

Cote du document:	EB 2008/95/R.8/Rev.1
Point de l'ordre du jour:	6
Date:	16 décembre 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F

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

Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quinzième session
Rome, 15-17 décembre 2008

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 les responsables du FIDA ci-après.

Kevin Cleaver

Président adjoint, Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2419
courriel: k.cleaver@ifad.org

Gary Howe

Directeur de la Division de la planification stratégique et du budget
téléphone: +39 06 5459 2262
courriel: g.howe@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
Résumé	iv
I. Pertinence	1
II. Efficacité de l'action de développement	5
A. Performance des projets	9
B. Impact sur la pauvreté rurale	10
C. Facteurs fondamentaux	13
D. Performance des partenaires	15
E. État d'avancement de l'application de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Programme d'action d'ACCRA	16
III. Efficacité et efficience de l'organisation	19
A. CMR dans le domaine opérationnel	20
B. CMR dans le domaine institutionnel	26
IV. Conclusions	30

Annexe

Observations formulées par le Bureau de l'évaluation sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	33
---	-----------

Appendices

I. References (Références)	1
II. ODA commitments (Engagements au titre de l'APD)	2
III. List of project completion reports reviewed in 2008 (Liste des rapports d'achèvement de projets examinés en 2008)	3
IV. Tools for measuring portfolio performance and project outputs (Outils servant à mesurer la performance du portefeuille et les résultats des projets)	4
V. Template for assessing project performance at completion (Modèle d'évaluation de la performance des projets à leur achèvement)	8
VI. Cumulative performance by 31 December 2007 against selected RIMS first level indicators (Résultats cumulés du 31 décembre 2007 pour certains des indicateurs du SYGRI au premier niveau)	9

VII.	Managing for development results at IFAD: an integrated system (Système intégré de gestion axée sur les résultats en matière de développement au FIDA)	10
VIII.	Summary of key initiatives carried out under CMR 8 "more strategic international engagement and partnership" (Résumé des principales initiatives lancées pour le CMR 8 – "accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international")	14

Sigles et acronymes

APD	Aide publique au développement
BAfD	Banque africaine de développement
BAfD	Banque asiatique de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CMR	Résultat de la gestion institutionnelle
COMPAS	Système commun d'évaluation des performances
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
EGPP	Équipe de gestion du programme de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
GCRAI	Groupe consultative pour la recherche agricole internationale
IFI	Institution financière internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OSC	Organisation de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
S&E	Suivi et évaluation

Résumé

1. Ce deuxième rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) a été considérablement restructuré de façon à inclure l'intégralité de l'analyse précédemment contenue dans le rapport sur la performance du portefeuille, pour rendre compte de la mise en œuvre des grandes réformes – notamment le Plan d'action – et de leur contribution à l'amélioration des résultats¹, et à fournir un compte rendu global sur la performance au regard des indicateurs du Cadre de mesure des résultats du FIDA approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2007². Par conséquent, le RIDE remplace désormais le rapport sur la performance du portefeuille en tant qu'outil permettant à la direction du FIDA de rendre des comptes en toute transparence à ses organes directeurs³.
2. Ce rapport s'articule de manière à rendre compte des résultats dans trois grands domaines, à savoir:
 - la **pertinence** du mandat du FIDA et de ses opérations dans le contexte de l'évolution du cadre de l'aide internationale au développement;
 - l'**efficacité en matière de développement** des opérations financées par le FIDA, en termes de résultats obtenus 'sur le terrain' à l'appui des efforts nationaux et mondiaux déployés pour réduire la pauvreté et atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et notamment le premier OMD; et
 - l'**efficacité et l'efficience organisationnelles** avec lesquelles ces résultats sont obtenus grâce à une gestion améliorée de la performance interne.
3. Le RIDE présente des renseignements régulièrement recueillis et utilisés par les cadres du FIDA pour améliorer les résultats sur le front du développement. Il s'appuie sur une multitude de sources: Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (évaluations et autres données), systèmes d'assurance qualité pour les stratégies et projets dans les pays, participants indépendants au processus d'amélioration de la qualité des projets, partenaires dans les pays, institutions coopérantes telles que la Banque mondiale, personnel du FIDA (par le biais d'enquêtes indépendantes et anonymes), Commission de la fonction publique internationale (dans le cadre de son enquête mondiale sur le recrutement et le maintien des effectifs) et Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Principales conclusions

4. Le RIDE 2008 constate que le mandat du FIDA garde toute sa pertinence, d'autant plus dans le contexte de la récente crise due à la flambée des prix des produits alimentaires. Il est de plus en plus manifeste que, pour relever les principaux défis que pose la réduction de la pauvreté à l'échelle du monde, il faut améliorer la productivité de la petite agriculture dans les pays en développement. La crise causée par l'envol des prix des produits alimentaires a mis à jour cette réalité, la crise financière et le ralentissement de la croissance économique mondiale donnant un caractère d'autant plus urgent aux problèmes posés par l'accroissement de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire, par la gestion des ressources

¹ En décembre 2007, la direction du FIDA a présenté au Conseil d'administration son dernier rapport d'activité relatif à l'exécution du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Mais le FIDA a poursuivi les réformes en 2008, à la fois en mettant en œuvre les réformes prévues dans le Plan d'action par le biais des services d'exécution compétents et en encourageant d'autres réformes dans des domaines cruciaux pour la réalisation de ses objectifs stratégiques. Ainsi, le RIDE devient également le rapport dans lequel la direction du FIDA rend compte au Conseil d'administration de la mise en œuvre de ces réformes et de leur impact sur les résultats.

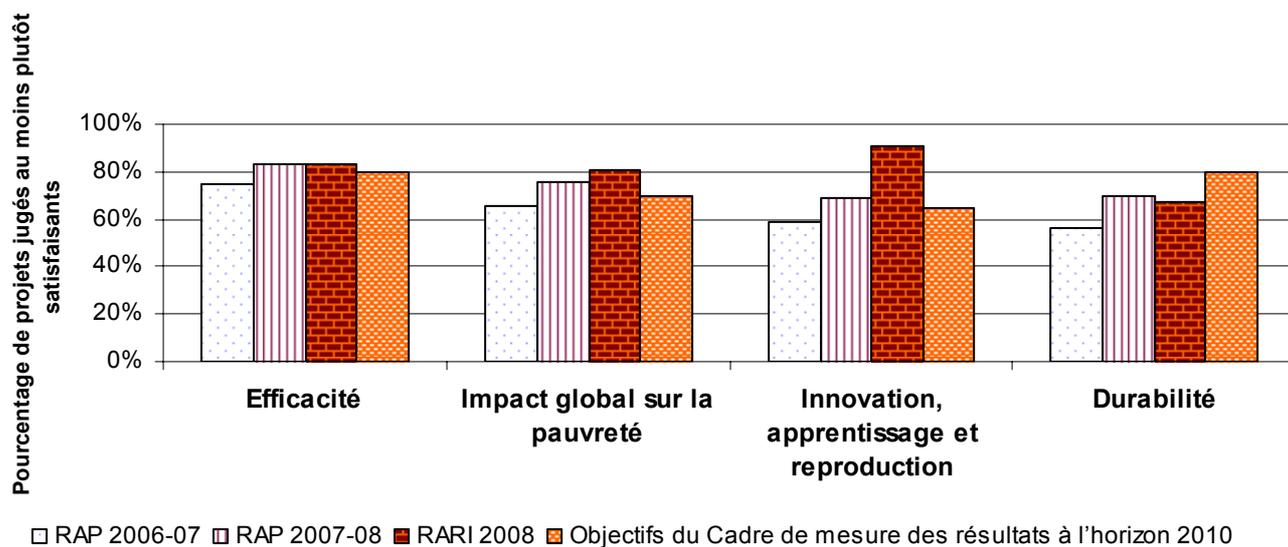
² Document EB 2007/91/R. 2.

³ Pour de plus amples détails, il convient de consulter le document EB 2008/94/R.30, "Structure et teneur révisées du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement", présenté au Conseil d'administration en septembre 2008.

naturelles et par l'adaptation au changement climatique. Pour les résoudre, il faudrait notamment: accroître l'investissement public dans le développement agricole et rural après des décennies de désintérêt relatif; améliorer les conditions applicables à l'investissement privé; cibler plus précisément l'aide publique sur les petits producteurs et les ruraux pauvres; veiller à ce que les investissements permettent d'obtenir de réels résultats en matière de développement; renforcer l'aptitude des pays en développement à diriger et gérer efficacement les programmes de développement agricole et rural; et accroître l'accès des pays en développement aux marchés des produits agricoles. Tous les partenaires du développement doivent se demander quels ont été leurs résultats par rapport à ces objectifs et ce qu'ils entendent faire pour s'améliorer.

5. Le FIDA s'est posé ces questions. Spécifiquement créé pour financer des projets et programmes de développement agricole principalement axés sur la production vivrière dans les pays en développement⁴, il se doit de démontrer, en documentant ses réalisations, que l'inquiétude croissante suscitée par la production alimentaire, et la perspective d'un appui accru en sa faveur, peuvent aboutir à une action efficace et à un réel changement dans les zones rurales. Le graphique ci-après illustre les résultats des projets et programmes achevés ayant bénéficié d'un appui du FIDA au regard des objectifs du Cadre de mesure des résultats à l'horizon 2010.
6. D'après les constatations propres du FIDA et celles de son Bureau indépendant de l'évaluation, telles qu'elles apparaissent dans le rapport annuel 2008 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), la performance des projets s'améliore. Pour trois des quatre principaux indicateurs, l'objectif a déjà été dépassé et, s'agissant de la durabilité, les modifications actuellement apportées au modèle opérationnel du FIDA devraient permettre des progrès substantiels pour atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2010.

Performance du portefeuille de projets achevés par rapport aux objectifs du Cadre de mesure des résultats du FIDA



RAP = rapport d'achèvement de projet

7. La question posée lors de la septième reconstitution des ressources du FIDA était de savoir si le Fonds pouvait faire face à un accroissement de son programme de prêts et de dons tout en améliorant aussi l'efficacité en moyenne de son organisation et de

⁴ Voir le préambule de l'Accord portant création du FIDA.

son action de développement. Au vu des résultats présentés tant dans le RIDE que dans le RARI, il semble que le FIDA est effectivement parvenu à faire à la fois plus et mieux: il a accru son programme de travail de 10% par an en moyenne tout en améliorant son efficacité en matière d'organisation et de développement. Le RARI relève que «pour la première fois depuis la rédaction du premier RARI en 2003, tous les projets évalués ont été jugés satisfaisants pour deux des critères d'évaluation les plus importants, à savoir la performance et le résultat global des projets...». Il s'agit là d'une constatation très importante dans un contexte de crise due à la hausse des prix des produits alimentaires, qui souligne combien il est nécessaire à l'échelle du monde d'investir plus massivement dans la petite agriculture et le développement rural et de s'assurer que les investissements produisent des résultats.

8. La transformation actuelle des relations du FIDA avec ses partenaires nationaux, lancée en application du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, est un aspect crucial de l'action du Fonds à cet égard. Cette transformation suppose une présence accrue et une programmation dans les pays pour inscrire davantage l'action dans les initiatives nationales et l'harmoniser avec ces dernières, ainsi qu'un renforcement de la supervision directe pour améliorer l'appui fourni à la mise en œuvre des programmes et projets nationaux.
9. Lors du troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Accra, au Ghana, en septembre 2008, les donateurs et les pays en développement ont entériné le Programme d'action d'Accra, qui préconise une accélération rapide de l'efficacité de l'aide et notamment une appropriation plus réelle par les pays. Une transformation de la gestion axée sur les résultats en matière de développement est au cœur de cette question; il s'agit en effet d'améliorer la gestion axée sur les résultats en matière de développement non plus *dans* mais *par* les pays. Il s'agit là d'un défi pour toutes les institutions financières internationales, un défi qu'elles doivent relever ensemble, avec leurs partenaires dans les pays (à cet égard, le FIDA tirera nettement parti de son adhésion récente au système commun d'évaluation des performances des banques multilatérales de développement). La tâche du FIDA sera d'aider à formuler et à appliquer des approches communes, mais également, en tant que chef de file sectoriel des partenaires du développement dans un certain nombre de pays, d'étudier ce que signifie améliorer l'appropriation et la gestion par les pays dans le secteur agricole et pour les petits producteurs et les opérateurs du secteur privé.

Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

I. Pertinence

Progrès réalisés par rapport au premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) et importance du développement agricole et rural à cet égard

1. De nouvelles données, fondées sur le nouveau seuil international de pauvreté de 1,25 USD par jour¹, montrent que la pauvreté est plus répandue dans le monde qu'on ne le pensait auparavant, dans la mesure où l'on estime actuellement que 1,4 milliard de personnes vivent dans l'extrême pauvreté². Le profil de la pauvreté des régions du monde en développement et le rythme global des progrès du recul de la pauvreté sont assez similaires à ceux des estimations antérieures: le pourcentage de ceux qui vivent avec moins de 1,25 USD par jour a diminué de moitié entre 1981 et 2005, tombant de 52 à 26% (soit 500 millions de pauvres de moins, leur nombre étant passé de 1,9 à 1,4 milliard). Mais la Banque mondiale signale que «...le monde en développement, en dehors de la Chine, n'est pas sur la bonne voie pour atteindre l'OMD fixé en matière de réduction de la pauvreté»³. La crise que traverse le secteur financier et le début de recul de la croissance économique et du commerce au niveau mondial rendent encore plus délicate la réalisation des OMD.
2. La situation est particulièrement préoccupante en Afrique subsaharienne. L'incidence de la pauvreté n'y a pas connu de tendance à la baisse entre 1981 et 2005, restant à 50% tout au long de la période. Le nombre de pauvres a presque doublé, passant de 200 à 380 millions. Une croissance nettement plus forte sera nécessaire en Afrique pour que le rythme du recul de la pauvreté permette d'atteindre le premier OMD.
3. La diminution de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition des enfants a été moins nette que celle de la pauvreté monétaire. En 2007, on estimait à 850 millions le nombre de personnes souffrant de malnutrition dans le monde. À l'échelle du monde, plus d'un enfant de moins de cinq ans sur cinq souffre encore d'insuffisance pondérale, cette proportion étant encore plus forte en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne.
4. L'urbanisation a rapidement progressé dans le monde entier mais partout, la pauvreté demeure essentiellement rurale et le restera dans un avenir proche. Il a été maintes fois démontré que le développement de l'agriculture se répercutait fortement sur la réduction de la pauvreté. D'après le Rapport 2008 sur le développement dans le monde, la croissance du PIB engendré par l'agriculture est jusqu'à quatre fois plus efficace que celle des autres secteurs pour faire reculer la pauvreté. Dans la mesure où l'agriculture est le principal moyen de subsistance d'un proportion estimée à 86% de la population rurale et où elle fournit des emplois à près de 1,3 milliard de petits paysans et de travailleurs sans terre⁴, elle est cruciale pour la réalisation du premier OMD.

¹ Banque mondiale (2008).

² Les progrès réalisés au regard des OMD sont désormais mieux compris depuis la publication de la série élargie la plus récente de données du Programme de comparaison internationale, à la suite de laquelle la Banque mondiale a cette année réévalué le seuil international de pauvreté à 1,25 USD par jour (aux prix de 2005) et préparé de nouvelles estimations de la pauvreté dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Fixé au départ à 1 USD par jour (aux prix de 1985), le seuil international de pauvreté avait ensuite été porté à 1,08 USD par jour, aux prix de 1993.

³ Banque mondiale (2008).

⁴ Nations Unies (2008).

La crise liée aux prix des produits alimentaires et le retour de l'agriculture en tête des priorités du développement international

5. L'envol extraordinaire des prix des produits alimentaires de base sur les marchés mondiaux, soit la hausse la plus forte des prix des aliments enregistrée depuis 1973/1974, a été l'un des événements les plus marquants de 2007 et 2008. Ces événements imprévus et malheureux ont, tout au moins pour l'avenir immédiat, porté les questions de l'alimentation et de l'agriculture en tête des priorités politiques, chose qui ne s'était pas vue depuis plus de 30 ans.
6. Les répercussions potentielles de la hausse des prix des denrées alimentaires pour les pauvres sont alarmantes et menacent les progrès réalisés sur la voie de la réduction de la pauvreté et de la faim depuis le Sommet du millénaire des Nations Unies. D'après la Banque mondiale, la flambée des prix a entraîné plus de 100 millions de personnes dans une pauvreté absolue en 2008, et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estime que le nombre des personnes souffrant de malnutrition dans le monde est passé en 2008 d'environ 75 à 927 millions. Face à cette menace immédiate et à ses ramifications politiques et sociales, les gouvernements du monde en développement ont tenté d'appliquer diverses mesures pour limiter la hausse des prix et ses conséquences⁵. Au niveau international, une coordination efficace de la communauté internationale a été rapidement mise en place sous forme du Cadre d'action global formulé par l'Équipe spéciale de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, qui regroupe les organismes des Nations Unies, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et l'Organisation mondiale du commerce. Le Cadre d'action global reconnaît pleinement qu'il importe d'encourager les investissements dans la petite agriculture et le développement rural. Il reconnaît également que le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine constitue le cadre approprié pour coordonner l'action dans cette région très touchée. Les institutions financières internationales (IFI), y compris le FIDA, ont rapidement engagé des fonds pour faire face à la crise, à la fois dans l'immédiat et à plus long terme.
7. Les prix des denrées agricoles ont rebaisé par rapport aux records atteints, sans pour autant retourner à leurs niveaux d'avant la crise. Malgré le coup de fouet qu'une telle situation devrait donner à la production, l'instabilité accrue des prix est un obstacle à l'investissement privé à long terme, et la crise financière et le ralentissement de l'économie au niveau mondial remettent en cause tous les paramètres de l'investissement et du développement.
8. Cependant, au-delà de ces défis immédiats, nul ne doute plus désormais, ni dans les pays développés ni dans les pays en développement, que la crise liée à la flambée des prix des produits alimentaires est symptomatique de la baisse régulière d'intérêt pour l'agriculture et des investissements dans ce secteur qui ont caractérisé les activités de développement au cours des 25 dernières années. Les programmes à court terme, par exemple ceux qui entendent améliorer la disponibilité des intrants agricoles, ne résoudre pas le problème. Il va falloir aussi investir bien davantage et à bien plus long terme dans les fondements du secteur agricole, à savoir la technologie, les liaisons commerciales, l'infrastructure et les institutions rurales, en particulier pour les 450 millions de petites exploitations du monde entier qui font partie intégrante de la solution pour atteindre la sécurité alimentaire à l'échelle du monde. Ces investissements doivent également relever les

⁵ Par exemple, réduction des taxes applicables aux aliments de base, mise sur le marché des stocks détenus au niveau national, limitation des exportations, subventionnement et contrôle des prix par décret administratif. Les programmes existants de protection sociale ont été renforcés en y ajoutant des mesures telles que les transferts monétaires, les programmes en faveur de l'emploi, les programmes de bons d'alimentation, de rations alimentaires et d'alimentation scolaire. De plus, les pays en développement ont pris des mesures pour stimuler leur production nationale en fournissant des semences, en développant le crédit en faveur de la production et en subventionnant les engrais, en particulier, dans la mesure où leurs prix ont augmenté plus rapidement ces dernières années que ceux des denrées alimentaires.

défis posés par le changement climatique et la préservation de l'environnement dans l'agriculture. Dans les pays en développement, les communautés les plus pauvres sont les plus vulnérables parce qu'elles ont non seulement moins de ressources mais également, dans certains cas, une moindre capacité d'adaptation. Le FIDA s'efforce d'englober pleinement le changement climatique dans ses opérations et de permettre aux populations rurales pauvres de participer aux efforts d'adaptation et d'atténuation de ses effets.

Aide publique au développement (APD) et flux de capitaux privés

9. La valeur nominale de l'APD destinée à l'agriculture est passée de 8 milliards d'USD en 1984 à environ 3 milliards d'USD en 2006 et, en proportion de l'APD totale, de 18% en 1979 à moins de 3% en 2006⁶. Le FIDA a tenu bon face à cette tendance, augmentant régulièrement son aide en faveur du développement agricole, qui représente maintenant en moyenne 10% de l'aide multilatérale totale au secteur (voir l'appendice II).
10. Les estimations pour 2007 confirment un fléchissement du montant global des engagements pris en faveur de l'aide⁷, un chiffre déjà inférieur à l'objectif fixé en 2005 pour l'horizon 2010 lors du sommet du Groupe des Huit de Gleneagles⁸ et aux 20 milliards d'USD par an qui, d'après les Nations Unies, étaient nécessaires pour atténuer l'impact de la flambée des prix alimentaires sur les pays en développement. En 2008, il a été préconisé de créer un partenariat mondial pour l'agriculture et l'alimentation et de prendre des engagements en vue de mettre un terme au déclin généralisé de l'aide et de l'investissement en faveur du secteur agricole⁹. Le défi consiste à mener cette action dans un contexte de ralentissement possible de la croissance globale de l'APD résultant du ralentissement actuel de l'économie mondiale.
11. De nouvelles sources de financement du développement agricole apparaissent également. L'investissement privé, national ou étranger, dans le développement des chaînes de valeur agricoles progresse rapidement dans de nombreux pays. Les envois de fonds des migrants aident les familles rurales non seulement à satisfaire leurs besoins essentiels mais également à investir dans les biens de production agricole¹⁰. Des fondations telles que la Fondation Rockefeller et la Fondation Bill et Melinda Gates, qui soutiennent l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA), deviennent des sources importantes de financement du développement agricole outre que de nouveaux donateurs dont les programmes d'APD augmentent, tels que le Brésil, la Chine et l'Inde, investissent également dans le secteur agricole. Créer les conditions qui permettront une utilisation efficiente et judicieuse de ces ressources dans les activités productives en milieu rural est une tâche prioritaire.
12. L'investissement privé, en particulier, est essentiel pour un développement agricole de longue haleine qui réduise la pauvreté. Pour attirer les capitaux privés, une participation publique sera requise; des questions importantes d'ordre réglementaire, juridique et social devront en outre être abordées, y compris la protection des droits à la terre et aux ressources des agriculteurs (et en particulier des petits exploitants). À cet égard, le FIDA va encore renforcer son appui aux gouvernements et aux petits producteurs en appliquant sa politique relative à l'amélioration de l'accès à la terre et de la sécurité foncière, approuvée en

⁶ Cette baisse concerne toute la communauté internationale du développement, le déclin de l'aide multilatérale au secteur étant à la fois relatif et absolu, certains donateurs bilatéraux s'étant même totalement retirés du secteur.

⁷ Pour de plus amples détails à ce sujet, voir: CAD/OCDE, "Debt Relief is down: Other ODA rises slightly", à consulter à l'adresse: http://www.oecd.org/document/8/0,3343,en_2649_34447_40381960_1_1_1_1_00.html

⁸ Un accroissement de l'aide en faveur de l'Afrique subsaharienne d'un montant de 50 milliards d'USD en termes réels à l'horizon 2010.

