, compétences, temps, etc.) en résultats est économique. L'efficience se mesure soit à partir d'une analyse économique et financière, soit sur la base des coûts unitaires de la solution retenue comparés à d'autres solutions et bonnes pratiques en vigueur.
2. **Performance du projet:** ce critère composite combine l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience.
3. **Impact sur la pauvreté rurale:** ce critère apprécie les changements intervenus à l'achèvement du projet. Selon la définition retenue au FIDA, l'impact sur la pauvreté rurale recouvre les changements constatés dans la vie des populations rurales pauvres auxquels les interventions du FIDA ont contribué, de manière intentionnelle ou non, tels que ces derniers et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation. On a défini neuf domaines dans lesquels les projets du FIDA cherchent, à des degrés divers, à obtenir un impact:
  - **Actifs matériels:** il s'agit notamment de l'accès équitable à la terre, à l'eau, au bétail, aux outils, à la technologie et à l'infrastructure.
  - **Actifs financiers:** il s'agit notamment de garantir l'accès aux services financiers ruraux en faisant appel aux structures institutionnelles qui fournissent ce type de services et d'en assurer le renforcement.
  - **Sécurité alimentaire:** ce terme désigne la disponibilité (production et vente) et l'accès aux aliments (revenus, marchés et prix) ainsi que la continuité de cet accès (modalités de stockage et de commercialisation).
  - **Environnement et ressources collectives:** il s'agit surtout d'apprécier la mesure dans laquelle un projet a contribué à la protection ou à la remise en état de ressources naturelles et de l'environnement, ou, au contraire, la mesure dans laquelle un projet a contribué à l'épuisement de ressources naturelles.
  - **Ressources humaines:** ce critère sert à apprécier l'importance du capital que constitue la population, et notamment son état nutritionnel, son état de santé et ses connaissances.
  - **Capital social et autonomisation:** ce critère inclut une appréciation de l'autonomisation des individus, de la qualité des organisations et institutions locales et les capacités collectives des populations pauvres (leur capital social).
  - **Productivité agricole:** elle se mesure à partir des systèmes de culture (passage de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale, par exemple) et des rendements (production par rapport aux intrants).
  - **Institutions et services:** il s'agit d'apprécier la qualité et la performance des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont des répercussions sur l'existence des populations rurales pauvres.
  - **Marchés:** ils jouent un rôle important à l'égard de la réduction de la pauvreté rurale. Il s'agit d'évaluer les actions entreprises dans le cadre du

projet pour favoriser l'accès matériel aux marchés (routes et moyens de transport) et aux informations relatives aux prix et aux produits.

4. **Facteurs fondamentaux:**

- **Durabilité:** ce terme désigne le maintien des avantages des interventions de développement après l'achèvement d'une opération d'aide au développement importante.
- **Innovation:** conformément à la nouvelle stratégie du FIDA en matière d'innovation, pour être considéré comme novateur, un produit, une idée ou une démarche doit: i) être nouveau dans son cadre d'application; ii) contribuer de façon utile et économique à la réalisation d'un objectif; et iii) être capable de perdurer après avoir fait l'objet d'essais pilotes.

5. **Performance des partenaires:** ce critère permet d'évaluer la performance des principaux partenaires du projet: le FIDA, les institutions coopérantes, le gouvernement et les organismes publics chargés de l'exécution du projet, les ONG ou les organisations à assise communautaire qui participent à son exécution et les cofinanceurs. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le FIDA et ses partenaires ont convenablement identifié, préparé et supervisé le projet, et la contribution de chacun à sa réussite lors de l'exécution.

6. **Résultat du projet:** il s'agit de proposer une évaluation d'ensemble d'un projet financé par le FIDA, qui ne résulte pas simplement de l'application d'une formule de calcul, mais repose plutôt sur le jugement que se sont forgé les évaluateurs à partir des notes attribuées aux différents critères d'évaluation.

## Objectifs des programmes de pays et des projets individuels évalués

### Objectifs des stratégies de pays

Les principaux objectifs des trois stratégies de pays sont récapitulés ci-dessous:

- i) **Brésil:** les grands axes de la stratégie exposée dans le COSOP approuvé en 1997 sont les suivants:
  - engager le dialogue sur les politiques publiques;
  - favoriser l'accès à la terre;
  - soutenir la politique et le programme sectoriels adoptés par le gouvernement en faveur des petits exploitants (Programme national de développement de l'agriculture familiale – PRONAF); et
  - concentrer l'aide du FIDA sur la région nord-est du pays.

Ce COSOP définit également quatre moyens stratégiques privilégiés:

- forger un partenariat avec le Gouvernement fédéral;
- intensifier le développement des ressources humaines;
- élaborer de nouvelles approches de la fourniture de services d'appui indispensables; et
- développer les activités extra-agricoles et les microentreprises.

