

| | |
|---------------------------|------------------------------|
| Cote du document: | <u>EB 2009/98/R.10/Rev.1</u> |
| Point de l'ordre du jour: | <u>7</u> |
| Date: | <u>15 décembre 2009</u> |
| Distribution: | <u>Publique</u> |
| Original: | <u>Anglais</u> |

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-dix-huitième session
Rome, 15-17 décembre 2009

Pour: **Examen**

Note aux Administrateurs

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

Les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport 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 | ii |
| Résumé | iii |
| I. Pertinence | 1 |
| II. Efficacité en matière de développement | 5 |
| A. Résultats et impact des projets | 5 |
| B. Aperçu des réalisations dans le Cadre de mesure des résultats de la septième reconstitution | 5 |
| C. Performance des projets | 6 |
| D. Impact sur la pauvreté rurale | 9 |
| E. Facteurs fondamentaux | 16 |
| F. Performance des partenaires | 20 |
| G. Réalisation des projets | 23 |
| III. Efficacité et efficience de l'organisation | 25 |
| IV. Conclusions | 46 |
| | |
| Annexe | |
| Outils permettant de mesurer la performance du portefeuille et les résultats des projets | 52 |
| | |
| Appendices | |
| I. List of completed projects reviewed in 2009 (Liste des projets achevés examinés en 2009) | 1 |
| II. PCR assessment guidelines (Directives relatives à l'évaluation des rapports d'achèvement de projet) | 2 |

Sigles et acronymes

| | |
|-------|---|
| CMR | Résultat de la gestion institutionnelle |
| COSOP | Programme d'options stratégiques pour le pays |
| EAD | Département affaires extérieures |
| FAD | Département finances et administration |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| OMD | Objectif du Millénaire pour le développement |
| OPV | Bureau du Président et du Vice-Président |
| 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 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement |
| S&E | Suivi et évaluation |
| SYGRI | Système de gestion des résultats et de l'impact |

Résumé

1. Le présent document est le troisième rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), et le dernier rapport de la période couverte par la septième reconstitution des ressources. Durant la période 2007-2009, le FIDA a accordé la priorité à l'augmentation de l'efficacité en matière de développement. Le Plan d'action a balisé les mesures prises afin d'atteindre cet objectif, et le RIDE s'est avéré un instrument important pour établir l'obligation de rendre compte à l'impact des programmes et des projets.
2. Le RIDE est le rapport le plus complet produit par le FIDA sur sa performance: il présente les résultats de tous les projets financés par le Fonds qui ont été mis en œuvre durant l'année et décrit les progrès enregistrés s'agissant du renforcement des systèmes de gestion qui sont à la base de ces réalisations, et évalue la pertinence des activités par rapport aux processus de développement nationaux et mondiaux. Le RIDE repose en grande partie sur des autoévaluations et une comparaison avec le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), un document produit par le Bureau de l'évaluation sans intervention de la direction du FIDA, qui permet de mesurer l'exactitude du processus d'autoévaluation. Au cours des trois dernières années, le degré de concordance entre le RIDE et le RARI au chapitre de l'évaluation de la performance des projets a été frappant. La tendance s'est poursuivie en 2009, bien que le RARI présente la performance du FIDA sous un jour plus favorable que le RIDE à bien des égards. Le seul point de divergence est lié à la performance des projets en matière environnementale, une question qui sera abordée dans l'édition 2010 du RIDE au terme d'un examen approfondi.
3. La pertinence générale du mandat du FIDA dans l'optique des grands enjeux de la réduction de la pauvreté et du développement à l'échelle mondiale n'a jamais été aussi évidente qu'aujourd'hui. La sécurité alimentaire et l'agriculture paysanne n'ont jamais occupé une position aussi centrale sur l'échiquier politique et économique mondial, débordant la sphère officielle du développement. De même, la participation du FIDA aux plus grands forums consacrés aux problèmes d'envergure planétaire n'a jamais été aussi prisée. Cette grande pertinence au niveau mondial n'est pas seulement liée au mandat; elle est aussi ancrée dans l'excellente performance des projets et des programmes financés par le FIDA, qui sont alignés sur les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et les préoccupations des ruraux pauvres. Si les experts s'accordent généralement à dire que l'on dispose des ressources et des connaissances techniques pour augmenter la production alimentaire de 70% d'ici à 2050 – c'est-à-dire pour être en mesure de nourrir les 9,1 milliards de personnes qui devraient alors peupler la Terre – une question brûlante se pose à cet égard: peut-on cultiver les produits dans les pays en développement, là où les pauvres et ceux qui ont faim pourront se les procurer à des prix abordables?
4. Il s'agit maintenant de déterminer, puisque le FIDA est pertinent par rapport aux principaux défis, s'il peut également les relever efficacement. La septième reconstitution imposait au FIDA des objectifs ambitieux eu égard à l'augmentation de son efficacité pour 2010, qui ont déjà été atteints ou dépassés pour la plupart. Sous certains angles, tels que le développement humain et institutionnel, le développement agricole et l'égalité entre les sexes, la performance du FIDA a même été excellente.
5. La grande question implicitement posée au cours de la septième reconstitution était de savoir si le FIDA pouvait utiliser efficacement ses ressources. Le bilan de l'institution le prouve incontestablement. La huitième reconstitution (2010-2012) nous interpelle dans une optique plus large: le FIDA peut-il tracer la voie à suivre

par sa performance et devenir un catalyseur afin que les investissements atteignent un niveau bien supérieur à sa seule contribution?

6. Selon le RARI, le FIDA est aussi efficace que les institutions financières internationales comparables, sinon davantage, du point de vue de l'impact de ses projets. L'amélioration de la performance s'explique toutefois dans une large mesure par la forte diminution du pourcentage de projets au bilan peu satisfaisant, en grande partie attribuable à la présence sur le terrain et à la supervision directe. Pour jouer un rôle de catalyseur et être moteur d'un accroissement des investissements, le FIDA doit augmenter le pourcentage de projets qui vont au-delà des résultats moyens et qui atteignent un niveau d'excellence.
7. Cette quête de l'excellence doit être accompagnée d'une efficacité accrue, entre autres dans le cycle des projets. Il n'est pas rare que des projets soient prolongés afin que les résultats prévus puissent être obtenus. Ces retards sont coûteux pour le FIDA et indiquent que les avantages tardent à se concrétiser, au détriment de l'efficacité économique des projets. Le FIDA a certes amélioré sa performance, mais doit maintenant atteindre deux autres objectifs: obtenir des résultats plus rapidement et relever les attentes. Cela peut nécessiter des ressources supplémentaires au-delà des économies qui commencent à être réalisées grâce à la présence dans les pays et à la supervision directe.
8. Dans l'ensemble, le système de gestion qui appuie les efforts de développement du FIDA est efficace et devrait l'être encore plus lorsqu'il s'inscrira dans un cadre stratégique révisé et un recentrage sur la planification à moyen terme, la réforme et la gestion de la performance. Une question cruciale se pose: les systèmes administratifs et de gestion du FIDA peuvent-ils, quantitativement et qualitativement, continuer à répondre aux besoins des opérations du cycle des projets au titre du programme de travail élargi de la période couverte par la huitième reconstitution? La croissance réelle nulle et même négative enregistrée à cet égard a fortement mis à contribution les ressources humaines. De plus, conséquence de la budgétisation axée sur les résultats dans un cadre de planification à moyen terme, le FIDA ne pourra plus se contenter de reconnaître que le domaine de programmation doit être renforcé et devra plutôt établir les allocations sur la base d'un examen minutieux et stratégique des services nécessaires et des procédures s'y rapportant pour tous les aspects de ses opérations. Une structure décentralisée bien gérée peut accroître sensiblement l'efficacité et l'efficacité. Paradoxalement, il pourrait également être nécessaire de renforcer la gestion organisationnelle de manière que les économies produites par le processus de rationalisation qui chevauchent plusieurs unités soient réalisées avec rigueur et utilisées de façon optimale au lieu d'être affectées automatiquement à leur point d'origine.

Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

I. Pertinence

Agriculture et crises

1. Le contexte de l'aide aux pays en développement visant à lutter contre la pauvreté et la faim et à améliorer la croissance économique s'est profondément transformé. Les récentes crises survenues en cascade – alimentaire, énergétique, économique et climatique – ont eu des effets dévastateurs sur les pays en développement, surtout sur les pauvres, et risquent de ralentir la progression en cours, voire d'effacer les gains importants de la dernière décennie. Il n'est pas certain que ce recul soit temporaire, car la productivité agricole et la production alimentaire sont en décalage sur la demande, qui est en partie stimulée par la croissance de la population et des revenus et les biocarburants. La sécurité alimentaire mondiale restera un grand enjeu: les prix plus élevés et plus volatils des denrées, et les changements environnementaux et climatiques sont là pour durer.
2. Avant ces crises, approximativement 1,4 milliard de personnes, soit un peu plus de 25% de la population des pays en développement en 2005, vivait dans l'extrême pauvreté, ce qui constitue une nette amélioration par rapport à 1990 (1,8 milliard et 52%, respectivement)¹. D'après les dernières prévisions, le taux de pauvreté global du monde en développement continuera de fléchir en 2009, mais beaucoup plus lentement, car le nombre de pauvres devrait excéder de 55 à 90 millions le niveau prévu avant le ralentissement économique². En Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, tant le nombre de pauvres que le taux de pauvreté devraient augmenter dans certaines des économies les plus vulnérables et les plus anémiques³.
3. Les mêmes variations ressortent des indicateurs en rapport avec le premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) liés à la faim et à la malnutrition des enfants. La tendance à la baisse du taux de sous-alimentation dans les pays en développement observée depuis 1990-1992 a été inversée en 2008, en grande partie en raison de l'augmentation des prix des aliments. D'après des estimations, 115 millions de personnes de plus souffrent de la faim depuis l'année dernière, portant ainsi le nombre de sous-alimentés à un milliard, une première dans l'histoire⁴. Dans le monde en développement, le pourcentage d'enfants de moins de cinq ans en insuffisance pondérale n'a diminué que de 5% de 1990 à 2007 – de 31 à 26%⁵. Ce rythme ne permet pas de réduire de moitié le taux d'insuffisance pondérale, même en faisant abstraction du renchérissement des aliments et de la crise économique que nous avons connus depuis⁶.
4. Conséquence de plus de 20 ans de sous-investissement en agriculture, la productivité agricole affiche une baisse marquée. Les rendements des cultures céréalières augmentent actuellement de 1 à 2% par année, contre 3 à 6% des années 60 aux années 80. Le lien entre sous-performance et sous-investissement a été reconnu en 2003, lorsque les pays membres de l'Union africaine réunis à Maputo se sont engagés à consacrer au moins 10% du budget national à l'agriculture. Si huit pays ont atteint ou dépassé cette cible, on ne peut en dire

¹ "Les pays en développement sont plus pauvres qu'on ne le croyait, mais le combat qu'ils mènent contre la pauvreté n'en porte pas moins ses fruits", Document de travail n° 4703 consacré à la recherche sur les politiques de développement, Banque mondiale, Washington D.C., 2008.

² Objectifs du Millénaire pour le développement – Rapport 2009, Nations Unies, New York, 2009.

³ Ibid.

⁴ Responding to the food crisis: synthesis of medium-term measures proposed in inter-agency assessments, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Rome, 2009.

⁵ Objectifs du Millénaire pour le développement – Rapport 2009, Nations Unies, New York, 2009.

⁶ Ibid.

autant du continent en général. Les obstacles à l'investissement sont exacerbés par la crise économique mondiale: la diminution des flux financiers nets vers tous les pays en développement (par exemple, les flux commerciaux, l'aide publique au développement, l'investissement étranger direct, et les envois de fonds) pourrait représenter 300 milliards d'USD durant la période 2007-2009, soit une baisse de 25%⁷.

5. Bien que les effets globaux du changement climatique sur l'agriculture demeurent très incertains, les travaux de l'Institut international de recherches sur les politiques alimentaires indiquent qu'il se traduira par de nouvelles hausses des prix des denrées et de nouvelles baisses des rendements des principales cultures. En 2050, le nombre de calories disponibles sera inférieur à ce qu'il était en 2000 à l'échelle du monde en développement⁸. C'est en Afrique subsaharienne que les effets négatifs du changement climatique sur l'agriculture seront les plus marqués: la région la plus affligée par la pauvreté et l'insécurité alimentaire enregistra la plus forte contraction des revenus agricoles.
6. Les graves sécheresses qu'a connues l'Afrique orientale cette année ont confirmé durablement l'incidence de cette conjoncture difficile sur les pays en développement et les pauvres. Dans certaines régions, les récoltes ont été réduites à néant et les troupeaux ont été décimés, entraînant la famine et une recrudescence des conflits. Les effets se font également sentir dans les villes et à l'échelle nationale, car le manque d'eau dans les réservoirs des barrages provoquent des pannes de courant. Des pluies plus fortes que la normale sont prévues pour les mois à venir. Des coulées de boue et des inondations, qui entraîneraient dans leur sillage la couche arable, sont possibles, tout comme une poussée de la malaria et du choléra. Les animaux encore vivants, affaiblis par la sécheresse, pourraient être emportés par les eaux ou le froid⁹.
7. C'est dans ce sombre contexte que la communauté internationale doit surmonter des obstacles de taille: éradiquer la pauvreté et la faim et doubler la production alimentaire pour nourrir la population de la planète – qui, d'après les estimations, atteindra 9,1 milliards en 2050 – tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole, et en veillant à ce que les systèmes de production alimentaire puissent être adaptés aux températures plus chaudes et à des conditions climatiques plus extrêmes et plus variables. À cette fin, les donateurs, les gouvernements, la société civile et le secteur privé doivent réagir avec beaucoup plus de fermeté et de constance en vue d'endiguer à la source la faim, la pauvreté et la vulnérabilité environnementale des pays en développement.

Des solutions-cadres

8. Les crises constituent une réalité mondiale qui requiert une intervention urgente. La communauté internationale a reconnu que les objectifs de réduction de la faim et de la pauvreté à l'échelle nationale et mondiale ne seront pas atteints si le niveau et l'efficacité de l'aide au développement de l'agriculture paysanne ne sont pas relevés, et que ce changement de cap fait partie intégrante d'une action exhaustive visant à ramener l'agriculture mondiale sur une trajectoire de croissance plus durable. L'engagement pris par le Groupe des Huit (G8), en juillet 2009, d'investir 20 milliards d'USD dans l'agriculture – l'initiative de L'Aquila sur la sécurité alimentaire mondiale – pourrait constituer une percée historique du fait qu'elle envisage l'investissement dans l'agriculture des pays en développement dans une optique à long terme, qu'elle reconnaît le rôle des petits exploitants dans le développement et qu'elle augmente l'aide à l'agriculture après presque trois décennies de diminution.

⁷ "The Global financial crisis and developing countries: taking stock, taking action", Briefing Paper 54, Overseas Development Institute, Londres, 2009.

⁸ "Climate Change: Impact on Agriculture and Costs of Adaptation", Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Washington D.C., 2009.

⁹ The Economist, 26 septembre 2009, Londres.

9. Jusqu'à tout récemment, l'agriculture revêtait relativement peu d'importance dans les discussions sur le changement climatique. Cependant, l'on commence à s'intéresser davantage aux liens complexes existant entre le changement climatique et un secteur qui représente l'un des principaux systèmes de production et de subsistance au monde. Suite à l'initiative d'un vaste consortium de partenaires dont le FIDA fait partie, l'agriculture recevra l'attention qu'elle mérite au cours des négociations de la quinzième Conférence des parties (COP 15) de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, qui se tiendra à Copenhague, en décembre 2009. En outre, la conférence consacrerait une journée au développement agricole et rural afin d'établir un plan de travail comportant des stratégies et des actions qui intégreront entièrement l'agriculture à la suite à donner aux discussions de Copenhague.
10. Afin d'appuyer l'élaboration d'instruments de développement en faveur des pauvres et d'instruments économiques et politiques qui permettront à l'agriculture de relever les nombreux défis du XXI^e siècle, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), avec l'appui actif du FIDA et du Programme alimentaire mondial (PAM), a organisé deux grandes rencontres: le Forum d'experts de haut niveau sur le thème "Nourrir le monde en 2050", et le Sommet mondial sur la sécurité alimentaire. Le FIDA a joué un rôle important à cet égard au sein des secrétariats chargés de leur organisation.
11. Si le développement agricole et rural figure de nouveau à l'ordre du jour mondial de l'aide au développement, il conviendra de poursuivre les efforts afin qu'il demeure prioritaire. La reconnaissance par les décideurs de la contribution essentielle de l'agriculture à la réduction de la pauvreté, à la sécurité alimentaire et au développement économique en général doit être renforcée. Même en l'absence de changement climatique, il faudra augmenter sensiblement les fonds consacrés aux programmes d'investissement dans le développement agricole et rural, ainsi qu'à la recherche dans ce domaine, pour éradiquer la pauvreté et la faim et répondre à la demande mondiale de denrées à long terme. Le changement climatique accroît l'urgence, la complexité et l'importance des investissements nécessaires.

Le rôle du FIDA

12. L'agriculture est un pivot du développement et de la gestion environnementale partout dans le monde, mais surtout dans les pays en développement, où l'agriculture paysanne est une variable fondamentale de l'équation, qui détermine l'évolution de la pauvreté et la contribution de l'économie rurale au changement environnemental. Il est indispensable que les préoccupations des petits exploitants occupent une place prépondérante dans le cadre des politiques futures (aux niveaux mondial et national) visant à réduire la pauvreté, à augmenter la productivité agricole et à améliorer la capacité de s'adapter au changement climatique et de l'atténuer. Pour la première fois peut-être, cette nécessité a été généralement reconnue.
13. À l'heure actuelle, il importe, non pas tant de plaider en faveur de l'appui aux petits exploitants et aux producteurs ruraux pauvres, que d'exprimer concrètement ce que cet appui signifie – le FIDA est considéré comme un chef de file de la transmission des savoirs en matière de formulation de politiques, de renforcement des institutions, de mise en valeur du capital humain et d'investissements matériels – car c'est l'essence même du rôle qu'il joue depuis 30 ans dans des centaines de projets et de programmes dans le monde entier. Aucune autre institution ne s'est consacrée exclusivement au développement des petites exploitations agricoles, une orientation qui l'a amené à œuvrer pour le changement dans presque tous les pays en développement.
14. Pour répondre à cette demande active de solutions, le FIDA joue un rôle plus dynamique en diffusant les savoirs, l'expérience et les enseignements tirés des programmes de pays et des projets bénéficiant de son appui, en exprimant le point de vue des petits exploitants et des entrepreneurs ruraux dans les débats

internationaux sur les orientations, et en renforçant leur capacité afin qu'ils puissent participer aux processus décisionnels pertinents et les influencer, notamment dans le cadre de partenariats Sud-Sud et du partage des connaissances entre les pays et les régions.

15. Afin de demeurer pertinent et d'être en mesure de fournir un appui de plus en plus précieux à l'effort mondial, le FIDA a pris la voie du changement. Dans le cadre de la huitième reconstitution de ses ressources (2010-2012), l'orientation stratégique générale de ses activités sera améliorée grâce à un nouveau cadre stratégique, qui reposera sur une stratégie relative au changement climatique et de nouvelles politiques sur l'environnement et la gestion des ressources naturelles, les dons (qui lui permettra notamment d'accorder des dons à des entités privées), les populations autochtones, les pays à revenu intermédiaire, et éventuellement l'égalité entre les sexes. Ce faisant, le FIDA approfondira deux changements structurels fondamentaux qui influent sur l'efficacité et l'apprentissage: sa présence dans les pays; et la supervision directe des programmes. Le FIDA sera ainsi plus efficace pour répondre aux besoins en évolution constante des pays bénéficiaires, ainsi que pour tirer des enseignements de ces programmes et les diffuser.
16. Afin que ses interventions aient une incidence à grande échelle et que la demande de partage des résultats soit satisfaite, le FIDA doit renforcer les partenariats. Il s'emploie avec ardeur à amener les partenaires, les gouvernements et les autres financeurs à s'investir davantage dans l'application à plus grande échelle des approches et des programmes qui ont contribué à réduire la pauvreté et à augmenter la production des petites exploitations dans les zones rurales. À cette fin, le FIDA privilégie l'innovation, le partage des savoirs et les partenariats dans le cadre de ses opérations sur le terrain. En faisant fond sur les bons résultats obtenus s'agissant de la mise en œuvre des engagements convenus à Paris et à Accra et sur sa présence accrue dans les pays, l'institution intensifie ses efforts afin de promouvoir l'appropriation des opérations par les pays, la direction efficace et la responsabilité; à cette fin, elle renforce les capacités et les compétences nationales et locales (y compris celles des communautés et des organisations de la société civile ciblées dans les zones rurales) en matière d'élaboration et de gestion des stratégies et des programmes de développement agricole et rural, et utilise les systèmes nationaux. De plus, le FIDA renforce latéralement sa stratégie de partenariat en appuyant la participation accrue du secteur privé à la prestation de services de production agricole, de transformation et de commercialisation des denrées et de services financiers destinés aux petits exploitants. Le projet de politique révisée du FIDA sur le financement des dons (EB 2009/98/R.9) fait du secteur privé un partenaire, une priorité qui pourrait bien être confirmée par la création d'un mécanisme additionnel destiné à promouvoir les investissements privés dans les zones rurales.
17. La capacité du FIDA de répondre à la demande mondiale de solutions aux problèmes de l'accroissement de la sécurité alimentaire et de la production des petits exploitants, de l'adaptation au changement climatique, et du développement des petites exploitations dans un système de partenariats qui englobe les centres dynamiques de l'économie moderne, est tributaire de la réussite de ses opérations sur le terrain. Le Fonds doit donc s'engager avec sérieux à évaluer systématiquement et efficacement sa performance, à apporter rapidement les améliorations nécessaires et à être disposé à apprendre. Sur la base du Cadre de mesure des résultats approuvé récemment pour 2010-2012¹⁰, ainsi que des analyses et des rapports produits par le système interne de gestion des résultats, les deux chapitres qui suivent présentent un compte rendu détaillé de la contribution du FIDA au développement agricole et rural et des mesures qu'il a prises pour accroître son efficacité.

¹⁰ EB 2009/97/R.2, Cadre de mesure des résultats pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012).

II. Efficacité en matière de développement

A. Résultats et impact des projets

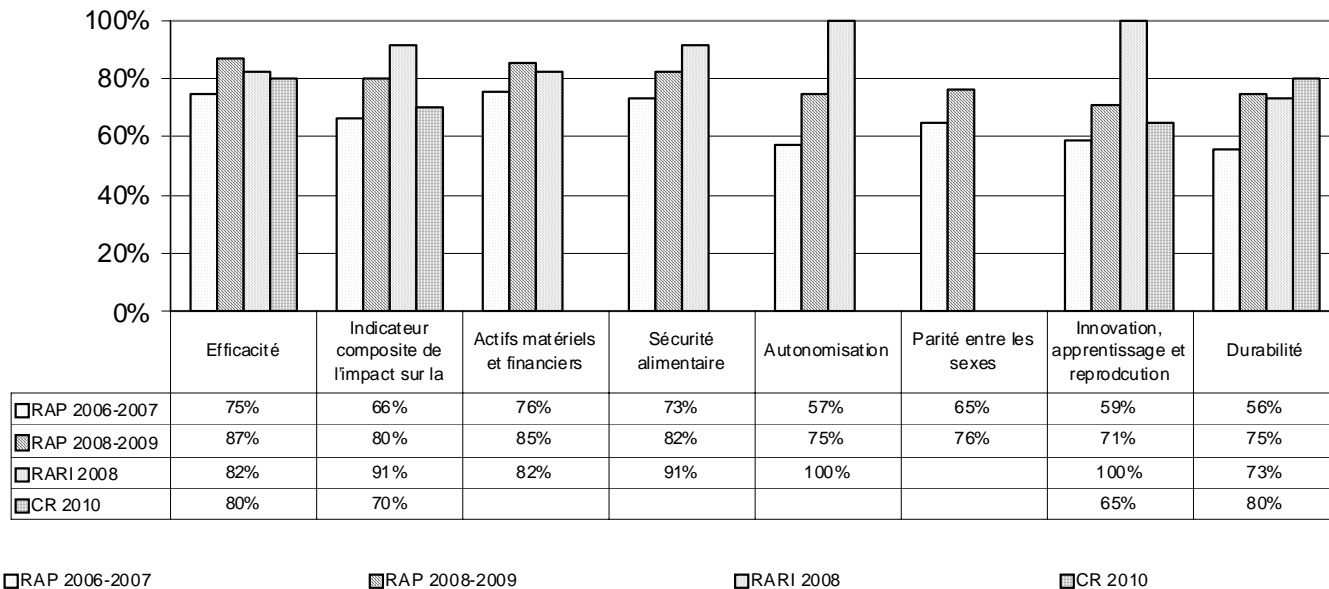
18. La présente section du document analyse l'efficacité du FIDA en matière de développement à partir des critères suivants: la performance des projets, l'impact sur la pauvreté rurale, la durabilité des avantages, l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle, ainsi que l'égalité entre les sexes.
19. Le présent rapport est principalement fondé sur les résultats des projets achevés récemment. Une moyenne mobile sur deux ans a été utilisée pour grossir la cohorte et réduire au minimum les variations aléatoires attribuables à la taille réduite de l'univers des projets achevés. Les analyses portant sur 2006-2007 et 2008-2009 reposent sur 52 projets dans les deux cas. L'analyse des forces ou des faiblesses des projets ou des facteurs explicatifs de la performance reposait uniquement sur les projets examinés en 2008-2009. Cette analyse a été complétée par une comparaison des résultats avec ceux du Bureau de l'évaluation du FIDA lorsqu'ils étaient disponibles et se prêtaient à un tel exercice. L'annexe I décrit les instruments utilisés pour évaluer la performance du portefeuille et les résultats des projets.
20. À l'instar du Bureau de l'évaluation, le FIDA applique un barème de notation allant de un à six à tous les indicateurs d'évaluation de la performance. La note 6 équivaut à très satisfaisant; la note 5, à satisfaisant; la note 4, à plutôt satisfaisant; la note 3, à plutôt insuffisant; la note 2, à insuffisant; et la note 1, à très insuffisant. Ainsi, une note de 4 ou plus correspond à une performance globalement positive. Ce barème a été utilisé pour la plupart des analyses, et est conforme à la méthode d'évaluation de la performance du Bureau de l'évaluation et aux cadres de mesure des résultats du FIDA. Pour l'analyse des résultats, les projets ont été classés au moyen de l'échelle suivante dans le présent rapport: les notes 5 et 6 (excellente performance); les notes 3 et 4 (performance moyenne); et les notes 1 et 2 (performance médiocre).
21. Le présent chapitre est divisé en six sections. La section A donne un bref aperçu des réalisations en fonction des objectifs établis pour 2010 dans le cadre actuel de mesure des résultats (septième reconstitution). On y trouve également un résumé des données de référence et des objectifs établis pour 2012 dans le nouveau cadre de mesure des résultats pour la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012). Les sections B, C, D et E, respectivement, renferment les données les plus récentes sur la performance des projets, l'impact sur la pauvreté rurale, les facteurs fondamentaux tels que l'innovation, la durabilité, le ciblage, etc., et la performance des partenaires, y compris celle du FIDA.

B. Aperçu des réalisations dans le Cadre de mesure des résultats de la septième reconstitution

22. Le graphique ci-après donne un aperçu de la performance actuelle des programmes de pays et des projets du FIDA par rapport aux objectifs du Cadre de mesure des résultats 2007-2010.

Graphique 1
Résultats des projets: objectifs et réalisations

Pourcentage des 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.

23. Il ressort de l'examen des 52 projets achevés que la performance du FIDA s'améliore et excède l'objectif fixé pour 2010 au titre de tous les indicateurs à l'exception de la durabilité, bien qu'une amélioration ait été notée à cet égard.