⁹ Lors de la Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale: les défis du changement climatique et des bioénergies, tenue à Rome en juin 2008, et le mois suivant, à la réunion du Groupe des Huit de Hokkaido, au Japon.

¹⁰ D'après une étude du FIDA (FIDA 2007), les envois de fonds ont atteint une valeur estimée à 300 milliards d'USD par an, dont 100 milliards d'USD destinés aux zones rurales. Toutefois, depuis le début de la crise financière mondiale, on note une baisse de leur niveau vers certains pays en développement.

2008. Dans certains pays, le FIDA a innové en lançant des partenariats entre secteurs public et privé en vue de mobiliser les investissements et le savoir-faire du secteur privé pour tirer parti du potentiel productif des petits producteurs tout en limitant les risques pour l'ensemble d'entre eux en fournissant des infrastructures et d'autres biens publics.

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra dans le contexte du développement agricole et rural

13. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005 représente le consensus international actuel en ce qui concerne la fourniture de l'aide et la gestion de la coopération au service du développement et, d'après l'enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, le FIDA respecte déjà bon nombre des engagements pris aux termes de la déclaration dont il est l'un des signataires. On trouvera à la section II. E un bilan plus approfondi des résultats du FIDA au regard des indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la déclaration.
14. Il est particulièrement urgent d'accroître l'efficacité de l'aide dans le secteur du développement agricole et rural, dont les caractéristiques particulières, et en premier lieu la place importante qu'y occupe le secteur privé, ont entravé la mise en œuvre des engagements pris à Paris¹¹. La notion d'appropriation qui figure dans la Déclaration de Paris fait par exemple dans une large mesure référence aux processus politiques lancés à l'initiative des gouvernements. Or, cette notion d'appropriation est insuffisante pour résoudre les problèmes posés par le développement agricole et rural dans les cas où: les opérateurs privés sont des décideurs importants dont il faut tenir compte; le rôle de l'État dans le secteur est contesté dans divers domaines (par exemple, la fourniture des intrants agricoles); la diversité et la spécificité des problèmes appellent des solutions et des processus taillés sur mesure localement prenant les populations rurales pauvres comme point de départ.
15. De même, la notion d'alignement qui figure dans la Déclaration de Paris se rapporte essentiellement à l'harmonisation avec les priorités des gouvernements et à l'envoi des ressources de l'aide par le biais de leurs dispositifs de planification et de gestion financière. L'expérience montre que l'alignement est un processus double qui suppose une harmonisation à la fois interne, avec les systèmes gouvernementaux (autour des politiques et stratégies nationales, sectorielles et décentralisées), et externe, entre donateurs. La formulation de stratégies d'aide et approches sectorielles communes a nettement amélioré l'alignement de l'aide sur les politiques et dispositifs gouvernementaux dans un certain nombre de pays. En Afrique, le processus du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine, dans le cadre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, représente de plus en plus un cadre général d'action et d'investissement pour améliorer l'alignement au niveau régional et à celui des pays.
16. Toutefois, les approches sectorielles ou par programme (ces dernières étant relativement rares) menées dans le secteur agricole se sont concentrées sur la façon dont les institutions publiques mobilisent et utilisent les ressources dans le secteur agricole et n'ont pas été aussi efficaces jusqu'à présent que dans d'autres secteurs pour améliorer l'interface entre secteurs public et privé. Elles ont également montré combien il était difficile de créer des mécanismes efficaces de coordination des parties prenantes au-delà des ministères de l'agriculture, dans des domaines extrêmement importants pour le développement agricole et rural, par exemple le commerce, l'infrastructure et la justice. En outre, elles ont tendance à privilégier les dépenses publiques dans l'agriculture, une situation problématique dans la mesure où l'on ne dispose pas de connaissances suffisantes sur l'efficacité et l'efficacité des dépenses publique dans l'agriculture. Vu les problèmes pressants

¹¹ Les caractéristiques spéciales de ce secteur sont notamment le rôle du secteur privé, le rôle des acteurs non gouvernementaux ainsi que la diversité et la spécificité locales des systèmes de production agricole. Voir OCDE (2008a) pour plus de détails sur les difficultés de mise en œuvre de la Déclaration de Paris dans le secteur agricole.

du secteur, il faut formuler des politiques, réglementer les marchés et coordonner les parties prenantes, ainsi qu'un investissement direct du gouvernement, les dépenses publiques les plus urgentes (par exemple, celles dans l'infrastructure publique) ne relevant souvent pas des attributions du ministère de l'agriculture.

17. En dépit des progrès réalisés sur le front de l'harmonisation, d'aucuns s'inquiètent que le temps et les ressources consacrés à l'architecture du processus des approches sectorielles ou par programme imposent un fardeau supplémentaire à toutes les parties prenantes nationales et menacent l'efficacité des investissements et des services fournis en milieu rural. En outre, les déclarations politiques sur l'harmonisation ne sont pas soutenues comme il le faudrait par une modification des processus internes¹².
18. Il est impératif d'accélérer le développement agricole et rural. Les enjeux ne se limitent pas aux niveaux actuels et futurs de l'APD mais consistent aussi à savoir comment ces ressources peuvent être utilisées au mieux pour parvenir à des résultats concrets. De nouveaux modes d'engagement sont requis pour renforcer les dispositifs nationaux et l'appropriation par les pays, pour encourager les partenariats entre secteurs public et privé et aux niveaux national et local, et pour stimuler l'investissement et les activités privés (y compris la production et l'investissement par des centaines de millions de petits producteurs). C'est dans le secteur agricole et rural, plus touché que d'autres secteurs par ces problèmes, que doit avoir lieu la véritable innovation.

II. Efficacité de l'action de développement

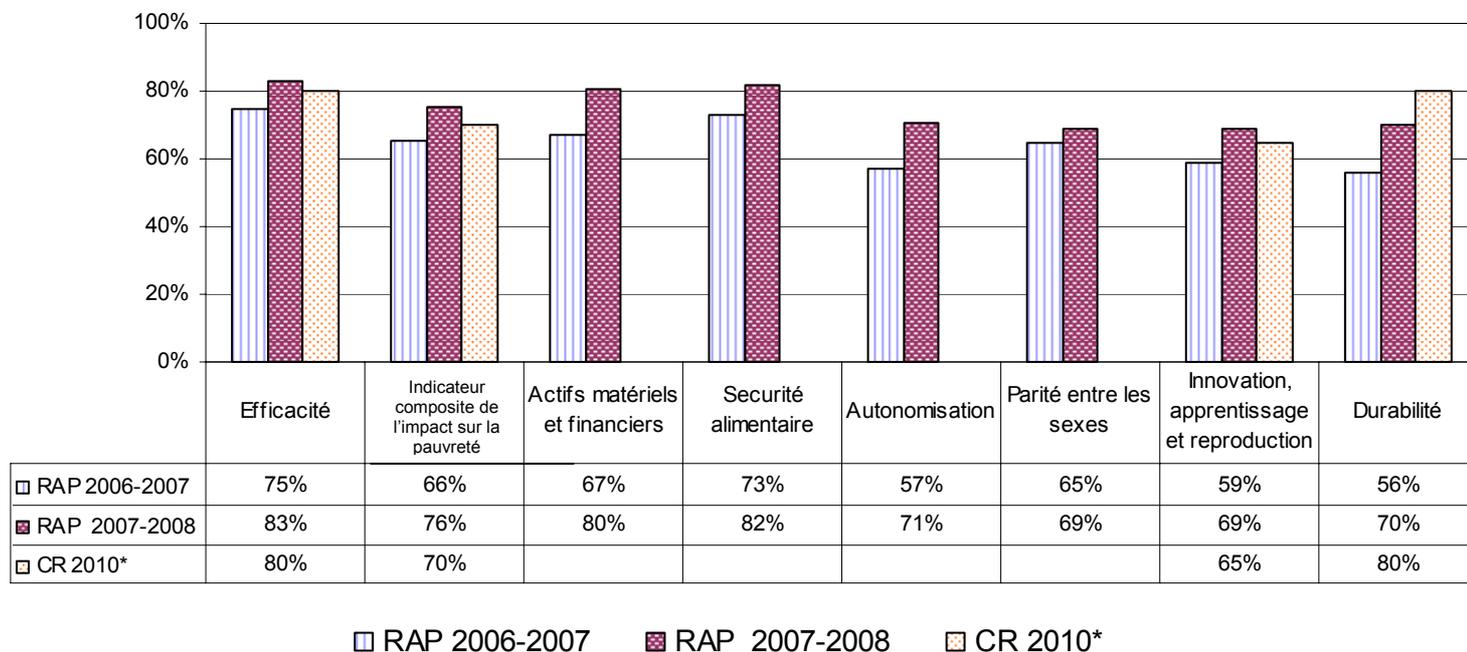
Introduction et performance globale

19. La présente section du RIDE 2008 décrit les réalisations du FIDA sur le terrain eu égard aux problèmes qui doivent être abordés collectivement pour atteindre le premier OMD. La mesure utilisée est la performance des programmes bénéficiant de l'appui du FIDA et leur contribution au développement rural, en se fondant principalement sur les évaluations des projets achevés mais également sur des examens des projets en cours. Si la base statistique qui permet d'apprécier les tendances s'améliore, les résultats ne sont pas définitifs et sont présentés à titre indicatif.
20. La performance s'améliore pour tous les aspects fondamentaux des interventions et a déjà dépassé les valeurs cibles fixées pour 2010 pour trois indicateurs sur quatre du Cadre de mesures des résultats du FIDA, à savoir l'efficacité des projets, l'impact sur la pauvreté rurale et l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle (graphique 1). Des améliorations sont notables pour tous les principaux indicateurs de l'impact sur la pauvreté rurale (actifs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation et égalité entre les sexes). Ces résultats, issus des évaluations internes, correspondent aux constatations du Bureau indépendant de l'évaluation, telles que présentées dans le dernier rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI).

¹² OCDE (2008a).

Graphique 1
Performance du portefeuille de projets achevés par rapport aux objectifs du Cadre de mesures des résultats du FIDA

Pourcentage de projets jugés au moins plutôt satisfaisants



RAP = rapport d'achèvement de projet

CR 2010 = Objectifs du Cadre de mesure des résultats à l'horizon 2010

21. L'analyse comparative des résultats du FIDA avec ceux d'autres IFI n'est pas simple, en partie parce que leur taille et leur mandat diffèrent, mais aussi parce que les méthodes d'évaluation utilisées par les différentes IFI ne sont pas identiques, malgré leur harmonisation. Ces réserves mises à part, d'après les données présentées dans le RARI (voir le tableau 1 ci-après), le FIDA s'en sort bien par rapport aux organisations comparables.

Tableau 1

Comparaison des résultats du FIDA avec ceux de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement (BAsD): opérations de développement agricole et rural

(en pourcentage de projets jugés satisfaisants)

	FIDA (RARI 2002-2007)	Banque mondiale (exit 2001-2005) ^a	Banque asiatique de développement (approuvés 1990-1999) ^b
Résultat (performance des projets) à l'échelle mondiale	86	80	-
Performance des projets et durabilité en Asie-Pacifique ^c	82	79 ^d	47
Durabilité	48	73	78

^a Données de la Banque mondiale, *Annual Report on Development Effectiveness 2006*.

^b Données du Département d'évaluation des opérations de la Banque asiatique de développement *Annual Evaluation Report on the 2007 Annual Evaluation Review: The Challenge of Capacity Development*, appendice 2, tableau A2.2 (projets concernant l'agriculture et les ressources naturelles approuvés dans les années 90).

^c La «réussite du projet», d'après la BAsD, regroupe la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

^d Il s'agit là des opérations de tous les secteurs confondus et pas uniquement du secteur du développement agricole et rural.

22. D'après le RARI, l'évaluation conjointe du développement agricole et rural en Afrique réalisée par la Banque africaine de développement (BAfD) et le FIDA a produit les données les plus comparables disponibles à ce jour. Les chiffres tirés de l'évaluation des interventions de la BAfD et du FIDA en Afrique (tableau 2) montrent des résultats dans l'ensemble similaires, sauf pour la pertinence et l'efficacité, pour lesquels le FIDA est mieux noté. En ce qui concerne la durabilité, pour laquelle les deux organisations sont peu performantes en termes absolus, les données concernant les projets achevés les plus récents (graphique 4 ci-après) montrent que le FIDA s'améliore dans ce domaine.

Tableau 2

Comparaison des résultats du FIDA et de la Banque africaine de développement: opérations de développement agricole et rural

(en pourcentage de projets jugés satisfaisants)

	<i>FIDA en Afrique</i>	<i>BAfD</i>
Pertinence	89	71
Efficacité	61	63
Efficience	61	52
Impact global sur la pauvreté	53	55
Durabilité	39	35

23. Le reste de la présente section contient une analyse plus approfondie reposant sur les conclusions de 106 rapports d'achèvement de projet (RAP) examinés entre 2006 et 2008¹³. Pour procéder à l'analyse comparative, on utilise des moyennes mobiles sur deux ans (2006-2007 et 2007-2008), reposant sur 52 et 54 projets respectivement¹⁴. Si nécessaire, les résultats des 27 RAP examinés dans la cohorte 2008 (appendice III) ont également été présentés de façon à brosse le tableau le plus actuel de la performance. On trouvera à l'appendice IV des détails sur les outils pertinents qui servent à mesurer la performance. Les évaluations de la performance sont présentées sous les rubriques ci-après¹⁵:

- a) **performance des projets**, qui évalue les aspects généraux de la performance des projets, à savoir la pertinence, l'efficacité et l'efficience;
- b) **impact sur la pauvreté rurale**, qui met l'accent sur les principaux domaines d'impact des programmes bénéficiant de l'appui du FIDA: actifs matériels, actifs financiers, sécurité alimentaire, gestion de l'environnement et des ressources naturelles, capital humain, capital social et autonomisation, marchés;
- c) **facteurs fondamentaux**, qui analyse les aspects ayant trait à la contribution du FIDA au développement à plus long terme, à savoir: durabilité et appropriation; innovation, reproductibilité et application à plus grande échelle; ciblage; parité entre les sexes; et

¹³ Les RAP sont préparés par les emprunteurs. Le Département gestion des programmes conduit une évaluation indépendante des RAP qui contribue à améliorer la cohérence et la fiabilité des notes des projets.

¹⁴ Dans la mesure où la méthode actuelle d'évaluation des RAP n'est utilisée que depuis 2006, le seul moyen de présenter des données pour deux séries de deux ans (qui permettent d'obtenir des échantillons plus larges pour disposer de données plus représentatives et plus fiables sur la performance), il a fallu dans le RIDE de cette année faire chevaucher une année (ainsi, les deux échantillons contiennent des données issues des RAP examinés en 2007). À partir de l'an prochain (après quatre ans d'utilisation de la méthodologie d'évaluation des RAP), il sera possible d'analyser les données correspondant à deux échantillons de deux ans complètement distincts (2006-2007 et 2008-2009), soit une meilleure base pour apprécier l'évolution de la performance.

¹⁵ Les évaluations utilisent la méthodologie commune aux IFI, qui notent la performance selon un barème de 1 à 6 (1 = très insuffisant et 6 = très satisfaisant). La performance globale pour tout échantillon de projets examiné est alors exprimée en pourcentage de projets notés 4 (plutôt satisfaisant) ou plus (c'est-à-dire 4, 5 ou 6). Le Bureau de l'évaluation et le FIDA suivent la même méthodologie d'évaluation, ce qui permet de comparer leurs résultats.

- d) **performance des partenaires**, qui examine la qualité de l'appui fourni par le FIDA et ses partenaires aux **programmes** bénéficiant de l'aide du FIDA.

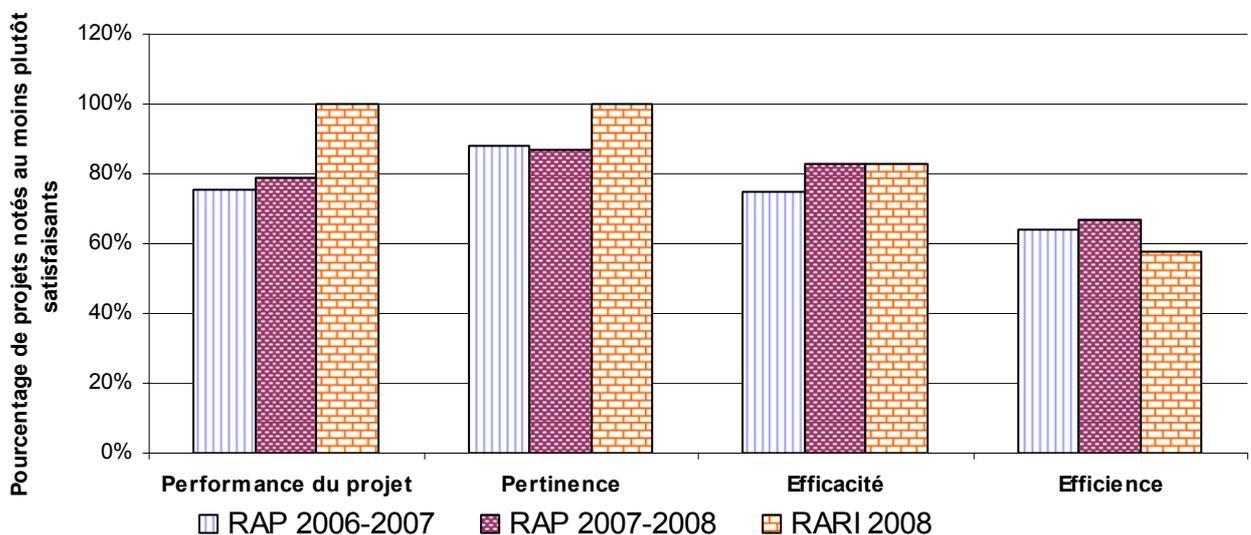
24. Cette section présente également les résultats au premier niveau du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) pour le portefeuille en cours qui comporte 195 projets¹⁶, ainsi que certains résultats de deuxième niveau concernant les changements de comportement. Ces données donnent quelques indications sur les perspectives concernant l'impact sur le développement pour les cohortes de projets «les plus jeunes», mais qui n'en sont manifestement pas au stade où une analyse systématique de l'impact serait significative.
25. La dernière partie de cette section rend compte des résultats du FIDA au regard des engagements qu'il a contractés au titre de la Déclaration de Paris, en s'appuyant principalement sur l'enquête 2008 de l'OCDE sur le suivi de la mise en œuvre de la déclaration réalisée par le CAD de l'OCDE.

A. Performance des projets

26. En utilisant une moyenne mobile sur deux ans, la proportion des projets jugés au moins plutôt satisfaisants en ce qui concerne la performance globale est passée de 76% en 2006-2007 à 79% pour 2007-2008 (graphique 2). Les notes présentées dans le RARI pour 2007-2008 sont supérieures aux résultats des évaluations internes de FIDA¹⁷. S'agissant des indicateurs de performance (pertinence, efficacité et efficience), les projets ont enregistré les meilleurs résultats pour la pertinence (87% jugés au moins plutôt satisfaisants), suivie par l'efficacité (83%) et l'efficience (67%).

Graphique 2

Performance des projets: pertinence, efficacité et efficience



27. **Pertinence.** Les éléments fondamentaux de l'évaluation de la pertinence des projets sont leur alignement sur les besoins des ruraux pauvres, sur la stratégie de développement du pays partenaires et sur le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 ainsi que sa stratégie dans le pays. La grande majorité des projets achevés (76%) ont été notés satisfaisants ou très satisfaisants (c'est-à-dire qu'ils ont obtenu la note 5 ou 6). Le RARI constatait que 100% des projets avaient été jugés au moins

¹⁶ Le SYGRI donne des informations sur les résultats à trois niveaux: i) activités et résultats; ii) changement de comportement des bénéficiaires, performance et durabilité des groupes, des institutions et des infrastructures; et iii) impact des opérations financées par le FIDA sur la malnutrition infantile et la qualité de vie des ménages.

¹⁷ Le RARI indiquait que 100% des projets examinés pour la dernière cohorte d'un an étaient jugés au moins plutôt satisfaisants pour ce qui est de la performance. Le chiffre correspondant pour les RAP examinés en 2008 est de 83%.

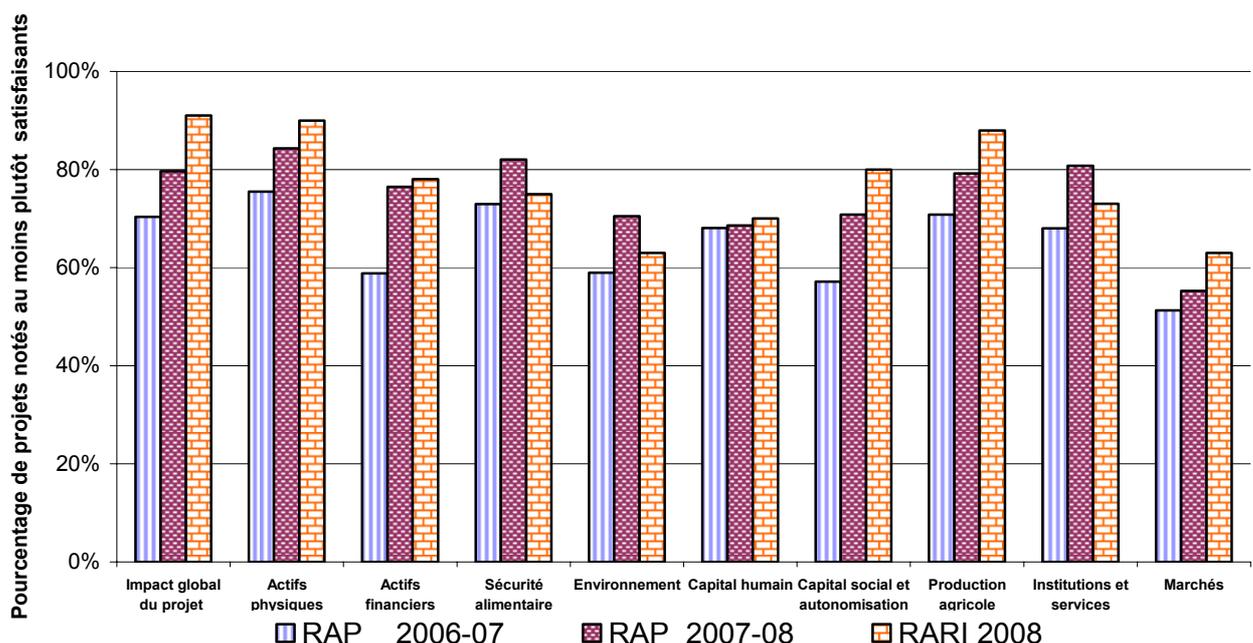
plutôt satisfaisants en 2007 pour ce qui est de la pertinence. L'examen des RAP effectué en 2008 a abouti à un résultat similaire pour la pertinence (92%).