- ii) **Mali:** selon le COSOP approuvé en 1997, l'aide apportée au Gouvernement du Mali a pour finalité d'améliorer les conditions de vie des populations rurales pauvres à travers quatre grands objectifs:

- assurer la sécurité alimentaire des ménages;
- mettre en place un processus de développement participatif durable reposant sur les villages ou les groupements;
- accroître les revenus des ménages; et
- assurer la gestion durable des ressources naturelles.

Le COSOP définissait deux zones d'intervention: la zone sahélienne, qui se situe entre 14° et 16° de latitude Nord (précipitations annuelles comprises entre 400 et 800 mm) et la ceinture subsaharienne (précipitations annuelles comprises entre 150 et 400 mm).

- iii) **Maroc:** les principaux éléments de la stratégie poursuivie par le FIDA au Maroc, telle que définie dans le COSOP, consiste à contribuer aux efforts du gouvernement visant à:

- privilégier les besoins correspondant à un développement rural impulsé par les communautés plutôt qu'à un développement agricole axé sur des produits spécifiques;
- favoriser la sécurité alimentaire à l'échelle du pays et des ménages grâce à la diversification de la production, en encourageant les produits qui disposent d'un avantage comparatif sur le marché national et international;

- poursuivre la consolidation et le renforcement de la délégation des responsabilités de planification et d'exécution et de leur décentralisation par l'appui à la création et au renforcement des institutions locales et des organisations de base, et le transfert des ressources humaines et financières de l'État central aux régions;
- améliorer l'accès des ménages ruraux pauvres aux ressources productives, notamment la terre, l'eau, les savoir-faire techniques et les services financiers.

## Objectifs des projets et programmes

<i>Pays et nom du projet/programme</i>	<i>Objectifs</i>
Colombie  Programme de développement des microentreprises rurales	Ce programme a pour but de contribuer à la réalisation de l'objectif global de réduction de la pauvreté rurale en Colombie en accroissant les revenus des ménages ruraux. Il a pour objectif général d'appuyer le développement des microentreprises rurales en tant que moyen d'accroître le revenu des populations rurales pauvres sans terre, une attention particulière étant portée aux ménages dirigés par une femme. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) assurer la formation des microentrepreneurs ruraux et leur apporter une assistance technique; ii) leur proposer des mécanismes de crédit adaptés; iii) renforcer les ONG et les intermédiaires financiers afin de développer leurs capacités de travailler avec les microentrepreneurs ruraux; et iv) renforcer les institutions nationales de second niveau chargées d'assurer l'assistance technique et la formation et de proposer des services financiers destinés aux microentrepreneurs ruraux.
Éthiopie  Projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud	Ce projet a pour objectif général d'améliorer le niveau de vie des ménages ruraux membres de coopératives de services par les moyens suivants: i) transformer les coopératives de services en institutions de base indépendantes et financièrement viables; ii) renforcer les capacités institutionnelles des organismes chargés de l'exécution du projet; iii) améliorer l'accès des ruraux pauvres aux marchés, au crédit et aux techniques de production améliorées; et iv) lutter contre le fléau des maladies, et, par conséquent, accroître la productivité de la main-d'œuvre familiale et les revenus des ménages.
Géorgie  Projet de développement agricole	Ce projet a pour objectif d'accroître la productivité agricole en appuyant le développement de l'agriculture privée et le secteur de la transformation des produits agricoles par le biais de: i) la mise en place d'un système de crédit agricole; et ii) l'introduction de la liquidité dans les marchés fonciers.
Niger  Programme spécial de pays - Phase II	Ce programme a pour but de contribuer à la sécurité alimentaire et à celle des revenus en augmentant la production de l'agriculture et de l'élevage grâce aux mesures suivantes: i) aider à restaurer et à maintenir le potentiel productif des écosystèmes agricoles et pastoraux en favorisant les activités de conservation des sols et des eaux et d'agroforesterie; ii) contribuer à réunir les conditions d'un développement socioéconomique autogéré en appuyant le développement d'organisations de paysans et de pasteurs, sous la forme de groupements de solidarité ou de communautés sociogéographiques, selon l'ampleur et la nature des activités (activités économiques spécifiques ou gestion des ressources naturelles, par exemple); iii) encourager les partenariats entre les organisations à assise communautaire et le secteur privé et la participation des femmes et des jeunes à la prise de décision au sein des communautés; et iv) contribuer à établir les bases d'un développement autonome en encourageant les fonds mutuels d'épargne et de crédit, en partenariat avec le réseau bancaire officiel.
Pérou  Projet de développement du couloir Puno-Cuzco	Ce projet a pour objectif d'ensemble d'accroître les revenus des populations rurales pauvres afin d'éradiquer la pauvreté extrême, et de favoriser l'amélioration de l'accès aux marchés pour les biens et les services locaux. Il poursuit les objectifs spécifiques suivants: i) consolider le marché des services d'assistance technique autofinancés impulsés par la demande; ii) faciliter les investissements des communautés; iii) valoriser les produits et services fournis par les paysans et les petites entreprises dans les villes de taille intermédiaire; et iv) consolider les institutions financières et augmenter la couverture des services financiers ruraux.
Philippines  Projet de gestion des ressources agricoles des hautes terres de la Cordillera	Ce projet a pour objectif premier de réduire la pauvreté dans la région concernée à travers l'accroissement des revenus disponibles des familles de petits exploitants des zones cibles. Cette amélioration devrait également permettre de réduire l'incidence de la malnutrition au sein du groupe cible. En outre, la promotion de pratiques durables de gestion des ressources, la protection de l'environnement et l'atténuation des impacts défavorables du développement, le renforcement des institutions existantes, la participation des bénéficiaires aux activités de planification et de mise en œuvre, et le développement de l'accès des bénéficiaires au crédit conventionnel et informel feront partie intégrante des actions entreprises pour atteindre cet objectif.
Roumanie  Projet de développement des Apuseni	Ce projet a pour but d'améliorer et de stabiliser l'environnement économique des communautés rurales des monts Apuseni en favorisant et en finançant par le crédit des entreprises agricoles et extra-agricoles et en fournissant des services de développement rural.
République-Unie de Tanzanie  Programme de développement participatif de l'irrigation	Ce programme a pour objectif stratégique d'améliorer durablement les revenus des petits agriculteurs et la sécurité alimentaire des ménages. Il vise à renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques des agriculteurs, du secteur privé, des ONG, des organisations de la société civile et des organismes publics en vue de l'aménagement, de l'amélioration et de l'entretien de petits réseaux d'irrigation dans toutes les zones marginales du pays. Les objectifs du programme seront atteints par les mesures suivantes: i) accroître le volume et la fiabilité des approvisionnements en eau au moyen de dispositifs améliorés et peu coûteux de maîtrise des eaux; ii) augmenter la productivité agricole en améliorant les services de vulgarisation qui pourront ainsi mieux répondre aux besoins des agriculteurs; et iii) renforcer les capacités institutionnelles pour exploiter, à long terme, le potentiel considérable de développement de l'irrigation paysanne dans toute la zone du programme. Ce programme d'une durée de six ans renforcera l'action de développement de l'irrigation sur le plateau central.