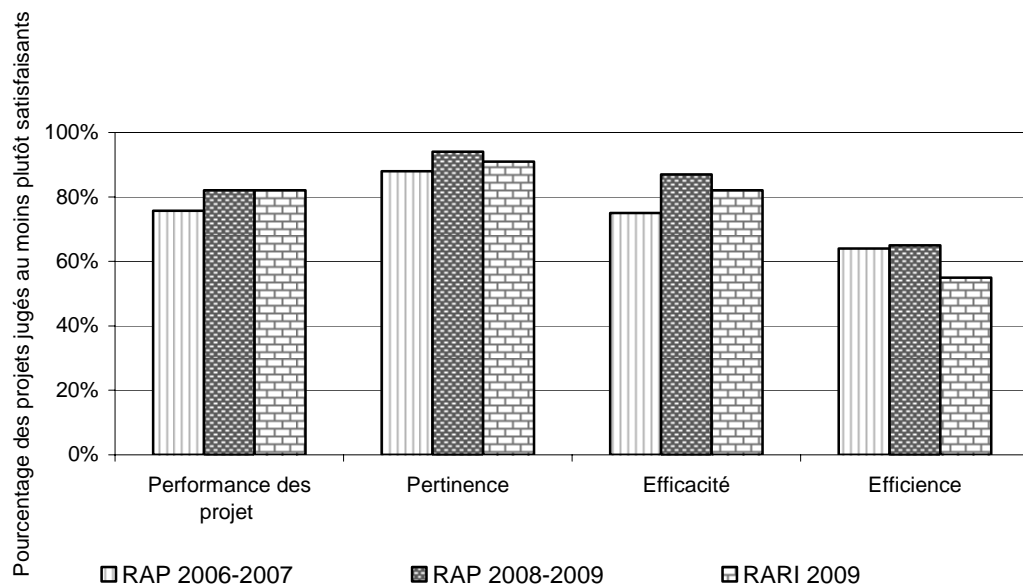
C. Performance des projets

24. Pour mesurer la performance des projets, et conformément à la méthode employée par le Bureau de l'évaluation, le FIDA utilise les trois critères internationalement reconnus suivants:
- la pertinence, c'est-à-dire le degré de cohérence entre les objectifs des projets et les priorités des populations rurales pauvres et des autres parties prenantes;
 - l'efficacité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les projets atteignent leurs objectifs; et
 - l'efficience, c'est-à-dire le rapport entre les ressources mises en œuvre et les résultats obtenus (optimisation des ressources).
25. **Aperçu.** C'est sur le plan de la pertinence que les projets de la FIDA excellent le plus: le pourcentage de projets ayant obtenu au moins la note 4 est très élevé et en hausse (94% en 2008-2009). Cette conclusion concorde avec les évaluations antérieures et indique que la performance du FIDA est constamment satisfaisante eu égard à l'élimination des entraves à la réduction de la pauvreté rurale. C'est cependant pour l'efficacité que les variations les plus marquées ont été observées, le pourcentage de projets ayant obtenu la note 4 ou un note supérieure étant passé de 75% pour 2006-2007 à 87% pour 2008-2009. Ce résultat laisse entendre que la qualité de la conception et de l'exécution des projets s'améliore progressivement et que les réalisations s'en ressentent. En revanche, l'efficience des projets est plus faible, 65% des projets seulement ayant été noté 4 ou plus pour 2008-2009 à cet égard.

26. Si la performance globale des projets est la même selon les rapports d'achèvement de projet (RAP) et le RARI, celui-ci indique que la cohorte de 2008, qui est cependant beaucoup plus petite (11 projets), affiche une performance un peu plus faible sur le plan de l'efficacité et beaucoup plus faible eu égard à l'efficacité. En utilisant une moyenne mobile sur trois ans (2006-2008), le RARI mentionne toutefois que 62% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants pour l'efficacité, un résultat qui avoisine le pourcentage indiqué pour les 52 projets de 2008 et 2009 examinés au moyen des RAP (65%).

Graphique 2

Performance des projets: pertinence, efficacité et efficience



Pertinence

27. Eu égard à la pertinence, le pourcentage de notes positives est très élevé et a légèrement augmenté depuis 2006. Le FIDA semble donc s'améliorer constamment en ce qui concerne l'harmonisation de ses interventions avec les stratégies de réduction de la pauvreté des pays partenaires et les besoins des ruraux pauvres.
28. Un total de 18 projets ont été jugés pertinents ou très pertinents sous l'angle de l'approche, des objectifs et des composantes (Albanie, Argentine, Bangladesh, Burkina Faso, Colombie, ex-République yougoslave de Macédoine, Guatemala, Guinée, Inde, Indonésie, Kirghizistan, Malawi, Ouganda, Pakistan, Panama, Philippines, République bolivarienne du Venezuela et Sri Lanka), indiquant que, dans la plupart des cas, la conception globale répondait aux besoins des ruraux pauvres. Le présent rapport démontre également que, lorsque les aspects stratégiques ont été bien pris en compte lors de la définition et de l'orientation du projet, celui-ci est plus susceptible de demeurer pertinent jusqu'à sa clôture.
29. Pour d'autres projets, la pertinence a été remise en question durant l'exécution en raison de l'évolution du contexte politique, mais a été confirmée après avoir pris des mesures de restructuration appropriées. En Albanie, par exemple, la conception du projet a été adaptée à une conjoncture économique nationale très volatile pendant l'exécution; grâce à cette mesure, les résultats du projet ont été très positifs.
30. Lorsqu'un projet a été jugé plutôt pertinent ou moins, certains éléments ou composantes n'étaient pas suffisamment adaptés aux besoins des ruraux pauvres, voire ne l'étaient pas du tout. Cette conclusion met en relief les faiblesses de la conception du projet et en particulier du mécanisme de ciblage (Burkina Faso,

Cameroun, Chine [projets dans les zones des monts Wulin et Qinling]). Au Cameroun, par exemple, le projet n'a pas atteint son objectif ultime, c'est-à-dire permettre aux ruraux pauvres d'avoir accès aux services financiers, du fait qu'il a eu recours aux réseaux d'institutions de microfinancement qui assurent des services aux nantis.

Efficacité

31. En 2009, 21 des 25 projets achevés (ou 84% du total) ont été jugés au moins plutôt satisfaisants, et 12 projets, satisfaisants ou très satisfaisants sur le plan de l'efficacité. Ces projets ont atteint leurs objectifs primordiaux, atteint ou dépassé leurs objectifs matériels et démontré une augmentation des revenus des ménages et une diminution du taux de pauvreté.
32. Dans le cas des projets moins efficaces, la réalisation des objectifs de développement a été fortement entravée par des facteurs liés à l'exécution des problèmes à l'origine de retards et, par conséquent, de la non-réalisation des objectifs établis. Dans le cas des projets réalisés au Cameroun et au Guyana, qui ont obtenu les notes les plus basses, l'exécution a été particulièrement déficiente, une situation exacerbée par la faible capacité d'exécution et le manque d'appropriation par les bénéficiaires.

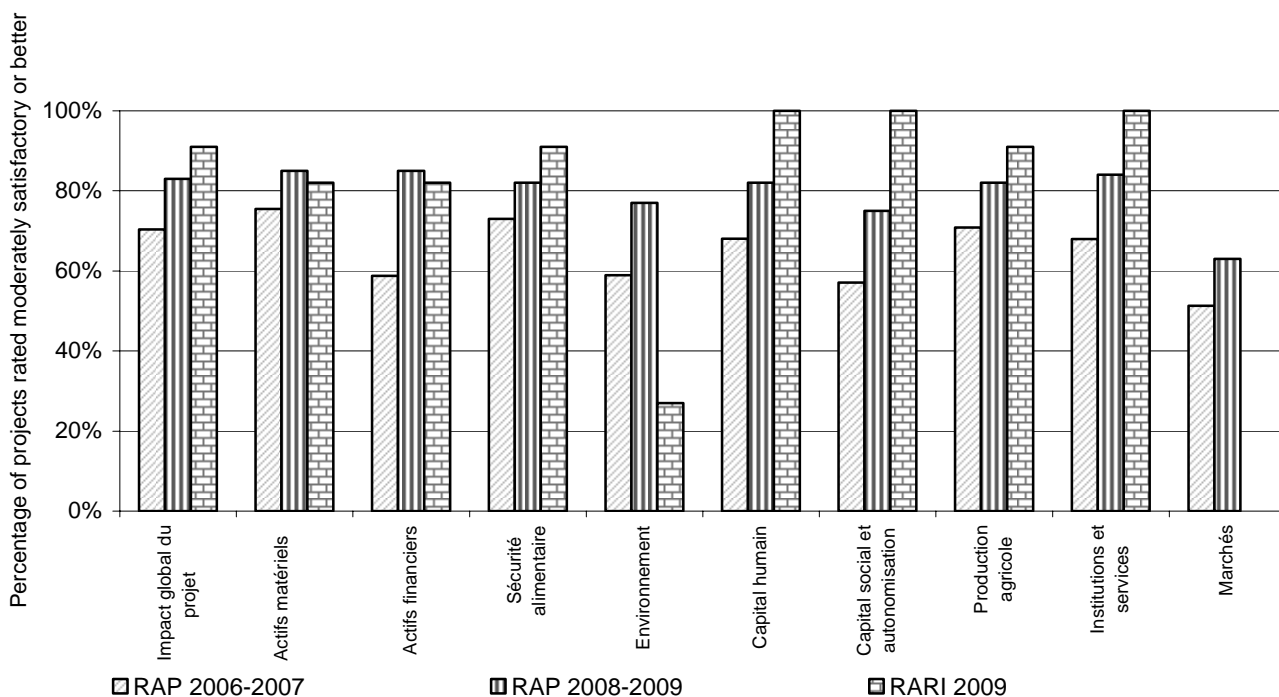
Efficiences

33. Le nombre de RAP faisant état d'un taux de rentabilité économique recalculé à l'achèvement, qui permet une évaluation plus objective de l'efficacité des projets d'investissement appuyés par le FIDA, était plus élevé en 2009 que les années précédentes. Plusieurs projets ont également présenté un rapport coûts-avantages pour les principaux résultats et l'ont comparé aux données de la préévaluation. Une meilleure évaluation a toutefois montré que l'efficacité des interventions du FIDA était moyenne la plupart du temps (3 et 4). En 2008-2009, le pourcentage de notes moyennes s'établissait à quelque 64% et celui des notes positives (5 et 6), à environ 24%.
34. En 2009, huit RAP ont clairement démontré que la capacité d'utiliser le prêt avec efficacité (notes 5 ou 6) se traduit par un taux de rentabilité économique plus élevé que celui prévu lors de la préévaluation (Argentine, Chine [projet des monts Qinling], Pakistan, Philippines, Sri Lanka et Ouganda,) et/ou des coûts par bénéficiaire plus bas (Argentine et Colombie). Dans le cas de l'ex-République yougoslave de la Macédoine, le RAP fait mention d'un rapport coûts-avantages plus faible que prévu pour certaines activités, entre autres l'appui aux chaînes de valeur, le nombre de prêts et le résultat de l'appui opérationnel fourni par le fonds d'escompte du crédit agricole.
35. Au total, neuf projets ont été jugés inefficaces ou partiellement inefficaces (notes 2 ou 3) en raison d'une combinaison de facteurs, notamment une mauvaise prestation des services, des retards dans l'exécution et des coûts d'exploitation élevés. L'examen des RAP montre qu'une conception déficiente ou précipitée entraîne souvent de graves problèmes d'exécution. Les principales faiblesses de la conception sont les suivantes: i) une conception mal ciblée ou complexe; ii) des approches inadéquates, notamment pour le ciblage; iii) la surestimation des capacités d'exécution; iv) la complexité des modalités d'exécution; et v) des hypothèses inexactes, entre autres, la sous-estimation des coûts du projet. Au Cameroun et en Zambie, par exemple, les coûts d'exploitation établis à l'achèvement étaient supérieurs aux estimations de 220 et 293%, respectivement, en raison de l'exécution déficiente alliée à la mauvaise gestion financière. Ces problèmes ont engendré des retards d'exécution qui ont été en partie comblés par des prolongations.
36. Parmi les 25 projets de la cohorte de 2009, 21 projets ont été prolongés en moyenne de 2,4 ans, ce qui a fait passer la durée moyenne des projets de 5,7 à 8,1 ans.

D. Impact sur la pauvreté rurale

37. L'impact sur la pauvreté rurale est mesuré au moyen de neuf indicateurs d'impact clés définis dans le Cadre méthodologique d'évaluation des projets, adopté par le FIDA en 2003, à savoir les actifs matériels, les actifs financiers, la sécurité alimentaire, l'environnement, le capital humain, le capital social et l'autonomisation, la productivité agricole, les institutions et les services, et les marchés. La définition de chacun de ces domaines d'impact précède l'analyse des résultats.
38. **Aperçu.** La performance s'est améliorée dans tous les domaines d'impact, le pourcentage moyen de projets ayant obtenu au moins la note 4 étant passé de 65% pour 2006-2007 à 80% pour 2008-2009 (moyenne pondérée pour les neuf indicateurs). De façon générale, le RARI de 2008 fait état d'une meilleure performance que le système d'autoévaluation s'agissant de l'impact sur la pauvreté rurale (91% contre 83%).

Graphique 3
Impact sur la pauvreté rurale



Note: Depuis 2008, le RARI compte moins de domaines d'impact. Lorsque plusieurs domaines du RAP correspondent à un seul domaine du RARI, les mêmes chiffres ont été utilisés. La performance liée aux marchés n'est pas évaluée dans le RARI.

39. Le graphique ci-dessus montre que le pourcentage de projets ayant au moins obtenu la note 4 est plus élevé pour le capital humain et les institutions et les services (82 et 84%, respectivement). C'est sur l'accès aux marchés que les interventions du FIDA ont le moins d'impact d'après le faible pourcentage observé à cet égard (63%). D'après les pourcentages de notes positives (5 et 6), négatives (1 et 2) et moyennes (3 et 4), les principaux domaines où le FIDA excelle demeurent le capital humain et les institutions et les services: proportionnellement les notes positives sont plus nombreuses que les notes moyennes, et il n'y a pas de note négative.
40. Les moyennes mobiles sur deux ans font également ressortir une tendance positive. Pour le capital humain, le pourcentage de notes positives a augmenté de 12 points, soit de 40% pour 2006-2007 à 52% pour 2008-2009, et le pourcentage de notes négatives est passé de 13 à 2%. S'agissant des institutions et des services, la progression est encore plus marquée, le pourcentage de notes positives étant passé de 30 à 57% entre 2006-2007 et 2008-2009, soit un bond de 27 points. Cette très forte hausse démontre que l'impact des interventions du FIDA sur les institutions et

les politiques ciblant les ruraux pauvres, ainsi que sur le capital humain, a considérablement augmenté au cours des quatre dernières années.

41. Comme il est mentionné ci-dessus, les projets financés par le FIDA semblent par contre avoir peu d'impact sur l'accès aux marchés. L'impact sur l'accès aux marchés et sur l'information commerciale a été jugé inférieur à partiellement satisfaisant, et peu de progrès ont été réalisés sur une base annuelle, comme l'indique la moyenne mobile sur deux ans, qui est passée de 3,5 pour 2006-2007 à 3,8 pour 2008-2009. En revanche, le pourcentage de notes positives ne cesse d'augmenter, passant de 15% pour 2006-2007 à 32% pour 2008-2009, et le pourcentage de notes négatives a diminué de 21 à 16%.
42. L'impact des projets du FIDA est généralement au moins plutôt satisfaisant dans les autres domaines, c'est-à-dire les actifs matériels, les actifs financiers, la sécurité alimentaire, l'environnement, le capital social et l'autonomisation, et la production agricole.

Actifs matériels

43. L'indicateur actifs matériels renvoie à la mesure dans laquelle le projet a facilité l'accès aux ressources productives (par exemple la terre, l'eau, le bétail, les outils et le matériel) et aux technologies dont les pauvres ont besoin pour accroître le rendement de leur travail et leurs revenus. La performance du FIDA a été relativement meilleure figure dans ce domaine d'impact, car 85% des projets achevés et examinés en 2008-2009 ont été jugés au moins plutôt satisfaisants. Dans ce domaine, le pourcentage de notes positives (5 et 6) est relativement élevé et constant, passant de 47% durant la période 2006-2007 à 53% durant la période 2008-2009; le pourcentage de notes négatives (1 et 2) a enregistré un recul marqué; et le pourcentage de notes moyennes n'a guère varié.
44. L'impact des projets du FIDA sur les actifs matériels a été jugé important lorsque le projet a démontré que l'amélioration des conditions d'existence s'expliquait par un meilleur accès aux actifs matériels. En 2009, 12 projets pouvaient être classés dans cette catégorie (Albanie, Chine [projets dans les monts Qinling et Wulin], ex-République yougoslave de Macédoine, Guatemala, Inde, Kirghizistan, Malawi, Ouganda, Philippines et Sri Lanka). Le type d'actifs matériels variait en fonction de la nature du projet. En Inde, le projet a rendu plus accessibles des infrastructures sociales essentielles telles que les latrines, les écoles, les routes, les réservoirs d'eau et l'électricité, et ce faisant, a amélioré sensiblement les moyens d'existence.
45. L'impact sur les actifs matériels s'est avéré modeste ou faible lorsque la performance du projet était généralement médiocre (Cameroun, Guyana, Panama et Zambie). Au Guyana, le projet n'a pas amélioré l'accès aux actifs matériels faute d'appropriation par les bénéficiaires. Au Panama, l'impact du projet a été bien moindre que prévu: des infrastructures rurales ont été construites ou remises en état, mais les travaux ont été moins importants que prévu; le montant des prêts octroyés pour des activités productives a souvent servi à l'achat de biens de consommation; et un objectif clé du projet, l'obtention d'un titre de propriété foncière par un certain nombre de bénéficiaires, n'a été atteint que dans une proportion de 3%.

Actifs financiers

46. L'indicateur actifs financiers renseigne sur la mesure dans laquelle le projet a contribué à mettre davantage de ressources financières à la disposition des ruraux pauvres et à améliorer leur accès aux services financiers, ainsi que sur sa contribution à l'encadrement institutionnel des services financiers ruraux. Ce domaine d'impact est lié à un objectif stratégique du FIDA consistant à fournir un large éventail de services financiers.
47. Si 85% des projets ont été notés au moins plutôt satisfaisants à cet égard, l'impact des projets du FIDA sur les ressources financières mises à la disposition des ruraux pauvres pourrait être encore amélioré. Il convient notamment de rehausser le

pourcentage de notes positives, qui n'a presque pas varié entre 2006-2007 et 2008-2009.

48. En 2009, sept projets ont eu un impact positif sur les actifs financiers des pauvres (Albanie, Bangladesh, Chine [projet dans les monts Wulin], ex-République yougoslave de Macédoine, Ouganda, Pakistan et République bolivarienne du Venezuela). Avec la création d'institutions financières spécialisées dans les services aux populations rurales, les interventions du FIDA en Albanie et en ex-République yougoslave de Macédoine ont contribué dans une large mesure à faciliter l'accès aux services financiers ruraux dans des régions où de tels services n'étaient pas offerts ou étaient très limités. Le projet exécuté en ex-République yougoslave de Macédoine a eu un impact particulièrement important: alors que les services financiers ruraux étaient pour ainsi dire inexistant, le projet a permis d'élargir considérablement l'accès à ces services et d'apporter des changements systémiques aux modes de prestation.
49. On peut donner d'autres exemples de projet ayant amélioré l'accès des pauvres aux services financiers. En Chine (projet dans les monts Wulin), au Bangladesh et en République bolivarienne du Venezuela, un meilleur accès à ces services financiers en milieu rural a permis à la population d'accroître ses revenus, et par conséquent, ses actifs.
50. En revanche, trois projets ont été jugés insatisfaisants ou seulement plutôt satisfaisants du point de vue de l'impact sur les actifs financiers. En Zambie, la composante financement rural n'a pas été mise en œuvre, faute d'institution financière qualifiée. Au Kenya et au Malawi, les objectifs n'ont pas été atteints en raison de la piètre exécution des activités connexes, qui s'est répercutée sur la performance globale des projets.

Sécurité alimentaire

51. L'indicateur sécurité alimentaire renvoie à l'impact sur la disponibilité des aliments (produits ou achetés), la sécurité alimentaire des ménages et l'état nutritionnel des enfants. Le FIDA accorde donc une grande importance à la sécurité alimentaire.
52. Comme pour les actifs matériels et les actifs financiers, 82% des projets ont été jugés plutôt satisfaisants dans ce domaine. En outre, le pourcentage de notes négatives (1 et 2) est passé de 19 à 7% entre 2006-2007 et 2008-2009.
53. En 2009, cinq projets au total ont eu un impact positif sur la sécurité alimentaire (Chine [projet dans les monts Qinling], ex-République yougoslave de Macédoine, Inde, Malawi et Ouganda) grâce à diverses activités visant à augmenter l'offre d'aliments de meilleure qualité et les revenus des ménages. En Chine, la quantité de céréales disponible par personne dans la province de Hubei s'est accrue de 87% durant la période 2000-2007, soit de 266 à 500 kilogrammes. Une enquête nutritionnelle réalisée dans cette province a relevé un recul notable de la malnutrition des enfants, tant aigüe que chronique – de plus de 50% dans le cas de la malnutrition chronique. En Inde, la sécurité alimentaire des ménages s'est fortement améliorée grâce à une consommation régulière de légumes de leurs potagers et à l'achat de viande suite à l'augmentation de leurs revenus. En Ouganda, la progression des revenus des ménages paysans s'est traduite par l'utilisation de meilleurs intrants agricoles, qui a permis d'améliorer la production et la productivité agricoles et, par conséquent, la sécurité alimentaire.
54. L'impact sur la sécurité alimentaire a été faible ou insatisfaisant lorsque le projet a eu peu d'impact en général et a moins influé que prévu sur la production et les revenus agricoles (Guinée, Guyana, République bolivarienne du Venezuela et Zambie). Dans le cas de la Guinée, bien qu'il ait contribué à augmenter la production et la productivité agricoles et les revenus tirés de la vente de produits agricoles, le projet n'a pas amélioré la sécurité alimentaire des ménages. Par contre, la malnutrition chronique chez les enfants de moins de cinq ans était moins répandue dans la zone du projet que dans le reste du pays.

Productivité agricole

55. Mesuré par l'intensité de culture, les rendements et la productivité des terres, l'indicateur productivité agricole englobe la contribution du projet à l'augmentation de la production végétale, animale et halieutique. Sous cet angle, environ 82% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants. Le pourcentage de notes négatives (1 et 2) a diminué de 27% pour 2006-2007 à 4% pour 2008-2009. C'est le pourcentage de notes moyennes qui a augmenté, le pourcentage de notes positives étant demeuré en grande partie inchangé, ce qui indique que la performance globale ne s'est guère améliorée.
56. En 2009, sept projets ont eu un impact marqué (notés 5), permettant d'accroître la productivité agricole par: i) le développement et la distribution de semences améliorées (Kirghizistan et Sri Lanka); ii) des mesures de conservation des sols (Pakistan); iii) l'irrigation (Chine [projet dans les monts Wulin] et Pakistan); iv) l'appui au développement des services de vulgarisation (Kirghizistan); v) l'accès aux services financiers ruraux (ex-République yougoslave de Macédoine); et vi) l'utilisation de nouvelles technologies de production (Sri Lanka). Au Pakistan, l'irrigation a eu un grand impact sur les rendements moyens des principales cultures (60% pour le maïs et 76% pour le blé) et les méthodes d'exploitation. Les exploitants qui ont pu irriguer leurs terres ont réduit la production d'arachides d'au moins 20% au profit de cultures plus lucratives telles que les légumes, le fourrage et le maïs.
57. Cinq projets n'ont pas eu l'impact prévu sur la production et la productivité agricoles (Bangladesh, Guyana, Panama, République bolivarienne du Venezuela et Zambie). Les piètres résultats observés à cet égard semblent être principalement attribuables à une exécution déficiente en général. Il y a lieu de mentionner le Panama et la Zambie (note 3 pour la performance globale), où l'augmentation de la production et de la productivité a été bien inférieure aux attentes. En République bolivarienne du Venezuela, les faibles gains de productivité s'expliquent par l'absence de services de vulgarisation et de commercialisation de qualité, et du fait que le montant des prêts a surtout servi à acheter des biens de consommation au lieu d'être investi dans la production. Au Guyana, les objectifs de production et de productivité n'ont pas été atteints du fait que l'unité de coordination du projet n'a globalement pas été à la hauteur et que la lutte contre la pauvreté a été négligée durant l'exécution.

Environnement

58. Cet indicateur mesure la contribution des interventions du projet à la préservation ou à la régénération de l'environnement – qui est souvent la principale source de subsistance des ruraux pauvres – ou, à l'opposé, à l'épuisement des ressources naturelles. Il est lié à l'objectif stratégique consistant à aider les ruraux pauvres à sécuriser leur accès à la terre et à l'eau, et à améliorer les pratiques de gestion et de conservation des ressources naturelles.
59. Les résultats obtenus dans ce domaine d'impact peuvent être considérés comme étant satisfaisants, car 77% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants. Le pourcentage de notes moyennes (3 et 4) est toutefois élevé (67%).
60. En 2009, seulement trois projets (Chine [projet dans les monts Qinling], Inde et Philippines) ont réalisé diverses activités qui ont contribué à la protection et à la régénération des ressources naturelles. En Chine, la construction de réservoirs d'eau, de barrages de régularisation et d'installations d'irrigation a atténué les effets des inondations et des sécheresses. La plantation d'arbres destinés à fournir du bois de feu sur des terrains en pente a également réduit le risque d'érosion et de glissement de terrain, tout en contribuant au reboisement. En Inde, le projet a aidé et encouragé les groupes de gestion des ressources naturelles à conserver et à placer sous leur protection de vastes étendues boisées.

61. Les projets qui ont obtenu une note négative ont eu un impact éventuellement néfaste sur l'environnement à l'achèvement (Kenya et Ouganda) ou ont négligé les questions environnementales au cours de l'exécution (Guyana).
62. Il ressort des 11 évaluations de la cohorte de 2008 que la performance relative à la gestion des ressources naturelles et à l'environnement est beaucoup plus faible. Il convient de mettre en parallèle ces résultats avec ceux obtenus au moyen des moyennes mobiles sur trois ans qui, jusqu'en 2008, dénotaient non seulement une meilleure performance (environ 65%), mais également une amélioration constante. Les résultats de 2008 constituent donc une légère exception. Il convient également de souligner que des objectifs liés à la gestion des ressources naturelles et à l'environnement ne sont pas toujours fixés, de sorte que, en l'absence de tels objectifs, l'évaluation des projets du FIDA suivant ce critère se traduit par une moins bonne performance.
63. D'importantes améliorations s'imposent toutefois dans ce domaine, car la performance est manifestement inférieure à celle des autres domaines. C'est pourquoi le FIDA a récemment mis en œuvre de nouvelles initiatives: i) la révision de ses procédures d'évaluation environnementale et sociale; ii) la mise en place de procédures d'évaluation environnementale stratégique dans le cadre de l'élaboration du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axé sur les résultats; et iii) la création d'un service d'assistance pour les évaluations environnementales et sociales. En outre, le Fonds s'efforce de renforcer la collaboration dans un plus large éventail de sphères opérationnelles pertinentes en misant sur les partenariats, la participation à certaines communautés de pratiques, et l'acquisition et le partage de connaissances sur certains thèmes tels que le changement climatique, la cartographie participative et les services fournis aux écosystèmes, principalement dans le cadre de séminaires et d'ateliers de formation et d'apprentissage en cours d'emploi. L'unité de coordination du FIDA avec le Fonds pour l'environnement mondial a été renforcée et chargée des questions liées au changement climatique. Le FIDA continue également d'appuyer le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, et d'en tirer parti.