28. L'**efficacité** s'entend du degré de réalisation des objectifs déclarés d'un projet du point de vue des objectifs matériels, de la proportion de la population atteinte et de l'importance des avantages qu'elle en a tirés. Le pourcentage des projets achevés ayant été jugés au moins plutôt satisfaisants a augmenté de 75% pour 2006-2007 à 83% pour 2007-2008. Dans la cohorte 2008 des RAP examinés, plus de 89% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants. Le résultat de 83% présenté dans le RARI n'est que légèrement inférieur.
29. L'**efficience** permet d'apprécier dans quelle mesure les ressources d'un projet sont converties en résultats d'une façon économique. Les notes concernant cet indicateur ont légèrement augmenté, passant de 64% de projets notés au moins satisfaisants en 2006-2007 à 67% en 2007-2008. La cohorte de RAP de 2008 donne un résultat identique pour cet indicateur (67%), alors que le RARI fait état d'un résultat inférieur (58%).

B. Impact sur la pauvreté rurale

30. L'impact sur la pauvreté rurale, un indicateur composite de la contribution du FIDA à l'évolution de la vie des pauvres, regroupe les indicateurs suivants: actifs physiques, actifs financiers, sécurité alimentaire, environnement, capital humain, capital social et autonomisation, productivité agricole, institutions et services, ainsi que marchés (voir à l'appendice V le modèle d'évaluation de la performance du projet à son achèvement).
31. En utilisant une moyenne mobile sur deux ans, la proportion des projets achevés dont l'impact global sur la pauvreté rurale a été jugée au moins plutôt satisfaisant est passée de 70% pour 2006-2007 à 80% pour 2007-2008 (graphique 3). La note présentée dans le RARI, soit 91%, est légèrement supérieure aux résultats de l'évaluation interne réalisée pour 2007-2008. De même, la note annuelle moyenne a également augmenté, passant de 3,7 en 2006 à 4,2 en 2008. Cette augmentation concerne tous les aspects de l'indicateur composite. Pour la cohorte 2008, les notes concernant les divers domaines d'impact individuellement vont d'un niveau faible, soit 3,8 pour les marchés, à une note élevée de 4,5 pour la sécurité alimentaire. On verra à l'appendice VI les résultats du SYGRI pour le portefeuille en cours.

Graphique 3
Impact sur la pauvreté rurale



32. **Actifs physiques.** S'agissant de la cohorte de RAP 2008, les activités les plus fréquemment entreprises dans ce domaine concernent l'amélioration de l'irrigation, de la production animale, de l'accès aux technologies et des conditions de logement. Pour cet indicateur, 87% des projets achevés ont été jugés au moins plutôt satisfaisants. Dans le cadre des projets les plus performants, les ménages bénéficiaires ont augmenté leurs avoirs et leurs revenus en bénéficiant d'un accès amélioré à, par exemple, la terre, l'eau, l'infrastructure routière, les services de développement des microentreprises et de l'élevage. D'après les rapports du SYGRI, diverses infrastructures matérielles ont été fournies, par exemple des routes, des réseaux d'irrigation et des centres de santé. Les données correspondantes du SYGRI sont présentées ci-après pour le domaine d'impact correspondant.
33. **Actifs financiers.** En utilisant une moyenne sur deux ans, environ 76% des projets achevés au cours de la période 2007-2008 ont été jugés au moins plutôt satisfaisants au regard de cet indicateur, ce chiffre étant de 83% pour la seule cohorte 2008. S'agissant des services financiers fournis, les rapports du SYGRI montrent que les projets du FIDA ont eu les effets directs ci-après:
- création de plus de 40 000 groupements d'épargne et de crédit comptant 293 000 membres au total, dont quasiment la moitié sont des femmes;
 - dans environ 5 300 de ces groupes, les femmes occupent des postes d'encadrement;
 - le portefeuille actuel d'opérations de microfinancement du FIDA dessert environ 7,3 millions d'épargnants, dont 40% sont des femmes;
 - collectivement, les membres ont épargné 742 millions d'USD;
 - environ 4,8 millions des membres sont des emprunteurs actifs, dont 38% de femmes; et
 - la valeur totale du portefeuille brut de prêts du FIDA s'élève à environ 1,03 milliard d'USD.
34. Indirectement, par le biais des 122 institutions de microfinancement bénéficiant d'un financement du FIDA qui communiquent des renseignements via le système d'échange d'informations sur la microfinance (MIX) en utilisant les données du SYGRI, l'appui fourni par le FIDA a un impact beaucoup plus large. Globalement, ces institutions:
- s'adressent à plus de 20 millions d'emprunteurs, dont 87% sont des femmes;
 - ont un portefeuille de prêts d'une valeur brute de 4,6 milliards d'USD; et
 - fournissent à plus de 4 millions de personnes des services d'épargne d'une valeur supérieure à 1 milliard d'USD.
35. Les résultats du SYGRI au deuxième niveau indiquent une performance au moins plutôt satisfaisante en ce qui concerne l'efficacité des services financiers pour environ 76% des projets. Plus les projets gagnent en maturité, plus leur performance devrait s'améliorer. En termes de viabilité financière globale, les 122 institutions de microfinancement font état d'une autosuffisance opérationnelle¹⁸ de 113% et d'un portefeuille à risque¹⁹ de 2,5%, un résultat évidemment satisfaisant.

¹⁸ L'autosuffisance opérationnelle est obtenue en divisant les recettes financières par le montant total des dépenses financières, de la provision pour créances irrécouvrables et des dépenses d'exploitation. Elle permet de mesurer la viabilité financière. Plus ce pourcentage est élevé, plus l'institution financière est solide et viable à terme. La valeur médiane est celle qui est indiquée ici.

¹⁹ Cette mesure est obtenue en divisant le portefeuille à risque durant plus de 30 jours (soldes non réglés de tous les prêts dont le remboursement accuse un retard de plus de 30 jours) par le portefeuille de prêts brut. Plus le pourcentage est faible, moins le risque est important et plus le portefeuille de prêts est sain. La valeur médiane est celle qui est indiquée ici.

36. **Sécurité alimentaire.** Étant donné que 82% des projets achevés ont été jugés au moins plutôt satisfaisants, il s'agit là du domaine d'impact pour lequel les projets financés par le FIDA ont donné les meilleurs résultats pour 2007-2008. La performance s'est améliorée d'environ neuf points de pourcentage par rapport à la période précédente. Si l'on ne prend en compte que les résultats de l'examen de 2008, 87% des projets sont jugés satisfaisants (notés 4 ou plus) et 56%, soit 13 projets, ont obtenu une note de 5 ou 6.
37. Étant donné que l'accroissement de la productivité agricole peut nettement contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire, la performance du FIDA à cet égard est évaluée séparément dans les RAP. Globalement, environ 70% des projets de la cohorte 2007-2008 signalent une contribution positive à cet égard, soit une amélioration de huit points de pourcentage par rapport à la cohorte précédente. Pour la cohorte 2008, 91% des projets sont jugés au moins plutôt satisfaisants. Aucun projet n'a été jugé insuffisant ou très insuffisant.
38. Le portefeuille actuel a contribué à améliorer environ 4 millions d'hectares de terres en construisant des réseaux d'irrigation d'une superficie de quelque 240 000 hectares et 242 000 structures permettant de récolter l'eau de pluie. Environ 2,8 millions de personnes ont reçu une formation dans le domaine de la production végétale et près de 900 000 personnes dans celui de la production animale. Plus de la moitié de ces bénéficiaires étaient des femmes. Au total, 854 000 personnes ont désormais accès à des services consultatifs techniques (appendice VI).
39. **Environnement et gestion des ressources naturelles.** Globalement, la contribution du FIDA à la préservation de l'environnement s'améliore: pour 70% des projets achevés, une contribution positive a été signalée en la matière pour 2007-2008, contre 59% pour 2006-2007.
40. Les résultats du SYGRI montrent que plus de 29 000 groupes de gestion des ressources naturelles, comptant 307 000 membres, ont été créés. Plus de 8 200 de ces groupes sont dirigés par des femmes. Plus de 5 700 plans de gestion de l'environnement ont été préparés à l'échelle des communautés et environ 524 000 personnes ont reçu une formation en gestion des ressources naturelles.
41. Compte tenu des difficultés posées par le changement climatique à l'échelle du monde, le FIDA a élargi le mandat de son unité de coordination avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), désormais appelée Unité environnement mondial et changement climatique (depuis mai 2008). Ce nouveau service se consacre aux priorités de l'environnement en exécutant des projets financés par le FEM. Le portefeuille actuel des projets FEM de l'unité (85 millions d'USD) comporte 13 dons à des projets (d'une valeur de 57 millions d'USD) et neuf dons préparatoires (d'une valeur de 1,3 million d'USD servant à formuler des projets d'une valeur totale de 26 millions d'USD). Ce portefeuille cofinance directement des prêts du FIDA d'une valeur totale d'environ 392 millions d'USD. Ces dons FEM correspondent à cinq cadres de programmation du FEM approuvés entre 2007 et 2008, y compris le cadre intégré de gestion durable des ressources naturelles dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, d'un montant de 50 millions d'USD, dont le FIDA assure la conduite. De plus, trois nouvelles initiatives sont en préparation en ce qui concerne la dégradation des terres, la biodiversité ainsi que le changement climatique et la gestion forestière.
42. **Capital humain.** Les activités les plus couramment menées dans le cadre des projets financés par le FIDA dans ce domaine sont notamment l'amélioration de l'accès à l'eau, de l'assainissement et des soins de santé ainsi que le renforcement des capacités des bénéficiaires des projets. Les résultats en matière de développement du capital humain ont été jugés au moins plutôt satisfaisants pour environ 70% des projets achevés dans la cohorte 2007-2008, et pour environ 73% dans la seule cohorte 2008. L'investissement du FIDA dans le renforcement du capital humain est relativement modeste, bien que les résultats matériels financés

soient importants, notamment la construction ou la rénovation de près de 3 700 bâtiments scolaires et de 4 200 centres de santé, ainsi que de 122 000 réseaux de distribution d'eau potable. Depuis 1984, le partenariat avec le Fonds belge de survie (qui intervient en Afrique subsaharienne) a donné des résultats très positifs et représente un modèle efficace pour les programmes associant les investissements dans le secteur de la production et dans le domaine social.

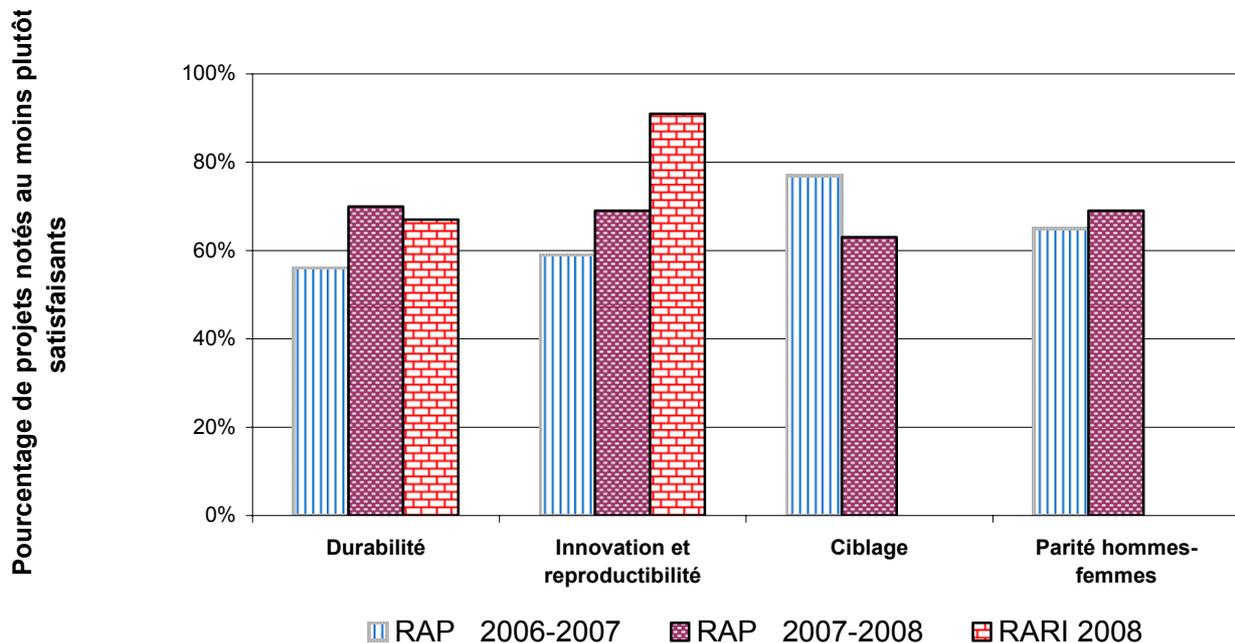
43. **Capital social et autonomisation.** Depuis plusieurs années, les projets du FIDA ont fortement mis l'accent sur le renforcement du capital social et de l'autonomisation des ruraux pauvres²⁰. Pour plus de 70% des projets examinés au cours de la période 2007-2008, la performance a été jugée au moins plutôt satisfaisante, une amélioration par rapport aux 57% de la période 2006-2007. Environ 78% des projets examinés en 2008 ont eu un impact positif.
44. Dans les RAP, la performance des projets est également évaluée pour les «institutions et les services». Pour 2007-2008, 81% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants, contre 68% en 2006-2007. Vu que 62% des projets ont obtenu la note de 5 ou 6, les résultats sont bons dans ce domaine. Le groupe des projets les plus performants ont aidé les gouvernements à renforcer eux-mêmes leur capacité d'engagement aux côtés des populations rurales pauvres, soit en définissant des stratégies nationales, soit en renforçant les institutions qui s'occupent spécifiquement des zones rurales.
45. Globalement, plus de 60 000 groupes communautaires, soit au total 755 000 membres, avaient reçu une formation à la fin de 2007. Plus de la moitié de ces groupes sont mixtes et 18% environ exclusivement féminins. Environ 14 000 de ces groupes sont encadrés par des femmes. De même, près de 20 000 villages ou communautés ont préparé des plans d'action pour le développement des infrastructures villageoises.
46. **Marchés.** Dans ce domaine, les résultats ont été généralement médiocres. Pour la cohorte 2007-2008, 55% seulement des projets achevés ont été jugés au moins plutôt satisfaisants. Pour la seule année 2008, ce pourcentage est toutefois de 68%. Entre autres moyens, l'accès aux marchés est facilité par le biais du développement des infrastructures commerciales matérielles et de l'organisation, la mise en place de liaisons commerciales et la construction ou la remise en état de la voirie rurale (fin 2007, environ 19 400 kilomètres de routes avaient été construites).

C. Facteurs fondamentaux

47. Les projets achevés sont évalués par rapport aux quatre facteurs fondamentaux suivants: la durabilité et l'appropriation des interventions; l'innovation, la reproductibilité et la transposition à grande échelle; le ciblage; et la parité hommes-femmes.

²⁰ Par exemple, moyennant l'adoption d'approches participatives en Afrique de l'Ouest, de groupes d'auto-assistance en Asie, de groupes d'intérêts collectifs en Afrique orientale et australe, et de méthodes de développement communautaire en Afrique de l'Ouest et du Centre et en Amérique latine.

Graphique 4
Durabilité, innovation, ciblage, parité hommes-femmes



48. Le graphique 4 montre que, pour la période 2007-2008, les projets ont enregistré les meilleurs résultats pour la durabilité (70%), suivie par l'innovation et la reproductibilité (69%), la parité hommes-femmes (69%) et le ciblage (63%). Par rapport à la cohorte 2006-2007, l'amélioration est appréciable pour la durabilité (14 points de pourcentage) ainsi que pour l'innovation et la reproductibilité (10 points de pourcentage). Par ailleurs, les résultats se sont dégradés pour le ciblage. Les notes moyennes données aux projets achevés pour ces facteurs fondamentaux se situent entre 3,7 pour le ciblage et 4,2 pour l'innovation et la reproduction.
49. La **durabilité** a de tous temps préoccupé le FIDA, tout comme d'ailleurs toutes les institutions de développement. Le FIDA a introduit toute une gamme de mesures aux stades de la conception et de l'exécution pour assurer la durabilité, y compris une attention rigoureuse portée à l'assurance et à l'amélioration de la qualité, une meilleure articulation avec les objectifs et les institutions des pays dans le cadre des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) axés sur les résultats, l'insistance sur l'appropriation nationale et locale. Sur une base annuelle, la durabilité est passée de 48% en 2006 à 77% en 2008 (contre 67% indiqués dans le RARI). D'après le RARI, la durabilité s'améliore²¹, mais ni les évaluations indépendantes ni les auto-évaluations n'autorisent la complaisance. Il est toutefois de plus en plus évident que les projets ne peuvent assurer seuls leur propre durabilité (par exemple, en évitant de se fixer des objectifs trop ambitieux au stade de la conception ou en sélectionnant soigneusement les organismes d'exécution) et qu'une direction et une capacité de gestion améliorées dans le secteur du développement agricole et rural sont également indispensables.
50. **Innovation et reproduction.** Cet indicateur composite a été jugé au moins plutôt satisfaisant dans 59% des cas pour la cohorte 2006-2007, et dans 69% des cas pour celle de 2007-2008, étant entendu que les projets dits "de suivi" ne sont pas conçus pour susciter des innovations mais pour consolider les acquis de la phase

²¹ Telles que mesurées au moyen de la durabilité probable, les données du SYGRI sur les projets en cours font état de résultats au moins plutôt satisfaisants pour les aspects suivants: création/renforcement de groupes d'épargne et de crédit, 86%; participation des institutions financières, 88%; construction de routes, 71%; constitution de groupes de gestion des ressources naturelles, 62%; création de groupements communautaires, 80%; et construction de centres de santé, 88%.

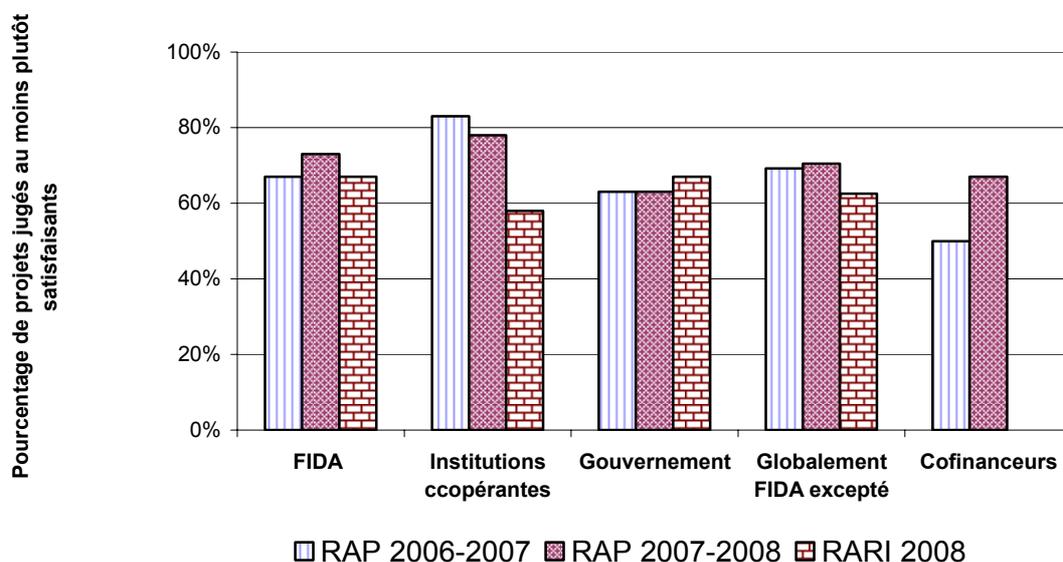
précédente. Si l'on évalue l'innovation séparément, la proportion de projets notés entre 4 et 6 est importante en 2008 (72%). Les résultats sont également meilleurs pour ce qui est de la reproduction, passant de 60% en 2007 à 80% en 2008 (les résultats présentés dans le RARI sont même encore meilleurs).

51. **Ciblage.** Contrairement à la tendance générale à l'amélioration, les projets achevés sont moins performants en ce qui concerne le ciblage; 77% des projets étaient jugés au moins plutôt satisfaisants pour 2006-2007, contre 63% pour 2007-2008, bien que 40% des projets aient obtenu la note de 5. S'agissant des projets ayant obtenu une note médiocre, il a été indiqué que les mécanismes de ciblage étaient faibles ou inadaptés pour atteindre les plus vulnérables ou les plus pauvres (qui vivent souvent sur les terres les moins fertiles ou les plus reculées, desservies par les institutions les plus précaires). L'application de la Politique du FIDA en matière de ciblage, approuvée en 2006, aide à résoudre ces problèmes globalement au stade de la conception et devrait aboutir à une amélioration des résultats des projets achevés dans les années à venir. Les notes données pour le ciblage des projets en cours d'exécution sont nettement supérieures à celles données aux projets achevés (voir le paragraphe 91), ce qui donne à penser que le problème est en voie de résolution.
52. **Parité hommes-femmes.** La proportion de projets achevés jugés au moins plutôt satisfaisants est passée de 65% en 2006-2007 à 69% en 2007-2008, et à 70% pour la cohorte 2008. Il s'agit là d'une moyenne comparativement élevée s'expliquant en grande partie par la forte proportion (52%) de projets notés 5. Pour les projets en cours, deux facteurs ressortent: premièrement, le SYGRI produit d'importantes données ventilées par sexe; et, deuxièmement, la participation des femmes aux programmes financés par le FIDA est substantielle, non seulement dans les activités en rapport avec la microfinance mais également dans celles concernant la gestion des ressources naturelles (appendice VI). À la suite de la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA 2003-2006 pour l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans les opérations du FIDA, le Fonds a confirmé son engagement en faveur de l'égalité entre les sexes en publiant en juin 2008 des directives en vue d'inscrire ce souci d'égalité dans ses processus internes. La publication en 2008 du Manuel Banque mondiale/FIDA/FAO sur la parité hommes-femmes dans le secteur de l'agriculture à l'intention des professionnels du développement est un outil important de diffusion des connaissances.

D. Performance des partenaires

53. La performance des partenaires est cruciale en ce qui concerne l'impact des projets. Celle des gouvernements a été de 63% en 2006-2007 et les résultats sont restés similaires pour la cohorte 2007-2008. La performance globale des institutions coopérantes a baissé au fil du temps, la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants en 2006 étant de 91% contre 76% en 2008. D'après les évaluations internes, la performance du FIDA s'est quant à elle améliorée: 67% de projets jugés au moins plutôt satisfaisants en 2006-2007, contre 73% en 2007-2008. D'après le RARI, le FIDA serait toutefois moins performant; il précise en effet qu'il se pourrait que les réformes globales introduites récemment en application du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement n'aient guère profité aux projets évalués. Les résultats du FIDA devraient s'améliorer au fur et à mesure de la mise en œuvre de la supervision directe et de la présence dans les pays.

