

Cote du document: IFAD10/3/R.3
Point de l'ordre du jour: 4
Date: 2 septembre 2014
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Cadre de mesure des résultats de FIDA10 pour 2016-2018

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

John McIntire
Vice-Président adjoint
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2419
courriel: j.mcintire@ifad.org

Hisham Zehni
Spécialiste de la planification stratégique
Division de la planification stratégique
téléphone: +39 06 5459 2183
courriel: h.zehni@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA –
Troisième session
Rome, 7-8 octobre 2014

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
Résumé	ii
I. Introduction	1
II. Remarques sur le CMR de FIDA9 et améliorations proposées pour FIDA10	1
III. Théorie du changement et proposition du CMR pour FIDA10	4
A. Théorie du changement de haut niveau: l'importance stratégique de l'agriculture paysanne et du développement rural pour l'après-2015	5
B. Théorie du changement et CMR proposé pour FIDA10	7
IV. Sources de données	14
V. Soumission des rapports sur les résultats du CMR pour FIDA10	15
Annexe	
Plan d'action pour le renforcement du système d'auto-évaluation	16

Sigles et acronymes

APD	Aide publique au développement
AQ	Assurance qualité
CMR	Cadre de mesure des résultats
FIDA7	Septième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA8	Huitième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
RAP	Rapport d'achèvement de projet
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 cadre de mesure des résultats (CMR) proposé pour la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) reflète l'évolution de l'engagement du FIDA en faveur du développement, les enseignements tirés de l'application du CMR de FIDA9 pour la gestion de la performance, les observations formulées dans le cadre des examens effectués par des tiers faisant autorité, et les opinions exprimées par les membres de la Consultation sur FIDA10. Reconnaissant que le FIDA assure, à travers un certain nombre d'autres mécanismes, le suivi et la communication des résultats à l'égard d'un large éventail de questions liées à la performance, il est proposé de rationaliser et de simplifier le CMR afin de se concentrer sur les indicateurs clés, en particulier: le nombre de personnes touchées; le nombre de personnes sorties de la pauvreté; l'engagement en matière d'égalité des sexes, de changement climatique, de nutrition et de reproduction à plus grande échelle; les transformations rurales amenées par le renforcement des liens avec le marché et les services financiers; et l'efficacité globale du FIDA en matière d'assistance. Le CMR inclut également, pour la première fois, une théorie précise du changement, qui précise les hypothèses qui sous-tendent les opérations du FIDA, et les liens qui existent entre ces hypothèses et les mesures et les objectifs de performance énoncés dans le CMR.
2. L'objectif final est de fournir aux populations pauvres une assistance pertinente et durable, pour les aider à gérer les perspectives et les défis émergents dans un environnement rural en pleine mutation dans les pays en développement – et ainsi, les aider à sortir de la pauvreté. Le CMR de FIDA9 avait déjà établi des objectifs de qualité aux limites du possible, compte tenu de la nature et de la localisation des activités des projets du FIDA. Au cours de la période couverte par FIDA10, l'objectif n'est pas de fixer de nouveaux objectifs au-delà de ce que l'expérience suggère qu'il est possible de réaliser, mais plutôt de consolider et de renforcer les améliorations des performances réalisées pendant FIDA9.
3. L'attention de FIDA10 est principalement concentrée sur le nombre de personnes touchées. Compte tenu de l'expansion des nouvelles opérations au cours de FIDA8 et de FIDA9, par rapport à FIDA7, ainsi que de l'évolution de la composition de ces opérations, l'objectif, en termes de personnes touchées par les opérations des projets du FIDA, a été relevé de manière significative. Il était de 90 millions au cours de la période couverte par FIDA9, un nombre qui avait déjà été atteint en 2013. L'objectif pour FIDA10 est de 130 millions de personnes qui bénéficient des services des projets appuyés par le FIDA, soit une augmentation de 44% par rapport à FIDA9. La performance au regard de cet objectif est mesurée pendant la mise en œuvre des projets. Le nombre de personnes sorties de la pauvreté est quant à lui mesuré à l'achèvement des projets. Étant donné que les projets qui arriveront à terme au cours de la période couverte par FIDA10 reflèteront presque entièrement le niveau significativement plus faible des opérations lancées pendant FIDA7, l'objectif concernant le nombre de personnes sorties de la pauvreté est maintenu à 80 millions, en espérant que ce nombre augmente assez rapidement au cours des périodes couvertes par les prochaines reconstitutions, à mesure que la progression de l'aide fournie pendant FIDA8 et au-delà, se reflètera dans les projets qui arriveront à terme jusqu'à 10 ans plus tard.