## Explication des notes agrégées

1. Une approche par étapes a été utilisée pour obtenir des notes agrégées à chaque niveau. Par exemple, les évaluateurs ont d'abord attribué, pour chaque projet, des notes individuelles concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficacité. Une note agrégée de performance du projet — combinant la pertinence, l'efficacité et l'efficacité — est ensuite attribuée à chaque projet. De même, le résultat d'ensemble de chaque projet représente une combinaison des notes obtenues pour chacun des trois critères d'évaluation: performance du projet, impact sur la pauvreté rurale, innovation et durabilité.
2. Il est important de souligner que les notes agrégées ne correspondent pas à la moyenne mathématique du pourcentage de projets figurant dans chaque sous-catégorie. Dans le tableau 1 ci-après, le pourcentage de projets jugés très satisfaisants pour la performance d'ensemble ne représente pas la moyenne des pourcentages pour les critères A, B et C. Bien que 10% des projets aient été jugés très satisfaisants (note 6) pour le critère A, aucun projet n'obtient une note "très satisfaisant" pour la synthèse des critères. Cela explique de même pourquoi, alors que 10% des projets sont jugés "très insuffisant" (note 1) pour le critère B, aucun projet n'obtient une note "très insuffisant" pour la performance d'ensemble. Les 10% de notes "très insuffisant" sont compensés par les notes plus positives attribuées aux critères A et C, ce qui a conduit les évaluateurs à attribuer à la performance d'ensemble de ces projets une note "insuffisant" ou supérieure.

Tableau 1  
Pourcentage de projets dans chaque catégorie

Critères	Satisfaisant			Insuffisant			Total
	6	5	4	3	2	1	
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Plutôt insuffisant	Insuffisant	Très insuffisant	
A	10	40	10	20	20	0	100
B	-	40	20	20	10	10	100
C	-	30	20	50	-	-	100
Performance d'ensemble	-	40	20	20	20	-	100

3. Le tableau 2 présente une synthèse basée sur les données du tableau 1 qui font apparaître le pourcentage des projets notés en fonction des différents critères. Au total, 60% des projets entrent dans la catégorie "satisfaisant" (notes de 4 à 6) pour la performance d'ensemble, chiffre qui ne correspond pas à la moyenne des notes pour les critères A, B et C.

Tableau 2  
Pourcentage des projets notés par critère

Critères	Satisfaisant (4-6)	Insuffisant (1-3)
A	60	40
B	60	40
C	50	50
Performance d'ensemble	60	40