Graphique 5
Performance des partenaires



E. État d'avancement de l'application de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Programme d'action d'ACCRA

54. Globalement, la performance des projets achevés s'améliore et devrait permettre d'atteindre les objectifs du Cadre de mesure des résultats à l'horizon 2010, bien que la situation concernant le ciblage, l'efficacité et la durabilité appellent, et reçoivent, une attention particulière. L'objectif du FIDA est non seulement de réussir ses projets mais également de contribuer à améliorer l'efficacité globale de l'aide dans les pays. Un aspect crucial à cet égard est l'appui qu'il fournit au programme mondial concernant l'efficacité de l'aide
55. Le FIDA a participé au troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide et, en partenariat avec la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, a appuyé l'initiative visant à inscrire le secteur agricole à l'ordre du jour de la réunion des organisations de la société civile (OSC) tenue en parallèle du forum ainsi qu'à celui du forum lui-même. Il a également favorisé une participation importante des OSC aux consultations qui ont abouti à la tenue du forum, et au forum lui-même.
56. Le tableau 3 présente des données, tirées de l'enquête 2008 du CAD de l'OCDE sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, sur les indicateurs qui figurent dans la déclaration et s'appliquent aux donateurs, et compare la situation du FIDA avec celle de l'ensemble des donateurs multilatéraux et bilatéraux.
57. Le FIDA a enregistré de bons résultats pour la plupart des engagements relatifs aux partenariats contractés au titre de la Déclaration, des résultats supérieurs dans plusieurs cas à ceux des autres IFI et des organismes des Nations Unies dans leur ensemble. Il a été très bien noté pour ce qui est du renforcement des capacités moyennant la coordination de l'appui, pour l'utilisation des systèmes publics de gestion financière et de passation des marchés des pays, et pour la réalisation de missions et d'analyse conjointes dans les pays. Ses résultats sont moins bons en ce qui concerne l'utilisation des procédures communes, une situation qui s'explique en grande partie par le fait que le FIDA travaille exclusivement dans les secteurs du développement rural et de l'agriculture, dans lesquels, comme on l'a indiqué plus haut, les approches programmatiques globales sont les plus faibles.

Tableau 3

Enquête CAD-OCDE 2006 sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: les résultats concernant le FIDA

<i>Indicateur</i>	<i>FIDA</i>	<i>Ensemble des donateurs</i>
3. Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales (en pourcentage) Pourcentage des apports d'aide en faveur du secteur public dont il est fait d'état dans les budgets nationaux des partenaires	48	48
4. Renforcer le développement des capacités par un soutien coordonné (en pourcentage) Pourcentage de l'aide au développement des capacités fournie par le donateur dans le cadre de programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement des partenaires	78	60
5a. Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (en pourcentage) Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes publics de gestion financière des pays partenaires, qui a) adhèrent aux bonnes pratiques généralement acceptées ou b) ont adopté un programme de réforme pour ce faire	57	45
5b. Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés (en pourcentage) Pourcentage des apports d'aide utilisant les systèmes de passation des marchés des pays partenaires, qui a) adhèrent aux bonnes pratiques généralement acceptées ou b) ont adopté un programme de réforme pour ce faire	81	43
6. Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles Nombre d'unités parallèles d'exécution des projets par pays	35*	1601*
7. L'aide est plus prévisible (en pourcentage) Pourcentage des décaissements au titre de l'aide effectués conformément aux schémas convenus des cadres annuels ou pluriannuels	42	46
8. L'aide est non liée Pourcentage de l'aide bilatérale non liée	-	88
9. Utilisation de procédures ou dispositifs communs (en pourcentage) Pourcentage de l'aide fournie sous forme d'approches-programmes	28	46
10. Favoriser l'analyse commune		
a. Missions conjointes (en pourcentage) Pourcentage de missions sur le terrain réalisées conjointement	70	20
b. Travail d'analyse par pays effectué conjointement (en pourcentage) Pourcentage de travail analytique par pays, y compris de diagnostics, effectué conjointement	73	42

Source: Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, appendice C (tableaux C1, C2, C14, C15, C29, C31). Les données indiquées correspondent à l'année 2007 pour les 54 pays ayant pris part à l'enquête, telles qu'indiquées par l'OCDE, et présentées à Accra.

* Ces valeurs étant des chiffres absolus et non des pourcentages, elles ne sont donc pas comparables.

58. La section ci-après résume les progrès réalisés, ainsi que les initiatives en cours pour les améliorer encore, en ce qui concerne la performance du FIDA dans chacun des trois domaines pour lesquels le Programme d'action d'Accra prône d'intensifier les efforts, à savoir le renforcement de l'appropriation par les pays, la création de partenariats plus efficaces et non exclusifs au service du développement, et l'obtention et la communication de résultats en matière de développement.
59. **Renforcement de l'appropriation par les pays.** Conformément à son Cadre stratégique et au modèle de COSOP axé sur les résultats, l'un et l'autre adoptés en 2006, toutes les initiatives financées par le FIDA à l'échelle des pays prévoient l'appropriation par ces derniers et l'alignement sur leurs orientations. En outre, les partenaires nationaux ont régulièrement l'occasion de s'approprier sur le plan stratégique les initiatives financées par le FIDA par le biais des examens annuels de la mise en œuvre des COSOP qui, avec le dispositif récemment introduit des équipes de gestion du programme de pays (EGPP) et les enquêtes auprès des clients/partenaires, permettent d'encourager les processus de consultation plus larges et non exclusifs ouverts aux OSC et aux autres acteurs décentralisés ainsi que de renforcer leurs capacités.

60. Le succès de l'action de développement dépend dans une large mesure de la capacité nationale de mise en œuvre des politiques et de gestion des ressources publiques par le biais des systèmes et institutions de l'État. D'après les résultats de l'enquête 2008, le FIDA est plus performant que les autres IFI en ce qui concerne l'utilisation des systèmes publics de gestion financière des pays, se place au deuxième rang de tous les donateurs pour ce qui est de l'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés et utilise davantage les grandes structures nationales pour gérer les programmes qu'il finance, par rapport aux résultats de l'enquête 2006.
61. S'agissant de l'efficacité de l'aide, l'une des toutes premières priorités est de réduire les coûts de transaction de la fourniture et de la gestion de l'aide. À cet égard, le Programme d'Accra réaffirme l'engagement pris dans la Déclaration de Paris de fournir 66% de l'aide (d'ici à 2010) sous forme d'approches-programmes (on estime à l'heure actuelle que 44% seulement de l'aide est fournie sous cette forme). Des efforts importants sont actuellement déployés pour simplifier les procédures et adopter des dispositifs communs et le FIDA est foncièrement attaché à y participer activement, si tant est que ses propres politiques et sa présence limitée dans les pays le lui permettent. L'évaluation prévue de la politique des approches sectorielles du FIDA par le Bureau de l'évaluation en 2008/2009 devrait être l'occasion de reformuler les politiques et procédures opérationnelles du FIDA pour acheminer plus efficacement l'aide sous forme d'approches-programmes.
62. **Création de partenariats plus efficaces et plus ouverts au service du développement.** Le partenariat est l'un des principes fondamentaux d'action prévus dans le Cadre stratégique et fait donc partie intégrante des modalités de travail du FIDA à l'échelle des projets, des programmes de pays, des régions ainsi qu'au niveau international. À l'échelle des pays, le FIDA participe à toute une gamme de dispositifs de coordination entre les donateurs et de partenariat avec des OCS et des établissements de recherche ou universitaires dans tous les pays où il intervient. Ces divers mécanismes incluent notamment les processus d'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté et des approches sectorielles (ou mesures apparentées à des approches sectorielles), des tables rondes des donateurs, des groupes de travail thématiques, etc. Dans les huit pays pilotes visés par l'initiative Unité d'action des Nations Unies, le FIDA participe à l'analyse commune des besoins du développement, à la formulation/révision du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, dans lequel il veille à inscrire au plus près ses programmes de pays.
63. En recourant à de multiples méthodes différentes, y compris la décentralisation de son personnel et la création des EGPP, le FIDA a renforcé sa participation aux processus de développement dans les pays. Les gouvernements qui sont ses clients et ses autres partenaires réagissent de façon très positive aux contacts plus fréquents avec le FIDA, et les avantages pour la performance des portefeuilles de pays sont de plus en plus visibles. On le voit, d'une part, à la proportion croissante d'opérations cofinancées et, de l'autre, à la multiplication des missions et travaux d'analyse conjoints par pays dont il est fait état dans l'enquête 2008 sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.
64. **Production et communication des résultats sur le front du développement.** L'appui fourni en matière d'harmonisation avec les systèmes de gestion des résultats des pays, et le renforcement de ces derniers, est un objectif majeur du FIDA. Comme on l'a indiqué plus haut, les examens annuels des COSOP axés sur les résultats et du fonctionnement des EGPP sont l'occasion de réunir de nombreux partenaires (gouvernements clients, donateurs, OSC, secteur privé, etc.) pour planifier et apprécier l'impact des programmes de développement et procéder aux ajustements nécessaires. À l'échelle des projets, le FIDA veille tout particulièrement à assurer une participation accrue des bénéficiaires au ciblage des interventions, à la planification des activités, à leur exécution ainsi qu'à leur suivi et à leur évaluation (S&E). En complément, le FIDA appuie l'initiative conjointe pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) mise en place

par le CAD de l'OCDE en vue d'établir des communautés de pratique en Afrique, Asie-Pacifique et Amérique latine comme modèle de coopération Sud-Sud et d'apprentissage entre pairs en matière de GaRD.

65. À l'instar des autres IFI, et comme l'a souligné la réunion annuelle la plus récente du système commun d'évaluation des performances (COMPAS) (accueillie par le FIDA à Rome), le problème le plus pressant est de renforcer la GaRD dans les institutions des pays en développement qui vont assumer les principaux rôles d'encadrement et de gestion concernant les priorités arrêtées dans la Déclaration de Paris, et de ne plus se contenter de la promouvoir en interne.
66. Le FIDA examine actuellement le soutien qu'il apporte au renforcement des capacités nationales de GaRD et envisage d'intensifier son action de programmation et de gestion du développement agricole et rural, conformément aux meilleures pratiques issues des communautés régionales de pratique. Ce travail ira au-delà de l'action principale du FIDA à ce jour: améliorer la planification et le S&E à l'échelle des projets; renforcer la préparation et la gestion des programmes de pays du FIDA sur place, par le biais de la planification et des cadres de mesure des résultats des COSOP, ainsi que d'une remontée systématique d'information des clients et des partenaires sur les résultats des programmes de pays.

III. Efficacité et efficience de l'organisation

67. L'efficacité actuelle et future de l'action de développement sur le terrain est compromise par de nombreux facteurs extérieurs au FIDA. Cependant, les modalités d'organisation qu'adopte le FIDA pour atteindre ses objectifs peuvent changer la donne. Depuis 2007, et il s'agit là d'un résultat attendu de la mise en œuvre du Plan d'action, l'organisation globale du FIDA a évolué en ce qui concerne la GaRD: la planification, le suivi des résultats et l'utilisation des ressources au sein du FIDA lui-même sont désormais axés sur l'obtention de résultats améliorés dans les pays sur le front du développement et, ce faisant, sur l'amélioration de l'efficience. En 2008, le FIDA a officiellement adopté un cadre de budgétisation axé sur les résultats pour que l'allocation des ressources coïncide avec les besoins prioritaires en matière d'efficacité et d'efficience.
68. La volonté de d'offrir des moyens internes améliorés pour produire des résultats en matière de développement s'articule autour des huit résultats de la gestion institutionnelle (CMR) ou objectifs fixés, au regard desquels un suivi régulier est assuré pour favoriser une gestion réactive de l'organisation à tous les niveaux (l'appendice VII donne des détails supplémentaires sur le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle):

CMR dans le domaine opérationnel

- Meilleure gestion des programmes de pays (CMR 1)
- Meilleure conception des projets (prêts et dons) (CMR 2)
- Meilleur appui à l'exécution (CMR 3)
- Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international (CMR 8)

CMR dans le domaine l'appui institutionnel

- Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources (CMR 4)
- Amélioration de la gestion des ressources humaines (CMR 5)
- Amélioration de la gestion des risques (CMR 6)
- Amélioration de l'efficience administrative (CMR 7)

69. La suite du présent chapitre rend compte des résultats du FIDA en ce qui concerne l'efficacité et l'efficience de l'organisation, pour chaque CMR.

A. CMR dans le domaine opérationnel

70. Les CMR de nature opérationnelle mettent l'accent sur la gestion des activités ayant une incidence directe sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, à savoir les programmes de pays, les projets, les partenariats et l'action de sensibilisation. De nombreux aspects du travail du FIDA dans ce domaine ont été considérablement modifiés en application du Plan d'action. Les résultats commencent à se faire sentir au niveau de l'efficacité de l'action de développement, au fur et à mesure que l'appui à l'exécution s'améliore (avec l'aide du passage à la supervision directe, du renforcement de la présence dans les pays et de la meilleure gestion des programmes de pays). Les effets du renforcement du processus de conception des projets seront également bientôt visibles, dès que les projets récemment conçus en arriveront à la phase d'exécution et commenceront à rendre compte de leurs résultats via le SYGRI. Ces améliorations sont également soutenues par la mise en œuvre à tous les niveaux des stratégies du FIDA en matière d'innovation et de gestion des savoirs, sous la conduite d'une équipe spéciale interdépartementale dirigée par le Vice-Président.
71. Essentiellement orientées sur l'amélioration de l'efficacité en matière de développement, les activités d'apprentissage et de gestion des savoirs au FIDA diffusent des informations thématiques et les enseignements les plus récents tirés de l'expérience du Fonds et de celle des milieux du développement dans leur ensemble. Les processus de capitalisation et de partage des connaissances ont été renforcés moyennant la communication systématique des enseignements tirés de la conception des projets, des examens de la qualité, de la supervision des projets et des bilans intérimaires, des examens des rapports d'achèvement de projet et des rapports d'évaluation. Les autres outils utilisés sont notamment les réseaux régionaux bénéficiant de l'aide du FIDA (FIDAFRIQUE, FIDAMERICA, ENRAP, KariaNet), les groupes thématiques fonctionnant à l'échelle de tout le FIDA, les communautés de pratique, les publications occasionnelles et les bulletins des divisions régionales.

Meilleure gestion des programmes de pays (CMR 1)

72. En 2008, un nouveau processus d'assurance qualité 'au départ' a été introduit au niveau des COSOP pour accroître la rigueur de leur conception et tenir plus systématiquement compte des engagements pris au titre de la Déclaration de Paris^{22, 23}. Ce processus s'appuie sur des mécanismes d'examen à la fois internes et externes.
73. Huit des COSOP préparés en 2008 ont été soumis à un processus d'assurance qualité et ont tous été jugés satisfaisants par rapport aux deux indicateurs se rapportant aux programmes de pays 'au départ' du Cadre de mesure des résultats²⁴. Étant donné que le processus d'assurance qualité a été récemment introduit pour les COSOP et que rares sont ceux concernés jusqu'à présent, il convient d'interpréter les résultats avec précaution. À partir de 2009, tous les COSOP seront soumis au processus d'assurance qualité, ce qui constituera une base plus solide pour évaluer les résultats et une masse critique de données d'expérience dont on pourra tirer parti pour améliorer le processus lui-même.
74. Au moment du lancement du processus d'assurance qualité, il a été procédé à un examen approfondi de tous les COSOP axés sur les résultats approuvés en 2006/2007, lequel a mis en lumière des problèmes de fond qu'il convient de résoudre. L'adoption des COSOP axés sur les résultats a amélioré la qualité des

²² L'assurance qualité des COSOP 'dès le départ' a été prise en charge (sans coût supplémentaire) par le Bureau du Président adjoint Département gestion des programmes-PMD); il s'agit donc d'un service indépendant des divisions opérationnelles chargées de préparer les COSOP.

²³ Par souci de clarté, il convient de préciser que le FIDA dispose de deux dispositifs distincts d'assurance qualité des COSOP et des projets 'dès le départ'. La gestion de l'assurance qualité des COSOP relève du Bureau du Président adjoint (PMD) et celle des projets du Bureau du Vice-Président.

²⁴ Ces deux indicateurs sont les suivants: i) pourcentage de programmes de pays jugés ou moins plutôt satisfaisants du point de vue de leur contribution (projetée) à l'accroissement des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'autonomisation des hommes et des femmes pauvres en milieu rural; et ii) pourcentage de programmes de pays jugés au moins plutôt satisfaisants au regard des priorités arrêtées en matière d'efficacité de l'aide.

programmes de pays en ce qui concerne, par exemple, la conception sur un mode participatif, l'alignement sur les priorités des pays et le recensement des possibilités des partenaires. Cette tendance à l'amélioration est corroborée par les données sur le cofinancement par les donateurs, qui s'est amélioré sensiblement, passant d'un ratio de 1 pour 0,28 (c'est-à-dire 0,28 USD de cofinancement des donateurs pour chaque USD de financement FIDA) au cours de la période de la sixième reconstitution (2004-2006) à un ratio de 1 pour 0,45 pour les trois années se terminant à la fin du premier semestre de 2008²⁵. Il faudra néanmoins se pencher de plus près sur des aspects tels que la formulation des buts et des effets directs, et le choix des indicateurs de résultats mesurables du cadre de résultats du COSOP. Les recommandations issues de cet examen aboutiront à la révision des directives applicables aux COSOP, prévue pour 2009.

75. Compte tenu de l'engagement pris au sujet de l'obligation de se rendre mutuellement des comptes (dans la Déclaration de Paris), le FIDA a régulièrement effectué des enquêtes auprès de ses clients et de ses partenaires pour obtenir leur point de vue sur les résultats de ses programmes de pays²⁶. Les résultats de ces enquêtes donnent des renseignements sur les deux indicateurs du Cadre de mesure des résultats qui concernent les programmes de pays 'en cours d'exécution'. Les résultats sont encourageants; pour ces deux indicateurs, 95% des programmes de pays ont été jugés au moins plutôt satisfaisants. Les notes moyennes (selon un barème de 1 à 6) pour tous les pays évalués sont relativement élevées: 4,62 pour l'harmonisation; 4,77 pour l'autonomisation; 4,84 pour la sécurité alimentaire; 4,87 pour les revenus; 4,91 pour l'appropriation par les pays; et 5,10 pour l'alignement. La note la plus faible concerne l'harmonisation (point déjà mentionné au paragraphe 56 ci-dessus) et pourrait s'expliquer par le fait qu'une part modeste du portefeuille du FIDA est exécuté en recourant à des approches-programmes, qui sont relativement rares dans le secteur agricole.
76. Les examens annuels de la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats, lesquels sont indispensables pour encourager l'appropriation, la communication des résultats et l'apprentissage par les pays, sont réalisés en temps voulu. Mais rares sont ces examens qui ont été complètement achevés à ce jour, et une fois dit qu'un certain nombre d'approches différentes ont été mises à l'essai, il est trop tôt pour évaluer la mise en œuvre de ce processus. L'un des principaux problèmes consiste à utiliser au mieux les diverses sources d'information (enquêtes auprès des clients, données du SYGRI, dispositifs des projets, etc.) pour établir un système cohérent de suivi et de gestion des résultats des programmes de pays.
77. La **présence du FIDA dans les pays** a été considérablement renforcée. Les principaux changements sont les suivants: élaboration et publication de directives internes concernant la planification, l'exécution des programmes, la gestion financière, le suivi et la communication de l'information; signature d'un accord-cadre avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et finalisation imminente d'un accord similaire avec la FAO; signature d'accords avec les gouvernement des pays hôtes en Colombie, en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam, et accréditation des chargés de programmes de pays en Colombie, au Viet Nam et, bientôt, en République-Unie de Tanzanie; inclusion du budget concernant la présence dans les pays dans le cadre budgétaire global du FIDA; et appui accru aux technologies de l'information, en matière de connectivité et d'accès amélioré aux ressources institutionnelles d'information.
78. Le personnel chargé de la présence dans les pays a considérablement contribué à la conception des COSOP et des projets et participé à de nombreuses missions de supervision et à de nombreux examens à mi-parcours. La participation directe du

²⁵ Les niveaux de cofinancement sont susceptibles de varier considérablement en fonction de la nature et de l'envergure des projets. De ce fait, en observant les données sur des périodes plus longues (trois années ou plus), on obtient des résultats plus stables qui permettent une analyse plus fiable.

²⁶ Dans chaque pays, l'enquête a été envoyée à toute une gamme de parties prenantes connaissant bien le FIDA (représentants des organismes gouvernementaux et des milieux du développement, y compris les organismes des Nations Unies, la société civile et/ou le secteur privé). Trois cent quinze réponses ont été reçues, en provenance de 22 pays.

personnel en poste dans les pays a amélioré la qualité de la conception, l'appui à l'exécution et l'efficacité, par exemple en réduisant les délais d'entrée en vigueur des projets. La présence du FIDA dans les pays a également contribué au partage des connaissances, principalement par le biais des échanges entre les projets et, dans certains cas, en favorisant les échanges Sud-Sud; elle a aussi renforcé les partenariats et la concertation sur le fond, par exemple en renforçant la participation du FIDA aux équipes de pays des Nations Unies.