Institutions et services

64. Cet indicateur mesure l'impact du projet sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire qui concernent les ruraux pauvres. Allié à deux autres indicateurs – capital social et autonomisation, et capital humain – il contribue en partie à la réalisation de l'objectif stratégique du FIDA lié aux processus locaux et nationaux d'élaboration des politiques et de programmation. Il prend en compte à la fois les institutions et les politiques existantes et l'adoption de nouvelles.
65. Ce domaine compte parmi ceux où les interventions du FIDA ont le plus d'impact. Le pourcentage de notes positives est passé d'un faible niveau (30%) en 2006-2007 à 56% en 2008-2009. En fait, aucune note négative n'a été attribuée en 2009. Cette augmentation de 26 points montre clairement que le FIDA est de plus en plus en mesure de mettre en place et de renforcer des institutions et des politiques qui ciblent les ruraux pauvres.
66. Les réalisations du FIDA au niveau national méritent d'être soulignées surtout en Amérique latine. Plusieurs de ses projets ont abouti à la création d'institutions qui assurent des services essentiels aux ruraux pauvres, alors que d'autres projets ont appuyé les processus décisionnels décentralisés auxquels participent directement les pauvres et les groupes marginalisés. En Argentine et en Colombie, le FIDA a contribué à la formulation de nouvelles politiques nationales sur le développement participatif et la microfinance en milieu rural. En République bolivarienne du Venezuela, le projet du FIDA a ouvert la voie à la création de conseils locaux. Le Fonds a contribué au renforcement des institutions existantes de la région afin qu'elles s'adaptent aux exigences de l'économie de marché. L'impact des projets sur les institutions et les services a été moins prononcé en Asie, en Afrique et dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord. En revanche, le FIDA a obtenu de bons

résultats dans ses actions de développement local et d'appui aux processus de décentralisation au Burkina Faso et en Guinée. Au Pakistan, les organisations communautaires créées par le projet du FIDA ont été les précurseurs des conseils communautaires, qui ont ensuite été intégrées à l'ordonnance relative aux administrations locales.

Capital social et autonomisation

67. Cet indicateur nous renseigne sur la mesure dans laquelle le projet a accru la capacité des pauvres de participer aux processus décisionnels et de les influencer, individuellement et collectivement. Le pourcentage de notes moyennes (3 et 4) est demeuré sensiblement inchangé entre 2006-2007 et 2008-2009. Par contre, le pourcentage de notes négatives (1 et 2) est passé de 26 à 6% entre 2006-2007 et 2008-2009, et le pourcentage de notes positives (5 et 6), de 31 à 51%.
68. **Impact important.** Neuf projets font état d'un impact important (notés 5) sur le capital social et l'autonomisation des ruraux pauvres. La plupart de ces projets ont réussi à créer et à renforcer des organisations de ruraux pauvres (Colombie, ex-République yougoslave de Macédoine, Guinée, Guatemala, Kirghizistan, Ouganda, Pakistan et République bolivarienne du Venezuela), tout en développant les capacités des bénéficiaires de prendre leur développement en main, de négocier avec les partenaires et de mobiliser des ressources.
69. Dans la plupart des cas, le faible impact sur le capital social et l'autonomisation des ruraux pauvres est associé à une capacité d'exécution déficiente et à une performance médiocre en général (Cameroun, Guyana, Kenya et Zambie). Dans trois cas, les causes sont plus spécifiques. En Albanie, les associations d'irrigants créées dans le cadre du projet étaient dans une large mesure désorganisées et peu performantes et ont fini par cesser leurs activités. Une approche et des méthodes déficientes, des partenaires qui n'étaient pas à la hauteur et un manque de formation des membres des associations ont été mentionnés comme les principales causes de leur disparition. En Indonésie, le RAP a conclu qu'un grand nombre de groupes d'entraide constitués dans le cadre du projet n'avaient pas été suffisamment renforcés et étaient toujours faibles à l'achèvement. Le manque de temps et de ressources semble avoir été le principal facteur en cause. Enfin, en Chine, le projet de développement des zones des monts Wulin n'a tout simplement pas réussi à renforcer comme il se devait les capacités des groupes d'exécution villageois, principalement parce qu'il s'est concentré sur les résultats (les plans de développement des villages), au détriment du processus de développement participatif.

Capital humain

70. Cet indicateur mesure la contribution du projet à l'enrichissement des savoirs et des compétences des pauvres, et à l'amélioration de leur accès à des services d'éducation de base et de santé et à l'eau potable. Les projets financés par le FIDA ont manifestement un impact important et croissant sur l'accès des pauvres aux services de santé, à l'eau et aux installations d'assainissement, à l'éducation de base et aux connaissances techniques, organisationnelles et en gestion. De par la nature de ses interventions, cet impact a traditionnellement été solide. Les améliorations ont par conséquent été assez marquées, le pourcentage de notes positives (5 et 6), qui était élevé en 2006-2007 (41%), s'établissait à 52% en 2008-2009. Un fort pourcentage de notes moyennes a cependant été observé.
71. Dans toutes les régions, le FIDA a assuré avec succès, à différents niveaux dans diverses sphères, une formation essentielle aux bénéficiaires, aux groupes et aux prestataires de services. Dans la région Europe centrale et orientale et les États nouvellement indépendants, les efforts de formation ont mis l'accent sur le fort enrichissement du capital humain dans des secteurs clés de l'économie. Il convient de mentionner l'acquisition de compétences techniques spécialisées (par exemple, en irrigation, transformation et commercialisation des produits agricoles et agroalimentaire) pour assurer la compétitivité de la production agricole, et les

compétences en gestion et en prestation de conseils indispensables dans une économie de marché (formation de conseillers commerciaux, de maîtres formateurs spécialisés dans la lutte intégrée contre les ravageurs, les services financiers ruraux, etc.).

72. En Asie, en Afrique et dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord, le FIDA a réussi à donner une éducation de base (alphabétisation) et une formation technique dans un large éventail de domaines à des particuliers et à des groupes, leur permettant ainsi d'augmenter leurs revenus agricoles et non agricoles, et ce faisant, de faire instruire leurs enfants, d'avoir accès à des services de santé et à des médicaments, et d'améliorer leur état nutritionnel. Nombre de bénéficiaires ont pu ainsi améliorer leur confiance en leurs moyens et leur capacité décisionnelle et sont progressivement passés de l'autosuffisance à une participation accrue aux activités génératrices de revenus. Les femmes étaient particulièrement ciblées dans divers projets. En Guinée, le FIDA a permis à près de 20 000 personnes d'avoir accès à des services de santé et à plus de 50 000 personnes, à l'eau potable, dans environ 200 villages, contribuant à réduire la charge de travail des femmes et le risque de maladie à transmission hydrique. De plus, le bon déroulement des stages pratiques pour agriculteurs a facilité l'adoption de technologies améliorées au Malawi.
73. En Amérique latine, les efforts de formation étaient axés non seulement sur les ruraux pauvres, mais également sur les prestataires de services publics et privés. Par exemple, en Argentine, le projet du FIDA a formé le personnel technique au niveau provincial afin qu'il puisse à son tour assurer une formation aux groupes de producteurs ruraux. En Colombie, le projet a eu un impact satisfaisant sur le renforcement des capacités des microentreprises et des associations de microentreprises.
74. L'impact des projets du FIDA sur le capital humain était insatisfaisant lorsque les capacités d'exécution de l'unité de coordination étaient déficientes et empêchaient le projet de répondre rapidement et adéquatement aux besoins des populations rurales (Guyana, Kenya et Panama), ou lorsque les interventions ne ciblaient pas suffisamment les besoins des ruraux pauvres. Dans les deux projets réalisés en Chine, les activités de formation n'étaient pas particulièrement adaptées aux besoins spécifiques des ruraux pauvres, et en particulier des femmes; s'agissant des projets sectoriels mis en œuvre au Cameroun et en Éthiopie, les activités de formation n'étaient pas assez axées sur les problèmes de production et de conservation rencontrés par les petits exploitants.

Marchés

75. Cet indicateur porte à la fois sur l'accès physique aux marchés (routes et moyens de transport) et à l'information commerciale. Il est lié à l'objectif stratégique du FIDA consistant à contribuer à la transparence et à la compétitivité des marchés des intrants et des produits agricoles.
76. C'est dans ce domaine que les projets du FIDA ont le moins d'impact, comme en témoignent le pourcentage très élevé de notes moyennes (52%) et le pourcentage relativement faible de notes positives (32% pour 2008-2009). Plus important encore, la situation s'est peu améliorée au fil des ans. Les interventions du FIDA se sont avérées fructueuses dans six cas, entre autres dans deux pays de la région Europe centrale et orientale et les États nouvellement indépendants (Albanie et ex-République yougoslave de Macédoine), où des chaînes de valeur visant la conformité avec les normes internationales ont été créées suivant une approche qui mettait à contribution tous les partenaires concernés. Au Kirghizistan, le service national d'information commerciale a été mis en place et a pu débiter ses activités de façon durable grâce au projet du FIDA. Dans deux autres projets, (Bangladesh et Ouganda), le FIDA a contribué à améliorer l'infrastructure des marchés et le réseau routier rural, facilitant ainsi l'accès des exploitants aux intrants et aux marchés et contribuant au développement de l'économie rurale.

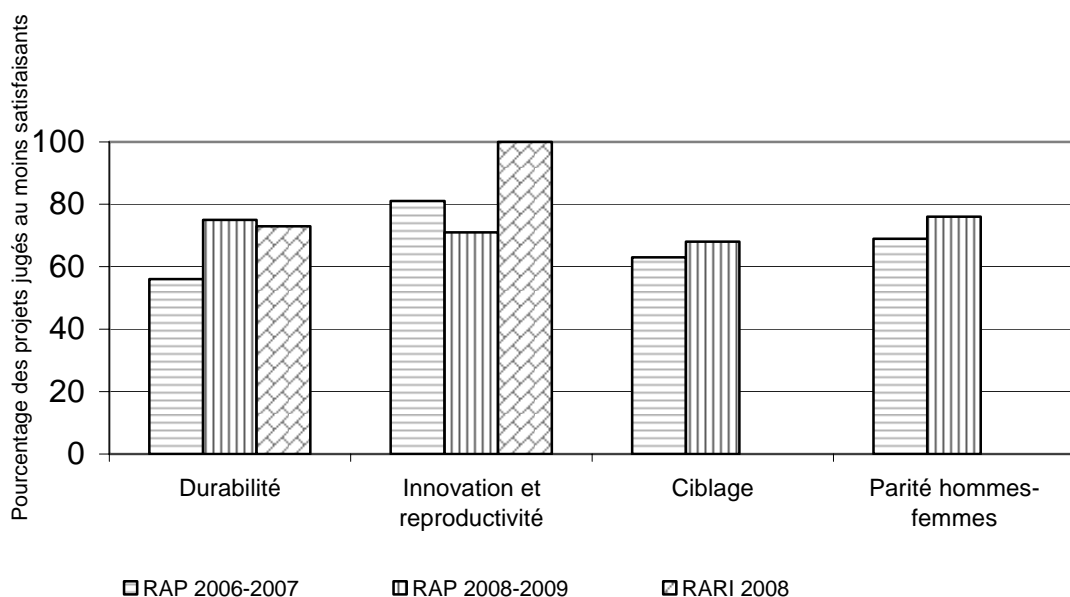
77. Les projets réalisés au Panama et au Guyana ont eu très peu d'impact en raison de leur faible capacité d'exécution. Dans les deux cas, des activités précises ont été planifiées lors de la préévaluation, mais l'unité d'exécution du projet ne leur a pas accordé l'attention qu'elles méritaient et ne les a donc pas réalisées. Certains projets ont appuyé des activités, par exemple la construction de routes, en vase clos au lieu de développer les marchés suivant une approche structurée et globale. Au Malawi par exemple, des associations d'irrigants ont été créées et chargées de gérer le réseau d'irrigation et la commercialisation du riz. Une telle approche ne donne des résultats que lorsque les réseaux sont assez bien organisés pour disposer d'un point de vente.
78. La performance relativement faible du FIDA eu égard à l'amélioration de l'accès aux marchés et de l'information commerciale est attribuable à divers facteurs. Nombre de projets ne visaient pas explicitement un tel résultat. De même, la mauvaise évaluation du potentiel commercial, ainsi que le fait d'augmenter la production sans tenir compte du marché et de fixer des volumes de production qui ne sont pas adaptés aux marchés d'exportation nuisent à la conception et à l'exécution des projets. Le FIDA s'est efforcé d'y remédier en considérant les marchés comme une contrainte, en particulier en effectuant des analyses des chaînes de valeur. Par conséquent, l'investissement dans les composantes liées aux marchés a augmenté récemment. Pour ce qui est de l'amélioration de l'information commerciale, des activités innovantes financées par des dons sont en cours.

E. Facteurs fondamentaux

79. Au niveau des réalisations, conformément aux principes d'action énoncés dans son cadre stratégique actuel, le FIDA mesurera aussi les résultats concernant la durabilité, la reproduction et l'application à plus grande échelle, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Lorsqu'un projet réussit à réduire la pauvreté, il est indispensable que les acquis nets qui ont permis la réduction de la pauvreté perdurent au-delà de la clôture du projet. De même, il est nécessaire d'appliquer à plus grande échelle les innovations fécondes afin d'en accroître la valeur ajoutée. La performance des projets en matière d'intégration de l'égalité entre les sexes sera évaluée en mesurant si les intérêts des femmes ont été pris en compte au même titre que ceux des hommes, de manière à ce que les uns et les autres tirent un bénéfice égal des projets et que l'inégalité ne se perpétue pas, autre objectif stratégique du FIDA.
80. Dans les RAP, les projets sont évalués par rapport à cinq facteurs fondamentaux:
- a) **Innovation** – la mesure dans laquelle les innovations ont été intégrées à la conception du projet, le type d'innovation retenue et le degré de réussite de la mise en œuvre; il peut s'agir de nouveaux instruments, approches, solutions techniques ou modalités d'exécution;
 - b) **Reproductibilité et transposition à grande échelle** – le potentiel de reproduction de certaines activités, composantes, approches, etc., et la mesure dans laquelle ces possibilités ont été examinées avec le gouvernement ou si des mesures ont déjà été prises afin qu'elles soient reproduites dans d'autres projets dans le pays ou à l'étranger;
 - c) **Durabilité et appropriation des interventions** – la possibilité que les activités du projet se poursuivent lorsque le financement extérieur prendra fin, les obstacles à cet égard, et la durabilité des changements découlant du projet et de son impact;
 - d) **Ciblage** – la mesure dans laquelle les besoins des plus démunis ont été analysés et satisfaits, l'élaboration d'instruments visant spécifiquement à accroître leur participation aux activités du projet; et

- e) **Parité hommes-femmes** – l'importance accordée à la parité hommes-femmes durant le projet, le fait que le projet a été expressément conçu pour répondre aux besoins des femmes, et s'il a contribué à améliorer la situation des femmes en général (éducation, charge de travail, accès au crédit et à la propriété foncière, activités génératrices de revenus, possibilités d'emploi, etc.).
81. Deux facteurs fondamentaux, le ciblage et la parité hommes-femmes, ne sont pas évalués séparément dans le RARI. En outre, l'innovation, la reproductibilité et la transposition à grande échelle ont été regroupées. Le ciblage revêt une importance particulière pour le FIDA de par son mandat très spécifique, c'est-à-dire l'aide aux régions rurales et aux groupes les plus démunis de ces zones. Les projets de la cohorte des RAP de 2009 ont tous été approuvés et exécutés avant l'approbation de la politique du FIDA en matière de ciblage en 2006 (EB 2006/88/R.2/Rev.1). Ces projets n'ont donc pas tiré parti des directives spécifiques qu'elle contient.
82. **Aperçu.** Les améliorations sont notables, surtout au chapitre de la durabilité et de l'appropriation: le pourcentage des projets ayant au moins obtenu la note 4 a augmenté de 21 points, soit de 56% pour 2006-2007 à 75% pour 2008-2009. De même, le FIDA a considérablement amélioré sa performance en matière de reproductibilité et de transposition à grande échelle et de parité hommes-femmes. Pour le ciblage, une légère amélioration a été notée au cours de la période étudiée bien que la performance du Fonds en la matière ait été faible ces dernières années. La parité hommes-femmes est le facteur fondamental sur lequel les interventions du FIDA ont le plus d'impact: 76% des projets ayant au moins obtenu la note 4 en 2008-2009. L'impact sur les innovations est aussi relativement faible, 73% des projets ayant au moins obtenu la note 4. Par rapport aux autoévaluations, le RARI évalue beaucoup plus favorablement la performance du FIDA en matière d'innovation, de reproductibilité et de transposition à grande échelle et fait état d'une performance similaire pour la durabilité.
83. Le graphique suivant illustre la performance du FIDA eu égard aux facteurs fondamentaux.

Graphique 4

Durabilité, innovation et reproductibilité, ciblage et parité hommes-femmes

Note: Le ciblage et la parité hommes-femmes ne constituent pas des domaines d'impact distincts dans le RARI.

Innovation

84. L'examen des RAP montre que le pourcentage de notes moyennes (3 et 4) augmente progressivement aux dépens des pourcentages de notes négatives (1 et 2) et positives (5 et 6). Le pourcentage de notes positives est passé de 43% pour 2006-2007 à 31% pour 2008-2009. Il s'agit là d'un écart important entre les RAP et le RARI de 2008, ce dernier faisant état d'une performance beaucoup plus solide.
85. Les projets jugés novateurs sont généralement à l'origine de changements structurels pertinents pour les ruraux pauvres. Ils contribuent à créer des institutions qui leur offrent des services, mettent en place de nouvelles approches de collaboration avec eux et aident les décideurs à adopter des politiques pertinentes. En Albanie, le projet du FIDA a facilité l'établissement de deux institutions, l'une étant chargée du développement des zones montagneuses, l'autre étant une institution financière spécialisée dans le crédit aux entrepreneurs ruraux. Toujours dans l'optique du développement des zones montagneuses, le projet a également organisé des forums et réalisé d'importantes activités de sensibilisation, contribuant ainsi à diriger les efforts et les fonds de développement vers la région. Au Pakistan, les organismes publics d'exécution ont appris, grâce au projet du FIDA, à collaborer avec les populations rurales par l'entremise d'organisations communautaires. En Colombie, une nouvelle approche axée sur le développement de microentreprises a été suivie dans le cadre de la lutte contre la pauvreté rurale. Les mécanismes et les processus spécifiques qui ont été élaborés s'inscrivent dans une stratégie éprouvée de développement des microentreprises rurales dans le pays. Le fait de donner aux microentrepreneurs ruraux les moyens de définir leurs besoins et d'établir leurs priorités constitue une innovation stratégiquement importante, qui a jeté les bases d'un processus de développement rural participatif.
86. Les projets à la limite d'une performance satisfaisante (notés 4) ont produit des changements moins importants pour les raisons suivantes: i) il s'agissait de projets relais; ii) on ne s'est pas suffisamment préoccupé de ces changements durant la conception et l'exécution, et il conviendra de les consolider afin qu'ils aient un impact durable sur les ruraux pauvres ou les structures locales; iii) les innovations proposées n'étaient pas adaptées aux besoins des ruraux pauvres; ou iv) les innovations ne se sont pas traduites par des changements de fond. Les projets dont la performance a été jugée très insatisfaisante n'ont pas été à la hauteur des attentes et n'ont pas atteint leurs objectifs en matière d'innovation (Cameroun) ou n'ont permis d'apporter que quelques changements spécifiques, par exemple l'utilisation de technologies novatrices pour la gestion des ressources naturelles aux Philippines ou la gestion participative de ces ressources en Inde.

Reproductibilité et transposition à grande échelle

87. L'un des objectifs du RAP et du processus d'achèvement dans son ensemble consiste à déterminer quels aspects du projet (activités et approches) peuvent être reproduits et à recommander des modalités et des moyens à cette fin. La performance du FIDA en matière de reproductibilité et de transposition à grande échelle a été jugée satisfaisante par rapport à d'autres domaines fondamentaux. Entre 2006-2007 et 2008-2009, le pourcentage de notes positives (5 ou 6) n'a cessé de croître alors que le pourcentage de notes négatives (1 et 2) est passé de 20 à 9%; de plus, la note 1 n'a pas été attribuée. Le pourcentage de projets ayant obtenu une note égale ou supérieure à 4 a augmenté de 60% à 76%, un niveau relativement élevé.

Durabilité et appropriation

88. S'agissant de la durabilité de l'impact, si la performance globale ne cesse de s'améliorer, il convient également de souligner que le pourcentage de notes moyennes (3 et 4) est très élevé et augmente constamment. Par contre, le pourcentage de notes positives a légèrement diminué.

89. La cohorte de 2009 renferme de bons exemples de projets qui ont jeté des bases solides pour assurer la durabilité des réalisations et l'appropriation par le gouvernement. Ces projets ont élaboré et mis en œuvre activement une stratégie de retrait, de sorte que les activités ont été intégrées aux programmes de l'État, et les nouvelles institutions absorbées par l'administration publique. De plus, le projet n'a pas négligé la question de la viabilité financière, veillant à ce que le gouvernement prenne la relève pour le financement. Dans certains cas, le FIDA a déjà apporté un appui additionnel pour assurer une consolidation complète et la durabilité à long terme des réalisations. Mentionnons l'Albanie, où l'Agence de développement des zones montagneuses a été officiellement reconnue comme l'organisme responsable du développement de ces zones et sera renforcée pour devenir la principale agence de développement régional du pays, au titre d'une nouvelle initiative financée par le FIDA, le programme de développement durable des zones rurales de montagne.
90. Par contre, sous l'angle de la durabilité et de l'appropriation, la performance de certains projets semble être particulièrement médiocre (note 2 ou 3). Les notes basses accordées pour la durabilité sont directement liées à une exécution déficiente en général (Cameroun) et à l'absence de stratégie de retrait appropriée prévue par l'unité de coordination. Elles peuvent également s'expliquer du fait que les capacités financières et institutionnelles des partenaires d'exécution locaux n'ont pas suffisamment été prises en compte durant la conception. Toutefois, la grande majorité des projets ont mérité la note 4, et les perspectives de durabilité des opérations sont partagées, certains aspects semblent plus durables alors que d'autres requièrent un appui supplémentaire. Mentionnons la Zambie, où l'entretien est assuré pour une partie seulement des infrastructures sociales financées par le projet.
91. L'absence de stratégie de retrait semble constituer une grave lacune eu égard à la durabilité et à l'appropriation des réalisations du projet. La durabilité des opérations, qui suppose que les partenaires d'exécution ont été évalués et choisis avec soin, doit être prise en compte à l'étape de la préévaluation. En outre, il est capital que le gouvernement participe dès le début afin qu'il soit plus à même de s'approprier les activités amorcées par le projet et de s'engager à leur apporter un appui politique, institutionnel et financier. Une bonne conception, une participation active du gouvernement à toutes les étapes, et une solide équipe de gestion, semblent être essentielles si l'on veut améliorer au maximum les chances de durabilité des interventions du projet.

Ciblage

92. Suite à l'adoption d'une politique en matière de ciblage en 2006, le RAP établit également la mesure dans laquelle le projet a analysé les besoins des plus démunis et y a répondu. Il ressort de la comparaison des données pour 2006-2007 tirées du dernier rapport annuel sur la performance du portefeuille (RPP) avec les données du RIDE pour 2007-2008, que la performance du FIDA en matière de ciblage s'est détériorée entre 2006 et 2008. Une légère amélioration de quelque 5 points de pourcentage a été enregistrée en 2008-2009, mais 68% seulement des projets ont obtenu une note au moins plutôt satisfaisante, et une note positive (5 ou 6) n'a été accordée qu'à 25% d'entre eux. En 2009, 12% seulement des projets, c'est-à-dire trois d'entre eux, ont réalisé une performance positive.
93. Les trois projets évalués favorablement en 2009 mettaient fortement l'accent sur les objectifs établis sur une base géographique et/ou en fonction du taux de pauvreté. Dans les trois cas, la participation des femmes était importante. Au Bangladesh, le projet était parfaitement aligné sur le document de stratégie pour la réduction de la pauvreté du pays. Il a été exécuté dans deux des districts les plus pauvres du pays, et dans un district comptant la plus forte population autochtone adivasi. En Colombie, le projet ciblait les personnes vivant sous le seuil de pauvreté. Environ 76% des petits producteurs qui ont bénéficié des activités de

développement de microentreprises et de microcrédit appartenait à cette catégorie.

94. Dans le cas des projets qui ont obtenu la note 2 ou 3, le mécanisme de ciblage n'avait pas été établi ou était inapproprié. Au Cameroun, la stratégie de ciblage a fait fausse route, car le projet a appuyé le développement de réseaux d'institutions de microfinancement qui n'assuraient pas de service aux ruraux pauvres. Au Guyana, les interventions du projet consistaient principalement en des travaux de génie civil nécessitant des titres fonciers enregistrés, une condition à laquelle ne pouvaient satisfaire les plus démunis.
95. La grande majorité des projets ont obtenu la note 4 et étaient caractérisés par un mécanisme de ciblage soit indirect, soit partiel des besoins des ruraux pauvres. Dans la première catégorie, on trouve principalement des projets qui ont eu recours à une méthode de ciblage géographique, c'est-à-dire que les interventions visaient l'ensemble de la population rurale d'une région, par opposition aux plus pauvres. Il était supposé que ces derniers allaient bénéficier des activités comme tous les autres ruraux (Argentine, Guatemala, Kenya, Malawi, Panama, République bolivarienne du Venezuela et Zambie). La deuxième catégorie comprend les projets qui n'ont prévu que quelques activités à l'intention des ruraux pauvres (Inde, Éthiopie et Pakistan) ou dont le mécanisme de ciblage présentait des faiblesses.

Parité hommes-femmes

96. La performance du FIDA en matière de parité hommes-femmes s'améliore. Quelque 76% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants en 2008-2009.
97. La plupart des projets de la cohorte 2008-2009 ne ciblaient pas spécifiquement les femmes dans leur conception, à l'exception du projet au Pakistan, qui avait un objectif ou une composante axé sur la parité hommes-femmes. Plusieurs projets ont cependant accordé beaucoup d'attention à la parité hommes-femmes durant l'exécution (Argentine, Chine, Colombie, Éthiopie, Inde, Indonésie, Ouganda, République bolivarienne du Venezuela, Sri Lanka et Zambie). Le projet à Sri Lanka a déployé des efforts louables afin de promouvoir les besoins des femmes par des activités de sensibilisation du personnel du projet et des parties prenantes; a accru la participation des femmes à toutes les activités de formation; a organisé des cours de formation axée sur l'emploi et de formation en microfinancement; a appuyé la création de 20 organisations communautaires de femmes; et a mis du capital-risque ou des dons à la disposition de femmes pauvres, leur permettant ainsi d'exercer des activités génératrices de revenus. L'octroi de fonds de démarrage à des groupes de femmes a fortement contribué à renforcer leur capacité organisationnelle.
98. Au Guatemala, au Guyana et au Panama, une approche sexospécifique a été intégrée au concept du projet, mais n'a pas été bien suivie du fait que la capacité d'exécution en général était déficiente. Au Panama, par exemple, la stratégie de promotion de l'égalité entre les sexes élaborée à l'étape de la préévaluation n'a jamais été mise en œuvre, et les efforts déployés à cet égard se résument à des activités de formation et de sensibilisation.
99. Pour tous les autres projets (note 4), le concept n'était pas sexospécifique et les résultats des efforts de promotion de la parité hommes-femmes sont mitigés (Bangladesh, Burkina Faso, Cameroun, Chine [projet dans les monts Wulin], ex-République yougoslave de Macédoine, Guinée, Kenya, Kirghizistan, Malawi et Philippines).