Meilleure conception des projets (prêts et dons) – CMR 2

79. **Caractéristique des nouveaux projets entrant dans le portefeuille.** Au cours de l'année se terminant à la fin de juin 2008, le Conseil d'administration a approuvé 32 projets d'investissement, pour un montant total de 517 millions d'USD, dont 178 millions d'USD en faveur de l'Afrique subsaharienne. Ces montants approuvés ont été complétés par 431 millions d'USD de cofinancements extérieurs et 297 millions d'USD de financements nationaux. Pour chaque USD investi par le FIDA, plus de 1,4 USD a été investi par des partenaires internationaux et nationaux (le chiffre moyen correspondant pour la période de 3 ans se terminant à la fin de juin 2008 était de 1,12 USD).
80. **Qualité dès le départ.** L'un des facteurs fondamentaux qui contribue à la probabilité du succès d'un projet est sa conception, et améliorer la rigueur du cadre de gestion dans ce domaine est donc un objectif institutionnel primordial. Au cours de la période 2007-2008, des directives ont été publiées sur la conception des projets, l'assurance qualité et sur l'amélioration de la qualité. Très tôt au cours de la phase de conception, les projets sont soumis au **processus d'amélioration de la qualité**. Six facteurs clés de réussite sont utilisés pour évaluer la qualité des projets et leur maturité, en vue de fournir des indications pertinentes à l'équipe chargée de la préparation des projets au cours des étapes ultérieures de la préparation. À ce stade, l'accent est principalement mis sur: le caractère 'prêt pour exécution' du projet; l'analyse des risques; le ciblage; et la durabilité.
81. Le processus d'assurance qualité des projets récemment introduit que dirige le Vice-Président est indépendant des opérations. Les projets sont évalués juste avant la négociation prévue et leur présentation au Conseil d'administration. En 2008, 30 projets ont été examinés par ce nouveau système. Les résultats obtenus au regard des indicateurs du Cadre de mesure des résultats concernant les projets au départ (c'est-à-dire le pourcentage de projets jugés au moins plutôt satisfaisants, à savoir ceux ayant obtenu la note de 4 ou plus selon un barème de 1 à 6) et les moyennes correspondantes sont les suivants: 87% pour l'efficacité dans les domaines thématiques (moyenne de 4,5); 87% pour l'impact projeté sur la pauvreté (moyenne de 4,6); 83% pour l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle (moyenne de 4,4); et 80% pour la durabilité des avantages (moyenne de 4,4). Au nombre des indicateurs de l'impact sur la pauvreté, les résultats de l'assurance qualité des projets montrent que la performance a été jugée au moins plutôt satisfaisante dans 89% des projets pour l'autonomisation des femmes, 87% pour le capital social et l'autonomisation, et 86% à la fois pour la sécurité alimentaire et pour les actifs matériels/financiers. Ces résultats montrent que le FIDA est déjà dans une large mesure en passe d'atteindre les objectifs du Cadre de mesure des résultats fixés à l'horizon 2010 pour les projets au départ.
82. Le processus d'assurance qualité des projets a montré que, pour environ 10% des projets examinés, des modifications substantielles étaient requises et qu'il fallait donc en reporter la présentation au Conseil d'administration. Les autres 90% étaient prêts pour exécution après quelques modifications mineures (30%) ou seraient soumis à une autre procédure d'assurance qualité, seraient encore modifiés ou feraient l'objet d'examen en cours d'exécution (60%). La plupart des domaines qu'il a été recommandé d'améliorer à l'issue du processus d'assurance qualité correspondent aux autres évaluations issues du processus d'amélioration de la qualité et des examens des résultats des projets, en cours et achevés. Il s'agit notamment d'une conception trop ambitieuse et trop complexe ainsi que de

faiblesses dans les domaines suivants: dispositifs de S&E; durabilité et dispositions institutionnelles; gestion financière; et appréciation des risques.

83. D'un point de vue opérationnel, le nouveau processus d'assurance qualité des projets est de toute évidence un atout. Ses recommandations d'ordre général visant à simplifier la conception des projets, à améliorer les documents de conception des projets (y compris les cadres logiques) et à accorder une attention plus systématique aux risques sont en cours d'application. Dans la mesure où il est possible que les nouveaux systèmes d'assurance et d'amélioration de la qualité puissent retarder, voire éliminer, certains projets mal conçus, le nombre total de projets en cours de préparation à tout moment a été augmenté pour maintenir un nombre suffisant de projets en réserve.

Meilleur appui à l'exécution – CMR 3

84. **Taille et caractéristiques du portefeuille d'investissements en cours.** Étant donné que 28 projets ont été achevés et 23 projets prolongés au cours de l'année se terminant à la fin juin 2008, le portefeuille actuel compte au total 225 projets, soit un montant d'investissements approuvé de 3,7 milliards d'USD. Sur ce total, 194 projets sont entrés en vigueur, d'un montant approuvé de 3,2 milliards d'USD²⁷. En y ajoutant les 94 dons approuvés, le portefeuille actuel de dons compte 298 dons, d'une valeur totale de 268 millions d'USD.
85. En 2007-2008, 39 projets sont entrés en vigueur, soit 34% de plus qu'en 2006-2007. Le nombre de projets qui attendent d'entrer en vigueur est passé à 31 en juin 2008, contre 38 en juin 2007, et le délai écoulé entre l'approbation par le Conseil d'administration et l'entrée en vigueur est passé à 12,9 mois en 2007-2008, alors qu'il était de 14,7 mois en 2006-2007. Cette amélioration est dans une grande mesure attribuable à la meilleure préparation, au stade de la conception du projet, du passage à l'exécution.
86. Sur les 194 projets entrés en vigueur, 101 (soit 52%, contre 17% l'année précédente) étaient directement supervisés par le FIDA. Au nombre des institutions coopérantes du FIDA, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en a supervisé le plus grand nombre (26%), suivi par la Banque mondiale (9%).
87. **Supervision directe.** Une bonne exécution des projets est fondamentale pour parvenir à l'impact souhaité. Le FIDA n'assure pas lui-même l'exécution de ses projets; ses partenaires dans les pays s'en chargent. Améliorer la qualité et l'intensité de l'appui fourni à ses partenaires est l'une des premières priorités du FIDA, qui a justifié l'une des modifications les plus importantes des opérations prévues dans le Plan d'action, à savoir la prise en charge de la responsabilité directe du processus de supervision des projets.
88. Dans la mesure où la plupart des nouveaux projets approuvés prévoient des dispositions en matière de supervision directe et du fait du passage sous supervision directe de 87 projets précédemment supervisés par des institutions coopérantes, le portefeuille de projets directement supervisés a considérablement augmenté au cours de la période, atteignant 129 projets en juin 2008²⁸. Les problèmes posés en matière de gestion et de moyens par cette mutation sont considérables et le FIDA a mis en œuvre des mesures de formation et d'autres mesures de renforcement des capacités, y compris une formation intensive en supervision à l'intention de presque 200 membres du personnel. Il a également élaboré et amélioré les systèmes et procédures pertinents concernant, par exemple, le décaissement des prêts, et un modèle harmonisé et amélioré de rapport sur la supervision des projets.

²⁷ Les projets qui ne sont pas encore entrés en vigueur sont exclus du portefeuille actuel lors du calcul du portefeuille de projets en vigueur.

²⁸ Ce chiffre inclut les projets approuvés mais qui ne sont pas encore entrés en vigueur et les projets entrés en vigueur.

89. Des signes de résultats positifs de la supervision directe sont déjà visibles, même à un stade aussi précoce. Globalement, la qualité des analyses des résultats, en particulier pour les projets faisant problème, s'est améliorée et les divisions ont commencé à recenser les problèmes qui n'étaient pas signalés précédemment par les institutions coopérantes. Il a ainsi été possible de repérer plus tôt les risques en rapport avec la performance et de résoudre ainsi des problèmes qui n'auraient sans cela été détectés qu'à l'achèvement du projet. De même, le FIDA est bien plus engagé sur le terrain aux côtés des gouvernements clients et des autres parties prenantes. En conséquence, la quasi-totalité des gouvernements clients ont exprimé leur préférence pour une supervision directe par le FIDA. Du fait de la mise en place générale de la supervision directe, la gestion du portefeuille du FIDA est en phase de transition, et il en va de même pour sa performance (que la supervision directe devrait améliorer).
90. **Performance des projets et des dons.** L'une des tâches principales de gestion du portefeuille du FIDA est de surveiller la performance des prêts et des dons et de prendre des mesures correctives si nécessaire. L'évaluation ci-après repose sur les rapports sur l'état d'avancement des projets²⁹ établis pour 195 projets en cours. Compte tenu de la modification du mode de présentation de ces rapports et de la rigueur accrue avec laquelle est évaluée la performance du portefeuille en cours – c'est-à-dire principalement les données supplémentaires fournies par la supervision directe – les comparaisons d'une année sur l'autre des notes de ces rapports ne sont présentées qu'à titre indicatif.
91. Mesurés au moyen du pourcentage de projets jugés au moins plutôt satisfaisants (note 4 ou plus sur un barème de 1 à 6), les résultats obtenus pour les indicateurs du Cadre de mesure des résultats relatifs aux projets en cours d'exécution dans les rapports sur l'état d'avancement des projets sont les suivants: orientation sur la pauvreté (93%), ciblage (88%), autonomisation (85%), autonomisation des femmes (85%), reproductibilité (82%) et durabilité (83%).
92. En prenant en compte d'autres aspects cruciaux, les domaines où les résultats sont les meilleurs sont les suivants: respect des accords de prêt et des directives relatives à la passation des marchés (90% dans les deux cas), qualité de la participation des bénéficiaires (90%) et efficacité du ciblage (88%). Les projets ont été moins performants dans les domaines suivants: taux de décaissement (68%), S&E (73%), mise à disposition des fonds de contrepartie (79%) et innovation (79%). L'efficacité de la stratégie de retrait existante n'est jugée satisfaisante que pour 71% des projets. S'agissant de la note globale donnée pour l'état d'avancement de l'exécution et pour la réalisation des objectifs fixés en matière de développement, 85% des projets font état d'une performance satisfaisante. La supervision des projets par des institutions coopérantes a été jugée au moins plutôt satisfaisante dans 77% des cas seulement, contre 84% l'an dernier.
93. En ce qui concerne le portefeuille de dons³⁰, les indicateurs de performance sont notamment les décaissements, la qualité des rapports techniques et l'innovation. La performance du portefeuille de dons a été jugée satisfaisante dans une proportion de 90% à la fois pour l'état d'avancement de l'exécution et pour la réalisation des objectifs fixés en matière de développement. Pour ce qui est des rapports financiers, les résultats ne sont pas aussi bons. L'amélioration globale de la performance du portefeuille de dons résulte de l'attention accrue portée à la supervision et de la clôture des opérations de don non performantes.
94. **Portefeuille à risque et réactivité.** Fin juin 2008, 33 projets (soit 17% du portefeuille du FIDA) appartenaient à la catégorie des projets faisant problème. En outre, cinq projets (2,5%) étaient considérés comme des projets pouvant faire

²⁹ Pour assurer le suivi individualisé de la performance des projets du portefeuille en cours, le FIDA utilise les rapports sur l'état d'avancement des projets. Cet outil a été considérablement remanié en 2008 pour répondre aux besoins supplémentaires d'information découlant de la supervision directe et de l'adoption du Cadre de mesure des résultats (appendice IV).

³⁰ Les rapports sur l'état d'avancement des dons servent à évaluer la performance des dons. Ils sont similaires aux rapports sur l'état d'avancement des projets et utilisent le même système de notation.

problème³¹. Par rapport à l'année précédente, ces deux pourcentages demeurent inchangés. Sur les 32 projets signalés comme étant des projets faisant problème dans le rapport sur la performance du portefeuille de l'an dernier, huit ont été clos et 12 sont passés dans la catégorie sans risque, ce qui permet d'obtenir une note de 63% pour la réactivité. Pour les projets qui continuent à faire problème, 23% font état d'une certaine diminution du niveau de risque. Sur les 13 projets restant dans la catégorie des projets faisant problème, sept projets (22%) sont considérés comme des projets à risque de manière chronique, c'est-à-dire classés dans cette catégorie depuis trois années consécutives ou plus. Le pourcentage de projets faisant problème jugés à risque de manière chronique a diminué de 30%. Sur les 33 projets faisant problème à la fin de juin 2008, 20 sont 'nouveaux' (au sens où ils n'étaient pas précédemment inclus dans cette catégorie) et 11 en sont à un stade très précoce de l'exécution.

95. Les principaux problèmes signalés par l'examen du portefeuille en cours sont les suivants: le fait que les nouveaux projets ne sont pas 'prêts pour exécution' reste un problème; un système plus efficace d'alerte précoce est requis (car de nombreux projets classés dans la catégorie des projets faisant problème n'ont pas été signalés comme des projets pouvant faire problème les années précédentes)³²; et le degré de réactivité doit être amélioré dans la mesure où la résolution des problèmes n'est pas systématique et où de nombreux projets faisant problème restent dans cette catégorie.

Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international – CMR 8

96. Il est essentiel, pour que le FIDA atteigne ses objectifs, de promouvoir un environnement mondial plus propice à un développement favorable aux pauvres. Le FIDA se doit de contribuer à créer un tel environnement compte tenu de sa connaissance des difficultés que rencontrent les populations rurales pauvres et des solides relations qu'il a établies avec les organisations qui les représentent (par exemple les organisations agricoles). Il le fait principalement: en facilitant et en finançant la participation, et les activités de mobilisation, des représentants des ruraux pauvres au grand débats internationaux; en participant à la concertation et à l'action de sensibilisation au niveau international; et en fournissant un appui en matière de capitalisation et de diffusion des savoirs sur la pauvreté rurale et la sécurité alimentaire auprès des chercheurs, des décideurs et des groupes de la société civile.
97. Le FIDA entend renforcer sa capacité de planification et de mesure de son efficacité dans ce domaine. Des améliorations seront apportées à cet égard à partir de 2009 et, pour s'y préparer, une étude comparative de l'expérience acquise en matière de sensibilisation au S&E a été réalisée en 2008³³. Pour ce CMR, les résultats continuent donc à être présentés sous forme d'un examen sélectif d'initiatives clés et des résultats immédiats observés.
98. L'appendice VIII donne de plus amples détails sur les principales initiatives lancées en 2008; globalement, il montre qu'un travail important a été réalisé dans les trois domaines susmentionnés. Le FIDA a pris une part active aux réunions internationales de haut niveau telles que la sixième session de la Commission du développement durable des Nations Unies, la Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale: les défis du changement climatique et des bioénergies; et le troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (pour plus

³¹ La méthode d'évaluation des projets à risque utilisée par le FIDA classe les projets en trois catégories: projets faisant problème, projets pouvant faire problème et projets sans risque. Les projets faisant problème sont ceux obtenant une note de 1, 2 ou 3 pour l'un des deux principaux indicateurs, à savoir l'avancement de l'exécution et la réalisation des objectifs de développement. Les projets pouvant faire problème sont ceux obtenant une note de 1, 2 ou 3 pour cinq des onze signaux d'alerte. Les autres projets sont considérés comme étant sans risque.

³² La Banque mondiale signale un problème similaire dans son examen annuel de l'efficacité en matière de développement.

³³ L'évaluation des résultats et des effets directs de l'action de mobilisation au niveau mondial pose un gros problème, que rencontrent également d'autres organisations. Une étude commandée par le FIDA a montré que le S&E dans le domaine de la mobilisation et des partenariats était encore relativement sous-développé et qu'il n'existait ni modèle ni critères établis de bonne pratique, en particulier en ce qui concerne le suivi de la performance au niveau institutionnel.

de détails, voir la section II. E). En 2008, le FIDA est devenu coprésident de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural ainsi que (en collaboration avec le Ministère du développement international du Royaume-Uni) de l'équipe spéciale chargée de réformer le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). Le FIDA a en outre contribué à la préparation du Cadre d'action global créé à la suite de la crise causée par l'envolée des prix des produits alimentaires; il est en outre membre du groupe des Nations Unies concernant le premier OMD en Afrique. Il s'est également activement engagé dans les processus de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, contribuant à l'élaboration d'une position commune des Nations Unies. En participant à ces divers processus et réunions, le FIDA a collaboré de très près avec la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM). De plus, en 2008, les trois organismes dont le siège est à Rome ont réalisé un travail conjoint de planification tourné vers l'avenir en vue de renforcer encore leur partenariat dans divers domaines.

99. Le FIDA joue un rôle spécial et important d'appui aux OSC qui s'occupent de mobilisation, par exemple les organisations de producteurs ruraux et celles des peuples indigènes, pour les aider à prendre une part plus active aux débats internationaux, y compris par le biais de l'initiative du Forum paysan. Enfin, le FIDA continue d'appuyer les réseaux de recherche en renforçant les partenariats dans le cadre du GCRAI, pour veiller à ce que des recherches soient dûment menées sur les problèmes que rencontrent les hommes et les femmes ruraux paupérisés, et que les enseignements en soient communiqués aux décideurs et aux OSC. Le partenariat stratégique noué avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires en vue d'élaborer des politiques innovantes sur l'atténuation des effets du changement climatique et l'accès aux marchés mérite une mention spéciale.

B. CMR dans le domaine institutionnel

100. Les CMR 1, 2, 3 et 8 sont les outils immédiats dont dispose le FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Pour les atteindre de manière adéquate et dans un environnement stable, une gestion ciblée et pertinente des ressources de humaines et financières du FIDA est nécessaire. Le FIDA doit tirer le meilleur parti des ressources dont il dispose effectivement (CMR 4). Il doit assurer une bonne gestion des ressources humaines pour appuyer les processus essentiels dans toute l'organisation (CMR 5). Il lui faut gérer les risques (CMR 6) et améliorer son efficience au niveau administratif (CMR 7).

Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources – CMR 4

101. Pour que son action ait un impact réel sur la pauvreté rurale, le FIDA doit mobiliser des ressources et s'assurer qu'elles sont adéquatement orientées sur l'obtention de résultats. Les tragiques hausses des prix des produits alimentaires en 2007-2008 ont ramené l'agriculture au premier plan, soulignant la nécessité d'une augmentation globale des investissements dans le secteur. Le FIDA a pris une part active à la riposte internationale mise en place face à cette crise et répondu aux besoins immédiats en réaffectant des fonds de prêts et de dons existants (200 millions d'USD) et en tentant de mobiliser l'appui en faveur des besoins à moyen et long terme au cours des négociations sur la huitième reconstitution. À cet égard, des priorités programmatiques audacieuses et des scénarios financiers à la hauteur des nouveaux défis à relever dans le secteur du développement agricole et rural ont été définis.
102. Le FIDA, dont la tâche va au-delà de la seule utilisation des ressources en faveur de son propre programme, a activement participé et, contribué aux grandes initiatives mondiales visant à résoudre la situation, à savoir: l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire et le Cadre global d'action; l'Initiative de la FAO contre la flambée des prix des denrées alimentaires; l'appel lancé par le PAM en faveur de l'aide alimentaire, d'un montant de 755 millions d'USD; et le mécanisme de financement spécial d'un montant de 1 milliard d'USD proposé par l'Union européenne à titre de réponse immédiate à la flambée des prix des produits alimentaires.

103. En septembre 2008, le FIDA et la Commission européenne ont signé un nouvel accord concernant une contribution de 67,5 millions d'EUR pour financer des projets et programmes exécutés par le biais du GCRAI. En y ajoutant cette nouvelle contribution, le montant total du financement accordé par la Commission européenne par l'intermédiaire du FIDA au système du GCRAI s'élève à 112,5 millions d'EUR (157 millions d'USD). Ce programme a pour objectif global de réduire l'insécurité alimentaire et la pauvreté par le biais du développement agricole au profit des pauvres, en particulier la fourniture de biens publics essentiels au niveau mondial dans le domaine de la recherche agricole. En outre, un montant d'environ 8,9 millions d'USD a été reçu à titre de fonds supplémentaires pour des initiatives thématiques et d'assistance technique entre janvier et septembre 2008. Sur ce total, environ 7,9 millions d'USD provenaient d'organisations bilatérales et multilatérales, le solde de 1 million d'USD ayant été fourni par la Fondation Bill et Melinda Gates pour concevoir le plan d'activités du mécanisme FIDA/PAM de gestion des risques climatiques, dont le but est d'accroître la disponibilité des instruments de gestion des risques climatiques.
104. Un facteur tout aussi important que la mobilisation de ressources est la nécessité de veiller à ce qu'elles soient mises à disposition selon des modalités correspondant à la situation du pays. Le FIDA a aligné ses taux d'intérêt sur le taux de référence de la Banque mondiale en adoptant le taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) comme taux de référence pour les prêts accordés à des conditions ordinaires et intermédiaires. Compte tenu des modifications de sa formule de calcul, le système d'allocations fondé sur la performance est désormais davantage axé sur la situation en milieu rural puisqu'il utilise la population rurale et non plus la population totale du pays comme facteur démographique.
105. Le système de gestion des ressources du FIDA lui-même a été davantage orienté sur l'appui à la réalisation des résultats dans les pays. Les outils de gestion des résultats introduits en 2007 ont été pleinement intégrés à tous les niveaux. Les moyens permettant de donner un niveau de priorité plus important aux problèmes et aux risques ont été renforcés, en collaboration avec le Comité de la gestion des risques au FIDA. La gestion globale est plus efficace du fait de l'intégration des rapports sur l'utilisation des ressources, sur les résultats et sur les risques. Les indicateurs clés de performance (ICP) ont été renforcés en en ajoutant de nouveaux et en précisant ou en supprimant certains autres. En 2008, le FIDA est devenu membre du COMPAS³⁴. La participation à cette initiative sera particulièrement utile pour diffuser les enseignements et les meilleures pratiques concernant la GaRD, tout particulièrement en tirant parti des relations étroites entre le groupe COMPAS et le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.
106. En 2008, le FIDA a également introduit la budgétisation axée sur les résultats, pour garantir que le lien entre activités et résultats du dispositif GaRD soit étendu à l'allocation des ressources, de façon à renforcer la cohérence et l'alignement entre résultats, activités et budgets. En adoptant une approche qui met l'accent sur l'obtention de résultats et non plus sur un fonctionnement fondé sur des allocations budgétaires *ex ante*, la gestion des budgets et l'établissement des rapports sur un mode décentralisé se sont vu renforcés par: les améliorations apportées au système des technologies de l'information; la mise au point d'outils analytiques faciles à utiliser; la révision des procédures de gestion décentralisée des budgets; et le recours systématique au système de gestion de la performance à titre de structure améliorée des responsabilités nécessaire dans un contexte de flexibilité budgétaire accrue.

³⁴ Un système commun de l'évaluation de la performance adopté par un groupe d'IFI: BafD, BAsD, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque interaméricaine de développement, Banque islamique de développement et Banque mondiale.