F. Performance des partenaires

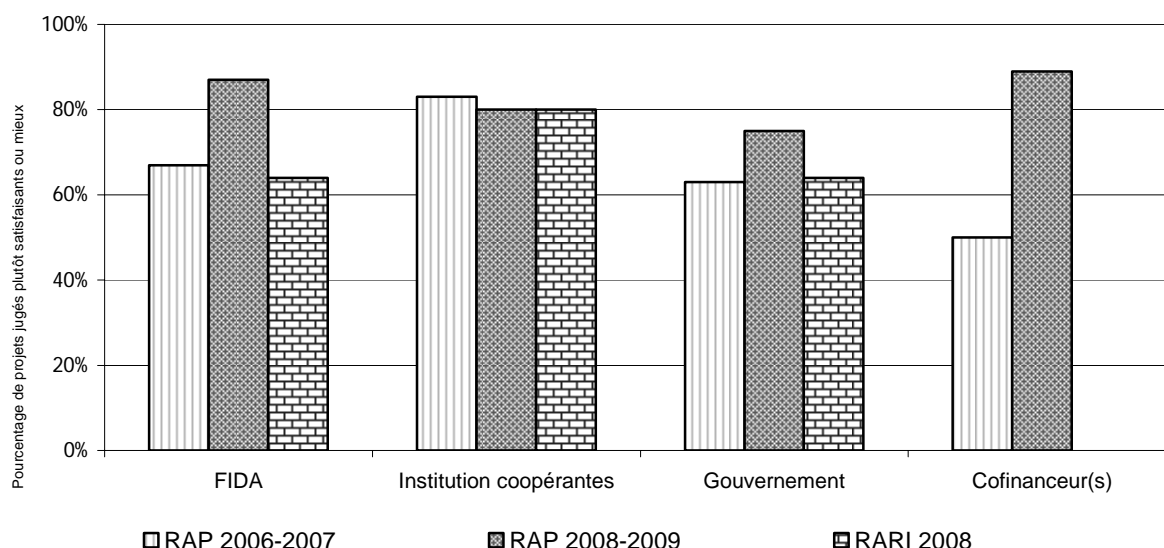
100. La qualité de l'exécution des projets dépend en grande partie de la performance des partenaires d'exécution et de leur interaction. Le graphique ci-après permet de voir que la performance des gouvernements, des cofinanceurs et, dans une certaine mesure, du FIDA également s'est régulièrement améliorée au fil des ans, alors que

celle des institutions coopérantes et des ONG/autres partenaires n'a pas été aussi bonne. Cette dernière constatation est illustrée par la proportion moindre de projets notés 4 ou plus. Les cofinanceurs sont ceux pour qui l'amélioration a été la plus marquée (30%), un point indiquant probablement que les partenariats financiers pourraient être nettement améliorés. La performance du FIDA et des gouvernements s'est, elle aussi, notablement améliorée dans une proportion de 20 et de 15% respectivement entre 2006-2007 et 2008-2009. La performance des ONG, en revanche, a diminué de pas moins de 10 points de pourcentage.

101. Les données présentées dans le RARI de 2008 font état d'une performance similaire pour les institutions coopérantes, mais en baisse pour le FIDA et les gouvernements. Les moyennes mobiles sur trois ans, qui couvrent un échantillon plus large, font apparaître une amélioration de la performance du FIDA. En fait, une très forte analogie de performance entre le FIDA, les gouvernements et les institutions coopérantes ressort de cet ensemble de données. Le RARI ne comporte pas de données comparables pour les cofinanceurs.

Graphique 5

Performance des partenaires



Note: Le RARI ne donne pas d'indication sur la performance des cofinanceurs.

FIDA

102. La performance du FIDA, en progression constante, se situe maintenant à 87% (plutôt satisfaisante ou mieux). Cela signifie que les chargés de programme de pays et les divisions régionales du FIDA ont tendance à se montrer plus dynamiques et plus coopératifs ainsi que, en général, plus présents et plus réactifs aux moments critiques de l'exécution d'un projet. Le FIDA a également été félicité pour la souplesse avec laquelle il avait su réagir au changement de situation dans l'ex-République yougoslave de Macédoine, au Malawi et aux Philippines. Généralement, il est intervenu à temps et de manière appropriée. Le FIDA a en outre amélioré sa communication, et a ainsi contribué à établir de bons partenariats au niveau local et encouragé les pouvoirs publics à adhérer aux interventions des projets. En Albanie, par exemple, le FIDA a joué un rôle primordial dans la préparation et la conduite de l'examen à mi-parcours, permettant ainsi l'adaptation du projet à une évolution rapide du contexte politique, social et économique.

Institutions coopérantes

103. Dans l'ensemble, la performance des institutions coopérantes demeure stable. Elle a été jugée plutôt satisfaisante ou mieux pour environ 80% des projets pour 2008-2009. On observe une plus forte concentration des notes dans la partie médiane de la fourchette (3 et 4), avec 56% pour 2008-2009.
104. Les institutions coopérantes remplissent leurs tâches de manière satisfaisante dans la plupart des cas, comme le prouve le grand nombre de projets notés 5 en 2009 (11 sur 25). Cette appréciation vaut en particulier pour le respect des conditions générales stipulées dans la lettre de désignation (entre autres, ponctualité et fréquence des supervisions, comptes rendus) et pour la réponse rapide et efficace aux besoins techniques et administratifs.
105. Des insuffisances ont cependant été relevées dans l'aptitude des institutions coopérantes à appréhender de manière complète et approfondie tous les problèmes d'exécution importants et, par là, à influencer sur les orientations stratégiques d'un projet. L'absence de projet noté très satisfaisant (6) le montre. D'autres points faibles concernent: i) la fréquence réduite des missions de supervision; ii) la discontinuité de la supervision des projets, d'où une perte de mémoire institutionnelle, également liée à la forte rotation du personnel; et iii) la composition des missions (manque de compétences techniques appropriées). C'est ce qui a été constaté pour plusieurs projets où la performance de l'institution coopérante a été jugée plutôt insuffisante, par exemple dans le cas du Cameroun, du projet dans les monts Wulin en Chine, du Kenya, de l'ex-République yougoslave de Macédoine et de la République bolivarienne du Venezuela. La performance de l'institution coopérante a été jugée particulièrement faible dans le cas du Guyana (Banque de développement des Caraïbes) où, en plus des problèmes mentionnés précédemment, la lenteur des processus d'approbation a entraîné des retards substantiels des services fournis aux bénéficiaires dans le cadre du projet. Un problème revient fréquemment pour les projets supervisés par la Banque mondiale: le manque de communication, et donc de coordination avec le FIDA.

Gouvernement

106. L'engagement du gouvernement est indispensable pour assurer une exécution fluide des projets et la durabilité de leurs interventions. La performance du gouvernement reçoit la plus faible part d'appréciations satisfaisantes et la plus forte part d'appréciations moyennes parmi l'ensemble des partenaires, avec une légère tendance à l'amélioration. En 2009, la performance du gouvernement a été notée 4 dans la plupart des cas (14 projets sur 25) et, pour 2008-2009, la proportion de notes moyennes était de 67% contre 27% de notes satisfaisantes. De manière générale, la performance est allée en s'améliorant, 75% environ des projets ayant été jugés plutôt satisfaisants ou mieux pour 2008-2009.
107. Dans un nombre appréciable de cas (huit en 2009), le gouvernement a fourni tout l'appui nécessaire pour permettre la bonne exécution du projet, avec notamment l'apport en temps voulu des fonds de contrepartie, des apports et compétences techniques grâce à la participation directe des ministères chargés de l'exécution à la régularité du suivi et de l'évaluation des activités du projet, à l'application des recommandations issues de la supervision, à des visites régulières sur le terrain de fonctionnaires et de parlementaires et à un ferme engagement à l'égard des réalisations du projet. Dans le cas du projet exécuté dans les monts Qinling, en Chine, l'implication du gouvernement tout au long du processus et son ferme engagement se sont traduits, à l'achèvement du projet, par l'absorption d'un grand nombre des activités du projet dans les plans de développement local.
108. Dans le cas de la Guinée, le gouvernement n'a pas pu satisfaire aux prescriptions relatives au financement de contrepartie, et son endettement a conduit à la suspension des décaissements du prêt du FIDA. Le plus souvent, toutefois, la faible performance d'un gouvernement tient à une participation limitée lors de la conception du projet, à une définition imprécise des rôles et à un appui médiocre du

FIDA durant l'exécution du projet. Au Cameroun, la conception du projet a éludé les conflits entre ministères portant sur la responsabilité de l'exécution, de même que les conflits entre le FIDA et l'emprunteur quant à l'approche et à l'activité de départ proposée.

Organisations non gouvernementales/autres partenaires

109. La performance des ONG et des autres partenaires d'exécution est fonction de chaque projet. Deux aspects sont évalués ici: la qualité des services rendus et celle des partenariats établis. Pour aucun des projets considérés, les ONG/autres partenaires n'ont fait l'objet d'appréciations négatives, ce qui pourrait dénoter une nette amélioration de l'évaluation des capacités des partenaires et de la pertinence de leur sélection. Par contre, la performance des ONG est de plus en plus souvent jugée moyenne (70% notées 3 ou 4 en 2009), ce qui témoigne peut-être d'une difficulté croissante à trouver les partenaires qui conviennent pour l'exécution des projets financés par le FIDA. (Il est à noter que seuls 11 projets de la cohorte 2009 ont travaillé avec des ONG/partenaires d'exécution autres que des organismes financiers).
110. La performance des partenaires a été satisfaisante lorsque de solides ONG locales ont été mobilisées (Malawi et Pakistan). La médiocrité de la performance paraît être due à l'absence de partenaires qualifiés (Indonésie). Elle semble liée également à des capacités insuffisantes d'exécution du projet en général, et donc à des indications insuffisantes données aux partenaires en la matière. Tel fut le cas au Cameroun et en Guinée. Par contre, la performance mitigée des ONG retenues pour la mise en œuvre de la composante microfinance au Bangladesh aurait été due au processus de sélection médiocre adopté au début de l'exécution du projet. Toutefois, il ressort clairement d'un examen des cas les plus courants de performance moyenne que des échanges insuffisants avec les partenaires possibles lors de la conception du projet peuvent compromettre la performance au cours de l'exécution, comme cela s'est produit dans le cas du projet exécuté dans les monts Wulin en Chine, où les modalités de partenariat n'ont pas été suffisamment étudiées et mises au point au stade de la conception. On peut également citer l'exemple du Kenya, où les capacités d'une ONG ont été surestimées, ses stations de recherche n'ayant pas reçu, par ailleurs, le soutien escompté en moyens opérationnels et financiers du siège de l'organisation.

Cofinanceurs

111. La performance des autres donateurs est fonction de l'efficacité et de l'efficience avec laquelle des contributions externes ont pu être mobilisées. Parmi les différents partenaires, ce sont les cofinanceurs qui affichent la meilleure performance. La proportion des appréciations négatives (1 et 2) a substantiellement baissé entre 2006-2007 et 2008-2009, passant de 31% à 7%, tandis que la proportion des notes positives progressait de plus de 25 points de pourcentage, passant de 35% à 61% au cours de la même période.

G. Réalisation des projets

112. Au troisième niveau de la hiérarchie des résultats arrêtée dans le cadre de mesure des résultats, le FIDA rend compte de l'évolution d'indicateurs relatifs aux réalisations, c'est-à-dire les produits, les biens et les services résultant des projets appuyés par le Fonds et concourant aux réalisations finales. Pour rendre compte de ces produits concrets, le FIDA se sert de son système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI)¹¹ qui permet d'agrégier les résultats communiqués par les projets

¹¹ Le SYGRI fournit des données sur les résultats à trois niveaux: i) les résultats de premier niveau qui visent les activités et les réalisations; ii) les résultats de deuxième niveau qui font apparaître les modifications du comportement des bénéficiaires, l'évolution de la performance et de la durabilité des groupements, institutions et infrastructures; et iii) les résultats de troisième niveau qui ont trait à l'impact des opérations financées par le FIDA sur la malnutrition infantile et le niveau de vie des ménages.

en cours d'exécution¹². En d'autres termes, il rend compte de la performance du portefeuille en cours -- soit quelque 210 projets — et se fonde ainsi sur un beaucoup plus grand nombre de projets que ne le fait le rapport sur les résultats, lequel porte sur les projets achevés en cours d'année.

113. Les produits cumulés des projets en cours à la fin de 2008 sont récapitulés dans le tableau ci-dessous, les résultats correspondants étant actuellement mesurés en appliquant le Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 approuvé pour la période de la huitième reconstitution.

Tableau 11

Réalisations des programmes de pays et des projets^a

| <i>Indicateur</i> | <i>Année de référence</i> | <i>Valeur de référence</i> | <i>Objectif 2012</i> |
|--|---------------------------|----------------------------|----------------------|
| 3.1 Personnes bénéficiaires de services fournis par des projets soutenus par le FIDA (nombre) | 2007 | 29,2 millions | 60 millions |
| Ratio hommes/femmes (en pourcentage) | 2007 | 57/43 | 50/50 |
| Gestion des ressources naturelles | | | |
| 3.2 Ressources foncières communes bénéficiant de pratiques améliorées de gestion (en hectares) | 2008 | 3,86 millions | |
| 3.3 Superficie des périmètres d'irrigation remis en état/nouveaux (en hectares) | 2008 | 470 000 | |
| Techniques agricoles | | | |
| 3.4 Personnes formées à des pratiques/techniques agricoles | 2008 | 1,72 millions | |
| Ratio hommes/femmes (en pourcentage) | | 50/50 | |
| 3.5 Personnes formées à des pratiques/techniques d'élevage | 2008 | 1,07 million | |
| Ratio hommes/femmes (en pourcentage) | | 35/65 | |
| Services financiers ruraux | | | |
| 3.6 Emprunteurs effectifs | 2008 | 4,35 millions | |
| Ratio hommes/femmes (en pourcentage) | | 52/48 | |
| 3.7 Épargnants volontaires | 2008 | 5,44 millions | |
| Ratio hommes/femmes (en pourcentage) | | 51/49 | |
| Commercialisation | | | |
| 3.8 Routes construites/remises en état (km) | 2008 | 15 000 | |
| 3.9 Groupements de commercialisation créés/renforcés | 2008 | 25 000 | |
| Microentreprises | | | |
| 3.10 Personnes formées au commerce et à la gestion d'entreprise | 2008 | 162 000 | |
| Ratio hommes/femmes (en pourcentage) | | 53/47 | |
| 3.11 Entreprises ayant accès aux services non financiers fournis | 2008 | 19 000 | |
| Politiques et institutions | | | |
| 3.12 Personnes formées à la gestion communautaire | 2008 | 672 000 | |
| Ratio hommes/femmes (en pourcentage) | | 38/62 | |
| 3.13 Plans d'action villageois/communautaires élaborés | 2008 | 24 000 | |

^a Pour plus de facilité, les chiffres des indicateurs sont les mêmes que ceux du Cadre de mesure des résultats.

¹² Lorsque le SYGRI a été mis en place, les projets ayant accompli plus de la moitié de leur parcours ont été dispensés de l'obligation de compte rendu, de même que les projets lancés à l'initiative d'une autre institution. Ces projets n'étant pas pris en compte par le SYGRI, les résultats indiqués sont basés sur une extrapolation des résultats des projets faisant effectivement l'objet de comptes rendus par rapport au nombre total de projets du portefeuille en cours, compte tenu du montant investi pour chaque domaine de résultats. L'extrapolation se limitant toutefois à 30% environ des investissements réalisés, les résultats sont considérés fiables.

114. Certaines réalisations significatives apparaissent également dans les résultats du SYGRI pour les composantes se rattachant au développement social. Il s'agit notamment de quelque 8 800 systèmes d'adduction d'eau potable, 970 centres de santé et 3 900 bâtiments scolaires construits ou remis en état.
115. Des réalisations importantes ont également été relevées dans des domaines non couverts par les indicateurs retenus pour le SYGRI. Par exemple, environ 31 000 groupements de gestion des ressources naturelles ont été encouragés ou renforcés. Plus de 30% de ces groupements sont dirigés par une femme.
116. La portée de l'action du FIDA est en outre illustrée par des données qui proviennent d'institutions de microfinance appuyées par le Fonds et que relaie le MIX (Microfinance Information Exchange) Market. Les chiffres fournis par le MIX Market couvrent toutes les sources de financement et sont donc bien supérieurs à ceux qui sont communiqués via le SYGRI. Au cours de la période considérée, ces institutions ont enregistré quelque 29,6 millions d'USD provenant d'emprunteurs effectifs, dont 83% de femmes. Le montant moyen des prêts était de l'ordre de 200 USD, soit un peu plus que la moyenne de 177 USD que donne le SYGRI. Les épargnants volontaires étaient environ 14,6 millions, avec des dépôts de plus de 1 858,4 millions d'USD. Cela correspond à une moyenne légèrement supérieure à 125 USD par épargnant, soit un peu plus que la moyenne SYGRI (75 USD environ).

III. Efficacité et efficience de l'organisation

117. L'efficacité présente et future de l'action de développement sur le terrain dépend forcément d'un grand nombre de variables externes au FIDA. Cependant, les modalités d'organisation qu'adopte le FIDA pour atteindre ses objectifs peuvent changer la donne. Ainsi, dans le cadre du Plan d'action pour la septième reconstitution, le FIDA applique depuis 2007 un système institutionnel de gestion des résultats, qui lui permet de planifier, d'assurer un suivi régulier et de rendre compte des améliorations des réalisations et des processus qui relèvent directement du Fonds et qui sous-tendent, en y contribuant le mieux, aux progrès dans les pays en développement¹³.
118. Les résultats de la gestion institutionnelle (CMR), points de référence du système de résultats institutionnels appliqué au FIDA, ont été modifiés en fonction de l'expérience acquise et du contenu du nouveau Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2009. Les CMR ont eux-mêmes été répartis en différents groupes (voir tableau 2), de manière à mieux traduire leur orientation vers les réalisations; la planification, l'allocation des ressources et la gestion de la performance au FIDA suivront désormais ce nouveau mode de classification des CMR.

¹³ On trouvera une description complète du système institutionnel de gestion des résultats du FIDA dans le document intitulé «An overview of managing for results at IFAD», auquel le lien suivant permet d'accéder: http://www.ifad.org/deveffect/mfdr/MfDR_booklet.pdf.

Tableau 2

Groupes de CMR, réalisations et processus

| <i>Groupe</i> | <i>Réalisations</i> | <i>Résultats de la gestion institutionnelle</i> | <i>Processus</i> |
|--|--|--|---|
| <i>Domaine opérationnel</i> | | | |
| 1 | Cadres nationaux efficaces en matière de politiques, d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale | CMR 1 – Meilleure gestion des programmes de pays CMR 2 – Meilleure conception des projets (prêts et dons) CMR 3 – Meilleure supervision et meilleur appui à l'exécution | Élaboration et exécution des programmes de pays |
| 2 | Schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial | CMR 8 – Meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale CMR 10 – Amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale | Concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique |
| <i>Domaine de l'appui institutionnel</i> | | | |
| 3 | Structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficaces au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels | CMR 4 – Amélioration de la gestion des ressources financières CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines CMR 6 – Amélioration des résultats et de la gestion des risques CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration | Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel |
| 4 | Fonctionnement efficace et efficient des organes directeurs du FIDA | CMR 9 – Structure efficace et efficiente de gouvernance du FIDA par ses Membres | Appui aux activités des Membres relatives à la gouvernance |

119. Les premier et deuxième groupes de résultats se caractérisent par un impact sur le développement à l'échelle des pays et par l'amélioration du cadre général propice à l'évolution des politiques et l'investissement en faveur des pauvres. Ils englobent les processus correspondants par lesquels le FIDA contribue directement et indirectement à la réduction de la pauvreté rurale et au développement de l'agriculture paysanne; ce sont les catégories de réalisations touchant au développement pour lesquelles la contribution du FIDA fera l'objet d'un suivi au moyen du Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012. Le troisième groupe de résultats concerne la mise en place d'une structure efficace et efficiente de gestion et d'administration interne à l'appui des interventions de développement. Le quatrième groupe porte sur l'appui fourni par le FIDA aux Membres de ses organes directeurs afin qu'ils s'acquittent de manière efficace et productive de leurs responsabilités. Le fonctionnement de tous ces groupes est déterminant pour que le FIDA parvienne à accroître, moyennant un coût raisonnable, le volume et la qualité de ses opérations, ainsi qu'à remplir ses engagements et à atteindre ses objectifs pour la période de la huitième reconstitution.
120. La suite du présent chapitre rend compte de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles du FIDA en fonction de la nouvelle classification des groupes de CMR décrite plus haut¹⁴, et ce par rapport aux objectifs pertinents qui figuraient dans le Cadre de mesure des résultats pour 2007-2010, et à la majeure partie des objectifs de niveaux 4 et 5 du nouveau cadre 2010-2012.

¹⁴ Tous les CMR seront traités ici à l'exception du CMR 9, qui a en effet été adopté en 2009 en vue de l'élaboration de plans de travail en 2010; il en sera donc rendu compte avec tous les autres CMR à partir de 2010.

Groupe 1 de CMR: Cadres nationaux efficaces en matière de politiques d'harmonisation, de programmation, de gestion interne et d'investissement au profit de la réduction de la pauvreté rurale

121. Les CMR du groupe 1 sont centrés sur la collaboration du FIDA – s'accompagnant d'un appui en matière de politique et de financement – avec les gouvernements des pays clients, ainsi qu'avec d'autres partenaires se trouvant dans ces pays, afin de renforcer les stratégies et programmes nationaux relatifs à l'agriculture et au développement rural. Les modalités générales de l'engagement auprès des parties prenantes des pays clients sont définies dans le Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010 et les politiques et stratégies pertinentes sur lesquelles il s'appuie, alors que l'allocation de ressources sous forme de prêts et de dons est régie par le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP).

Meilleure gestion des programmes de pays – CMR 1

122. Ce CMR est axé avant tout sur une gestion cohérente et synergique de toute la gamme d'opérations et d'activités soutenues par le FIDA dans chaque pays, en vue de parvenir à un ensemble de résultats clairement définis et ciblés dont s'approprient les pays. À cet effet, l'accent est mis sur une mobilisation des partenariats, des ressources et des savoirs de nature à promouvoir des politiques favorables aux pauvres et à renforcer les capacités des pays à réduire durablement la pauvreté. Le principal instrument qu'utilise le FIDA dans cette optique est le COSOP axé sur les résultats, qui a été adopté en 2006.

COSOP axés sur les résultats

123. À ce jour, des COSOP axés sur les résultats ont été établis et examinés par le Conseil d'administration pour 32 pays. Tous les COSOP axés sur les résultats élaborés en 2009 ont fait l'objet, avant d'être présentés au Conseil d'administration, d'un processus initial d'assurance qualité; tous aussi ont été jugés globalement plutôt satisfaisants ou mieux, résultat supérieur à l'objectif de 90% fixé dans le Cadre de mesure des résultats. L'application du système d'assurance qualité que le FIDA a adopté en 2008 – et qui consiste en une série d'examens collégiaux internes et externes des COSOP axés sur les résultats faisant intervenir le FIDA, la Banque mondiale et le Centre d'investissement de la FAO – semble se traduire par des améliorations qualitatives de la conception des COSOP axés sur les résultats.
124. Un bilan de l'expérience touchant aux COSOP axés sur les résultats en cours d'exécution a été dressé afin de tirer les enseignements nécessaires et d'améliorer la conception et la gestion de ces programmes. Ce bilan a comporté: a) quelques études de cas des processus COSOP suivis dans certains pays (études menées par l'unité régionale d'assistance technique [RUTA] pour l'Amérique centrale et par le Centre d'investissement de la FAO pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre); et b) une série d'examens thématiques sur le traitement de certaines questions (terre, eau, finance rurale, changement climatique, parité et ciblage) dans les COSOP.
125. Le bilan a confirmé que le processus des COSOP axés sur les résultats favorisait une plus grande appropriation par les pays. Il a également confirmé que ce processus pouvait être un moyen de mobiliser des partenariats, compte tenu de l'attention croissante portée à l'agriculture, ce que tendait à démontrer le nombre nettement plus élevé de programmes appuyés par le FIDA que cofinancent des donateurs internationaux, la proportion en étant en effet passée de 50% en 2006 à 74% en 2009. Dans le bilan figurent aussi des recommandations visant des améliorations, parmi lesquelles la pratique plus systématique de l'évaluation et de la gestion des risques tout au long de la conception et de l'exécution des COSOP axés sur les résultats, et un plus large recours aux évaluations du secteur rural, non seulement pour les calculs liés au SAFP, mais pour un affinement des objectifs stratégiques et institutionnels ainsi que des priorités de la concertation avec les pays clients. Ces recommandations relatives à des améliorations, et certaines autres – de même que les réorientations stratégiques imprimées par l'actualisation récente des politiques visant la finance rurale, les questions foncières et les peuples autochtones – seront

prises en compte dans les directives révisées applicables aux COSOP axés sur les résultats et dans d'autres processus internes s'y rapportant.

126. Des examens annuels de la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats – essentiels pour encourager l'appropriation par les pays, la responsabilisation et l'apprentissage – ont été réalisés dans huit pays au cours des trois premiers trimestres de 2009, et sept autres devraient l'être d'ici à la fin de l'année. Comme il s'agit d'un processus relativement nouveau, différentes approches sont actuellement expérimentées et des enseignements commencent à être recueillis et partagés entre unités opérationnelles. La disponibilité et le rassemblement des données nécessaires pour évaluer la performance des programmes de pays restent l'un des principaux problèmes qui se posent au cours de ce processus. C'est ce qui a conduit à des réexamens plus critiques des indicateurs utilisés dans les cadres de mesure des résultats des COSOP axés sur les résultats, mais aussi à un dialogue constructif avec les pays clients sur l'harmonisation avec les systèmes nationaux appliqués au suivi et aux statistiques, ainsi qu'au renforcement de ces systèmes. Cette question est appelée à prendre de plus en plus d'importance à un moment où le FIDA commence à se focaliser davantage sur la gestion de la performance des stratégies et programmes de pays, et moins sur l'élaboration de nouveaux COSOP axés sur les résultats.
127. La préférence pour les examens annuels de la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats se fait déjà sentir, comme on peut le voir dans le cas de la Tanzanie où l'examen du programme de pays, au début de 2009, a été synchronisé avec un travail de développement de l'esprit d'équipe organisé dans la perspective d'un regroupement du programme de travail et du budget, en mettant l'accent sur l'amélioration du suivi et de l'évaluation ainsi que des décaissements au titre des prêts. De même, l'examen annuel 2009 du COSOP Cambodge – débutant par une partie technique et se poursuivant par une réunion conjointe avec de hauts responsables de la planification et de l'élaboration des politiques – a été l'illustration d'une pleine appropriation par le pays, en même temps que l'occasion de revenir sur le cadre de mesure des résultats des COSOP axés sur les résultats. Il a ainsi été plus facile d'étoffer la réserve de projets en tenant compte de l'évolution des processus en cours dans le pays ainsi que de l'avantage comparatif du FIDA et des perspectives s'offrant à lui pour nouer de nouveaux partenariats.
128. En 2008, le FIDA a adopté l'enquête auprès des clients, qui constitue pour lui un moyen d'évaluer la performance des programmes de pays. En s'appuyant sur l'expérience apportée l'an dernier par cette enquête, il a instauré des mesures destinées à améliorer les taux de réponse et la qualité des données, afin de contribuer à l'obtention de résultats plus probants cette année. La performance a continué à faire l'objet d'appréciations généralement positives en 2009, avec une forte proportion de notes moyennes par pays se situant à 5 ou plus (satisfaisant ou très satisfaisant). Les objectifs 2010 du cadre de mesure des résultats concernant les deux indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité des programmes de pays ont été dépassés: les résultats obtenus pour l'indicateur «contribution à l'augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire et autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes» ont été 100%, et pour l'indicateur «respect du programme sur l'efficacité de l'aide» 96%. Comme l'an dernier, l'aspect de la performance le moins bien noté a été l'«harmonisation» (avec une note globale moyenne de 4,56), très vraisemblablement parce que le FIDA n'investit pas dans l'appui budgétaire et qu'une part minime de ses ressources sont allouées suivant des approches-programme, assez peu courantes dans le secteur agricole. Les variations de performance d'une année sur l'autre ont été dans l'ensemble très marginales, avec toutefois des changements plus marqués pour les résultats propres à certains pays. Il faut cependant mettre l'accent sur un plus large recours aux enquêtes auprès des clients dans la concertation avec les pays clients et les autres intervenants clés, particulièrement lors des examens annuels de la mise en œuvre des COSOP axés sur les résultats.

Présence dans les pays¹⁵

129. **Conception des programmes et appui à l'exécution.** Les bureaux de pays consacrent la majeure partie de leur temps à des activités liées à la conception des programmes et à l'appui à l'exécution, leur rôle dans la supervision directe ayant en particulier été essentiel. Sur les 121 projets figurant dans le portefeuille actuel de pays, qui relèvent du programme relatif à la présence du FIDA dans les pays (PPP), près de 85% sont supervisés directement par le Fonds. Pendant la période à l'examen, le personnel des bureaux de pays a participé à quelque 90 missions de supervision ou d'appui à l'exécution, soit une moyenne d'environ cinq par an et par bureau¹⁶. Les bureaux de pays ont également collaboré avec les responsables de projets pour donner suite aux dispositions convenues à l'issue de ces missions. Ils ont participé à une vingtaine de missions de conception de projet et à 12 missions d'examen à mi-parcours.
130. Les bureaux de pays ont également participé à la préparation de COSOP axés sur les résultats, dont six ont été finalisés ou sont en cours de conception. L'appui prêté à un stade précoce et avant l'exécution est également une fonction importante des bureaux de pays. Au cours de 2009, neuf prêts destinés à des pays relevant du PPP sont entrés en vigueur. Les bureaux de pays se sont employés à éliminer les points de blocage pour qu'il puisse être satisfait aux conditions d'entrée en vigueur. Le délai moyen entre l'approbation par le Conseil d'administration et l'entrée en vigueur des projets PPP est légèrement inférieur à celui constaté pour l'ensemble des projets entrés en vigueur cette année.
131. **Gestion des savoirs.** Les activités dans ce domaine ont été principalement axées sur l'échange de savoirs et d'expériences entre projets. Dans cette optique, des équipes de gestion du programme de pays (EGPP) ont été officiellement créées dans la plupart des bureaux de pays. En général, l'EGPP est dirigée par le CPP et composée des responsables des projets, du personnel du bureau de pays, de représentants du gouvernement et d'autres parties prenantes et de fonctionnaires du siège. Les bureaux de pays ont organisé des ateliers sur le renforcement du travail en équipe et des ateliers annuels d'examen du programme de pays. Ils ont également un rôle important dans les processus d'évaluation et d'achèvement. Trois missions ont aussi été menées pour aider à établir des rapports d'achèvement de projet. Un soutien à l'évaluation a également été fourni en Chine, en Éthiopie, en Inde, au Soudan et au Yémen.
132. **Innovation.** C'est dans le domaine de l'innovation que les bureaux de pays se sont montrés le moins efficaces, un résultat qui tient en grande partie à un manque de ressources – tant humaines et financières – pouvant être consacrées à l'innovation. Il est souvent difficile de dissocier les innovations dues aux bureaux de pays de celles qui ont été favorisées par des projets financés par le FIDA. La plupart des innovations mentionnées dans les rapports d'activité ont été lancées au niveau des projets, le mérite n'en revenant pas nécessairement au bureau de pays. Il convient toutefois de mentionner quelques exceptions notables, parmi lesquelles celle du travail réalisé par le bureau de pays du Kenya aux côtés de la communauté Masai pour adapter la formule des fermes-écoles à la filière élevage. Connue sous l'appellation «Cows to Kilowatts » (des kilowatts bovins), cette innovation présente des possibilités de transposition à plus grande échelle dans d'autres communautés pastorales, au Kenya et ailleurs.
133. **Concertation.** Pour être efficace, la concertation doit s'appuyer sur des cas et des situations avérés, constituant des données probantes et des exemples de réussite convaincants. Le personnel des bureaux de pays est idéalement placé pour assumer un tel rôle. Il est régulièrement invité par les gouvernements à participer à des

¹⁵ Pour de plus amples informations sur la présence dans les pays, voir le document EB 2009/98/R.11.

¹⁶ Ces résultats sont basés sur les rapports d'activité de 16 bureaux de présence dans les pays, y compris ceux dirigés par les quatre CPP détachés, excepté le bureau du Brésil. Les rapports des bureaux récemment ouverts ou ayant depuis peu changé de statut n'ont pas été pris en compte. Ces rapports couvraient les activités de la période du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009.

groupes de travail et à des réunions qu'ils dirigent et la majeure partie du personnel des bureaux prend part aux débats de groupes thématiques sur l'agriculture/le développement rural et la sécurité alimentaire. Il participe également à l'examen et à la rédaction des stratégies de développement rural et agricole des gouvernements.

134. **Partenariats.** Les bureaux de pays ont donné au FIDA la possibilité de rencontrer plus régulièrement ses partenaires présents dans le pays. Le FIDA est membre à part entière des équipes de pays des Nations Unies dans la plupart (13) des pays relevant du PPP. Par l'intermédiaire de ses bureaux de pays, le FIDA a participé activement au processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement dans 14 pays, parfois pour la première fois. Deux des pays relevant du PPP participent à l'initiative «Unis dans l'action» des Nations Unies, les bureaux du FIDA étant dirigés dans ces deux cas par un CPP. Le personnel des bureaux de pays contribue aussi régulièrement aux travaux de groupes thématiques des donateurs présentant une importance particulière pour le programme de pays. Les bureaux de pays tiennent des réunions bilatérales régulières avec d'autres institutions des Nations Unies et des donateurs, ainsi qu'avec des représentants d'ONG, de la société civile et du secteur privé. Ces réunions sont axées en grande partie sur l'étude des synergies qui pourraient être instituées entre les programmes afin de mieux tirer parti de l'impact obtenu.

Stratégie institutionnelle de gestion des savoirs

135. Le FIDA a franchi des étapes importantes et pris des mesures concrètes pour appliquer sa stratégie de gestion des savoirs. En janvier 2009, le FIDA, la FAO, le PAM et Bioversity International ont coorganisé une foire du partage des savoirs destinée à sensibiliser l'opinion à la gestion des savoirs et à faire connaître les activités s'y rapportant, le FIDA ayant pour sa part présenté 40 activités de cet ordre menées au titre de ses projets et de ses programmes régionaux. Cette manifestation a non seulement renforcé le partenariat noué par le FIDA avec les autres institutions sises à Rome dans le domaine de la gestion des savoirs, mais elle a aussi mieux fait percevoir cette activité dans l'organisation même.
136. Au sein du FIDA, l'attitude à l'égard de la gestion des savoirs évolue et l'on comprend mieux le plus qu'elle apporte. C'est ce dont attestent l'augmentation du nombre d'activités d'apprentissage et de partage (de deux à quatre par semaine en moyenne) et la demande de formation sur le mode d'utilisation – et le choix du moment d'utilisation – d'outils de partage des savoirs tels que l'entraide entre pairs, l'examen suivant immédiatement l'activité, le rapport social et les outils du Web 2.0 (wiki, blog, partage de signets). Il s'est produit, au cours de 2009, une hausse du niveau d'activités ayant trait au partage des savoirs dans les programmes de pays et à l'échelon régional, et l'on constate que, dans de nombreux projets en cours, une personne est spécialement chargée de la gestion des savoirs, souvent avec l'appui de programmes régionaux et du personnel compétent des divisions opérationnelles du FIDA.
137. Une autoévaluation a été réalisée afin de déterminer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs. La méthodologie utilisée mesure la «maturité» du partage des savoirs au sein de l'institution au regard d'une série de compétences, parmi lesquelles le comportement des dirigeants, les réseaux et communautés, ainsi que la capitalisation et la réutilisation des savoirs. Les résultats de l'évaluation ont été globalement positifs, avec une amélioration au regard de la plupart des compétences. Si l'évolution positive de la culture institutionnelle à l'égard de la gestion des connaissances est perceptible, le FIDA doit néanmoins se montrer plus systématique dans la capitalisation et la réutilisation des savoirs au niveau des processus clés dans l'ensemble de l'organisation.

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

138. Le FIDA doit faire en sorte que la conception de ses projets soit de la plus haute qualité, qu'ils reposent sur les meilleures pratiques et qu'ils encouragent les approches novatrices. Les réformes introduites au cours de la septième reconstitution, et sur lesquelles s'appuie ce CMR, englobent les nouveaux processus relatifs à l'amélioration de la qualité, à l'assurance qualité et à l'élaboration des politiques, y compris les nouvelles politiques qui s'y rattachent concernant la finance rurale et les peuples autochtones, qui ont été adoptées en 2009.
139. **Approbation de projets.** Entre le 1^{er} juillet 2008 et le 30 juin 2009, le Conseil d'administration a approuvé 35 projets pour un montant total de 688 millions d'USD. Dix-sept projets ont été approuvés pour l'Afrique subsaharienne au cours de la période considérée, ce qui s'est traduit par des engagements plus élevés au profit de cette région, avec un total de 321 millions d'USD contre 178 millions d'USD pendant la période précédente (2007-2008). La part de l'Afrique subsaharienne dans les nouveaux engagements s'est ainsi chiffrée à 47% contre 34% pour la dernière période examinée.
140. Au cours de la période 2008-2009, le montant moyen des projets approuvés s'est établi à 19,7 millions d'USD, marquant ainsi la poursuite d'une tendance à l'augmentation graduelle. Le montant moyen des prêts du FIDA reste sensiblement inférieur à celui des prêts de l'Association internationale de développement (56 millions d'USD en 2008).
141. **Qualité initiale du portefeuille de placements**¹⁷. Au cours de la période considérée, 33 projets ont été examinés au moyen du système d'assurance qualité indépendant institué depuis peu au FIDA. Ce système ne fonctionnant que depuis peu, il est impossible de procéder à des analyses de séries chronologiques, mais on observe que la performance des projets évalués récemment est meilleure que celle des projets évalués précédemment.

Tableau 3

Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour 2007-2010 – CMR 2

| Indicateur | 2008-2009 (pourcentage) | Objectif 2010 (pourcentage) |
|---|----------------------------|--------------------------------|
| Efficacité | 93 | 90 |
| Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation) | 91 | 90 |
| Durabilité des acquis | 81 | 90 |
| Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle | 86 | 90 |

142. Dans l'ensemble, la durabilité reste un domaine dans lequel de nettes améliorations complémentaires sont nécessaires si l'on veut que les objectifs soient atteints. L'application à plus grande échelle est un autre domaine dans lequel il y a lieu de poursuivre les améliorations. Opérées avec succès, la reproduction et l'application à plus grande échelle aideraient à accroître non seulement l'efficacité des projets mais aussi celle du FIDA.
143. Des examens plus récents au titre de l'assurance qualité font apparaître le ciblage comme un sujet de préoccupation. Les problèmes en cause ont trait à l'absence de composantes propres à répondre aux besoins des pauvres ou au caractère trop abstrait des mécanismes proposés pour atteindre les pauvres. L'approche par chaîne de valeur est de plus en plus employée comme outil de développement, et des stratégies nécessaires ont été très clairement définies dans le cadre de certains projets. D'autres projets, en revanche, n'ont pas de stratégie cohérente. Les

¹⁷ Certains projets étant financés par des prêts aussi bien que par des dons, on emploie l'expression «projets d'investissement».

compromis à trouver entre innovation et risque n'ont pas été pris en compte lors de la conception des projets. C'est pourquoi des composantes présentant trop de risques sont parfois proposées aux populations rurales pauvres. Dans la plus récente des cohortes examinées, on trouve d'excellents exemples de donateurs cofinçant un projet avec le FIDA afin de tirer parti d'approches favorables aux pauvres mises au point dans le cadre de ce projet. Tous les projets ne prévoient pas cependant d'objectif et de stratégie précis pour l'application à plus grande échelle.

Meilleure supervision et meilleure exécution des projets – CMR 3

144. C'est au cours de la phase d'exécution du projet que sont gérés les processus de réalisation des objectifs formulés lors de la conception. Par conséquent, la qualité de l'appui à l'exécution est déterminante pour que le projet puisse atteindre les résultats et l'impact recherchés. L'accomplissement effectif de la fonction de supervision des projets et le renforcement de l'appui aux responsables de l'exécution ont été l'axe principal des travaux consacrés par le FIDA à ce CMR.
145. Le nombre de projets d'investissement figurant dans le portefeuille actuel a été porté de 224 à 248 pendant la période considérée. Le financement correspondant du FIDA est passé de 3,7 milliards à 4,2 milliards d'USD pour ces projets. Étant donné que 38 des projets du portefeuille actuel doivent encore entrer en vigueur, le portefeuille en cours compte 210 projets.
146. **Portefeuille de dons.** Au cours de la période 2008-2009, le FIDA a approuvé 101 dons. Le chiffre est supérieur aux 80 dons approuvés en 2007-2008, mais le contenu du portefeuille actuel a légèrement diminué, de 404 à 393 dons. Parmi les dons du portefeuille actuel, 64 doivent encore entrer en vigueur. Globalement, les décaissements au titre des dons ont été en croissance régulière, mais un niveau de décaissement de 37 millions d'USD, par rapport à un portefeuille actuel de 194 millions d'USD, signifie que le cycle de décaissement s'étendra sur cinq ou six ans au lieu des trois ans souhaités.
147. **Démarrage du projet et début de l'exécution.** Du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009, 28 projets sont entrés en vigueur. Le temps moyen écoulé entre la date d'approbation et l'entrée en vigueur a été de 13,7 mois pour cette cohorte de projets. Il y a ainsi un léger accroissement du retard de prise d'effet, et une inversion de la tendance au raccourcissement de ce retard qui avait été observée sur les quatre années précédentes. De même, au 1^{er} juillet 2008, 38 projets devaient encore entrer en vigueur, soit quatre de plus qu'à la fin d'avril 2009. Neuf de ces projets n'ayant pas été approuvés avant avril 2009, il faut considérer que cette augmentation est plutôt de nature technique. Le retard moyen de prise d'effet est de l'ordre de 12,1 mois pour ces projets.
148. Si le retard de prise d'effet est perceptible dans toutes les régions et exige qu'une action concertée soit entreprise, sa durée moyenne est faussée par une petite série de projets accusant des retards excessifs. Par exemple, au cours de la période examinée, trois projets – en El Salvador, au Guatemala et en Indonésie – ont pris près de quatre ans pour entrer en vigueur; si on les excluait du calcul, le retard moyen serait ramené à 9,7 mois.
149. **Supervision des projets.** Au 30 juin 2009, 210 projets faisaient l'objet d'une supervision. Sur ce total, 170, soit 81%, étaient supervisés directement par le FIDA. À titre de comparaison, les chiffres enregistrés pour 2007 et 2008 sont de 32 et 101 projets. Parmi les institutions coopérantes, la Banque mondiale et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) sont chargés de la supervision de 17 projets. La plupart des projets encore supervisés par l'UNOPS sont dans leurs dernières années d'exécution; une fois ces projets clos, les partenariats du FIDA en matière de supervision seront limités pour l'essentiel aux institutions financières internationales.

150. Au cours de la période à l'examen, 269 missions de supervision¹⁸ ont été effectuées, dont 60% environ par le FIDA. Une part supplémentaire de 4% de ces missions a été assurée conjointement par le FIDA avec l'institution coopérante et d'autres partenaires du développement. Les missions de supervision dirigées par une institution coopérante ont duré en moyenne un peu moins de 10 jours, alors que pour les projets supervisés directement, les missions se sont étendues sur plus de 13 jours. Pour les institutions coopérantes, 60% environ de l'ensemble du travail de supervision s'est déroulé au cours du dernier semestre de 2008, mais pour les projets supervisés par le FIDA, les missions se sont réparties à peu près également entre les deux semestres.
151. La supervision directe des projets a facilité un plus grand engagement auprès des intervenants sur le terrain et un resserrement de la coopération avec eux; elle contribue aussi à une meilleure qualité et à une plus grande rapidité de l'exécution des projets et a permis au FIDA d'accorder une attention particulière à des points d'intérêt primordial, par exemple, l'intégration de la problématique hommes-femmes, le ciblage, le renforcement des institutions locales, etc.. En outre, la supervision directe offre aux CPP de plus larges possibilités de promouvoir les objectifs du FIDA au niveau des programmes de pays, par la concertation et la mise en place de partenariats.
152. Avec l'évolution vers la supervision directe, la qualité de la comptabilité, de la gestion financière et des pratiques et systèmes de compte rendu appliqués au niveau des projets fait désormais l'objet d'examens plus complets. Cela a permis de mieux comprendre et mesurer les difficultés liées au respect de critères exigeants à l'égard de tous les aspects fiduciaires à prendre en compte, y compris la gestion financière, mais l'apprentissage n'a pas été facile pour autant. Un résultat positif est à relever: la meilleure compréhension par les superviseurs du FIDA des systèmes et procédures de financement et d'acquisition suivis par chaque pays, apport qui pourra trouver sa place dans la conception de projets ultérieurs.
153. Dans le cadre de la supervision directe, il a été possible de mettre en évidence des points faibles et des problèmes qui persistaient parfois depuis très longtemps et de commencer à y remédier. La supervision directe a également facilité une meilleure compréhension, dans les pays, des exigences du FIDA, ce qui faisait souvent défaut à cause, en partie, de la présence d'institutions coopérantes multiples adoptant des normes et des procédures différentes.
154. Une analyse des données figurant dans les rapports sur l'état d'avancement des projets montre que c'est dans le domaine du suivi et de l'évaluation que la performance des projets du FIDA est la moins bonne: il s'agit là du seul indicateur pour lequel la note moyenne a été inférieure à «plutôt satisfaisant» (4). Des efforts renouvelés, y compris une plus grande attention portée au suivi et évaluation (S&E) au cours de la supervision ainsi qu'un appui S&E spécifique au projet, ont été entrepris. Une planification médiocre de la période suivant la clôture du projet se trouve sanctionnée par une mauvaise note pour les stratégies de désengagement (4,02) et des prestataires de services (4,08). Ces questions doivent être traitées pendant l'exécution du projet, mais aussi au stade de sa conception. Parmi les domaines les moins bien notés, le suivant est la préparation des plans de travail et budgets annuels et la gestion financière (4,11). Des efforts sont d'ores et déjà engagés pour renforcer les capacités de gestion financière au niveau des projets.
155. Dans l'ensemble, la performance du portefeuille en cours est bonne par rapport aux objectifs fixés par le cadre de mesures des résultats, comme permet de le voir le récapitulatif du tableau 4.

¹⁸ Chiffre incluant 243 missions de supervision et 26 missions d'examen à mi-parcours, mais aucune mission d'appui à la supervision.

Tableau 4

Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 – CMR 3

| <i>Indicateur</i> | <i>2008-2009 (pourcentage)</i> | <i>Objectif 2010 (pourcentage)</i> |
|---|------------------------------------|--|
| Efficacité | 97 | 85 |
| Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation) | 89 | 80 |
| Durabilité des acquis | 85 | 80 |
| Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle | 87 | 80 |

156. Si le bilan est satisfaisant par rapport à la situation initiale ainsi qu'à l'objectif recherché, il est à noter qu'une très forte proportion des projets affichent une performance qui n'est que plutôt satisfaisante (note 4). Si l'on modifiait le critère utilisé en ne retenant que les projets jugés satisfaisants ou très satisfaisants (note 5 ou 6), le ratio baisserait très sensiblement, par exemple à 32% pour la durabilité et l'impact sur la pauvreté, à 34% pour l'efficacité et à 40% pour l'innovation et l'application à plus grande échelle.
157. **Portefeuille à risque et réactivité.** À la fin de la période considérée, c'est-à-dire au 30 juin 2009, le portefeuille de placements en cours du FIDA contenait 40 projets, soit 19%, classés dans la catégorie «projets faisant problème». En outre, six projets, soit 2,8%, étaient considérés comme des «projets pouvant faire problème». Il s'agit là d'une apparente détérioration depuis la précédente période examinée, pour laquelle la proportion totale des projets faisant problème était de 17%.
158. Dans la cohorte actuelle de projets faisant problème, environ 30% (12 projets) sont considérés comme chroniquement à risque, en ce sens qu'ils ont été classés trois années de suite ou plus dans cette catégorie. En revanche, 17 projets, représentant une proportion de 43%, sont passagèrement à risque, ce qui signifie qu'ils ont été classés dans cette catégorie au cours de l'une des trois années précédentes. Quatre des projets faisant problème se trouvaient à un stade très précoce de leur exécution et étaient classés en sept projets pour 2008-2009 pour la première fois dans cette catégorie. Le fait qu'il y ait une plus faible proportion de projets considérés comme n'étant que passagèrement à risque cette année dénote une certaine dégradation¹⁹. Là encore, cela tient sans doute davantage à des changements dans la méthodologie d'évaluation et dans la disponibilité des informations qu'à une dégradation effective de la performance.
159. La réactivité du FIDA a diminué au cours de la période à l'examen, en partie à cause de l'adoption de critères nouveaux et plus rigoureux d'évaluation à cet égard. Sur les 33 projets répertoriés comme ayant été à risque l'année précédente, six ont enregistré une amélioration de leur performance et deux sont arrivés à leur terme. La note de réactivité s'établit ainsi à 24%.

Tableau 5

Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 – CMR 3

| <i>Indicateur</i> | <i>Année de référence</i> | <i>Valeur de référence</i> | <i>2009</i> | <i>Objectif 2012</i> |
|--|---------------------------|----------------------------|-------------|----------------------|
| Pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours | 2006-2007 | 17 | 19 | 15 |
| Pourcentage de projets faisant problème pour lesquels des mesures correctives sont prises (indice de réactivité) | 2008 | 63 | 24 | 75 |

¹⁹ Dans le rapport de l'an dernier sur la performance du portefeuille, sept projets étaient signalés comme chroniquement à risque, soit 22% du nombre total de projets posant problème.

160. Sur l'ensemble du portefeuille, toutefois, les risques ont été réduits. Cela tend à indiquer la persistance de problèmes pour les projets déjà considérés l'an dernier comme problématiques. On peut y voir en partie le signe d'une certaine réticence à clore des projets dont la performance n'est pas satisfaisante et pour lesquels les perspectives d'amélioration sont limitées.

Groupe 2 de CMR – Schéma directeur et cadre de mobilisation des ressources propices à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial

161. Les CMR du groupe 2 se rapportent à la participation du FIDA à la concertation aux niveaux mondial et régional concernant l'agriculture et le développement rural. C'est là l'un des trois principaux instruments (avec les programmes de pays et les projets ainsi que les programmes financés par des dons au titre du guichet mondial/régional) dont dispose le FIDA pour appuyer les efforts menés à l'échelle mondiale afin d'éliminer la pauvreté et la faim.

Meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale – CMR 8

162. Les questions de l'accélération du développement agricole, de l'accroissement de la sécurité alimentaire ainsi que de l'adaptation au changement climatique et de son atténuation figurent aujourd'hui au premier rang des préoccupations politiques mondiales aux plus hauts niveaux. Parallèlement à cette évolution, les institutions spécialisées dans ce secteur, comme le FIDA, se voient appelées – du fait de la forte demande qui se manifeste et des possibilités certaines qui se présentent – à donner des orientations sur la mise en place de cadres internationaux appropriés en matière de politique et d'investissement au service de l'élimination de la pauvreté et de la faim. Le FIDA a ainsi été amené à intensifier ses efforts en 2009 pour enrichir la concertation internationale, en collaboration avec un groupe très diversifié de partenaires, en y apportant les connaissances, l'expérience et l'éclairage résultant des programmes qu'il appuie et en faisant valoir le point de vue des pauvres et des petits producteurs lors de telles délibérations. Beaucoup d'initiatives importantes ont été prises en 2009; cependant, compte tenu de la nature du présent rapport, il n'est possible de rendre compte que de façon très sélective des principales de ces initiatives.
163. Le FIDA a participé activement au processus qui a abouti, en juillet 2009, à l'engagement du G8 d'investir 20 milliards d'USD au profit de la sécurité alimentaire, à savoir l'Initiative de L'Aquila sur la sécurité alimentaire. La déclaration conjointe des dirigeants du G8 reconnaissait explicitement le rôle que doivent jouer le FIDA et l'agriculture paysanne dans la réussite de l'action en faveur de la sécurité alimentaire mondiale, et le FIDA a appuyé les efforts entrepris après le sommet pour traduire les principes et les engagements financiers en actes concrets.
164. En vue d'aider à définir des outils de développement, d'action économique et d'orientation générale utiles aux pauvres pour répondre aux défis multiples que l'agriculture doit affronter au XXI^e siècle, la FAO a organisé deux rencontres majeures: le Forum d'experts de haut niveau sur le thème «Nourrir le monde en 2050» et le Sommet mondial sur la sécurité alimentaire. Le FIDA a fait partie des secrétariats qui ont organisé les deux réunions et a, entre autres, facilité la participation de représentants de la société civile et d'organisations d'agriculteurs, notamment par le biais du Forum de la société civile tenu en parallèle du Sommet.
165. Jusqu'à une date récente, l'agriculture est restée pour une large part une question secondaire dans le débat sur le changement climatique, mais, grâce aux efforts d'un vaste groupe de partenaires, parmi lesquels le FIDA, l'agriculture s'est vu accorder une place de premier plan aux négociations précédant la 15^e Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CdP 15) qui doit se tenir à Copenhague en décembre 2009. Ces efforts ont par ailleurs abouti à l'organisation, au même moment que la CdP 15, d'une Journée de l'agriculture et du développement rural qui aura pour but d'élaborer un

plan de travail prévoyant des stratégies et des actions destinées à faire pleinement entrer l'agriculture parmi les priorités de l'après-Copenhague.

166. En collaboration avec la Banque africaine de développement, le FIDA a organisé un Forum mondial sur les envois de fonds de travailleurs migrants à Tunis, les 22 et 23 octobre 2009. Avec la participation de grandes institutions publiques et privées travaillant sur cette question, le Forum a permis d'examiner les liens entre les services bancaires, la technologie et les investissements des migrants, de même que le rôle de la coopération internationale. À l'occasion du Forum, le FIDA a également publié une nouvelle étude sur le marché des envois de fonds en Afrique, laquelle explore les possibilités d'élargir ce marché et d'en améliorer le cadre réglementaire.
167. La consultation d'experts internationaux relative au manuel sur la parité hommes-femmes dans le secteur de l'agriculture – du savoir à l'action – s'est tenue en mars 2009 afin d'établir un plan stratégique d'action pour l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans le secteur de l'agriculture. La rencontre, organisée conjointement par la Banque mondiale, la FAO et le FIDA, prenait pour base les conclusions et recommandations du manuel, coproduit par les trois organisations en 2008. Une étude intitulée «Accaparement des terres ou opportunités de développement? Investissements agricoles et transactions foncières internationales en Afrique» a été diffusée en 2009 (cette étude ayant été réalisée par l'Institut international pour le développement et l'environnement à la demande du FIDA et de la FAO). Des exposés sur l'étude ont été faits dans diverses enceintes, notamment à la 17^e session de la Commission du développement durable des Nations Unies et à la Banque mondiale, avec la participation de membres du personnel parlementaire de la Chambre des représentants et du Sénat des États-Unis.
168. Le FIDA a apporté un appui tangible à la mise en œuvre du Cadre d'action global et à la réalisation de ses objectifs en hébergeant la plateforme principale du Mécanisme de coordination de l'Équipe spéciale de haut niveau, ainsi qu'en lui accordant un don et en lui détachant un fonctionnaire pour l'aider à exécuter son programme de travail. Par ailleurs, le FIDA, membre du groupe de contact pour la réforme du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), a contribué à conforter la place centrale du CSA au sein du Partenariat mondial pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition, en voie de constitution. Dans la nouvelle structure du Comité, le FIDA sera un «participant» au CSA, siègera au groupe consultatif de son bureau et de son secrétariat et fera partie du comité de sélection technique ad hoc du groupe d'experts de haut niveau.
169. En vue de consolider leur coopération et leur contribution à la concertation internationale sur l'agriculture, la sécurité alimentaire et le développement rural, le FIDA, la FAO et le PAM ont adopté un cadre de collaboration immédiate et à moyen terme aux niveaux mondial, régional, national et local²⁰. Les principaux résultats attendus de cette collaboration comprennent: le renforcement des capacités nationales et internationales en matière d'élaboration des politiques, de mise en œuvre et de meilleur accès à l'information; une participation et un plaidoyer plus efficaces dans les enceintes internationales et la création de cadres et d'instruments reconnus au niveau international; une meilleure mobilisation des ressources et une meilleure performance d'ensemble; une plus grande capacité d'intervention dans des contextes multidisciplinaires; enfin une plus grande efficacité et des gains d'efficience.