Amélioration de la gestion des ressources humaines – CMR 5

107. Le personnel du FIDA est l'une des ressources opérationnelles cruciales pour atteindre les objectifs fixés en matière de développement. Il est donc impératif d'en améliorer les capacités et la gestion.
108. La réforme de la gestion des ressources humaines est l'un des derniers résultats du Plan d'action qui devrait se concrétiser, mais des progrès ont déjà été faits en 2007-2008 et d'autres vont l'être à l'avenir. D'après l'enquête mondiale sur le recrutement et le maintien du personnel réalisée par la Commission de la fonction publique internationale, le FIDA arrive au deuxième rang des organismes des Nations Unies, sur la base des recommandations du personnel, où il est agréable de travailler. Les résultats d'une autre enquête interne effectuée auprès du personnel au milieu de 2008 brosse un tableau global des progrès réalisés en matière d'efficacité de la gestion du FIDA, du point de vue du personnel, depuis 2006-2007. Il est encourageant de relever que, pour plus de 75% des questions, on note des améliorations notables. En particulier, l'indice d'engagement du personnel³⁵ s'est amélioré, passant de 66 à 69%. Les résultats concernant le retour d'information sur les politiques et pratiques de ressources humaines ne sont pourtant guère meilleurs, le point de départ étant très faible.
109. Les améliorations nécessaires pour améliorer la qualité et la rigueur de la gestion des ressources humaines au FIDA sont désormais clairement définies et convenues, et des dirigeants efficaces au niveau institutionnel et à celui des divisions ont été mobilisés. La direction de la fonction ressources humaines a également été renforcée grâce à l'arrivée en 2008 d'une nouvelle directrice de la Division des ressources humaines et de nouveaux spécialistes des ressources humaines.
110. On note des améliorations sur les modalités de recrutement et de mise au courant des membres du personnel à leur entrée en service (le délai de recrutement des spécialistes n'a cependant pas changé, soit environ 140 jours). Des tests d'évaluation ont été introduits pour la plupart des spécialistes recrutés et un programme formel d'introduction au FIDA est en place pour mettre le personnel au courant des activités du Fonds, en mettant l'accent sur l'importance de la gestion des savoirs. Conséquence directe de ces évolutions positives, le FIDA a présenté dans toute l'organisation des exposés sur son modèle opérationnel et ses priorités concernant les résultats attendus.
111. En 2008, le quasi triplement du budget consacré à la formation a représenté une occasion sans précédent de revoir de nombreux aspects de la méthodologie du FIDA en matière d'apprentissage et de développement, et d'accroître le nombre et l'ampleur des programmes de formation offerts. À cette fin, le FIDA a modifié son modèle d'apprentissage et de développement de façon à tirer le parti optimal de chaque dollar dépensé. Chose plus importante encore, le programme global de formation a été conçu d'une manière plus cohérente et plus ciblée, pour réellement tenir compte des résultats de l'enquête globale réalisée en 2006 auprès du personnel et des évaluations à 360° des cadres achevées au début de 2008.
112. Pour fonctionner efficacement, le FIDA doit aligner la gestion de ses effectifs sur ses principales priorités. Un état des lieux du personnel du FIDA (cadre organique et consultants) achevé au milieu de 2008 montre que 48% des effectifs travaillent pour le Département gestion des programmes (PMD). Les mouvements de personnel, hors du FIDA ou en interne, sont rares, leur taux étant inférieur à 5%. Le taux de rotation est également faible, soit moins de 2%. Le FIDA a élaboré une proposition visant à appliquer un programme de départ volontaire du personnel en 2009 et 2010, lequel sera examiné par le Conseil d'administration en décembre 2008.
113. Une stratégie pour la gestion des personnes destinée à améliorer l'alignement et la gestion des ressources humaines a été élaborée pour que le FIDA puisse: disposer de la structure d'effectifs et des profils de personnel adaptés pour atteindre ses

³⁵ L'indice d'engagement du personnel est la note globale obtenue pour six questions posées dans le cadre de l'enquête au sujet du niveau de motivation du personnel.

objectifs; avoir des pratiques institutionnelles ouvertes et propices à l'appui de ses valeurs fondamentales et de sa mission; donner à tout son personnel les moyens de réaliser son potentiel par la formation et l'apprentissage; et s'appuyer sur les systèmes, outils et processus appropriés à l'appui de sa stratégie de gestion des personnes.

114. Le travail actuellement en cours et qui devrait s'achever en 2008 de configuration des effectifs de l'organisation à moyen terme est l'un des piliers de la nouvelle stratégie qui déterminera le 'qui' et le 'où' des ressources humaines par rapport aux objectifs de la huitième reconstitution.

Amélioration de la gestion des risques – CMR 6

115. Ce CMR a pour but principal de créer et d'administrer un système efficace de gestion des risques au FIDA. En 2008, le Comité de la gestion des risques, sous la présidence du Vice-Président, a privilégié les activités de sensibilisation et de renforcement des capacités de gestion des risques ainsi que l'inclusion de la gestion des risques dans les processus de gestion existants. Les activités achevées en 2008 sont notamment l'élaboration d'une politique de gestion des risques au FIDA (présentée au Conseil d'administration en septembre 2008) et le lancement d'un site intranet dédié à la gestion des risques. Les principales activités en cours sont notamment l'élaboration d'un profil des risques au FIDA, d'un cadre de responsabilité et d'une structure de contrôle interne.
116. Des mesures ont été prises pour combler les failles et atténuer l'exposition aux risques des processus et systèmes existants, par exemple: assurance qualité de la conception des projets (déjà mentionné); formation spécialisée en supervision des projets; et suivi direct plus rigoureux des rapports d'audit des divisions régionales.
117. En tirant parti des résultats favorables de l'examen externe de la qualité de la fonction d'audit interne aux FIDA réalisé en 2007, des mesures supplémentaires ont été prises en 2008 pour améliorer encore la qualité et l'indépendance de la fonction d'audit interne, conformément aux meilleures pratiques, en constante évolution, y compris en autorisant l'accès des membres du Comité d'audit aux rapports d'audit interne.
118. Malgré les progrès réalisés sur de nombreux fronts, la mise en œuvre rapide des recommandations d'audit interne reste un grand problème. S'agissant de l'application des recommandations de l'audit interne, la performance n'a pas été aussi bonne que celle de l'an dernier, en partie en raison des retards de reprogrammation de la mise en œuvre des recommandations qui avaient été reportées en attendant l'introduction du budget d'investissement, en 2008, et de la nécessité d'annuler les recommandations périmées. Un examen approfondi de toutes les recommandations en instance est en cours au nombre des grandes priorités.

Amélioration de l'efficacité administrative – CMR 7

119. Il est crucial d'accroître l'efficacité administrative pour améliorer les résultats opérationnels, un facteur qui, depuis plusieurs années, est un principe fondamental de la gestion budgétaire au FIDA. Compte tenu de l'accroissement rapide du programme de travail (à un taux moyen annuel de 10%) et malgré la forte inflation récente des prix, le ratio d'efficacité budgétaire du FIDA atteindra 15,8% en 2009, une amélioration par rapport au niveau de référence de 17,1% en 2006. Dans le même temps, la part du budget consacrée aux opérations a augmenté, passant de 63% en 2009 à 57% en 2006.
120. Au sein du Département finances et administration (FAD), par exemple, les effectifs ont diminué en termes tant absolus que relatifs. Entre 2006 et 2008, la proportion des effectifs totaux du FIDA employés par FAD est passée de 38,2 à 33,1%, celle de PMD augmentant de 35,5 à 37,3%.
121. Malgré l'augmentation des opérations, de la supervision directe, de la présence dans les pays et des services d'appui connexes, les dépenses du budget administratif ont baissé en termes réels (de 4,5% en 2008), c'est-à-dire que plus

de services ont été fournis à moindre coût. La maîtrise des dépenses administratives compte tenu de l'accroissement important projeté du programme de travail et des activités requises à ce titre est un enjeu crucial pour l'avenir. Les possibilités de réduction des coûts des systèmes existants sont limitées, compte tenu notamment de la nécessité absolue de garantir une grande qualité de service. Le temps est donc venu de réfléchir à la nature des services offerts et aux modalités de leur fourniture. Une telle réflexion doit d'une part porter sur l'alignement des services sur les besoins réels, étant donné la capacité de gestion financière accrue de nombreux pays partenaires, et, de l'autre, suppose un engagement majeur en faveur de la rationalisation des processus, accompagné d'une structure de responsabilité efficace et d'une solide infrastructure de technologies de l'information. À cette fin, le renforcement des capacités est en cours, en collaboration avec le réseau d'échanges budgétaires entre IFI, pour parvenir à une analyse améliorée des coûts unitaires et relier les coûts aux résultats d'opérations particulières, en disposant d'un cadre de référence interne et externe.

IV. Conclusions

122. Le RIDE est un rapport complet sur la gestion du FIDA, établi à partir des données issues du système GaRD du FIDA et des évaluations réalisées par des tiers sur l'efficacité de son organisation et de son action de développement. En 2008, le RIDE a été bien accueilli, le rapport ayant été considéré comme un modèle ou un moyen possible pour progresser, du point de vue de l'auto-évaluation au niveau multilatéral, compte tenu de sa portée plus large que celle des rapports sur l'efficacité en matière de développement de la plupart des autres organisations multilatérales³⁶. D'après l'expérience du FIDA, le RIDE est également utile comme outil de suivi à des fins de gestion et, dans une perspective d'avenir, pourrait devenir être d'une plus grande utilité encore dès qu'il sera davantage intégré aux processus de planification institutionnelle du FIDA.
123. Le mandat du FIDA garde toute sa pertinence, d'autant plus dans le contexte de la récente crise causée par la flambée des prix des denrées alimentaires. Toutes les sources disponibles montrent que, globalement, la performance du FIDA continue de s'améliorer. Les données budgétaires montrent que l'efficacité de l'action de développement est également plus efficace compte tenu de la rigueur accrue de la planification, de la gestion financière et des ressources humaines ainsi que du suivi. La question fondamentale est toutefois de savoir si le FIDA résout efficacement les problèmes cruciaux des systèmes de subsistance des petits producteurs apparus de manière si évidente et si tragique en 2007-2008: productivité agricole et sécurité alimentaire; changement climatique et gestion des ressources naturelles; liaison commerciale; capacités nationales d'encadrement et de gestion du développement dans le secteur agricole. Dans une conjoncture de ralentissement de l'économie mondiale, il est essentiel de trouver les bonnes réponses à ces questions au juste prix pour consolider et améliorer les progrès sur la voie de la réalisation des OMD.
124. Dans le domaine de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire, les projets du FIDA sont très performants. S'agissant de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, les résultats du FIDA étaient insuffisants par le passé, ce qui l'a incité à s'atteler à la tâche, en interne et avec des partenaires extérieurs tels que le FEM. Ces efforts portent leurs fruits mais les acquis doivent encore être consolidés et renforcés, et le renforcement cette année de l'Unité environnement mondial et changement climatique est manifestement un pas important dans cette direction.
125. Dans le domaine des liaisons commerciales, la situation est plus problématique comme l'a souligné le Bureau de l'évaluation. Le problème est en partie que les projets les plus anciens n'ont pas systématiquement mis l'accent sur les aspects commerciaux; les résultats pourraient s'améliorer dès que seront évalués, au stade de leur achèvement, des cohortes de nouveaux projets élaborés en tenant compte de l'engagement renforcé en faveur de l'amélioration de l'accès aux

³⁶ OCDE (2008b) et DANIDA (2008).

marchés pour les petits exploitants. Les questions d'ordre commercial expliquent de nombreuses difficultés qui entravent les activités de développement agricole au niveau de l'interface avec le secteur privé.

126. Contrairement à ce qui prévaut dans le domaine social, le développement du secteur agricole concerne principalement des producteurs et des investisseurs privés (très divers, mais en particulier de petits producteurs et de petits investisseurs) dans un environnement caractérisé par l'efficacité accrue des institutions et politiques publiques et le renforcement des organisations d'agriculteurs et de producteurs. Lors du troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Accra, il a été reconnu que ni les gouvernements des pays en développement ni les donateurs n'avaient su résoudre les préoccupations du secteur privé. Le FIDA a fait des progrès dans ce domaine, par le biais du financement rural, des partenariats entre secteurs public et privé pour développer et diffuser les technologies et de la création de chaînes de valeur, une activité très prometteuse. Étant donné l'importance cruciale du secteur privé, le FIDA devra faire encore davantage, y compris en recherchant de nouveaux instruments d'appui et de nouveaux types de partenariat plus adaptés à la nature des organismes et opérations du secteur privé. Le FIDA se consacre au développement de l'agriculture axé sur l'amélioration de la productivité des petits exploitants, y compris en incitant les acteurs du secteur privé à instaurer un encadrement de la production et de l'emploi répondant davantage aux besoins des pauvres. Le FIDA n'a pas vocation à appuyer le secteur des entreprises privées en proprement dit mais à créer les conditions susceptibles d'améliorer la productivité agricole des petits exploitants.
127. L'insuffisance du ciblage des projets clos est l'un des problèmes qui ressort de l'examen de la performance des projets. Les raisons n'en sont pas encore très claires mais pourraient être liées au nombre accru de projets de développement communautaire et de projets concernant les zones marginales, où tout ciblage de nature discriminatoire pourrait être contre-productif ou moins important (par comparaison, par exemple, aux zones à plus fort potentiel où la différenciation sociale est plus marquée). Le ciblage est fondamental pour la mission du FIDA et, indépendamment des résultats obtenus pour les projets en cours d'exécution, il faudra veiller avec grand soin à ce que le développement des investissements privés en milieu rural n'entraîne pas par inadvertance l'exclusion ou la marginalisation des populations rurales pauvres et vulnérables.
128. Du fait du renforcement du processus GaRD et de la nécessité de s'assurer que le ciblage est efficace, il est d'autant plus nécessaire de renforcer les systèmes de S&E à l'échelle des projets. Le FIDA a déjà beaucoup fait pour améliorer le S&E, qui reste néanmoins un point faible – une situation qui est loin de ne concerner que le FIDA, laissant supposer que des questions fondamentales doivent être résolues au niveau de la capacité nationale de gestion du développement. En collaboration étroite avec les institutions nationales, le FIDA renforcera encore les systèmes de S&E à l'échelle des projets (et, par conséquent, le SYGRI). Il améliorera également les cadres de résultats de ses propres programmes de pays et de ses projets, en mettant davantage l'accent sur la solidité des liens de causalité logique et en adaptant les besoins du suivi aux capacités et priorités des institutions nationales.
129. Le RIDE 2007 concluait en soulignant l'importance cruciale des engagements pris au titre de la Déclaration de Paris en faveur d'un développement en cascade durable, et la nécessité de veiller à ce que le FIDA s'inscrive pleinement dans cette histoire en gestation. Les résultats de l'enquête 2008 du CAD de l'OCDE montrent que le FIDA s'en sort bien pour la plupart des indicateurs par rapport aux autres organismes de développement, tant multilatéraux que bilatéraux. Le FIDA a également progressé pour ce qui est de la durabilité des réalisations des projets, un facteur qui dépend de l'efficacité de l'intégration des programmes dans les systèmes, priorités et allocations de ressources nationaux.
130. La performance devrait s'améliorer au fur et à mesure que le FIDA assume la supervision directe et l'exécution des projets grâce à sa présence dans les pays, les facteurs clés de l'efficacité des partenariats au niveau des pays. Toutefois, le

troisième Forum d'Accra sur l'efficacité de l'aide a à juste titre mis la barre plus haut pour tous les partenaires du développement, en annonçant que l'alignement sur les politiques et stratégies des pays et l'harmonisation avec les donateurs sont utiles mais ne suffisent pas si ils ne vont pas de pair avec un encadrement et une gestion efficaces des processus et programmes de développement par de solides institutions nationales. Le défi pour le FIDA, comme pour les autres organisations, est de ne plus se contenter d'exécuter des projets dynamiques mais de passer à des programmes de pays judicieusement gérés qui, non seulement appuient la réalisation immédiate des buts du développement agricole et rural, mais aident également les partenaires nationaux à assumer eux-mêmes la direction, la gestion et l'appui des activités. La bonne performance du portefeuille du FIDA en ce qui concerne les 'institutions et services' (voir le paragraphe 43) montre que le Fonds dispose d'une base prometteuse sur laquelle il pourra construire.

131. Il est manifeste que le FIDA a déployé des efforts considérables pour améliorer l'organisation et la performance des opérations de ses programmes de pays et qu'il en tire des dividendes qui augmenteront à l'avenir. Plusieurs RARI successifs l'ont démontré et le RIDE le confirme. Pour appuyer et renforcer cette orientation, et garantir que les ressources du FIDA se concentrent dans la mesure du possible sur la valeur qu'ajoute le Fonds aux processus de développement, il faudra poursuivre les réformes engagées au cours de la période de la septième reconstitution en application du Plan d'action, en mettant fortement l'accent sur la gestion et l'efficacité internes. À cet égard, ainsi que sur le plan de la programmation des opérations, il ne s'agit pas seulement de faire mieux mais de faire **ce qu'il faut**.
132. Pour s'assurer que le processus de réformes lancé en application du Plan d'action se poursuive et réponde effectivement aux impératifs ci-dessus, de nouvelles dispositions organisationnelles ont été prises pour promouvoir durablement le changement institutionnel. Une Équipe de direction chargée du changement et de la réforme, composée d'administrateurs clés issus de toute l'organisation, guide et supervise le processus, sous la direction de la Directrice exécutive du changement et de la réforme, en charge d'une fonction restreinte au sein du Bureau du Président.

Observations formulées par le Bureau de l'évaluation sur le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

V. Introduction

1. En application de la décision prise par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2006¹, le présent document contient les observations formulées par le Bureau de l'évaluation (OE) sur le deuxième rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), pour examen par le Comité de l'évaluation à sa session en cours. Ces observations seront présentées en annexe du RIDE et également examinées par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2008.
2. Comme le montrent clairement les observations formulées par OE sur le premier RIDE², OE est particulièrement satisfait que le rapport sur la performance du portefeuille (RPP) ait été incorporé au RIDE. La fusion des deux rapports contribue à la rationalisation des rapports de la direction au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration sur l'efficacité de l'action de développement du Fonds, réduisant par ailleurs les coûts de transaction encourus par les organes directeurs. De manière générale, comme il en allait du premier RIDE, le rapport de cette année est bien écrit et contribue utilement à la transparence et à la communication des résultats.

VI. Observations d'ordre général

3. La section II du rapport, sur l'efficacité de l'action de développement, présente le type de données et de renseignements qui ne figuraient auparavant que dans le seul RPP. Toutefois, l'inclusion de cette masse d'informations du RPP dans le RIDE a limité l'espace consacré à répondre à la question du "pourquoi". Par conséquent, si la section II donne systématiquement des détails sur les résultats obtenus pour les principaux critères de la méthodologie d'évaluation utilisée par OE, il pourrait être utile à l'avenir de s'appesantir davantage sur les causes des résultats satisfaisants ou moins satisfaisants. Ce pourrait être là une source importante d'enseignements pour l'élaboration des stratégies de pays et pour la conception et l'exécution des projets.
4. La section IV concernant les conclusions a été préparée avec soin et rend compte succinctement des principaux problèmes relevés dans le document. Toutefois, dans certains cas, les conclusions y sont mélangées avec les recommandations (par exemple aux paragraphes 127 et 130); pour s'en tenir aux bonnes pratiques, il serait bon de les séparer dans les éditions futures. OE a formulé une observation similaire au sujet du RIDE de l'an dernier³.
5. Le RIDE reconnaît au paragraphe 2 que, pour atteindre le premier Objectif du Millénaire pour le développement (premier OMD), les plus gros problèmes se posent en Afrique subsaharienne. Cette constatation correspond aux conclusions du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de cette année, qui souligne que les résultats des opérations du FIDA dans les deux régions de l'Afrique subsaharienne (Afrique orientale et australe, et Afrique de l'Ouest et du Centre) sont moins bons que dans ses trois autres régions d'intervention. Une action concertée sera de mise à l'avenir pour que le FIDA contribue plus efficacement à la réduction de la pauvreté rurale dans ces deux régions.
6. OE se félicite de l'accroissement des effectifs employés par le Département gestion des programmes, qui sont passés de 35,5% de l'ensemble du personnel du FIDA en 2006 à 37,3% en 2008. Dans le même temps, toutefois, la question se pose de savoir si cette modeste augmentation est à la mesure de l'accroissement

¹ Voir le document EB 2006/89/R.9, Rapport du président sur la quarante-sixième session du Comité de l'évaluation.

² Voir le document EC 2007/50/W.P.5, paragraphe 7.

³ Ibid., paragraphe 6.

exponentiel des fonctions et des responsabilités assumées par le Département, y compris la supervision directe et l'appui à l'exécution, la présence renforcée dans les pays, la participation accrue à la concertation sur les politiques et l'harmonisation avec les autres donateurs, l'attention accrue à la gestion du portefeuille, et ainsi de suite.

7. Le RIDE examine les résultats obtenus dans trois grands domaines, à savoir la pertinence, l'efficacité en matière de développement ainsi que l'efficacité et l'efficience organisationnelles. L'examen de chacun de ces aspects est certes en soi intéressant et utile, mais le rapport pourrait être encore amélioré en y incluant, dans un paragraphe introductif de la section sur les conclusions, une sorte de "résumé des faits" reprenant de manière synthétique les messages les plus importants du RIDE de chaque année. À l'heure actuelle, les conclusions sont une solide synthèse des principales sections du document mais ne donnent pas une vue transversale de ses principaux messages.
8. L'examen de la pertinence (section I) est utile à titre de prologue du rapport. Il s'agit d'une bonne explication de la conjoncture actuelle du développement international et des nombreuses évolutions en rapport avec le premier OMD, par exemple la crise causée par la flambée des prix des produits alimentaires, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, etc. Mais ce chapitre pourrait inclure plus de détails sur la manière dont le FIDA œuvre dans ce contexte, en particulier les mesures prises par le Fonds pour relever les défis posés par l'environnement extérieur.

VII. Observations spécifiques

9. OE se félicite des efforts déployés pour **renforcer la présence dans les pays** (voir le paragraphe 77). Les évaluations ont maintes fois souligné qu'une présence renforcée dans les pays avec des moyens accrus était un aspect important du modèle opérationnel du FIDA, qui permettait au Fonds d'être plus efficace sur le front du développement. Il est pris note du fait qu'un accord-cadre relatif à la présence dans les pays a été signé avec le Programme des Nations Unies pour le développement et qu'un autre accord de ce type sera finalisé sous peu avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. À cet égard, les possibilités d'une collaboration similaire avec les institutions financières internationales devraient être étudiées de près du fait, entre autres raisons, du rôle que jouent ces dernières dans la reproduction et la transposition à plus grande échelle des innovations couronnées de succès qu'encourage le Fonds dans le cadre de ses opérations.
10. S'agissant du huitième résultat de la gestion institutionnelle – accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques au niveau international –, il est utile de souligner que l'évaluation conjointe FIDA/Banque africaine de développement (BAfD) des opérations de développement agricole et rural en Afrique est une initiative cruciale pour renforcer le partenariat entre les deux organisations, qui comptent l'une et l'autre au nombre des acteurs multilatéraux les plus importants dans ces secteurs en Afrique. Entre autres questions, l'évaluation devrait recenser les synergies et complémentarités futures possibles entre les deux organisations. Cette évaluation sera achevée en 2009 et présentée au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration au cours de la même année.
11. En ce qui concerne l'**innovation et la reproduction** (paragraphe 50), les résultats relativement bons pourraient ne pas entièrement rendre compte de la nécessité de déployer des efforts accrus en matière de reproduction et de transposition à plus grande échelle, des domaines dans lesquels, d'après les évaluations récentes de programmes de pays (par exemple Éthiopie et Pakistan), des améliorations sont nécessaires. Il faut à cette fin s'intéresser plus systématiquement et consacrer plus de ressources à la concertation et à la gestion des savoirs, y compris le renforcement de la capitalisation des enseignements et celui des partenariats, qui sont des aspects essentiels de la capacité de promotion de l'innovation au FIDA. L'évaluation institutionnelle en cours sur ce thème, dont les résultats seront

également présentés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en 2009, abordera la question en profondeur et produira des recommandations pour aider le Fonds à aller de l'avant dans ce domaine important.

12. Les résultats présentés en ce qui concerne la **parité hommes-femmes** (paragraphe 52) doivent faire l'objet d'une attention spéciale, en particulier dans la mesure où, d'après les premiers résultats de l'évaluation conjointe menée avec la BAfD, les résultats des opérations du FIDA sont comparativement faibles en Afrique pour ce qui est de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes. L'évaluation institutionnelle prévue sur le sujet, qui va démarrer en 2009, devrait dresser un bilan rigoureux de la performance du FIDA sur les questions liées à la problématique hommes-femmes.
13. Le RIDE présente un bon examen de l'**impact sur la pauvreté rurale** (voir les paragraphes 30 à 46). Toutefois, cette section inclut également des données au niveau des produits – et non de l'impact – dans la hiérarchie des résultats (voir, par exemple, les paragraphes 45 et 46). Étant donné la définition de l'impact adoptée, il pourrait être nécessaire de revoir ce point à l'avenir pour présenter une analyse cohérente de l'impact sur la pauvreté rurale. Une autre solution consisterait à dûment modifier le titre du chapitre. Telles qu'elles sont présentées, les données du système de gestion des résultats et de l'impact au niveau de certains produits cruciaux contribuent à la richesse du rapport et précisent les liens de causalité, et devraient donc continuer à figurer dans le rapport à l'avenir.
14. Comme l'indique le premier paragraphe du résumé, le document sert également à présenter un compte rendu global sur la performance au regard des indicateurs du **Cadre de mesure des résultats** du FIDA. Il est fait référence aux résultats obtenus pour ces indicateurs dans diverses parties du document (voir, par exemple, le paragraphe 92), mais un tableau récapitulatif présentant l'intégralité des résultats du portefeuille au départ, en cours d'exécution et à l'achèvement pourrait faciliter la consultation du document par le lecteur.
15. Le RIDE est le seul moyen pour les organes directeurs d'accéder à l'information sur la performance du **portefeuille en cours** (voir les paragraphes 91 et 92). Il pourrait toutefois être utile d'inclure des données sur la performance du portefeuille en cours des années précédentes dans les éditions futures du document, pour donner ainsi aux lecteurs des indications sur les tendances éventuelles de la performance.
16. Le document comprend une section satisfaisante sur l'examen du portefeuille à risque (voir les paragraphes 94 et 95). À l'avenir, il faudrait envisager de définir des indicateurs pour l'**excellence du portefeuille** et de rendre compte des résultats à cet égard, des données qui pourraient servir de référence pour les opérations en cours et pour tirer des enseignements des bonnes pratiques issues de ces opérations.
17. OE va publier un **nouveau manuel de l'évaluation** au début de 2009. Ce manuel a fait l'objet d'une discussion à la réunion du Comité de l'évaluation de début décembre, au cours de laquelle les procédures et la méthodologie d'évaluation de OE ont été jugées "à la pointe du progrès". Le nouveau manuel aura des répercussions pour le système global d'autoévaluation du FIDA (par exemple adoption d'une définition plus large de la pertinence des projets ne se limitant pas à la seule évaluation de l'alignement sur les objectifs du projet), que la direction pourra souhaiter examiner lors de la préparation des éditions futures du RIDE afin d'harmoniser davantage les fonctions d'autoévaluation et d'évaluation indépendante au FIDA.

References

DANIDA (2008) 'Assessing Multi-lateral Organisation Effectiveness', Evaluation Study 2008/3, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Copenhagen, Denmark.

IFAD (2007) 'Sending Money Home', International Fund for Agricultural Development, Rome

OECD (2008a) 'Aid Effectiveness: A Progress Report on Implementing the Paris Declaration', Working Party on Aid Effectiveness, OECD-DAC, Paris, France.

OECD (2008b) 'DAC Report on Multi-lateral Aid, 2008', OECD-DAC, Paris, France.

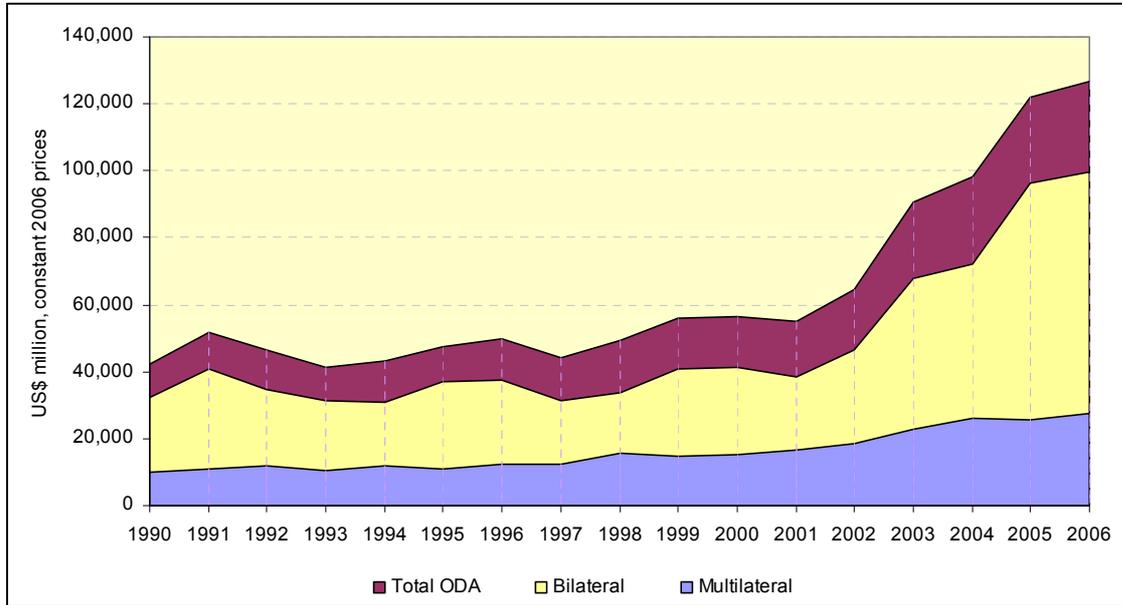
UN (2008) *Committing to Action: Achieving the Millennium Development Goals*, Background note by the Secretary-General for the High-level event on the Millennium Development Goals, 25 September 2008: New York
<http://www.un.org/millenniumgoals/2008highlevel/pdf/committing>.

World Bank (2008) 'The Developing World is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight Against Poverty', Policy Research Working Paper 4703, World Bank, Washington D.C.

.

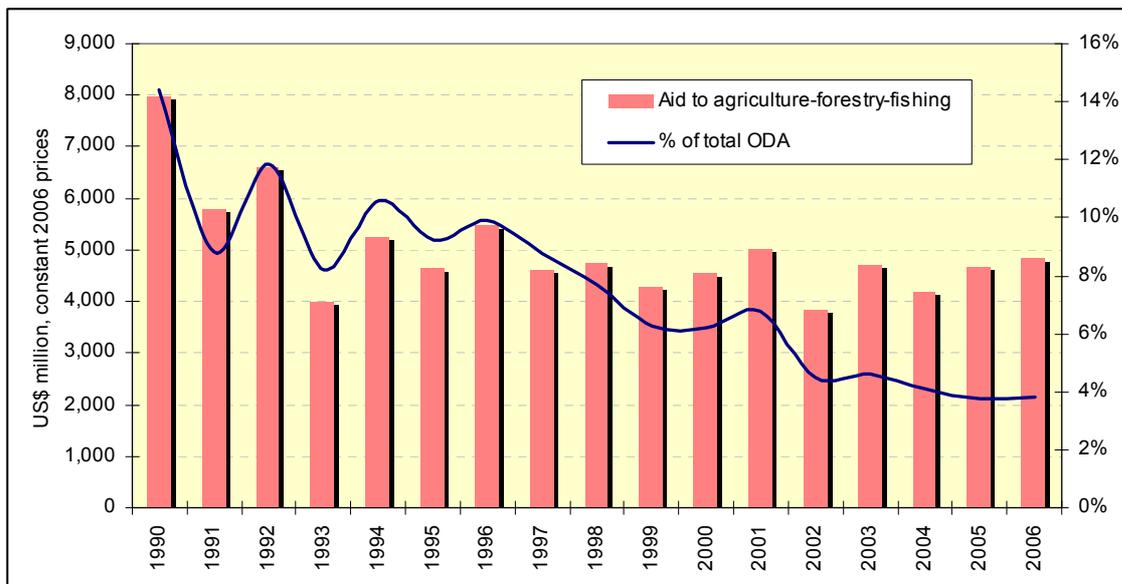
ODA Commitments

Figure 1
Total ODA commitments, 1990 to 2006



Source: OECD-DAC, CRS online statistics (extracted on 10/09/2008).

Figure 2
Total ODA commitments to agriculture, forestry and fishing, 1990 to 2006



Source: OECD-DAC, CRS online statistics (extracted on 10/09/2008).

List of project completion reports reviewed in 2008

<i>SN</i>	<i>Region</i>	<i>Country</i>	<i>ID Number</i>	<i>Loan Number</i>	<i>Project Name</i>	<i>EB Approval date</i>	<i>Loan Effectiveness</i>	<i>Project Completion date</i>	<i>Loan Closing date</i>	<i>Amount disbursed (SDR)</i>
1	PA	Benin	1028	470	Microfinance and Marketing	22-Apr-98	04-May-99	04-May-99	03-Jul-07	9 149 882
2	PA	Gambia, The	1100	486	Rural Finance LACOS	02-Dec-98	14-Jul-99	14-Jul-99	31-Dec-06	6 437 344
3	PA	Ghana	1124	503	REP II	29-Apr-99	14-Jan-00	14-Jan-00	31-Dec-06	7 604 036
4	PA	Guinea	1117	487	Village Communities	02-Dec-98	30-Nov-99	30-Nov-99	31-Dec-05	4 764 988
5	PA	Niger	1139	705	PDSFR	14-Dec-06	08-Jun-01	08-Jun-01	30-Jun-07	723 390
6	PA	Senegal	1102	489	AGF to Combat Desertification.	02-Dec-98	01-Sep-99	01-Sep-99	31-Mar-07	5 849 128
7	PA	Senegal	1156	546	Village Org & Mgmt. 2	06-Dec-00	16-Jul-01	16-Jul-01	31-Mar-09	10 697 940
8	PF	Angola	492	403	Northern Region Foodcrops	06-Dec-95	02-Jan-97	02-Jan-97	30-Jun-07	6 554 388
9	PF	Eritrea	365	365	Eastern Lowlands Wadi Dev	05-Dec-94	01-Mar-95	01-Mar-95	30-Sep-06	8 271 919
10	PF	Ethiopia	1011	438	Special Country Prog. II	05-Dec-96	11-Feb-99	11-Feb-99	30-Jun-07	13 784 537
11	PF	Lesotho	1022	481	Mountain Areas Agric Dev	10-Sep-98	21-Feb-00	21-Feb-00	30-Sep-06	6 324 351
12	PF	Malawi	1047	471	Smallholder Flood Plains	23-Apr-98	27-Nov-98	27-Nov-98	31-Mar-07	8 682 435
13	PF	Mozambique	1005	432	Family Sector Livestock	04-Dec-96	12-Feb-98	12-Feb-98	31-Dec-06	12 758 100
14	PF	Tanzania	1086	511	Participatory Irrigation	08-Sep-99	18-Feb-00	18-Feb-00	30-Jun-07	12 550 000
15	PF	Uganda	1060	482	District Development	10-Sep-98	24-May-00	24-May-00	31-Dec-06	9 426 695
16	PI	Bangladesh	1074	472	Aquaculture Development	23-Apr-98	08-Dec-98	08-Dec-98	31-Dec-06	11 506 813
17	PI	Cambodia	1106	513	Agric. Dev. to Seila	08-Sep-99	16-Feb-00	16-Feb-00	30-Sep-06	5 979 360
18	PI	India	432	379	Mewat Area Development	12-Apr-95	07-Jul-95	07-Jul-95	30-Jun-05	9 544 940
19	PI	Indonesia	1024	458	P4K - Phase III	04-Dec-97	09-Jul-98	09-Jul-98	30-Jun-07	3 041 670
20	PL	Colombia	520	426	Rural Micro-enterprise	11-Sep-96	30-Jun-97	30-Jun-97	30-Jun-07	9 944 876
21	PL	Costa Rica	371	371	Agricultural Dev. Nicoya	05-Dec-94	16-Feb-98	16-Feb-98	31-Dec-06	3 399 999
22	PL	El Salvador	1069	465	PRODERNOR	04-Dec-97	21-May-99	21-May-99	31-Dec-06	12 795 372
23	PN	Armenia	1177	561	Agricultural Services	26-Apr-01	26-Sep-01	26-Sep-01	31-Mar-06	12 350 000
24	PN	Georgia	1035	450	Agricultural Development	30-Apr-97	13-Aug-97	13-Aug-97	31-Dec-05	4 318 228
25	PN	Romania	1052	485	Apuseni Development	10-Sep-98	05-Nov-99	05-Nov-99	30-Jun-07	12 400 000
26	PN	Syria	363	363	Jebel al Hoss Project	06-Sep-94	19-Jan-95	19-Jan-95	28-Feb-07	5 193 397
27	PN	Syria	482	393	Coastal/Midlands Agricult	06-Dec-95	07-Jul-96	07-Jul-96	30-Jun-07	8 465 634
Total										222 519 422

Tools for measuring portfolio performance and project outputs

A. Project completion reports

1. The 27 PCRs reviewed in 2008 for assessing portfolio performance cover the universe of projects completed during the review period (appendix II). These were approved by the Executive Board between 1993 and 2000 and most closing dates fall between 30 June 2006 and 30 June 2007. The bulk of projects, however, consist of those that became effective between 1998 and 1999. This cohort covers a wide range of projects in a range of sub-sectors, with total net IFAD disbursements of US\$358 million. The assessment template used is presented in appendix V.
2. Since the use of PCRs in assessing IFAD's corporate performance began only from the review year 2005-2006, information is available for three cohorts of completed projects reviewed in 2006, 2007 and 2008. Most comparative analyses use two year moving averages, viz, 2006-2007 and 2007-2008, with 52 and 54 completed projects, respectively. The results of 2008 review of 27 projects have also been presented. While a two-year average provides a robust measure of performance, the 2008 figure provides a latest indicative trend.

B. Results and impact management system

3. Implementation of the RIMS commenced following its approval by the Executive Board in December 2003 (EB 2003/80/R.6/Rev.1).
4. During 2007, IFAD issued the *Handbook for First and Second Level Indicators* to assist project managers and staff in the reporting of RIMS first- and second-level results. It clarifies the definitions of indicators, and suggests approaches for their measurement. The clarification of the indicators has resulted in a slightly revised list of indicators – redundancies have been eliminated and a few have been dropped. Most importantly, where suitable, a household-centred formulation of the indicators was introduced to provide a better measure of project outreach.
5. A rating-based approach for reporting second-level results was introduced. The RIMS second-level results look at the extent to which project activities were successful in reaching their expected results - assessment of effectiveness - and at the extent to which the benefits of project initiatives are likely to be sustainable after the end of project support - assessment of sustainability. IFAD encourages projects to honestly assess second-level results taking into consideration all available information. Negative results should be used to identify corrective actions and therefore increase the likelihood that development objectives will be achieved.
6. The ratings are to be derived by using a mix of evidence, gathered through qualitative and/or quantitative methodologies. Projects choose the most suitable method for measuring second-level results based on local context and characteristics, including that of existing monitoring and evaluation systems and secondary data sources. The rating-based approach also better aligns RIMS reporting with self-assessment and evaluation processes.
7. For the year 2007, a total of 129 projects provided RIMS data on first-level indicators and 36 projects provided assessments of second level results. As in earlier years, about 25 per cent more projects reported this year than in the previous. About 87 per cent of reports due (140) were received, the same percentage as last year. The projects reporting first level indicators cover about two-thirds of the ongoing portfolio.

Table 1

RIMS reporting compliance

<i>Region</i>	<i>Due</i>	<i>Received</i>	<i>Not reported</i>	<i>of which</i>	
				<i>Effective < 1.5 years</i>	<i>Problem projects</i>
PA	38	34	4		1
PF	26	23	3		
PI	35	29	6	3	1
PL	22	16	6	4	4
PN	28	27	1		
Total	149	129	20	7	6

Legend		
PA	Western and Central Africa Division	
PF	Eastern and Southern Africa Division	
PI	Asia and the Pacific Division	
PL	Latin America and the Caribbean Division	
PN	Near East and North Africa Division	

8. About two-thirds of the projects that did not report were either effective for less than 1.5 years or classified as 'problem projects' under the Performance-Based Allocation System. In this light and given that RIMS is 'retro-fitted' to projects already under implementation, compliance with RIMS reporting requirements can be considered as highly satisfactory.
9. Efforts to collect or establish baseline data have also improved. Baseline data was reported by about two-thirds of projects effective since 1 January 2005. The baseline data is drawn from RIMS benchmark surveys, secondary surveys (e.g. UNICEF MICS surveys, World Bank DHS surveys, government sources) or from larger baseline surveys. It is anticipated that the availability of baseline data will contribute to better project management and also provide evaluations with essential information from which to judge impact. As RIMS data is dependent on project monitoring and evaluation (M&E) systems, indeed most should be drawn directly from such systems, improvements to project M&E systems are a necessary condition for better reporting under RIMS. IFAD project designs and early implementation support need to focus on establishing functioning M&E systems, which will allow project managements to submit timely and accurate reports in compliance with RIMS.
10. The results contained in this paper are based on those reported under the RIMS system for 2007. These results were submitted by two-thirds of the projects in the ongoing portfolio (as at 31 December 2007), and can therefore be considered as representative of the portfolio as a whole. On that basis the performance reported by the 129 projects which had reported performance under RIMS were extrapolated to achieve the performance on portfolio-wide basis. The extrapolation factor was obtained by calculating the ratio between the amounts of financing of the reporting projects against the total portfolio. As such, the extrapolation factor is relatively small and the extrapolated results therefore can be considered generally representative.

C. Country programme issues sheet

11. Over the last few years, the format for the country programme issues sheet (CPIS)* has been revised to reflect essential elements of the country programme. Because a critical mass of results-based COSOPs have now been approved, a section summarizing the country programme's progress with respect to achieving targets and risks and mitigation strategies was included this year. The CPIS also includes a section for rating the country programme with respect to four key indicators measured under the results measurement framework: increased incomes, improved food security, empowerment and aid effectiveness.

D. Project status report

12. The project status report (PSR) was also streamlined in 2008, focusing on rating implementation performance, identifying key risks and defining agreed follow-up actions. This format better caters to the needs of direct supervision and the RMF. The PSR is an integral part of the documentation for direct supervision, and provides managers with a snapshot of project implementation performance. The indicators contained in the PSR have been grouped into four quadrants: fiduciary aspects, implementation progress, outputs and outcomes and sustainability. In line with the CMR, this year's PSR introduced ratings for project progress in increasing physical/financial assets, improving food security, and innovation and learning. Six indicators are included in the quadrant on sustainability. Altogether 195 PSRs were reviewed and analyzed as part of the portfolio review and in writing this report.

Template for assessing project performance at completion

Project performance

- Relevance**
- Was the project relevant to the needs of the rural poor?
 - Was the targeting approach appropriate to the country context and was it effective?
 - Was the project relevant to IFAD strategic objectives?
 - Was the project relevant to national development strategies?
- Effectiveness**
- To what degree were the stated objectives met?
 - What percentage of the project's physical targets was met?
 - What percentage of the target population was reached? To what degree did they benefit?
 - Was the project participatory and did it meet the stated needs of stakeholders?
 - Include problems that may have arisen from poor design or implementation.
- Efficiency**
- If re-estimated EIRR is presented, how does it compare to expectations at design phase? At mid-term review?
 - Were timetables adequately met?
 - Were there any cost overruns?
 - Also note if any cost-/time-saving measures were/could have been taken.

Partner performance

- IFAD**
- How well designed/monitored/implemented was the project?
 - Was IFAD flexible in dealing with changes in project environment, including amendments to the loan agreement?
 - Were any measures taken to adjust the project in response to inadequacies in the original design or changes in the implementation environment?
 - Relationship between IFAD and other partners?
- Cooperating institution (CI)**
- Were CI reports filed in a timely manner?
 - Were CI reports from supervision missions adequate? Were the recommendations relevant?
 - How frequent were the supervision missions?
 - Was the skill mix of the supervision teams appropriate?
 - Was there continuity in terms of staff provided by the CI?
- Government**
- Did government contribute to project design?
 - Did government comply with covenants of the loan agreement?
 - Did government follow up on the recommendations of donors and support missions?
 - Was counterpart funding provided as agreed?
 - Were national policies and institutions supportive of the project?
 - Performance of Project Management Unit - how responsive and effective was it?
- NGO/others**
- Opinion of end-users is important.
 - Timeliness of service delivery, adherence to schedules and contracts.
- Cofinancier(s)**
- Were the committed funds provided in full and as agreed?
 - Were there any issues regarding harmonization: reporting structures, special requirements, support missions?
 - Were the cofinanciers flexible where necessary?
 - Were there any conditions set on cofinancing?
 - Relationship between cofinancier and other partners.
- Combined partner performance**
- As a whole, how did they do?
 - How well did they work together?

Rural poverty impact

Measures impacts that can be directly attributable to the project (comparing before and after). This information can be qualitative or quantitative. Rate each domain, if information not mentioned not relevant, or not assessable, say so. Rating should also be based on sustainability.

- Physical assets**
- Did households' physical assets (land, water, livestock, tools, etc.) change?
 - How secure is this change (e.g. legally secure entitlement, to land, secure source of water/grazing areas, etc.)?
 - Did other household assets (houses, bicycles, radios, etc.) change?
 - Did infrastructure improve/increase?
- Financial assets**
- Did household financial assets (savings, debts, etc.) change?
 - Did household access to financial services (credit, insurance, etc.) change?
 - Was there any increase in income? Income diversification? Increased employment?

Food security	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Did children's nutritional status change? ▪ Did household food security change? ▪ Did the frequency of food shortages change? ▪ Include increases in access to food and home production changes.
Environment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note: If there is no impact, rating would not be provided. ▪ Did the status of natural resource base (land, water, air, forest, pasture, fish stocks, biodiversity, carbon emissions, etc.) change? ▪ Were potential environmental problems analysed? In other words, was environment discussed in agricultural expansion/intensification; in infrastructure development; in forest activities?
Human assets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Were there changes in access to water? ▪ Did the project improve access to basic health and disease prevention? ▪ Did the incidence of HIV infection change? ▪ Were there any changes in maternal health and mortality? ▪ Did the project lead to an increase in school enrolment? – note gender differences ▪ Were there any changes in women's and children's workloads? ▪ Did the project lead to any improvements in adult literacy?
Social capital and empowerment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Did rural people's organizations and institutions change? ▪ Did social cohesion and the self-help capacity of rural communities change? ▪ Did gender equity and/or women's conditions change? ▪ Did rural people feel empowered vis-à-vis local and national public authorities and development partners? ▪ Do rural people play a (more effective) role in decision-making?
Agricultural productivity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Did farming technology and practices change? ▪ Did agricultural production change (area, yield, production mix, etc.)? Consider also agriculture and livestock activities.
Institutions and service providers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Did rural financial institutions change? ▪ Did local public institutions and service provision change? ▪ Did national/sectoral policies affecting the rural poor change? ▪ Were there other changes in institutions and policies?
Markets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Did rural people's access to markets (transport, roads, storage, communication facilities, etc.) change? ▪ Did rural people's ability to work with and benefit from markets change?
Rural poverty impact	The overall impact on the rural poor. A weighted average, general view of project impact. But NOT an arithmetic calculation. Consider project objectives.