²⁰ Pour de plus en plus d'informations, voir le document EB 2009/97/R.39, Orientations relatives à une collaboration entre les organisations dont le siège est à Rome, présenté au Conseil d'administration en septembre 2009.

Amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale – CMR 10

170. Dans le cadre de ses efforts de réduction de la pauvreté et de la faim, le FIDA s'emploie à mobiliser des ressources pour des programmes devant bénéficier à l'agriculture et au développement rural dans les pays en développement. Dans un contexte caractérisé par un regain, au niveau mondial, de l'appui à l'agriculture paysanne et dans le souci de réagir à la progression de la pauvreté et de la faim, le Conseil des gouverneurs du FIDA a approuvé en février 2009 un programme de travail nettement étendu, avec une dotation de 3,0 milliards d'USD pour la période de la huitième reconstitution (2010 à 2012). Conjugué au cofinancement, le programme devrait se traduire par des investissements d'un montant total de 7,5 milliards d'USD en faveur du développement agricole, de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration de la sécurité alimentaire, ainsi que par la création de possibilités économiques pour une soixantaine de millions de ruraux pauvres des deux sexes. Le niveau cible des contributions des États membres a été fixé à 1,2 milliard d'USD, marquant une hausse sans précédent (67%) par rapport à la reconstitution précédente et faisant du montant de la huitième reconstitution le montant le plus élevé jamais enregistré dans l'histoire du Fonds. Obtenir la prompte concrétisation de ces annonces de contribution a été l'une des priorités essentielles de 2009.

Tableau 6

Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 – CMR 10

| Indicateur | Année de référence | Valeur de référence | 2009 ^a | Objectif 2012 |
|---|--------------------|---------------------|-------------------|---------------|
| Pourcentage atteint des annonces de contribution à la septième reconstitution | 2008 | 93 | 97 | 100 |
| Pourcentage atteint des annonces de contribution à la huitième reconstitution | s.o. | s.o. | 33 | 100 |

^a Au troisième trimestre 2009.

s.o. = sans objet.

171. Illustration de la préoccupation internationale à cet égard, la sécurité alimentaire a absorbé une proportion notable des fonds supplémentaires mobilisés en 2009. Fin octobre 2009, le FIDA avait signé avec la Commission européenne et les Pays-Bas des accords visant l'attribution de 36,5 millions d'EUR et de 9,5 millions d'USD, respectivement, pour étoffer des programmes de sécurité alimentaire appuyés par le FIDA au Burundi, en Érythrée, à Madagascar, au Mozambique, aux Philippines et au Soudan. Un accord supplémentaire signé avec la Commission européenne prévoit le versement de 5,4 millions d'EUR environ pour renforcer les capacités d'organisations paysannes africaines pour qu'elle puisse influencer sur les politiques et programmes touchant à l'agriculture, au développement rural et à la sécurité alimentaire. Des accords ont également été conclus avec la Finlande et la Norvège afin d'améliorer la performance dans les domaines de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles ainsi que de l'égalité hommes-femmes.
172. Globalement, au cours des trois premiers trimestres de 2009, le FIDA a reçu 40,75 millions d'USD de fonds supplémentaires, dont 22 millions d'USD au titre de la Facilité alimentaire de la Commission européenne, ce qui représente une nette augmentation par rapport aux 26,7 millions d'USD recueillis sur l'ensemble de l'année 2008. Cette somme englobe 3 millions d'USD destinés au Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds, qui suscite un grand intérêt depuis sa création et reçoit le soutien de plusieurs donateurs, dont la Commission européenne, le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, le Grand-Duché de Luxembourg, le Ministère espagnol des affaires étrangères et de la coopération et le Fonds d'équipement des Nations Unies.

173. Les fondations et le secteur privé sont une source de financement relativement nouvelle qui offre des perspectives intéressantes. Jusqu'ici, le FIDA a mobilisé des ressources auprès de la Fondation des Nations Unies ainsi que des fondations Copernic, Syngenta, et Bill et Melinda Gates. En vue d'élargir ce cercle, le FIDA a pris des contacts avec le United States Council of Foundations (Conseil des fondations des États-Unis) et est récemment devenu membre associé du Centre européen des fondations, à Bruxelles. S'agissant du secteur privé, le FIDA explore actuellement les possibilités de nouer des partenariats avec Nokia et Ericsson au sujet des envois de fonds et d'autres services financiers faisant appel à la téléphonie mobile.
174. Dans le cadre de la stratégie à long terme relative aux ressources financières que le FIDA élabore actuellement, et compte tenu des difficultés que présente pour toutes les IFI la gestion efficace et économique de petits fonds fragmentés, l'approche du financement supplémentaire sera examinée, en même temps que les possibilités de constituer des fonds, par exemple sur le modèle du fonds d'affectation spéciale multidonateurs adopté par la Banque mondiale. En outre, le FIDA continuera d'étudier et de mettre au point des instruments de financement novateurs pour recueillir des fonds à l'appui de ses activités en s'adressant à des sources autres que les donateurs traditionnels, par exemple les fondations et le secteur privé.

Groupe de CMR 3: Structure de gestion et services institutionnels efficaces et efficaces au siège et dans les pays pour atteindre les résultats opérationnels

175. L'élément central des CMR du groupe 3 est le souci systématique d'aligner les ressources financières et humaines sur les résultats, en veillant au rapport coût-efficacité, et de gérer activement la performance et les risques pour atteindre ces résultats.

Amélioration de la gestion des ressources financières – CMR 4

176. Le premier objectif du FIDA au titre de ce CMR est de retirer le maximum de bénéfices des engagements financiers et des décaissements qu'il effectue en faveur des pays clients avec les ressources qu'il mobilise, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration et selon les conditions et exigences propres à chaque pays. Les turbulences persistantes sur les marchés financiers mondiaux ont fortement pesé sur les opérations dans ce domaine, exigeant que les mesures spéciales adoptées en 2008 pour améliorer le suivi des résultats du portefeuille de placements soient maintenues pendant toute l'année 2009. Après avoir été égal à 5,41% en 2008, le rendement des placements devrait rester supérieur à l'objectif fixé dans la politique de placement en vigueur, à savoir 3,5%, ce qui représente un résultat très satisfaisant compte tenu de la volatilité actuelle des marchés. Conformément aux activités de gestion des risques renforcée du Fonds, un examen tactique du portefeuille de placements a été réalisé en juillet 2009. Un examen stratégique à long terme de la politique de placement du FIDA a été entamé parallèlement à un examen des besoins de liquidité à moyen terme du Fonds, et de la politique connexe. Les deux examens devraient arriver à leur terme en 2010. En outre, les travaux concernant l'élaboration d'une stratégie globale à long terme de gestion des ressources financières et la projection des futures ressources financières du Fonds ont débuté, en prenant en compte, notamment, les effets de la crise financière et de la récession sur les rendements attendus des placements, l'accroissement des besoins de liquidité pour alimenter les décaissements au titre des prêts et des dons et les limites de l'expansion du pouvoir d'engagement anticipé du FIDA. Dans le contexte de la mobilisation des ressources, un examen préliminaire des modalités et conditions de prêt du Fonds a été conduit en vue d'évaluer l'impact financier sur les ressources du FIDA.
177. Les révisions des Conditions générales applicables au financement du développement agricole ont été approuvées en avril 2009 dans le but de: simplifier et normaliser le modèle d'accord de financement et les procédures utilisées pour

administrer les financements octroyés par le FIDA; faciliter l'intégration de la nouvelle modalité de supervision directe; harmoniser les instruments et procédures juridiques du FIDA avec celles des autres IFI; et donner aux États membres une plus grande maîtrise des projets et programmes financés par le FIDA, en encourageant, dans la mesure du possible, l'utilisation des systèmes nationaux. Les changements vont entraîner une réduction sensible des délais de rédaction, de négociation et d'application des accords, ce qui implique qu'une part plus importante des ressources du FIDA et des ressources de ses bénéficiaires pourra être affectée aux projets et programmes proprement dits.

178. L'alignement sur les pratiques des autres IFI a été encore amélioré grâce à la modification de la procédure utilisée pour actualiser le taux d'intérêt applicable aux prêts accordés à des conditions intermédiaires et ordinaires. Avant le changement, le FIDA actualisait ses taux d'intérêt une fois par an, en utilisant pour référence le taux en vigueur six mois avant le début de l'année visée, si bien que les taux d'intérêt du FIDA étaient en retard par rapport au marché. Désormais, le Fonds pourra procéder à cette actualisation deux fois par an, en utilisant pour référence le taux en vigueur au début du semestre visé, ce qui rend les taux d'intérêt du FIDA plus voisins de ceux qui sont offerts sur le marché et par les autres IFI. Les possibilités d'améliorer la flexibilité des modalités de prêt du FIDA seront étudiées avec attention en 2010 lors de la révision prévue des Principes et critères du FIDA en matière de prêts.
179. La deuxième dimension majeure de ce CMR a trait à la gestion des ressources administratives du FIDA. En application des instructions données par le Conseil des gouverneurs en février 2009, le budget administratif du FIDA a été restructuré. À compter de 2010, il agrègera les dépenses antérieurement budgétisées au titre de deux mécanismes, le budget administratif et le mécanisme de financement du développement des programmes. Ces dépenses seront gérées, intégrées et présentées dans un budget unique axé sur les résultats. Des éléments de la budgétisation axée sur les résultats ont été introduits dans le programme de travail et budget pour 2009, une première étape avant que les résultats ne deviennent la base de l'allocation des ressources et de l'obligation de rendre compte de leur utilisation. Toutefois, le budget a continué d'être présenté par département – et non selon l'organisation institutionnelle et interdépartementale des fonctions – et par source de financement, limitant la mise en évidence des objectifs auxquels le FIDA alloue son budget. Ainsi, le budget administratif 2010 montre la correspondance entre les ressources et les résultats d'une manière plus transparente et directe. Avec cette présentation, le compte rendu de l'utilisation des ressources est rapproché de l'obtention des résultats au lieu de se couler dans la détermination préalable détaillée de la façon dont les ressources doivent être dépensées. En outre, ce système autorise une plus grande flexibilité dans l'utilisation des ressources, ce qui permet de saisir les occasions qui se présentent et d'associer au mieux les activités et les réalisations afin d'atteindre les résultats planifiés.

Amélioration de la gestion des ressources humaines – CMR 5²¹

180. La vision d'avenir associée à ce CMR est un personnel du FIDA bien géré, doté des compétences et de l'expérience nécessaires et affecté au bon endroit et au bon moment. Sa réalisation est vitale si l'on veut améliorer l'efficacité des activités de développement du FIDA et elle suppose au préalable la réalisation des objectifs concrets suivants: une plus grande partie du personnel affectée aux opérations de pays et déployée sur place; une meilleure démonstration par les directeurs et les superviseurs de l'excellence de leur qualification en matière de gestion des personnes; une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes et de toutes les régions géographiques; une fonction ressources humaines plus réactive et stratégique; et moins de temps accordé aux activités de transaction.

²¹ Pour un complément d'information, voir le document EB 2009/98/R.18, Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines – Une stratégie de gestion des personnes pour le FIDA.

181. Pendant la période 2007-2009, alors que la progression moyenne du programme de travail a été voisine de 10% par an, le budget du personnel du FIDA n'a augmenté en moyenne que de moins de 1% par an. Cette augmentation globale très modeste masque un important réalignement interne du personnel, visant à refléter l'accent mis sur le renforcement des opérations des programmes de pays et des projets et la volonté d'améliorer l'efficacité dans d'autres domaines. Ainsi, pendant cette période, la dotation en personnel du Département gestion des programmes (PMD) a progressé de plus de 13%, tandis que celles du Département finances et administration (FAD), du Département affaires extérieures (EAD) et du Bureau du Président et du Vice-Président (OPV) ont diminué. En 2010, l'effectif global du personnel devrait augmenter de 3,2% et concerner quasi exclusivement PMD et les affectations au niveau des pays. On a été en mesure de procéder à ces améliorations, notamment, en libérant des postes au titre de la première partie du programme de départ volontaire et des processus de réforme des ressources humaines afin de couvrir entièrement le détachement des CPP et le recrutement direct de personnel dans les pays. Un nouveau réalignement sera requis au cours des trois prochaines années pour atteindre la cible de 65% du personnel affecté aux opérations, fixée pour 2012, et l'on y parviendra en s'appuyant sur la mise en œuvre du plan stratégique pour le personnel du FIDA, qui sera achevé en 2009.
182. Les outils et les méthodes améliorés permettant de mobiliser le personnel adéquat (au moyen du recyclage, du redéploiement et du recrutement) revêtent une importance critique pour la réalisation des objectifs liés à ce CMR. À cet égard, des actions ont été conduites en vue de développer les compétences de direction et les capacités en matière de gestion du personnel, à savoir: la formation de 300 employés à la nouvelle approche de la gestion de la performance; la poursuite du programme novateur de gestion des talents à l'intention du personnel du cadre organique, et son élargissement en 2009 au personnel des services généraux; et les formations ciblées sur les domaines où le perfectionnement du personnel a été jugé nécessaire dans l'évaluation de la performance à 360° et l'enquête sur le personnel. Malgré ces efforts, l'indice d'engagement du personnel, une mesure indirecte de la performance et de la motivation du personnel, a baissé, passant de 70% à 65% au cours de l'année dernière. Bien que ce recul ne soit guère surprenant pendant une période de réforme majeure de la gestion des ressources humaines, il indique la nécessité de continuer à suivre étroitement cet aspect en 2010. Le tableau 7 présente les données relatives à l'évolution de la performance sur la base de ces indicateurs. L'indice global d'engagement du personnel²², établi en 2009 sur une autre base que celle retenue en 2008, montre une baisse négligeable au plan statistique – de 69,6% en 2008 à 68,4% en 2009. Le pourcentage du personnel affecté aux programmes a augmenté; le pourcentage du personnel des États membres des listes B et C a légèrement augmenté; le pourcentage de femmes occupant un poste P5 ou de grade supérieur est resté inchangé; et le délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique a nettement baissé. Sur tous ces fronts, les avancées devraient s'accélérer au fur et à mesure de la mise en place, en 2010, des nouveaux instruments d'orientation – le plan à moyen terme et le plan stratégique pour le personnel.
183. Compte tenu du degré de priorité élevé accordé au renforcement des capacités en matière de gestion des programmes, un curriculum de formation couvrant plusieurs années est mis en place pour PMD. Il met l'accent sur les compétences administratives et techniques et prévoit une formation certifiée sur, par exemple, la passation des marchés. D'ici à fin 2009, tout le personnel de PMD et le personnel pertinent des autres départements auront reçu une formation sur la supervision directe, l'administration des prêts et la passation des marchés.

²² L'enquête générale sur le personnel fournit une évaluation plus complète de la performance de la gestion des ressources humaines. Elle est réalisée deux fois par an, les années paires. L'indice d'engagement du personnel, qui est fondé sur un échantillon très limité des questions de l'enquête générale sur le personnel, est mesuré chaque année.

184. L'efficacité du recrutement est également fondamentale si l'on veut parvenir à réaligner le personnel sur l'obtention de résultats. C'est pourquoi, de nouvelles mesures ont été prises en 2009 pour améliorer à la fois la rigueur et la rapidité du processus. Pendant les trois premiers trimestres de 2009, l'indicateur mesurant le délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique était égal à 119 jours, contre 140 jours en 2008 – mais ce résultat doit être interprété avec prudence, compte tenu du petit nombre de recrutements effectués jusqu'ici en 2009. Dans le but d'accélérer les recrutements à l'avenir, le pouvoir de décider des recrutements aux postes de moindre niveau sera délégué par le Président aux Présidents adjoints et aux Directeurs. Bien que les indicateurs relatifs à l'équilibre de la représentation entre hommes et femmes et entre régions géographiques restent stables, de nouvelles mesures visant à améliorer la diversification ont été prises et des activités de recherche susceptibles d'élargir le bassin de candidatures aux postes vacants ont été entreprises.
185. Des progrès ont été accomplis quant à la "facilitation électronique" des processus de gestion des ressources humaines en 2009. La première phase du projet de gestion des consultants est achevée, mettant un terme à la gestion manuelle du recrutement et aux tâches correspondantes effectuées sur support papier, ce qui se traduit par le traitement plus rapide des contrats de consultants tant dans la Division des ressources humaines que dans les divisions procédant aux recrutements. Le système de gestion de la performance utilisant des outils informatiques a été mis en place dans toute l'institution, à l'issue d'une évaluation approfondie des résultats de la phase pilote exécutée en 2008.

Tableau 7

Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 – CMR 5

| <i>Indicateur</i> | <i>Année de référence</i> | <i>Valeur de référence</i> | <i>2009</i> | <i>Objectif 2012</i> |
|---|---------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Indice d'engagement du personnel | 2008 | 70 | 68,4 | 75 |
| Pourcentage du personnel affecté aux programmes | 2008 | 56 | 61 ^a | 65 |
| Pourcentage du personnel des États membres des listes B et C | 2008 | 31,5 | 33^b | suivi |
| Pourcentage de femmes aux postes P5 et au-dessus | 2008 | 30 | 31^b | 35 |
| Délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours) | 2007 | 141 | 119 ^b | 100 |
| Coût par feuille de paie (en USD) | 2008 | 90 | ^c | suivi |

^a Inscrit au budget pour 2010.^b Au troisième trimestre 2009.^c À déterminer.**Amélioration des résultats et de la gestion des risques – CMR 6**

186. Depuis 2007, le FIDA met en œuvre un système axé sur les résultats pour planifier ses activités, suivre sa performance et gérer les risques. Ce système a été l'un des éléments fondamentaux qui ont permis au FIDA d'atteindre ses objectifs, en termes de volume et de qualité, pendant la période de la septième reconstitution. L'objectif primordial fixé pour ce CMR en 2009 était le renforcement et la consolidation du système: d'une part, en poursuivant son intégration et sa généralisation dans la culture du Fonds et dans ses processus de gestion et de prise de décision et en élargissant la mise en œuvre de la gestion des risques de l'organisation; et, d'autre part, en l'adaptant de manière à ce qu'il prenne en compte les principales nouveautés telles que le Cadre de mesure des résultats 2010-2012, le plan à moyen terme 2010-2012 et la réforme du budget administratif. Les autres domaines à considérer ont été les suivants: le RIDE lui-même afin qu'il réponde au souhait exprimé par le Conseil d'administration d'y trouver une analyse plus approfondie des facteurs susceptibles d'expliquer les tendances de la performance;

et le nombre élevé de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard, signalées dans le RIDE 2008 comme un sujet de préoccupation majeure demandant la prise de mesures correctives immédiates.

187. Le Cadre de mesure des résultats 2010-2012, le plan à moyen terme 2010-2012 et la réforme budgétaire approuvés promeuvent l'alignement complet et cohérent des résultats et objectifs à moyen terme du Fonds sur les ressources dont il dispose pendant la période de la huitième reconstitution. La série des CMR, les indicateurs clés de performance et les mécanismes permettant de les relier au budget administratif ont été renforcés, principalement grâce à une définition et un suivi améliorés des résultats et à l'introduction de la planification stratégique du personnel. Deux nouveaux systèmes fondés sur les technologies de l'information ont été mis en place pour le suivi de la performance des projets, permettant l'identification et la résolution plus rapides des questions liées à l'exécution. Par rapport à l'année dernière, la qualité et l'opportunité des plans de gestion des départements se sont considérablement améliorées. L'intérêt particulier des entretiens trimestriels sur la performance est largement reconnu; toutefois, certains continuent à émettre des doutes à leur sujet et des arguments susceptibles de les faire changer d'avis ont été tirés d'une enquête visant à améliorer le système. Les moyens susceptibles de donner plus de poids aux questions liées à la performance et aux risques ont été renforcés, en collaboration avec le Comité de gestion des risques au FIDA.
188. La sensibilisation et le renforcement des capacités dans le domaine de la gestion des risques ont été appuyés par des activités de formation et de communication et la préparation du profil de risque du FIDA. Cette préparation fournit une expérience concrète de la gestion des risques dans des conditions réelles mais son objectif principal est l'identification et l'évaluation des risques pesant à l'échelle de l'institution sur l'obtention des résultats clés du FIDA pour la période 2010-2012 et le classement par priorité des actions susceptibles de les atténuer. Compte tenu de la relation étroite existant entre le plan à moyen terme et le profil de risque institutionnel, on s'est particulièrement attaché à coordonner ces initiatives de manière à ce qu'elles se complètent et se renforcent mutuellement afin que, en dernier ressort, le plan à moyen terme tienne compte de tous les risques majeurs recensés et prévoie les mesures adéquates pour les maîtriser efficacement.
189. Plusieurs autres initiatives liées à la gestion des risques au FIDA et planifiées pour 2009 sont arrivées à leur terme pendant l'année, notamment: un cadre de gestion des risques; un programme de divulgation des informations financières; un programme de contrôle interne pour la préparation des rapports financiers, prévoyant notamment la présentation d'une déclaration de la direction relative à la vérification des états financiers annuels, à compter de l'année budgétaire s'achevant le 31 décembre 2009. Les deux dernières initiatives, en particulier, placent les contrôles internes réalisés par le FIDA dans ces domaines clés au rang des meilleures pratiques des autres IFI et des organisations des Nations Unies.
190. Des progrès considérables ont été réalisés en ce qui concerne l'application des recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne. Bien que la proportion des recommandations dont l'application a pris du retard reste la même que celle de l'année dernière, ces chiffres occultent les efforts considérables déployés pour donner des suites à près de 70% des recommandations émises. Une série de recommandations importantes visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion et à favoriser une meilleure gestion des risques lorsque le FIDA remplit l'une de ses fonctions les plus critiques, à savoir la supervision directe, devraient être formulées dans un rapport d'audit interne sur le décaissement et la passation des marchés dans les projets directement supervisés par le FIDA, qui sera achevé d'ici à fin 2009.

Tableau 8
Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 – CMR 6

| Indicateur | Année de référence | Valeur de référence | 2009 | Objectif 2012 |
|---|--------------------|---------------------|-----------------|---------------|
| Pourcentage de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard | 2008 | 76 | 75 ^a | 65 |

^a Au troisième trimestre 2009.

191. Ainsi que, nous l'espérons, la présente édition du RIDE en atteste, une plus large place a été accordée au 'pourquoi', c'est-à-dire aux raisons ou aux facteurs expliquant les tendances de la performance des programmes bénéficiant d'un appui du FIDA. Les efforts déployés pour répondre à la nécessité pour le Conseil d'administration de disposer de ce type d'analyse contribuent à élargir le partage de l'expérience, des réussites et des enseignements tirés – en ce qui concerne les programmes du secteur de l'agriculture et du développement rural – à la fois à l'intérieur du FIDA et avec ses partenaires, ce qui donne d'autant plus de valeur au RIDE. Dans la même optique, un nouvel aspect important du processus d'examen interne du portefeuille cette année a été l'organisation d'une réunion ouverte à l'ensemble du personnel du FIDA et présidée par le Président, pour présenter les constatations, les enseignements et les résultats dégagés par l'examen. En entrant dans le groupe de travail des Banques multilatérales de développement (BMD) sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) et en rendant compte de sa performance, pour la première fois cette année, dans le rapport du système commun d'évaluation des performances (COMPAS), le FIDA s'est donné de nouvelles précieuses occasions de partager les enseignements et les expériences avec d'autres BMD ainsi qu'avec les lecteurs du rapport COMPAS.

Amélioration de l'efficacité administrative et mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration – CMR 7

192. Dans le contexte des initiatives de coopération des organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome, un document d'appel d'offres commun pour les services de dépositaire mondial a été finalisé avec la FAO et le PAM. Le dépositaire mondial assure une assistance à la gestion des fonds ainsi que des services de garde de titres. En outre, le FIDA a continué d'être le coordonnateur de l'initiative des Nations Unies visant à harmoniser les fonctions et les opérations administratives financières.
193. L'amélioration de l'efficacité administrative a toujours été un principe directeur clé de la gestion du budget du FIDA. Toutefois, ces dernières années, son application est devenue plus complexe en raison des efforts déployés parallèlement pour introduire des réformes étendues et profondes du modèle opérationnel du FIDA (par exemple, les systèmes d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité, la supervision directe, la présence dans les pays), ainsi que dans d'autres domaines (par exemple, les ressources humaines), et pour accroître d'une manière significative tant le volume que la qualité des opérations. Globalement, il est raisonnable de penser que le FIDA améliore son efficacité tout en conduisant un programme de travail plus étoffé et en produisant des résultats opérationnels plus consistants. Toutefois, une amélioration additionnelle est nécessaire compte tenu, en particulier, de l'alourdissement supplémentaire non négligeable du programme de travail et des objectifs plus ambitieux en termes de performance. Comme l'indique le Cadre de mesure des résultats 2010-2012 approuvé, le Fonds est déterminé à accomplir des progrès importants au cours des prochaines années. La mise en œuvre du plan à moyen terme de l'institution (2010-2012), assorti de son plan stratégique pour le personnel, qui favorisera un alignement plus étroit des ressources sur les résultats, se traduisant, notamment, par une diminution de la redondance et de la répétition des processus, revêt une importance fondamentale.

194. Au plan du coût, depuis 2007, la croissance réelle globale du budget dans le budget administratif a été négative – alors que le programme de travail a progressé en moyenne de 10% par an pendant cette période. Le coût administratif réel par dollar d'engagement au titre des prêts et des dons a régulièrement diminué. En ce qui concerne le personnel, le budget du personnel global a augmenté en moyenne de moins de 1% par an pendant la période 2007-2009. Cette augmentation globale très modeste masque un important réalignement interne du personnel, visant à refléter l'accent mis sur le renforcement des opérations des programmes de pays et des projets et la volonté d'améliorer l'efficacité dans d'autres domaines. Ainsi, entre 2007 et 2009, la dotation en personnel de PMD a progressé de plus de 13%, tandis que celles de FAD, d'EAD et d'OPV ont diminué. Enfin, ainsi que le RIDE et le RARI l'ont régulièrement indiqué ces dernières années, les résultats s'améliorent. Le FIDA est en passe d'atteindre ou a déjà dépassé la plupart des objectifs fixés dans le Cadre de mesure des résultats 2007-2010; sa performance est satisfaisante si on la compare à celle des opérations conduites par les autres IFI dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, ainsi qu'à celle de toutes les organisations multilatérales, du point de vue des indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide – selon l'enquête 2008 du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE) sur le suivi des progrès réalisés pour la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

Tableau 9

Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012 – CMR 7

| <i>Indicateur</i> | <i>Année de référence</i> | <i>Valeur de référence</i> | <i>2009</i> | <i>Objectif 2012</i> |
|--|---------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|
| Pourcentage des dépenses budgétisées par USD d'engagement au titre des prêts et des dons | 2008 | 16,3 | 15,5 ^a | 13,5 |

^a Budgétisées pour 2010.