Overarching Factors

Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Were there any innovative aspects to the project? Innovations can be completely new, new to the country, new to the region, or new to the target population
Replicability and scaling up	<ul style="list-style-type: none"> ▪ What potential exists for replication (at national level or in other countries)? ▪ Scaling up: Can the project be expanded beyond the target area/population? ▪ What is the potential to apply project (or specific components) to national development policies, projects, plans? ▪ Are any of the above already taking places?
Innovation, replicability and scaling up	<ul style="list-style-type: none"> ▪ This will be an overall/combined rating of both to meet IFAD criteria. The above can be used for discussion; this rating will be used for the overall evaluation.
Sustainability and ownership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Has the project taken reasonable steps to mitigate the risks from natural disasters? ▪ Did the project recognize any risks to sustainability (i.e. commodity prices) and taken measures to mitigate impacts? ▪ How vulnerable is project continuity to political/economic change? In other words, are there any institutional or capacity issues that could/should have been addressed to ensure sustainability? ▪ Are project impacts sustainable beyond project interventions (can they continue without external financing/support)? What is the level of local ownership? ▪ What is the level of local capacity to ensure continued operation and maintenance?
Gender	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Did women's situation (workloads, access to credit, healthcare, primary education, literacy) change? ▪ Increased social capital (women's groups, cooperatives, etc.)? ▪ Increased income and employment? ▪ Was the project designed to specifically target the needs of women? ▪ Disaggregate gender from other impact domains and rate based on impact only to women.

Overall performance

Based on performance indicators, impact and overarching factors, rate the project as a whole.

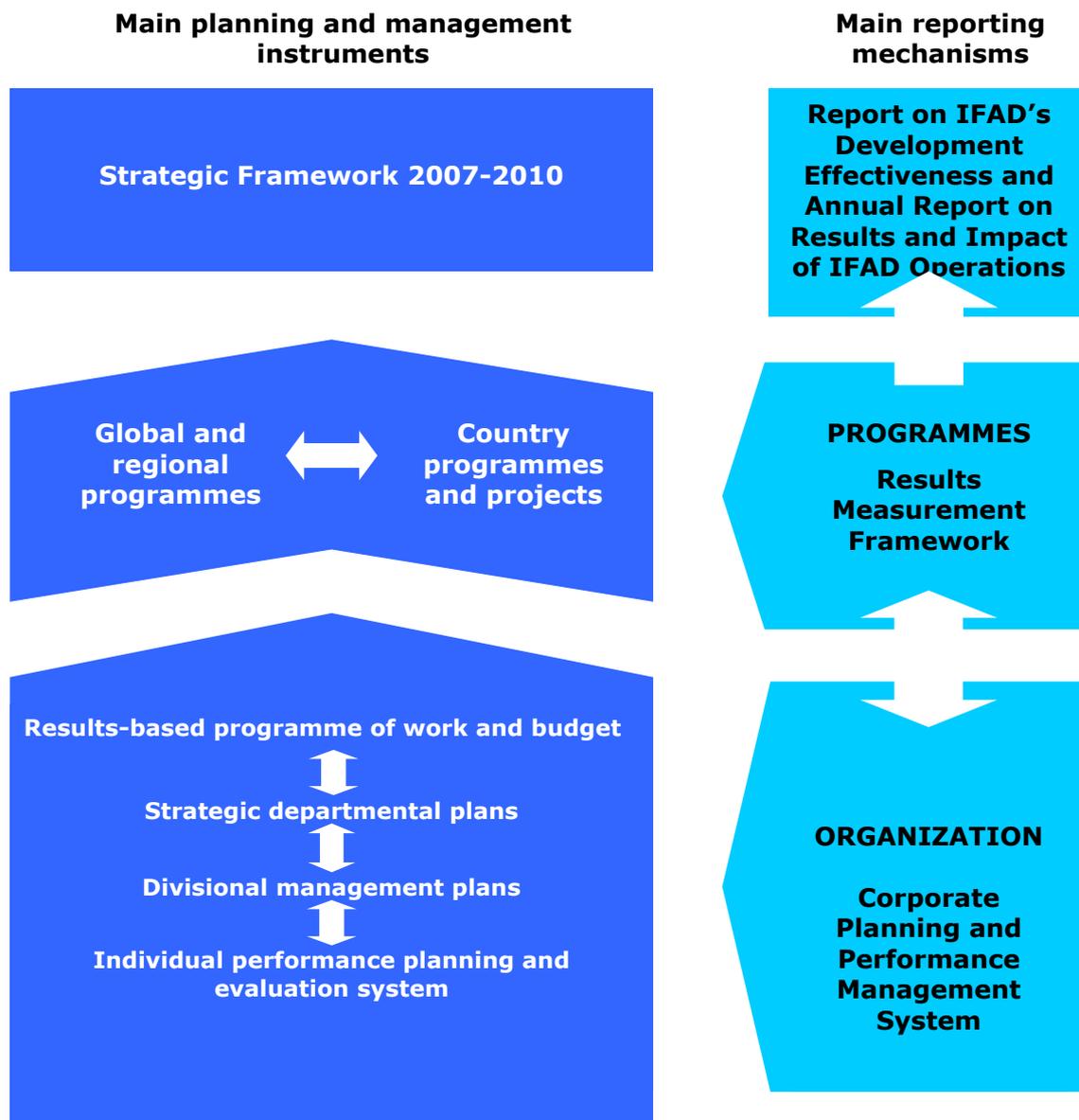
Cumulative performance by 31 December 2007 against selected RIMS first level indicators

<i>ARRI impact domains</i>	<i>Strategic Framework objective</i>	<i>Indicator</i>	<i>Unit</i>	<i>Value reported by RIMS reports received</i>	<i>Value extrapolated to the entire portfolio</i>
Human	Social	Drinking water systems	number	43 414	121 808
Human	Social	Health centres	number	4 172	5 955
Human	Social	Schools constructed/rehabilitated	number	2 465	3 263
Human	Policy/ilnst.	People trained in community management topics	number	219 881	318 290
Human	Policy/ilnst	Men	number	51 940	75 432
Human	Policy/ilnst	Women	number	148 389	218 480
Human	Policy/ilnst	Mixed	number	19 552	24 378
Human	Tech	People trained in crop product. practices and technologies	number	1 535 130	2 795 054
Human	Tech	Men	number	616 034	1 088 719
Human	Tech	Women	number	775 203	1 382 842
Human	Tech	Mixed	number	143 893	323 492
Human	Tech	People trained in livestock production and technologies	number	493 542	912 341
Human	Tech	Men	number	169 344	309 999
Human	Tech	Women	number	253 680	513 705
Human	Tech	Mixed	number	70 518	88 637
Human	NRM	People trained in NRM	number	351 698	524 197
Human	NRM	Men	number	234 747	352 087
Human	NRM	Women	number	73 910	114 631
Human	NRM	Mixed	number	43 041	57 479
P/F assets	Fin	Active borrowers)	number	3 551 267	4 817 959
P/F assets	Fin	Men	number	2 184 218	2 960 092
P/F assets	Fin	Women	number	1 336 814	1 816 554
P/F assets	Fin	Mixed		30 235	41 314
P/F assets	Fin	Value of gross loan portfolio	US\$	752 163 111	1 032 372 798
P/F assets	Fin	Value of savings mobilized	US\$	535 302 744	742 487 224
P/F assets	Fin	Voluntary savers (total)	number	7 290 965	9 954 437
P/F assets	Fin	Men	number	4 370 362	5 983 437
P/F assets	Fin	Women	number	2 910 209	3 967 141
P/F assets	Fin	Mixed	number	10 394	3 858
P/F assets	NRM	Land under irrigation scheme constructed/rehabilitated	ha	176 517	239 614
P/F assets	Market	Roads constructed/rehabilitated	km	9 591	19 392
Social	Policy/ilnst	Community groups/formed strengthened	number	39 563	60 045
Social	Policy/ilnst	Community groups/formed w/women in leadership positions	number	8 868	13 617
Social	Policy/ilnst	People in community groups	number	754 958	1 124 348
Social	Policy/ inst	Men	number	215 299	336 067
Social	Policy/ilnst	Women	number	137 801	205 482
Social	Policy/ilnst	Mixed	number	401 858	582 799
Social	NRM	NRM groups/formed strengthened	number	18 303	29 132
Social	NRM	NRM groups/formed w/ women in leadership positions	number	5 367	8 210
Social	NRM	People in NRM groups	number	188 479	306 882
Social	NRM	Men	number	106 374	172 663
Social	NRM	Women	number	59 774	99 722
Social	NRM	Mixed	number	22 331	34 498
Social	Fin	Savings and credit groups formed strengthened	number	24 848	35 430
Social	Fin	Savings and credit groups formed w/women in leadership positions	number	3 245	5 252
Social	Fin	People in savings and credit groups	number	208 774	292 977
Social	Fin	Men	number	94 739	134 073
Social	Fin	Women	number	89 165	126 356
Social	Fin	Mixed	number	24 870	32 548
Social	Policy	Village/community action plans prepared	number	13 201	19 826
Environment	NRM	Environmental management plans formulated	number	3 783	5 733
Environment	NRM	Land under improved management practices ha	number	1 937 325	3 996 298
Environment	NRM	Rainwater harvesting systems constructed/rehabilitated	number	145 469	241 508
Food	Tech	People accessing technical advisory services facilitated by the project	number	554 395	853 503
Food	Tech	Men	number	194 796	319 487
Food	Tech	Women	number	117 245	202 039
Food	Tech	Mixed	number	242 354	331 978

Managing for development results at IFAD: an integrated system

1. IFAD’s approach to MfDR brings programme and organizational performance together into an integrated and coherent system of planning, monitoring and accountability (see figure 1). The aim is principally to ensure that IFAD’s human and financial resources are aligned with and support achievement of its strategic priorities.

Figure 1
IFAD’s MfDR system



2. The strategic objectives set out in IFAD’s Strategic Framework 2007-2010 are at the apex of the system, and they constitute the point of reference for the design and implementation of IFAD’s assistance to client countries and partners. Country programme and project performance in achieving the strategic objectives is tracked at entry, during implementation and at completion through the results measurement framework, which includes measures and targets for 2010 as agreed with IFAD’s Executive Board.

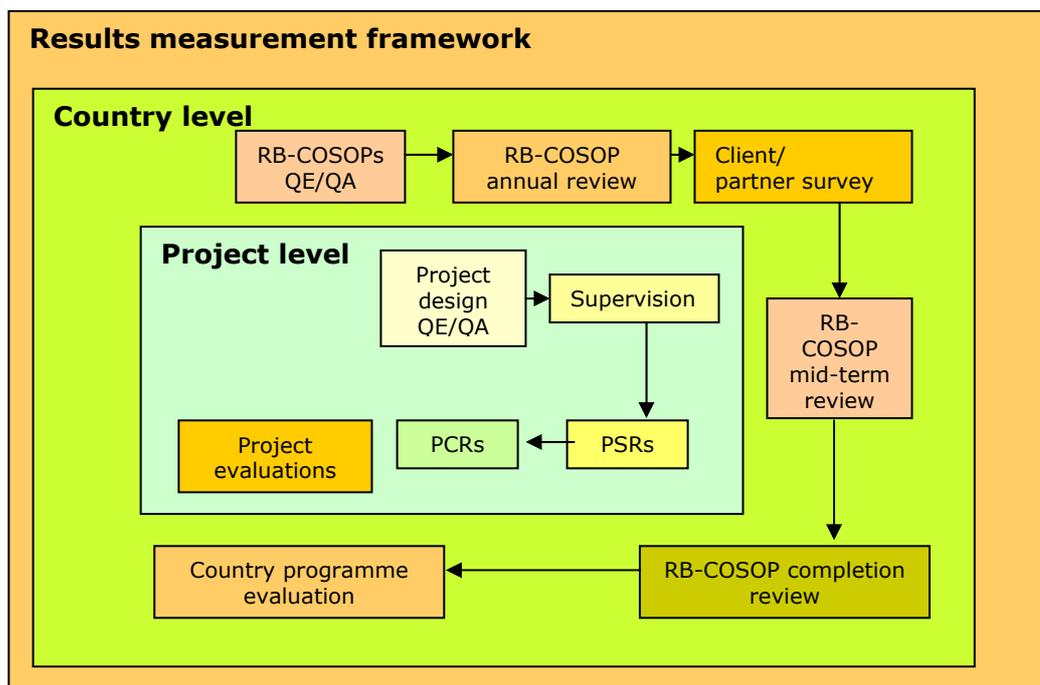
3. The capacity of programmes to achieve the strategic objectives is in turn sustained through organizational-level results known as corporate management results (CMRs), which are managed within the corporate planning and performance management system (CPPMS).

Using MfDR to achieve improved results at the country level

4. At the country level IFAD's main planning and monitoring instrument is the results-based country strategic opportunities programme (results-based COSOP). It is the core instrument for managing the alignment of IFAD's programme of work of loans and grants with the organization's strategic objectives, and for learning and accountability within country programmes. It also promotes stronger alignment and synergy among individual loan-financed or grant-financed projects (including those at regional and global level), the operational activities of other donors, and countries' national development strategies. In this way the results-based COSOP supports the Paris Declaration's principles of alignment and harmonization.
5. As of 2008, results-based COSOPs are subject to a process of quality enhancement and assurance at the design stage. To support proactive management for results by country programme management teams at country level, reviews of results-based COSOPs will take place annually, at mid-term and at completion. To contribute to the reviews, client/partner surveys will be made each year to gauge clients' and partners' perceptions of IFAD's performance. The surveys support the Paris Declaration principle of accountability and further develop the sense of ownership of the process at the country level. Upon completion of the country programme there will be a self-assessment of performance through results-based COSOP completion reviews (starting from 2011) and there will be an independent assessment by IFAD's Office of Evaluation (OE) through country programme evaluations. Capturing lessons learned and integrating them into new and/or ongoing programmes will be a critical feature of these reviews. IFAD's new strategy for knowledge management underpins this feature.
6. At the project level, the quality enhancement (QE) and quality assurance (QA) processes will strengthen the quality of project design.
7. Project status reports (PSRs) and supervision reports will provide self-assessed data for measuring and monitoring project performance during implementation. Self-assessment of project performance at completion is made through project completion reports (PCRs). These are in turn complemented by project evaluations that OE conducts on a sample basis. IFAD's Results and Impact Measurement System supports reporting on projects' outputs and impact.

Figure 2

The results measurement framework and its constituent country-level and project-level planning and monitoring tools



8. The recently developed strategies on innovation and knowledge management are catalysts for improvements in the quality of programme design and implementation. The strategies complement each other, and both have the aim of increasing IFAD's capacity to identify and promote innovative solutions and to learn from development practice. Consequently, they reinforce the impact of the organization's development programmes.
9. Closely connected is IFAD's work on policy analysis and advocacy. Although IFAD's most direct impact on helping people overcome poverty is delivered at country level, a conducive and enabling environment at global and regional levels is also essential to maximizing the impact of country-level activity. Whenever possible, IFAD seeks to inform and influence that environment, often through the global and regional grant-funded programmes it supports.
10. The Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE) and OE's Annual Report on Results and Impact (ARRI) give an account of IFAD's overall programme performance every year. They are IFAD's principal external accountability tools.

Using MfDR to improve management of IFAD's resources, internal processes and policies

11. Among the many factors that can affect a development organization's achievement of results at the country level, internal performance management has a large role to play. Strengthening the monitoring and management of IFAD's internal performance, over which it has direct control and full accountability, is fundamental to enhancing its contribution to country-level results. Towards this end, the organization set up the corporate planning and performance management system (CPPMS). The CPPMS provides an organization-wide framework to:
 - focus and manage IFAD's work and align it with its corporate strategic objectives; and
 - ensure coherence between IFAD's country-level activities and the management of its budget, human resources, internal processes and policies
12. At its core is a set of corporate management results (CMRs). The CMRs are derived from IFAD's Strategic Framework 2007-2010 and reflect what IFAD intends to

improve on within the organization in the medium term in order to achieve its strategic objectives. The CMRs serve as the basis for focusing human and financial resources directly controlled by IFAD towards increasing programme quality, and ultimately towards enhancing development impact. They are defined as:

- **operational CMRs**, which comprise:
 - better country programme management
 - better project design (loans and grants)
 - better implementation support
 - more strategic international engagement and partnership.
- **institutional support CMRs**, which comprise:
 - improved resource mobilization and management
 - improved human resource management
 - improved risk management
 - improved administrative efficiency

13. The CPPMS also includes:

- (a) key performance indicators for tracking progress towards CMRs;
- (b) management plans to track departmental and divisional contributions to CMRs and lower-level management results; and
- (c) processes for identifying and managing risks affecting achievement of the CMRs.

14. The system includes quarterly reviews known as performance conversations. They take place at senior management, departmental and divisional levels and review progress towards CMRs by means of key performance indicators and a 'traffic light' system. They also review risks (as part of IFAD's enterprise risk management⁴¹). The system has links to the budget through the results-based programme of work and budget, as well as to the corporate risk register and the individual performance plans and evaluations of all staff members through the performance evaluation system (PES).

⁴¹ IFAD ERM policy was presented to the Executive Board in September 2008 (EB 2008/94/R.4)

Summary of key initiatives carried out under CMR 8 “more strategic international engagement and partnership”

Participating, coordinating, and leading policy-making events.

15. **Food prices.** The food price spike of 2007/2008 spurred immediate, resolute and coordinated responses by the development community at large, to which IFAD made a major contribution through impact analysis and advocacy efforts, working very closely with the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) and the World Food Programme (WFP) in particular. At IFAD’s Governing Council in February 2008 a round table on the impact of rising prices on smallholders in low-income agriculture-based countries was co-organized by IFAD and FAO. It brought together country representatives, experts and benefited from the participation and valuable inputs of representatives of farmers’ organizations in understanding the potential impact of higher food prices on poor rural people.
16. IFAD, FAO, and WFP worked together to produce a paper on the food crisis for a meeting of the United Nations Chief Executives Board in April 2008, where agreement was reached on the need for urgent action to provide developing country farmers with support for the next harvest. Subsequently, IFAD also provided substantive inputs to the Comprehensive Framework for Action (CFA), which was adopted by the High Level Task Force on the Global Food Crisis in July 2008 and is globally acknowledged as the basis for coordinating regional and national efforts to improve food security.
17. **Climate change.** IFAD contributed substantially to the High-Level Conference on Food Security and the Challenges of Climate Change and Bioenergy hosted by FAO in June 2008 as well as to a series of international events and summits related to climate change, including the first session of Ad Hoc Working Group on Long-term Cooperative Action at Bangkok, Thailand, the Conference of the Parties 13 at Bali, and the fourth session at Poznan, Poland.
18. At its Governing Council in February 2008, IFAD organized two Round Tables on "Climate change and the future of smallholder agriculture: How can the rural poor people be part of the solution to climate change?" and on "Bio-fuel expansion: Challenges, risks and opportunities for rural poor people". The outcomes of these meetings led to a paper presented at the United Nations Commission on Sustainable Development (UNCSD) in May 2008, which contributed to strengthen the agriculture and rural development perspective within the global policy debate on climate change.
19. **Land.** The issue of land access has become more acute as a result of a number of global trends, including the sharp rise in food prices and expansion of bio-fuel production. IFAD co-organized an ECOSOC preparatory session on "Land and Vulnerable People in a World of Change." It also co-organized a panel discussion during the high-level segment of ECOSOC on "Bio-fuels, Sustainable Livelihoods, and the Rural Poor." At the UNCSD, IFAD helped to organize a panel for the thematic discussion on land issues and co-sponsored, with the International Land Coalition, a workshop on "Growing Insecurity: Land and Vulnerable People – Towards an Action Agenda to Strengthen Poor People’s Access to Land." The above efforts were usefully served by IFAD’s new policy on Improving Access to Land and Tenure Security.
20. **Gender.** Furthermore, at the 16th session of the UNCSD IFAD co-organised a side event with Women Organising for Change in Agriculture and Natural Resources and Heifer International to launch the establishment of the Network of Women Agriculture Ministers and Leaders. The aim of this network will be to strengthen advocacy on gender within international policy discussions on agriculture.

Facilitating participation and advocacy by representatives of the rural poor

21. **Farmers' Organizations.** The second global meeting of the Farmers’ Forum was held in Rome in February 2008 gathering 70 farmers’ organization representatives from all over the world to discuss themes such as: access to land; policy processes regarding

smallholder agriculture; and, climate change. Several initiatives to strengthen farmers' organizations' capacities are at advanced preparation stage. A EUR 5 million programme to be financed by the European Commission (EUROPEAID) will provide support to four African regional farmers' organization networks to strengthen the capacity of small farmers' organizations in African countries, and their regional and Pan-African networks, to influence policies and support programmes affecting agriculture, rural development and food security. A number of IFAD grant-financed programmes will be presented to the Executive Board in December 2008 to strengthen farmers' organizations and rural youth organizations' capacities to better engage with markets and policy-making process across different regions.

Supporting knowledge generation and sharing

22. **Rural Poverty Report.** During 2008 five regional consultations were held to collect views from various stakeholders (policymakers, donors, project staff, organizations of poor rural people etc.), identify priority challenges and solutions from the standpoints of rural poor people, and draw lessons for replication and up-scaling. The reports of these consultations, including prioritized challenges and relevant case studies, will be integrated into the RPR to bring out poor rural people's perspectives, restate the centrality of agriculture to achievement of the Millennium Development Goals and demonstrate that poor rural people and smallholder farmers can help solve global
23. **Gender.** Two key publications on gender were widely publicized in 2008. The book "Polishing the Stone: A Journey through the promotion of gender equality in development projects", published by IFAD in 2007, was presented at the Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics that took place at the University of Costa Rica, 21-23 July 2008. The "Gender in Agriculture Sourcebook", produced by FAO, IFAD and the World Bank was launched in Rome on the International Day of Rural Women (15 October 2008). The publication is considered an important step towards revitalizing attention to gender equality in the agricultural sector, and providing new ideas and examples to guide practitioners in ensuring that new attention to agriculture is infused with up-to-date knowledge on gender issues.