195. Dans le contexte des examens des processus fonctionnels, la collaboration des trois organisations ayant leur siège à Rome a permis des gains d'efficacité dans divers domaines de coopération, en particulier celui de la passation des marchés pour les biens et services. Au cours des dernières années, les organisations ont mené avec succès des activités d'appels d'offres communs qui se sont traduites non seulement par des réductions des coûts, des surcroûts d'efficacité et des processus simplifiés mais également par le partage des connaissances et l'acquisition de compétences. Actuellement, les trois organisations recourent aux mêmes fournisseurs pour l'énergie, le gaz, les voyages, la banque, le courrier, la formation et les services de dépositaire, en bénéficiant de prix réduits grâce aux économies d'échelle et à un plus grand pouvoir de négociation des modalités et conditions. En 2010, une étape importante va être franchie avec la mise sur pied d'une unité commune pilote de passation des marchés à compter du 1^{er} janvier 2010. Cette unité commune harmonisera les procédures et les outils, y compris les termes des contrats qui sont encore définis indépendamment par chacune des organisations. La création de cette unité devrait être bénéfique pour les trois organisations ayant leur siège à Rome, en leur permettant d'économiser un peu plus grâce à leur pouvoir de négociation et aux économies d'échelle; en rationalisant la planification et les ressources; en harmonisant – en conformité avec les meilleures pratiques – les politiques, les procédures, les modalités et conditions générales, les outils et les ressources; en simplifiant les opérations et les processus; et en uniformisant l'interface avec la communauté des entreprises.
196. L'initiative récente la plus intéressante pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du FIDA a été l'introduction du budget d'investissement en 2008 – il s'agit principalement d'un moyen d'accroître l'investissement dans les systèmes améliorés utilisant les TIC. La stratégie d'utilisation de la composante TIC du budget d'investissement consiste en cinq initiatives pluriannuelles, comprenant chacune un

ou plusieurs projets²³. Les projets achevés et déployés en 2009 sont les suivants: les rapports sur l'état d'avancement des projets et le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), conçus tous les deux pour améliorer la gestion de la performance des programmes de pays et des projets et faciliter la préparation des rapports à ce sujet; et la première phase du projet de gestion des consultants, permettant de mettre un terme à la gestion manuelle du recrutement et d'éliminer les tâches correspondantes effectuées sur support papier, ce qui se traduit par le traitement plus rapide des contrats de consultants tant dans la division des ressources humaines que dans les divisions procédant aux recrutements. En ce qui concerne le projet de remplacement du système prêts et dons, l'une des initiatives les plus sensibles de réforme des processus fondées sur les technologies de l'information, lancées par le FIDA, un examen approfondi des approches et des options, associant largement les parties prenantes, a été réalisé avant l'appel d'offres officiel. Le processus d'appel à propositions et la décision finale relative à l'approche et au vendeur sont attendus d'ici à fin 2009. L'un des principaux enseignements tirés jusqu'ici sur le budget d'investissement est que l'investissement dans des solutions fondées sur les technologies de l'information doit faire suite à la réforme des processus fonctionnels ou en faire partie. Il ne doit pas précéder la réforme ni s'y substituer. Par conséquent, loin d'augmenter les engagements au titre du budget d'investissement en 2010, le FIDA limitera au contraire les nouveaux engagements, en attendant les conclusions des examens des processus fonctionnels planifiés, en particulier ceux qui ont trait à l'efficacité administrative.

197. La promotion du partage des connaissances et l'élaboration d'une approche commune entre les services de trésorerie des organismes des Nations Unies ont fait l'objet d'une intense activité ayant débouché sur des résultats. Le FIDA est l'organisation chef de file d'une action conduite à l'échelle des Nations Unies pour améliorer l'efficacité administrative des services de trésorerie, au moyen de l'échange des connaissances et d'une approche commune à toutes les organisations. En qualité de co-président du groupe de travail du réseau des finances et du budget sur des services communs de trésorerie du comité de haut niveau sur la gestion, le FIDA a développé et ouvert un site web spécialisé sur le partage des connaissances entre les services de trésorerie des Nations Unies. Une étude de faisabilité est en cours pour identifier les domaines précis spécifiques dans lesquels une approche commune conduirait à des économies d'échelle.
198. La gestion efficace de la forte expansion de la présence du FIDA dans les pays, pour passer de 17 pays en 2008 aux 27 pays qu'il est prévu d'inclure d'ici à la fin 2009, et la mise en place dans ces pays des conditions adéquates (statut juridique, sécurité, TIC et aspects matériels) pour le personnel décentralisé, a été l'une des priorités essentielles du FIDA en 2009. À cet effet, un groupe chargé de la coordination de la présence dans les pays, remanié et coprésidé par les présidents adjoints (PMD et FAD) a été créé pour renforcer la coordination interne et apporter un soutien. Des progrès ont été réalisés sur plusieurs fronts: la révision de l'accord-cadre conclu avec le Programme des Nations Unies pour le développement, qui, entre autres, autorisera le recrutement direct de personnel local par le FIDA; et l'élaboration de procédures administratives révisées et d'un manuel pour les bureaux de pays du FIDA, donnant au personnel des instructions détaillées concernant la mise sur pied et le fonctionnement de ces bureaux. Par ailleurs, de nouvelles procédures sont introduites pour permettre l'accès aux services bancaires locaux. Des négociations ont été conduites avec les partenaires institutionnels de manière à ce que les meilleures modalités et conditions soient obtenues pour les opérations de paiement des bureaux de pays effectuées sur leurs comptes

²³ À savoir: amélioration de l'administration des prêts et des dons (par le biais du projet de remplacement du système prêts et dons); amélioration de la préparation des rapports et de la gestion pour le développement et l'exécution des programmes de pays (par le biais de l'initiative "Unis dans l'action"); amélioration de la gestion et de l'administration des ressources humaines; amélioration de l'efficacité institutionnelle; et création d'une infrastructure de TIC plus robuste.

bancaires locaux (des indications à ce sujet sont fournies dans le manuel). Cela conduira à la définition de procédures améliorées pour la gestion financière des dépenses des bureaux de pays, s'appuyant sur les conclusions de l'examen réalisé par le Bureau de l'audit et de la surveillance.

199. Comme il est naturel pour une initiative de cette complexité, plusieurs problèmes et questions restent à régler: incorporer les opérations liées à la présence dans les pays dans les systèmes de gestion institutionnels afin qu'elles fassent partie intégrante du FIDA; et accélérer les processus débouchant sur la conclusion d'accords avec les organismes et les pays hôtes – au 31 octobre 2009, de tels accords étaient conclus dans seulement quatre et neuf pays respectivement. Compte tenu de la dégradation des conditions de sécurité dans plusieurs pays où le FIDA intervient, des mesures additionnelles de protection du personnel du Fonds ont été prises ou sont envisagées. À ce titre, le FIDA a élaboré à l'intention des femmes voyageant sur le terrain un programme de formation novateur qui les sensibilise aux problèmes de sécurité. Le Réseau interorganisations des Nations Unies pour la gestion des mesures de sécurité a proposé qu'il soit appliqué dans l'ensemble du système des Nations Unies.

IV. Conclusions

200. L'édition 2009 du RIDE est la dernière de la période couverte par la septième reconstitution. Une préoccupation centrale de la septième reconstitution était la volonté de faire en sorte que le FIDA améliore la qualité de ses activités de développement ainsi que la portée de son impact sur le développement – et revalide son rôle de mécanisme de développement essentiel et fiable aux yeux de ses membres et de la communauté du développement dans son ensemble. L'instrument mis en place à cette fin a été le Plan d'action, dont l'une des émanations est le RIDE – grâce au système de gestion axée sur les résultats qui a été jugé essentiel, à la fois pour centrer les efforts du FIDA sur les améliorations et pour accroître la transparence du Fonds et sa capacité de rendre des comptes à ses Membres.
201. Ces deux dernières années ont spectaculairement mis en lumière le besoin d'un tel mécanisme de développement fiable, s'occupant directement de la pauvreté rurale, de la sécurité alimentaire et de l'agriculture aux côtés des petits agriculteurs qui jouent un rôle si important dans le système mondial de production alimentaire et agricole. Il est également évident que le FIDA a réussi à relever le défi consistant à améliorer la qualité et l'impact de son action. Tant le RARI, produit par le Bureau indépendant de l'évaluation (OE) du FIDA, que le RIDE font état d'une amélioration significative de l'efficacité du FIDA dans le domaine du développement, le RARI affirmant même qu'il a dépassé les niveaux de qualité et de performance d'un grand nombre des organisations auxquelles il peut être comparé – et aucune d'entre elles ne l'égale. L'édition 2008 du RIDE commençait déjà à le laisser entendre et le succès considérable de la huitième reconstitution a reflété le fait que le FIDA avait réussi à relever le défi lancé par la septième reconstitution – et qu'il devrait jouer un rôle plus important pour répondre au défi autrement plus ardu posé par la sécurité alimentaire et la pauvreté rurale et cruellement révélé ces deux dernières années par la crise alimentaire et la flambée des prix des denrées alimentaires.
202. La présente édition 2009 du RIDE montre que le FIDA a continué de progresser, ce que confirme le RARI. On peut dégager, principalement, quatre éléments phares sous-tendant cette progression: le plus grand poids accordé à la programmation et aux partenariats à l'échelon des pays; l'approche beaucoup plus rigoureuse adoptée pour la conception et l'évaluation de la qualité des projets dès le début du cycle; le passage rapide de la supervision des projets par des tiers à la supervision directe par le FIDA lui-même; et la mise en œuvre du projet relatif à la présence du FIDA dans les pays – dans le cadre de la gestion et de la mise en œuvre du cycle des projets.

203. La présente édition du RIDE ne s'intéresse pas particulièrement à la performance du point de vue des partenariats et de l'harmonisation à l'échelon des pays. Cet aspect a été abordé dans l'édition 2008, où il a fait l'objet d'un rapport positif fondé sur une analyse comparative indépendante produite par le CAD/OCDE. Aucune nouvelle information de cette sorte n'est disponible pour l'édition 2009, bien que les examens de la performance du FIDA réalisés par des partenaires à l'échelon des pays aient été positifs (voir le paragraphe 128). L'inclusion d'un plus grand nombre de pays dans l'enquête sur l'examen par les partenaires, et l'extension systématique des examens annuels des programmes de pays, devraient permettre au FIDA d'utiliser l'analyse du CAD/OCDE davantage comme un moyen de contrôle (à l'instar du RARI) que comme une source d'information primaire dans un domaine critique de sa stratégie de partenariat.
204. Concernant l'amélioration des résultats indiqués dans le RIDE, et amplement confirmés par le RARI, les principaux facteurs qui y ont contribué ont été incontestablement la supervision directe par le FIDA et sa présence dans les pays, qui ont toutes les deux favorisé une participation plus active à l'exécution des projets et une collaboration plus étroite avec les institutions locales directement et indirectement responsables de la réussite des projets. Les effets de l'importance accrue accordée à la qualité des projets en début de cycle commenceront à être perceptibles dans trois ou quatre ans seulement – lorsque les projets conçus dans le cadre des nouvelles politiques feront l'objet de rapports d'achèvement.
205. Toutefois, il est clair que la performance des projets bénéficiant d'une aide du FIDA n'est pas déterminée uniquement par les activités du Fonds. Les conditions dans le pays, du point de vue des institutions et des politiques, sont des facteurs vitaux. Elles ne sont pas, toutefois, entièrement indépendantes. Le FIDA a consacré beaucoup de moyens au développement institutionnel et humain dans le cadre des opérations de ses projets dans les pays. C'est d'ailleurs l'un des aspects pour lesquels sa performance a été jugée exceptionnelle et l'on peut estimer qu'en misant sur la réussite dans ce domaine, il a jeté les bases de l'amélioration de la performance au regard d'un plus grand éventail de critères.
206. Il se pourrait, précisément, que cette focalisation sur le développement humain et institutionnel explique les incertitudes planant sur l'efficacité (ou le rapport coût-résultats) des projets clos. Comme le reconnaît le RARI, l'analyse économique des projets est notoirement difficile, en particulier lorsque les bénéficiaires ne sont pas des marchandises – ce qui est très souvent le cas dans les domaines du développement humain et institutionnel. L'évaluation à l'échelle de l'institution de l'efficacité des projets du FIDA qui est planifiée par OE devrait faire la lumière sur les façons d'évaluer les avantages des projets, sur les objectifs raisonnables en termes de rendement des capitaux investis dans certaines des zones agricoles les plus marginales du monde et sur les stratégies permettant d'associer les plus pauvres à des activités censées générer des bénéfices économiques maximums.
207. S'il est vrai que la relation entre, d'une part, la focalisation sur le développement institutionnel et humain (y compris la parité hommes-femmes) dont les succès sont bien étayés et, d'autre part, l'efficacité économique demeure floue, il est en revanche évident que le développement institutionnel et humain est la clé du maintien durable des avantages des projets. À cet égard, une performance solide dans le domaine humain et institutionnel améliore tangiblement les perspectives de pérennité d'un projet et augure bien, en particulier si elle est assortie d'une bonne performance en matière d'accès aux actifs matériels, de la portée et de la durée de l'impact du FIDA dans le futur.
208. La tendance à l'amélioration régulière est évidente dans tous les domaines mais des questions importantes restent à clarifier pour parvenir à une gestion plus efficace de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays. Il y a, par exemple, pour ce qui est de la performance des projets du FIDA dans le domaine environnemental, un décalage évident entre l'évaluation du RARI et les auto-

évaluations du FIDA figurant dans les rapports d'achèvement de projet. Au demeurant, c'est le seul domaine dans lequel les auto-évaluations sont sensiblement plus positives que les évaluations du RARI.

209. Les calendriers de préparation du RARI et du RIDE (relatifs à l'examen sous-jacent du portefeuille de projets) n'ont pas permis une analyse détaillée de cette différence de notation des résultats environnementaux dans le RIDE 2009 mais celle-ci figurera dans les RIDE 2010, assortie de la description des mesures prises pour y remédier. Ainsi qu'il en a déjà été fait mention, le FIDA est, à l'évidence, très attaché aux questions liées à la gestion environnementale touchant les petits agriculteurs: il est l'organisme hôte du Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification et il fait partie des organismes d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Toutefois, l'intégration effective des questions environnementales – et l'orientation adéquate du personnel sur les questions clés actuelles de la gestion environnementale – est un problème important. Les solutions qui lui sont actuellement données sont, notamment, la réorientation de l'unité environnement mondial et changement climatique, de manière à ce qu'elle s'occupe de l'ensemble du portefeuille du FIDA et non plus exclusivement des activités financées par le FEM, et la promotion des synergies entre le Mécanisme mondial et le développement du portefeuille d'opérations du FIDA dans le domaine de l'environnement.
210. D'ici à 2010, le FIDA disposera d'une stratégie globale sur la façon d'aborder la relation entre les moyens d'existence des petits agriculteurs et la gestion de l'environnement, et d'une politique sur le changement climatique. Leurs résultats ne seront pas immédiats, bien que la supervision directe favorise une traduction des politiques en actions sur le terrain infiniment plus rapide que ne le permettait la supervision par des tiers.
211. Un autre domaine thématique suscitant de fortes préoccupations est celui des marchés. La performance des projets s'est améliorée. Cependant, on peut se douter qu'elle n'a pas progressé suffisamment quand on sait le rôle de poids que jouent les mécanismes axés sur le marché dans un grand nombre des perspectives de solutions durables aux problèmes de la pauvreté rurale et de l'approvisionnement alimentaire mondial. La perception de la pertinence de l'accès des petits agriculteurs aux marchés a énormément évolué ces dernières années, y compris au FIDA, où le domaine de l'accès aux marchés s'est, d'une manière spectaculaire, taillé une part de choix dans les programmes de prêt et de don. Les anciens projets étaient beaucoup plus orientés sur la recherche d'un compromis entre les besoins alimentaires locaux et familiaux et la production locale et familiale, une orientation qui est reflétée dans la performance décevante des anciens projets lorsqu'ils sont évalués à l'aune des critères actuels d'intégration plus large des marchés.
212. On peut s'attendre à une amélioration notable de la performance relative à cet aspect lorsque les projets de la dernière génération arriveront à leur terme. Néanmoins, une évaluation à l'échelle de l'institution dans ce domaine, planifiée par OE en 2010, devrait dégager les éléments de base permettant de consolider la conception des nouveaux projets et l'appui à l'exécution du portefeuille de projets en cours. En outre, la version révisée de la politique de dons du FIDA (EB2009/98/R.9), proposée pour autoriser l'octroi de dons au secteur privé, en faveur de recherches utiles aux petits exploitants ou d'activités de renforcement des capacités à leur intention, devrait favoriser la recherche de solutions conjointes dans ce domaine. Le FIDA peut d'ailleurs en fournir des exemples remarquables, en particulier le développement de l'huile de palme en Ouganda.
213. L'innovation constitue un aspect plus transversal. Sur la base de son échantillon, le RARI juge la performance des projets plus satisfaisante que ne le fait l'auto-évaluation du FIDA (qui, toutefois, constate aussi une réelle amélioration). Il est nécessaire de clarifier les choses dans ce domaine vital et une évaluation à l'échelle de l'institution est attendue d'ici au premier trimestre 2010 pour faciliter la gestion

de la performance. Il va sans dire que l'approche de l'innovation adoptée par le FIDA doit être fortement orientée par les informations issues de la mise en œuvre de sa stratégie de gestion des savoirs – les problèmes auxquels les pauvres sont confrontés subiront des changements accélérés parce que les nouvelles formes d'intégration des marchés ouvriront de nouveaux horizons mais, parallèlement, propageront et amplifieront rapidement les crises d'une manière inédite.

214. La performance du portefeuille du FIDA a largement atteint et même dépassé les objectifs fixés dans la septième reconstitution – et pas seulement du point de vue des dimensions sociales et institutionnelles de la petite agriculture (la performance en matière d'amélioration de la productivité agricole a également énormément progressé). C'est un véritable succès et c'est le fruit d'une somme de travail considérable qui a permis de planifier et de mettre en œuvre les changements. En même temps, une grande partie des améliorations – mais pas la totalité – résultent principalement du passage des résultats des projets d'un niveau de performance "plutôt médiocre" à un niveau "moyen" et, dans une moindre mesure, d'un niveau "moyen" à "bon". En effet, l'essentiel du gain en termes de performance provient d'une diminution majeure du nombre de projets affichant une performance médiocre. L'excellence a été plus difficile à cerner – bien qu'elle soit perceptible dans les domaines du développement institutionnel, social et humain et de la prise en compte des questions de parité hommes-femmes. Pendant la période de la huitième reconstitution, la véritable amélioration devra donc plutôt consister à essayer de dépasser le stade de la réussite modérée afin d'accéder au niveau de performance susceptible de produire les modèles unanimement reconnus et transposables à plus grande échelle, qui seront au cœur des efforts de développement rural mondiaux.
215. À la question des objectifs plus ambitieux qu'il convient de se fixer en matière de performance s'ajoute celle du temps requis pour atteindre ces objectifs. Le nombre de projets bénéficiant d'une prolongation atteint des niveaux très élevés et la durée de vie des projets est généralement plus longue que prévue. Bien que cette tendance reflète clairement la détermination à atteindre les objectifs visés par les projets, elle signifie que les décaissements sont lents et que le coût total de la supervision et de l'appui aux projets s'alourdit. Aucun de ces deux points n'est positif: l'aide financière n'a pas d'impact tant qu'elle n'est pas décaissée et tout le monde s'accorde aujourd'hui à reconnaître que le décaissement devrait être rapide. L'épuisement de l'appui à l'exécution accroît les coûts et favorise les conflits car il faut à la fois mobiliser des ressources pour permettre l'expansion vers de nouvelles activités et atteindre les objectifs globaux de l'institution en termes d'efficacité. Dans une certaine mesure, le coût total du projet peut être assumé si l'efficacité est améliorée dans d'autres domaines, par exemple, du fait de la présence dans le pays et d'une meilleure organisation de la supervision. Mais l'argument en faveur du décaissement plus rapide de l'assistance est irréfutable et est reflété par le propre "mouchard" du FIDA en matière de gestion: l'indicateur clé de performance qui mesure le délai entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur. "Mieux" et "plus vite" sont des expressions qui devront devenir encore plus courantes dans la planification et la gestion de la performance au FIDA.
216. Le Plan d'action a jeté les bases qui permettront d'améliorer l'efficacité des activités de développement, non seulement en introduisant des changements importants dans le cycle de projet du FIDA (en particulier, le renforcement du contrôle qualité, l'expansion de la présence dans les pays et la supervision directe), mais aussi en préconisant une gestion globale de toutes les dimensions de l'action du FIDA pour lui donner les moyens d'atteindre ses objectifs d'efficacité en matière de développement.
217. Le rapport sur les résultats de la gestion institutionnelle du FIDA, présenté au chapitre III, est globalement positif. Dans le contexte des crises mondiales, le FIDA est tout de même parvenu à contribuer à améliorer l'environnement mondial appuyant le développement rural et le développement de la petite agriculture à

l'échelon des pays. En outre, la mobilisation des ressources en faveur de ses propres actions a donné des résultats très satisfaisants – qu'il s'agisse des contributions directes ou du cofinancement des projets lancés à son initiative. Pour passer de la mobilisation de l'attention et des ressources à l'échelon mondial à l'utilisation effective de ces ressources, il faudra que le FIDA s'emploie parallèlement à améliorer les dimensions techniques qui ajoutent de la valeur à sa contribution au cadre de politiques et d'investissement appuyant une croissance agricole soutenue au profit des petits agriculteurs. Cet effort est lié à son initiative de transposition à plus grande échelle – et le succès de cette initiative sera lui-même lié à la disponibilité de modèles exceptionnels, issus d'expériences de projets couronnées de succès, susceptibles d'être transposées. Dans un contexte caractérisé par l'engagement de ressources accrues en faveur du développement agricole et la recherche de moyens efficaces et efficients de les acheminer, le FIDA a donné une plus large place au cofinancement de ses opérations à l'échelon des pays et à la création de nouveaux partenariats, par exemple avec la Commission européenne et la Suède. Il conviendra d'intégrer pleinement la gestion de ces partenariats et leurs implications sur la stratégie et les ressources du FIDA, en particulier à la lumière des problèmes organisationnels non négligeables posés par l'importance du financement hors programme dans les autres organisations des Nations Unies et les autres IFI.

218. La transition de la septième reconstitution à la huitième reconstitution supposera le franchissement d'une nouvelle étape au niveau des opérations, exigeant un resserrement similaire de la gestion, pour atteindre des objectifs ambitieux tout en veillant à améliorer l'efficacité. Les fondations ont été posées: un nouveau cadre de mesure des résultats a été approuvé; le système de gestion axé sur les résultats a été restructuré pour préciser les objectifs et les processus clés (et servir de base, également, à une coordination et une coopération internes améliorées); et la budgétisation axée sur les résultats créera une relation plus transparente et aisément maîtrisable entre les fins prioritaires et les moyens. Conscient que la création de la plate-forme institutionnelle améliorant l'efficacité et l'efficacité n'est pas un processus immédiat, le FIDA prépare, pour la première fois, un plan à moyen terme très ciblé qui sera la clé de voûte du système de gestion des résultats.
219. D'une manière générale, l'ensemble des processus de gestion institutionnelle a fourni une plate-forme adéquate et réactive aux opérations de développement du FIDA et à la réalisation des objectifs de la septième reconstitution. La gestion des ressources financières du FIDA a été indéniablement de très grande qualité: le FIDA a traversé la crise financière mondiale avec des taux de rendement positifs en 2008 et qui d'après les prévisions devraient se poursuivre pour 2009. Les services administratifs ont soutenu la croissance régulière du programme de travail et l'intensification des activités de développement conduites par le FIDA sans croissance réelle des budgets pendant toute la période de la septième reconstitution. D'ailleurs, le personnel purement administratif a diminué tandis que le personnel travaillant directement dans les opérations de développement a augmenté²⁴. Les indicateurs de l'efficacité institutionnelle, en USD, seraient plus positifs s'ils étaient mesurés en valeur réelle plutôt qu'en valeur nominale, compte tenu de l'impact de l'affaiblissement de la devise utilisée aux fins de la budgétisation au FIDA sur la valeur nominale du budget. Néanmoins, certaines indications laissent penser que le FIDA n'est plus très loin des limites de ce qui peut être fait pour offrir davantage de services avec les systèmes et les ressources internes dont il dispose – et que la prise en charge continue de nouvelles responsabilités, non accompagnée d'une réforme importante et d'une rationalisation, pourrait compromettre la qualité des services.

²⁴ La situation d'avancement de la réforme de la gestion des ressources humaines est présentée séparément dans le document EB 2009/98/R.18.

220. Les résultats ressortant du RARI, du RIDE et des systèmes trimestriels internes de suivi des résultats et des ressources montrent que le FIDA a été à la hauteur des objectifs fixés pour la période de la septième reconstitution. L'amélioration de l'efficacité de ses activités de développement est solide et, bien que la direction ait largement privilégié ce domaine, le système de gestion institutionnelle a aussi répondu d'une manière satisfaisante, en fournissant un cadre propice à l'amélioration de l'efficacité des opérations à l'échelon des pays. La huitième reconstitution représente le franchissement d'une nouvelle étape. S'agissant de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays, elle implique un plus grand nombre d'opérations mais aussi des opérations qui fournissent davantage de projets, d'un niveau d'excellence tel que l'on puisse se lancer en toute confiance dans leur élargissement et leur transposition à l'échelle que l'ampleur des problèmes mondiaux de la sécurité alimentaire et de la pauvreté rurale exige. Elle signifie aussi que le FIDA doit relever le défi qui consiste à réaliser davantage en moins de temps: le temps est un luxe que ni les petits agriculteurs pauvres ni le FIDA n'ont les moyens de se permettre. Pour la gestion et l'administration, l'enjeu consiste non seulement à comprendre que travailler comme d'habitude, mais plus vite, n'est pas une solution susceptible de résister longtemps face à l'expansion attendue de la charge de travail, mais qu'il faut aussi mettre en œuvre d'importants changements dans les processus. Et la faisabilité de ces processus sera subordonnée à la capacité et à la volonté du FIDA de gérer et de mobiliser efficacement son personnel, en prenant son mandat de développement comme point de référence primordial et impératif. Le plan à moyen terme 2010-2012 du FIDA et le plan stratégique pour le personnel, qui l'appuie, seront des instruments clés pour relever ces défis considérables. Une partie de l'édition 2010 du RIDE sera consacrée à la teneur des plans et à l'impulsion réelle qu'ils vont apporter pour fournir une contribution durable plus importante à ce qui est unanimement considéré aujourd'hui comme la nécessité impérative de donner à la question mondiale de l'approvisionnement alimentaire et de la sécurité alimentaire une réponse ayant l'envergure requise.

Outils permettant de mesurer la performance du portefeuille et les résultats des projets

A. Rapport sur l'état d'avancement du projet

1. L'élaboration systématique de rapports sur l'état d'avancement du projet a été introduite l'année dernière. Le rapport sur l'état d'avancement du projet donne principalement les informations suivantes: la notation de la performance en matière d'exécution, l'identification des risques principaux et la définition des mesures de suivi approuvées. Cette présentation répond mieux aux besoins de la supervision directe. Il fait partie intégrante de la documentation utilisée pour la supervision directe et fournit aux responsables une image de la performance du projet en matière d'exécution. Il fournit aussi les éléments de base de la plupart des analyses des portefeuilles régionaux et du portefeuille global du FIDA. Les indicateurs du rapport sur l'état d'avancement du projet sont subdivisés en quatre groupes: aspects fiduciaires, situation d'avancement de l'exécution, résultats et effets directs, et pérennité. En conformité avec les CMR, le rapport sur l'état d'avancement du projet attribue aussi des notes aux progrès accomplis par le projet dans les domaines suivants: accroissement des actifs matériels et financiers, amélioration de la sécurité alimentaire, innovation et apprentissage. Des rapports sur l'état d'avancement des projets ont été produits pour 211 projets.
2. Un système utilisant l'Internet (rapports sur l'état d'avancement du projet en ligne) a été mis sur pied pour enregistrer les rapports et les mettre en mémoire. On peut y accéder à partir du siège du FIDA ou de n'importe quel ordinateur connecté à l'Internet. Le système va chercher les données les plus récentes sur les caractéristiques clés du projet (notamment les dates importantes, les montants des financements et des décaissements) dans le système de gestion du portefeuille de projets et le système prêts et dons. Il propose aussi une interface conviviale pour saisir les autres sections du rapport sur l'état d'avancement du projet ainsi qu'une fonctionnalité permettant d'exporter les notes du rapport sur l'état d'avancement du projet et d'autres données sélectionnées.

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

3. Le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) a été mis en route après son approbation par le Conseil d'administration en décembre 2003 (EB 2003/80/R.6/Rev.1). Les premiers résultats ont été présentés au Conseil d'administration en 2005. Une approche fondée sur la notation a été introduite en 2007 pour rendre compte des résultats de deuxième niveau, et les premiers rapports sur ce type de résultats ont été présentés en 2008. Il est recommandé que les rapports de deuxième niveau soient préparés après la mi-parcours ou après la troisième année d'exécution du projet. Les résultats de deuxième niveau du SYGRI donnent un aperçu de la mesure dans laquelle les activités du projet ont contribué à l'obtention des résultats escomptés – évaluation de l'efficacité – et les avantages des initiatives du projet ont des chances de perdurer après la clôture du projet – évaluation de la pérennité. Le FIDA encourage les projets à procéder à une évaluation honnête des résultats de deuxième niveau, en prenant en compte toutes les informations disponibles. Les résultats négatifs devraient servir à identifier les mesures correctives et à améliorer ainsi la probabilité que le projet atteigne ses objectifs en matière de développement.
4. Les projets choisissent la méthode la plus adaptée pour mesurer les résultats de deuxième niveau, en fonction des conditions et des caractéristiques locales, notamment l'existence éventuelle de systèmes de suivi et évaluation et de sources de données secondaires. L'approche fondée sur la notation favorise aussi l'harmonisation de la préparation des rapports du SYGRI avec les processus d'autoévaluation et d'évaluation.

5. Pour l'année 2008, un nombre total de 141 projets ont transmis des données relatives aux indicateurs du SYGRI de premier niveau et 59 projets ont fourni des évaluations des résultats de deuxième niveau. Cela représente une augmentation de 10% environ par rapport à l'année dernière. Approximativement 85% des rapports attendus (166) ont été reçus, un pourcentage similaire à celui de l'année dernière. Les projets rendant compte des indicateurs de premier niveau couvrent les deux tiers environ du portefeuille en cours d'exécution, tandis que 59 projets (approximativement 40%) ont envoyé des rapports sur les indicateurs de deuxième niveau.

Tableau 1

Bilan de la préparation des rapports dans le cadre du SYGRI

| Région | Attendus | Reçus | Rapports manquants | Dont | |
|--------------|------------|------------|--------------------|---------------------|--------------------------|
| | | | | en vigueur < 1,5 an | projets faisant problème |
| PA | 39 | 30 | 9 | 3 | 2 |
| PF | 39 | 33 | 6 | 2 | - |
| PI | 37 | 31 | 6 | 1 | 4 |
| PL | 23 | 20 | 3 | 1 | 2 |
| PN | 28 | 27 | 1 | - | - |
| Total | 166 | 141 | 25 | 6 | 8 |

6. Plus de la moitié des projets qui n'ont pas transmis de rapport étaient soit en vigueur depuis moins d'un an et demi soit classés comme "projets faisant problème" dans le système SAFF. Par conséquent, et étant donné que le SYGRI est appliqué rétroactivement à des projets déjà en cours d'exécution, le bilan de l'élaboration de rapports du SYGRI répondant aux exigences est extrêmement satisfaisant.
7. La collecte ou la définition de données de référence s'est aussi améliorée. Des données de référence ont été enregistrées par les deux tiers environ des projets entrés en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2005. Les données sont tirées des enquêtes de référence du SYGRI, d'enquêtes secondaires (par exemple, les enquêtes en grappes à indicateurs multiples de l'UNICEF, les enquêtes démographiques et sanitaires de la Banque mondiale, les sources gouvernementales) ou d'enquêtes de référence plus générales. La disponibilité de données de référence devrait contribuer à améliorer la gestion des projets et fournir aux évaluations des informations essentielles pour juger de l'impact. Jusqu'ici, quelque 45 enquêtes du SYGRI sur l'impact ont été réalisées; la grande majorité sont des enquêtes de référence. À la clôture de ces projets, les données sur l'impact tirées des enquêtes du SYGRI et d'autres sources de données sur l'impact fourniront des informations quantitatives pour mesurer l'impact. Il est important de noter, toutefois, que les enquêtes ne fournissent pas à elles seules toutes les données nécessaires pour formuler un jugement éclairé, mais qu'elles doivent être recoupées avec d'autres sources d'informations sur l'impact.
8. Le programme informatique développé au FIDA pour appuyer les enquêtes du SYGRI a aussi été amélioré cette année afin d'offrir un environnement plus stable et convivial. La nouvelle version incorpore les dernières normes de croissance utilisées par l'Organisation mondiale de la santé (pour évaluer la malnutrition chez les enfants), ainsi qu'une fonctionnalité permettant de comparer les enquêtes conduites à différents moments.

9. Étant donné que les données du SYGRI sont dépendantes des systèmes de S&E des projets – au demeurant, la plupart devraient en provenir directement – l'amélioration des systèmes de S&E des projets est indispensable si l'on veut des rapports SYGRI de meilleure qualité. La conception et l'appui aux premiers stades de l'exécution des projets du FIDA doivent privilégier la mise en place de systèmes de S&E fonctionnels qui permettront aux responsables des projets de soumettre des rapports actualisés et exacts répondant aux exigences du SYGRI.
10. Les résultats exposés dans le présent document sont fondés sur les données communiquées dans le cadre du système SYGRI pour 2008. Ces données ont été transmises par les deux tiers des projets du portefeuille en cours (au 31 décembre 2008) et elles peuvent donc être considérées comme représentatives de l'ensemble du portefeuille. On a utilisé les informations sur la performance transmises par les 141 projets ayant envoyé des rapports dans le cadre du SYGRI pour extrapoler la performance à l'ensemble du portefeuille. Le facteur d'extrapolation a été obtenu en calculant le rapport du montant des financements alloués aux projets ayant transmis des rapports sur le montant du financement total du portefeuille.
11. Un système utilisant l'Internet a également été développé pour appuyer la préparation des rapports du SYGRI – SYGRI en ligne. Ce système est lui aussi accessible à partir du siège du FIDA ou de n'importe quel ordinateur connecté à l'Internet. Les résultats de premier et de deuxième niveaux sont classés dans la cinquantaine de catégories de résultats (par exemple, production animale, infrastructures d'irrigation, transfert de technologies) assignées à l'un des objectifs du cadre stratégique. Pour chaque indicateur de premier niveau, le système SYGRI en ligne permet l'enregistrement des cibles (programme de travail et budget annuels et préévaluation) et des résultats effectivement obtenus; le système calcule ensuite les pourcentages de réussite. Les notes attribuées aux résultats de deuxième niveau sont également enregistrées dans les catégories de résultats appropriées et peuvent être assorties d'informations additionnelles, sous la forme d'un texte. En outre, une fonctionnalité permet d'exporter les données sur les résultats, sous la forme de valeurs séparées par une virgule, aux fins d'autres analyses.

C. Fiche analytique de programme-pays

12. Au cours des dernières années, la présentation des fiches analytiques de programme-pays a été révisée pour refléter les éléments essentiels du programme de pays. Étant donné que la quantité minimum requise de COSOP axés sur les résultats a maintenant été approuvée, une section résumant les progrès accomplis dans le cadre du programme de pays en matière de réalisation des objectifs, risques et stratégies visant à les atténuer, y est incluse. Les fiches analytiques comportent aussi une section dans laquelle le programme de pays est noté au regard de quatre indicateurs clés du cadre de mesure des résultats: augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire, autonomisation et efficacité de l'aide.

D. Rapport d'achèvement de projet

13. Les 25 rapports d'achèvement de projet examinés en 2009 pour évaluer la performance du portefeuille couvrent la totalité des projets clôturés pendant la période visée par l'examen (appendice I). Ces projets ont été approuvés par le Conseil d'administration de 1993 à 2000, et les dates de clôture tombent entre le 30 juin 2006 et le 30 juin 2008. Plus de 50% des projets sont entrés en vigueur de 1999 à 2002. La représentation régionale des rapports d'achèvement de projet est relativement cohérente avec le portefeuille actuel: un tiers environ des projets ont été exécutés dans des pays d'Asie ou d'Afrique subsaharienne; toutefois, avec 24% des rapports provenant de la région Amérique latine et Caraïbes, celle-ci est plutôt surreprésentée, tandis qu'avec 8%, la région Proche-Orient et Afrique du Nord est sous-représentée. Les projets faisant l'objet des rapports couvrent plusieurs sous-

secteurs, mais ils représentent assez bien le portefeuille en cours d'exécution – environ 70% des projets, que ce soit dans les projets faisant l'objet des rapports ou dans le portefeuille en cours, concernent les secteurs de l'agriculture ou du développement rural. Le montant total net des décaissements du FIDA, égal à 355 millions d'USD²⁵, représente 94% environ du montant approuvé en USD.

14. L'utilisation des rapports d'achèvement de projet pour évaluer la performance du FIDA à l'échelle institutionnelle a commencé avec l'examen de l'exercice biennal 2005-2006, si bien que l'information est disponible pour les projets clôturés examinés de 2006 à 2009. Les analyses comparatives ont utilisé trois moyennes mobiles sur deux ans: 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009 couvrant 52, 54 et 52 projets respectivement. Les résultats de l'examen 2009, couvrant 25 projets, ont aussi été présentés. Alors qu'une moyenne sur deux ans donne une mesure fiable de la performance, le chiffre 2008-2009 reflète la tendance indicative la plus récente. Le guide d'évaluation utilisé pour évaluer la performance des projets clôturés est présenté dans l'appendice II.

²⁵ Décaissements en dollar des États-Unis historique. Du fait des fluctuations du taux de change DTS/USD, le montant des décaissements en dollar des États-Unis historique a été plus élevé que le montant approuvé. Les montants des décaissements en DTS sont équivalents à 247,5 millions de DTS, soit un taux de décaissement de 91%.

List of completed projects reviewed in 2009

| | <i>Region</i> | <i>Country</i> | <i>Project Id</i> | <i>Project Name</i> | <i>Project type</i> | <i>Board approval</i> | <i>Effective date</i> | <i>Completion date</i> | <i>IFAD approved financing</i> |
|----|---------------|--|-------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|
| 1 | PA | Burkina Faso | 1132 | PNGT II (Land Management) | RURAL | 04-May-00 | 17-May-02 | 30-Jun-07 | 11 440 000 |
| 2 | PA | Cameroon | 1126 | PPMF | CREDI | 09-Dec-99 | 23-Apr-01 | 30-Jun-07 | 11 052 000 |
| 3 | PA | Guinea | 1003 | PRAADEL | RURAL | 04-Dec-96 | 28-Jan-98 | 30-Jun-08 | 10 014 000 |
| 4 | PF | Ethiopia | 1082 | Agric & Research Training | RSRCH | 10-Sep-98 | 30-Jun-99 | 30-Jun-07 | 18 158 000 |
| 5 | PF | Kenya | 467 | Eastern Prov Horticulture | AGRIC | 02-Dec-93 | 14-Jul-94 | 30-Jun-07 | 10 970 000 |
| 6 | PF | Malawi | 1047 | Smallholder Flood Plains | AGRIC | 23-Apr-98 | 27-Nov-98 | 30-Jun-06 | 12 459 000 |
| 7 | PF | Uganda | 1122 | AAMP | RURAL | 08-Dec-99 | 20-May-02 | 30-Jun-08 | 13 220 000 |
| 8 | PF | Zambia | 1039 | Forest Resource Mngmt | AGRIC | 09-Dec-99 | 26-Jun-02 | 30-Jun-07 | 12 633 000 |
| 9 | PI | Bangladesh | 1076 | Smallholder Improvement | RURAL | 29-Apr-99 | 17-Mar-00 | 30-Jun-07 | 18 622 000 |
| 10 | PI | China | 1083 | Wulin Mountains MADP | AGRIC | 10-Sep-98 | 21-Apr-99 | 30-Jun-07 | 28 014 000 |
| 11 | PI | China | 1123 | Qinling MAPA | AGRIC | 08-Dec-99 | 14-Aug-01 | 30-Sep-07 | 28 990 000 |
| 12 | PI | India | 1040 | NE Region Community | AGRIC | 29-Apr-97 | 23-Feb-99 | 31-Mar-08 | 22 900 000 |
| 13 | PI | Indonesia | 1024 | P4K- Phase III | CREDI | 04-Dec-97 | 09-Jul-98 | 31-Dec-06 | 24 901 000 |
| 14 | PI | Kyrgyzstan | 1065 | Agric. Support Services | RSRCH | 23-Apr-98 | 18-Sep-98 | 30-Jun-07 | 7 920 000 |
| 15 | PI | Pakistan | 1077 | Barani Village | AGRIC | 03-Dec-98 | 01-Sep-99 | 30-Jun-07 | 15 258 000 |
| 16 | PI | Philippines | 1066 | Western Mindanao | RURAL | 23-Apr-98 | 25-Mar-99 | 30-Jun-07 | 15 540 000 |
| 17 | PI | Sri Lanka | 1113 | Matale REAP | AGRIC | 03-Dec-98 | 15-Dec-99 | 30-Jun-07 | 11 707 000 |
| 18 | PL | Argentina | 506 | PRODERNEA | RURAL | 18-Apr-96 | 15-Oct-98 | 30-Jun-07 | 16 515 000 |
| 19 | PL | Colombia | 520 | Rural Micro-enterprise | CREDI | 11-Sep-96 | 30-Jun-97 | 31-Dec-06 | 16 000 000 |
| 20 | PL | Guatemala | 1008 | PRODERQUI | RSRCH | 04-Dec-96 | 18-Dec-98 | 30-Jun-07 | 15 000 000 |
| 21 | PL | Guyana | 1009 | Poor Rural Communities | RSRCH | 04-Dec-96 | 04-Mar-99 | 30-Jun-07 | 10 500 000 |
| 22 | PL | Panama Venezuela (Bolivarian Republic of) | 1049 | Cocle, Colon & Panama W. | RURAL | 04-Dec-97 | 30-Oct-98 | 30-Jun-07 | 12 248 000 |
| 23 | PL | | 521 | PRODECOP | RURAL | 11-Sep-96 | 25-Jun-98 | 31-Dec-07 | 11 987 000 |
| 24 | PN | Albania The former Yugoslav Republic of Macedonia | 1129 | Mountain Areas Develop. | AGRIC | 09-Dec-99 | 20-Jul-01 | 30-Sep-07 | 13 667 000 |
| 25 | PN | | 1162 | Agricultural Fin Services | CREDI | 14-Sep-00 | 28-May-02 | 31-Dec-07 | 8 044 000 |

PCR assessment guidelines

| Criterion | Guiding Performance Questions |
|----------------------------|---|
| Project Performance | |
| Design | <p><u>Quality</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was design consistent with the best practice approaches embodied in the pillars of IFAD's Strategic Framework? (KSF 3.1) • Did design adequately reflect lessons learnt from relevant, past rural development programmes and operations by IFAD and/or others? (KSF 3.2) • Were design assumptions and analytical works realistic and comprehensive? (KSF 3.3) • Was the logical framework adequate? Were the outcome, impact and input/output indicators appropriate? (KSF 3.4) • Was the project design and objectives realistic and logical? Were planned outputs meaningful to achieving project objectives and goals? Were human, physical and financial resources sufficient and well targeted to achieve the expected outcomes? • Did design features and underlying hypotheses affect project performance or impact? • Were IFAD policy concerns (targeting, innovation, etc.) adequately incorporated into design? <p><u>Process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Did design take into account stakeholders analysis and consultation to understand the livelihoods of potential target groups, analyse their asset bases and the development opportunities open to them? (KSF 2.1) • To what extent was the Government involved in project design steps? Has cooperation with key potential implementation staff being maximised? (KSF 1.2) • During project preparation, were alternative approaches considered and evaluated? |
| Implementation | <p><u>Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Were project management arrangements put in place as planned? How well did they function? Were activities programmed, coordinated and implemented in an appropriate manner? • Were the roles of the implementing agencies appropriate considering institutional mindsets and past performance? Were steps undertaken to sensitise them to pro-poor needs and overcome weaknesses? Were their capacities for execution adequate? (KSF 4.2) • Were arrangements for annual work planning and budgeting, progress monitoring and impact evaluation adequate? Were the M&E systems in place and operational? Were stakeholders and beneficiaries consultations included as routine M&E activities? (KSF 4.5) <p><u>Proactivity and Risk-Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Did project manage in a successful manner the risks affecting start up and implementation? Was the project affected by delays in loan effectiveness and implementation? What were the causes? Could any of the problems have been anticipated? Can any of the problems be identified as systemic to the country, to IFAD or to its Cooperating Institution? (KSF 5.1) • Did project manage in a successful manner the risks associated with (a) Country capacity? (b) Effectiveness of the organisations and partners chosen to manage and implement the project? (c) Capacity for financial management, especially during start-up? (d) Procurement capacity? (e) Exposure of smallholders to climatic uncertainty (including climate change)? (KSF 5.2) • Were risk mitigating measures effective particularly regarding responsiveness to (a) the findings of environmental screening and scoping exercises and (b) social risks, such as the exclusion of key beneficiaries groups or lack of socio-political support by authorities or communities? (KSF 5.3) • Were inappropriate design assumptions promptly identified? Was the project changed or restructured accordingly? Was the logical framework updated to reflect changes during implementation? |
| Relevance | <p><u>Relevance at design</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Were project objectives consistent with country and sector strategies? Were financing proposals fully relevant to national development plans, PRSPs and sectoral priorities? • Was project design focusing on the priorities and the needs of the rural poor? (KSF 1.1) • Did project goal and objectives reflect IFAD's strategy in the country? <p><u>Relevance at completion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was the project relevant to the current national development and poverty reduction strategies? • To what extent project objectives were consistent with the rural poor's perception of their needs and potential at the time of completion? Did time overtake the project in ways that render it irrelevant? |
| Effectiveness | <ul style="list-style-type: none"> • To what extent the project achieved the expected targets? Compare the results (at the level of outputs, outcomes and impact) established in the design and approved by IFAD to the achievement at completion. Include problems that may have arisen from poor design or implementation. • Were outputs produced as planned? If there were shortfalls, what caused them? Was it realistic to expect the number/type of outputs, given budget and other constraints? • Did the project provide the expected benefits to the target population? |
| Efficiency | <ul style="list-style-type: none"> • How efficiently was the project implemented? How does project performance compare with that of others in terms of costs, time required, etc.? • For the resources spent, are the number/quality of outputs an efficient and appropriate investment? Could the project have produced more with the same resources or the same with less money? • Where available, how does IRR compare to with EIRR (estimated during design)? • Were timetables adequately met? Were there any cost overruns? Also note if any cost-/time-saving measures were/could have been taken. |

| Criterion | Guiding Performance Questions |
|---|--|
| Partner Performance | |
| IFAD | <ul style="list-style-type: none"> How did IFAD perform with respect to the roles defined in the project? Preparatory and design works? Mid-Term Review? Implementation assistance? Supervision? How did IFAD perform in terms of capacity of 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? Has IFAD sought to influence poverty policies? Has IFAD been active in creating an effective partnership for implementation? Relationship between IFAD and other partners? Did IFAD support the CI by taking prompt action whenever required? Did IFAD help to enforce CI recommendations? |
| Cooperating Institution | <ul style="list-style-type: none"> How did the CI perform with respect to the roles defined in the project? Has the supervision programme been well arranged (frequency, composition, continuity)? Did supervision mission provide adequate services and support? Was there an adequate balance between fiduciary supervision and implementation support? Has implementation problems been highlighted and appropriate remedies suggested? Were CI reports from supervision missions adequate? Were reports filed in a timely manner? |
| Government | <ul style="list-style-type: none"> Has the Government correctly assumed ownership and responsibility for the project? Did government follow up on the recommendations of donors and support missions? By its actions and policies, has Government been fully supporting of project goals? Did government policies support rural poverty reduction? Did government comply with loan covenants, and if foreseen/required, allocated adequate funds for continued operations and maintenance after project completion? Was counterpart funding provided as agreed? |
| NGO/Other | <ul style="list-style-type: none"> How did NGOs perform with respect to the roles defined in the project? This may be based on timeliness and quality of service delivery, adherence to schedules and contracts, etc. Where available, use findings of client-satisfaction and beneficiaries surveys. |
| Cofinancier(s) | <ul style="list-style-type: none"> Were the committed funds provided in full and as agreed? Were there any issues regarding harmonization: reporting structures, special requirements, support missions? Were the co-financiers flexible and responsive where necessary? How was the relationship between co-financier and other partners? |
| Combined Partner Performance | <ul style="list-style-type: none"> As a whole, how did they perform? How well did they work together? |
| Rural Poverty Impact¹ | |
| Physical Assets | <ul style="list-style-type: none"> Did households' ownership and access to land, water, livestock, tools, equipment, infrastructure and technology change? Did the project improve entitlement security of land, productive resources and technologies? Where available, apply RIMS third-level indicators² |
| Financial Assets | <ul style="list-style-type: none"> Did the project affect the financial resources of rural poor households and individuals? Did the project improve the availability of financial services for investment and consumption to the rural poor? Did the project improve institutional framework for rural financial services? |
| Food Security | <ul style="list-style-type: none"> Did the project affected food availability, whether produced or purchased, to ensure a minimum necessary intake by all members? Did the project improve children nutritional status and household food security? Where available, compare baseline and completion values of third-level RIMS indicators³. |
| Environment ⁴ | <ul style="list-style-type: none"> Did the project contribute to the protection or rehabilitation of natural and common property resources (land, water, forests and pastures)? Were environmental concerns taken into consideration during project implementation? I.e., was environmental impact discussed in agricultural expansion/intensification, infrastructure development, natural resources management activities, etc.? |
| Human Assets | <ul style="list-style-type: none"> Did the project affect knowledge and skills of the rural poor? Did the project improve access of the rural poor to safe water sources? Did the project promote disease prevention and health care opportunities for the rural poor? Did the project improve learning opportunities in rural areas (note gender differences)? Where available, compare baseline and completion values of RIMS third-level indicators⁵. |
| Social Capital and Empowerment | <ul style="list-style-type: none"> Did the project affect the capacity of rural poor to influence decision making either on individual or collective basis? Did the project improve the collective capacity of rural poor to grasp potential economic opportunities and to |

¹ Rate each domain. Refer to both intended and unintended impact. Other factors that positively or negatively contributed to impact should be mentioned. If information is not provided, not relevant, or not assessable, say so. Rating should take into consideration the sustainability of benefits.

² Project impact on physical assets can be analysed on the basis of the number of households with increased assets ownership index (compulsory RIMS third-level indicator).

³ The following RIMS third-level indicators can be used for assessing project impact on household food security: number and percentage of chronic malnourished, acutely malnourished and underweight children (sex disaggregated); number of households experiencing hungry seasons; month duration of hungry seasons.

⁴ Positive changes are high numbers (4-6); negative changes are low numbers (1-3). No impact would not be rated.

⁵ The following RIMS third-level indicators can be used for assessing project impact on human assets: female/male household members that can read; men/women between 15 and 24 that can read; ratio of women to men between 15 and 24 that can read; number of households with access to improved water sources, number of households with access to improved sanitation.

| Criterion | Guiding Performance Questions |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> develop stronger links with markets and external partners? Did the project impact on social capital, social cohesion and self-help capacity of rural communities? Did the project strengthen rural poor organisations and promote gender equality? |
| Agricultural Productivity | <ul style="list-style-type: none"> Did the project contribute to increase agricultural, livestock and fish productivity measured in terms of cropping intensity, yields and land productivity? |
| Institutions and Services | <ul style="list-style-type: none"> Did the project affect institutions, policies or regulatory frameworks? Did the project improve the capacity of local public institutions in servicing the rural poor and reorienting institutions' existing policies in favour of the poor? Did the project affected sector and/or national policies relevant for the rural poor? |
| Markets | <ul style="list-style-type: none"> Did the project improve rural people's access to markets through better transport routs and means of transportation? Did the project affect the participation of poor rural producers in competitive agribusiness value chain on equitable or favourable conditions? |
| Rural Poverty Impact | <ul style="list-style-type: none"> Provide a weighted average which gives a general view of project impact. This should not be the arithmetic average of impact domain ratings. Intended project objectives should be considered. |
| Overarching Factors | |
| Innovation | <ul style="list-style-type: none"> How innovative was the project? Was innovation discussed with the Government? (KSF 6.3) Did the project introduce innovative ideas into the project area? What was the experience with introducing innovative ideas and concepts, or setting up processes for innovation? Was the innovative part of the project implemented as planned? Was the project designed to lead to innovation, for instance, by pilot testing new concepts or technologies, evaluating, up-scaling them? 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 replicating the project, or some of its activities/components at national level or in other countries? Can the project be expanded beyond the target area/population? To what extent have prospects for future up-scaling been discussed with the Government and external development partners? (KSF 6.4) |
| Innovation, Replicability and Scaling up | <ul style="list-style-type: none"> This will be an overall/combined rating of "innovation" and "replicability and scaling-up". This rating will be used for the overall evaluation. |
| Sustainability and Ownership | <ul style="list-style-type: none"> Are project impacts sustainable beyond project interventions? Can they continue without external financing/support? How vulnerable is project continuity to political/economic change? Are there any institutional or capacity issues that could/should have been addressed to ensure sustainability? Were project measures to ensure sustainability effective particularly concerning (a) more rational use of natural resources, (b) durability of institutional reforms, (c) continuing means to promote pro-poor mindsets and build pro-poor capacities and (d) financial sustainability of the organisations either implementing the project or supported/created by it? (KSF 5.4) Did the project include a strategy for transferring ownership and responsibilities for managing project facilities after project completion to local stakeholders? If so, how well designed and effective was this strategy? |
| Targeting | <ul style="list-style-type: none"> Did the project include instruments and/or criteria for enhancing participation of vulnerable socio-economic categories in planning, prioritisation and implementation of project initiatives? If yes, were they effective? Was the targeting approach appropriate to the country context? Did the project provide benefits to the poorest socio-economic categories, including women, youth and indigenous people? Were efforts to identify poverty characteristics and locations comprehensive, especially concerning women, youth and other disadvantaged people? (KSF 2.2) Did the project analyse the needs of the rural poor and determine specific strategies to address their needs? Were different groups of poor identified and different strategies defined for each group? What measures were included in the project to ensure service and goods produced by the project were relevant and accessible to the poor, or to ensure the poor were not excluded from accessing project benefits? Did the project meet priority needs of the poor? |
| Gender | <ul style="list-style-type: none"> Were gender issues given enough attention during project implementation? (KSF 2.3) Was the project designed to specifically target the needs of women? Did women's situation (workloads, access to credit, healthcare, primary education, literacy) change? Did the project contribute to increase social capital, income earning and employment opportunities for women? |
| Overall Performance | <ul style="list-style-type: none"> Provide a rating of project overall performance based on key performance indicators, assessment of impact and overarching factors, rate the project as a whole. |
| Estimated number of beneficiaries | <ul style="list-style-type: none"> Specify whether it refers to individuals, households, communities, etc. |

| PCR Quality | |
|-------------|---|
| Scope | <ul style="list-style-type: none"> Does the PCR cover all or nearly all of the elements outlined in Chapter VI of the 2006 guidelines? Note major omissions. |
| Quality | <ul style="list-style-type: none"> Are the description, analysis and conclusions convincing or flawed? Are data well chosen, well analysed and well presented? Quantitative or qualitative. Is there a re-estimated ERR? Ease of assessment. How easy was it to find all the relevant information for this assessment? |
| Lessons | <ul style="list-style-type: none"> Are the lessons clearly drawn? Are these relevant? |