Cadre de mesure des résultats de FIDA10 pour 2016-2018

I. Introduction

1. Le FIDA a été, en 2005, la première institution des Nations Unies à faire l'objet d'une évaluation externe indépendante. En réaction aux conclusions de l'évaluation, le FIDA a mis en place un système, que des évaluations par des tiers ont jugé comme l'un des plus complets et des plus efficaces parmi les systèmes de gestion des résultats, dont le Cadre de mesure des résultats (CMR) est une composante clé. Le CMR est composé d'une série d'objectifs et d'indicateurs qui servent à évaluer et à favoriser l'amélioration de la performance du Fonds en vue de la réalisation des objectifs relatifs à son efficacité et à son efficience institutionnelles et en matière de développement.
2. Parallèlement au Cadre stratégique du FIDA pour 2011-2015 et aux engagements pris auprès des organes directeurs, le CMR constitue un élément clé dans l'élaboration du plan à moyen terme du FIDA et des plans annuels qui le soutiennent à différents niveaux organisationnels. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de ces plans sont évalués trimestriellement au niveau des divisions, des départements et de l'organisation, afin de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des engagements du CMR, et de déterminer les mesures nécessaires pour relever les difficultés. Les évaluations des performances s'appuient sur un éventail de mécanismes faisant appel à des tiers, en complément du système d'auto-évaluation propre au FIDA et des évaluations réalisées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), y compris des examens indépendants de la qualité initiale des projets et des enquêtes annuelles clients/partenaires à l'échelle des pays. Les résultats à l'égard des objectifs du CMR sont communiqués chaque année au Conseil d'administration et à son Comité de l'évaluation, dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et des examens à mi-parcours des reconstitutions des ressources du FIDA.
3. Le présent document contient une proposition visant à développer davantage le CMR afin de renforcer la capacité du FIDA à gérer sa performance pour réaliser ses objectifs institutionnels et ses objectifs en matière de développement, fixés dans le cadre de la Consultation sur FIDA10 pour la période 2016-2018. Il s'appuie sur les questions soulevées au cours de cette Consultation, sur les recommandations formulées dans les récentes évaluations externes de l'efficacité du FIDA et les évaluations au niveau de l'institution réalisées par IOE, ainsi que sur les leçons tirées de la mise en œuvre du CMR de FIDA9. Le CMR proposé pour FIDA10 conserve la structure du CMR de FIDA9, mais présente une série d'indicateurs rationalisés et mieux orientés stratégiquement, alignés sur la théorie du changement du FIDA.

II. Remarques sur le CMR de FIDA9 et améliorations proposées pour FIDA10

4. Des changements importants ont été introduits dans le CMR couvrant la période de FIDA9, en vue de renforcer et de démontrer plus clairement l'impact et l'utilisation optimale des ressources du Fonds. C'est le premier CMR mis en place par une organisation multilatérale de développement à fixer un objectif chiffré de personnes sorties de la pauvreté – 80 millions¹ sur la période 2010-2015.
5. En ce sens, et en vue d'honorer l'un des principaux engagements pris pour la période couverte par FIDA9, le FIDA a mis en œuvre un programme d'évaluation de l'impact, à l'aide de diverses méthodes d'évaluation rigoureuses, notamment

¹ La performance au regard de cet objectif fera l'objet d'un rapport en 2015.

des essais comparatifs aléatoires. Un manuel sur l'évaluation d'impact a été élaboré, et est en cours de révision. Vingt-six évaluations d'impact ex-post (menées à l'aide de méthodes quasi expérimentales) sont en cours de réalisation; elles devraient s'achever en mai 2015 et permettre la préparation d'un rapport de synthèse global en décembre 2015. De nouveaux modèles sont actuellement à l'étude pour évaluer l'impact de cinq autres projets, en utilisant la méthodologie des essais comparatifs aléatoires. Par ailleurs, le FIDA a renforcé son système d'auto-évaluation des projets – le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) (voir annexe). En outre, dans le cadre de FIDA9, les indicateurs ont été recentrés sur des domaines critiques, tels que la reproduction à plus grande échelle, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, l'adaptation des petits exploitants au changement climatique, l'égalité des sexes et la nutrition.

6. Compte tenu de l'importance d'accroître l'efficacité du Fonds en termes de coûts et de processus, de nouveaux indicateurs et objectifs plus ambitieux en matière d'efficacité opérationnelle et institutionnelle ont été inclus dans le CMR de FIDA9. Comme convenu dans les engagements de FIDA9, la réalisation de ces objectifs est soutenue par la mise en place de nouveaux instruments de gestion, tels que le système d'enregistrement du temps de travail, et des indicateurs d'efficacité pour les processus clés, afin de faciliter la maîtrise des coûts et une réduction ciblée des dépenses, dans la mesure du possible.
7. À la suite de ces améliorations, le système de gestion des résultats du FIDA et le CMR ont reçu des commentaires positifs dans le cadre de l'évaluation 2013 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)², de l'examen multilatéral de l'aide mené par le Royaume-Uni en 2013³, et des évaluations au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance⁴ et des reconstitutions du FIDA⁵, réalisées par IOE. L'une des principales remarques à propos du CMR de FIDA9 concernait le nombre d'indicateurs, qui est passé de 50 dans le CMR de FIDA8 à 80 dans celui de FIDA9, et la crainte que cette multiplication des indicateurs puisse desservir l'évaluation et la gestion de la performance. Les propositions de révision du CMR de FIDA10 visent à résoudre ce problème. D'autres recommandations ont été formulées en vue d'élaborer une théorie du changement pour le FIDA, qui décrit la façon dont l'enchaînement des résultats entre les différents niveaux du CMR contribue à la réalisation des objectifs globaux du FIDA (voir la section III).
8. Le reste de cette section présente des propositions visant à améliorer le CMR du FIDA pour la période couverte par FIDA10. La série d'indicateurs du CMR de FIDA9 a été passée en revue, en vue d'optimiser son orientation stratégique, d'améliorer la gestion de la performance et de favoriser son harmonisation avec la théorie du changement du FIDA (voir paragraphes 16-19). Cet examen a résulté en une proposition visant à modifier, à ajouter ou à supprimer certains indicateurs, afin de réduire leur nombre de 20 par rapport au CMR de FIDA9, soit 27 indicateurs retirés et 7 ajoutés. Les indicateurs proposés pour le CMR de FIDA10 sont présentés dans la section III b). Les indicateurs supprimés incluent ceux qui présentent des taux de réussite très élevés – tels que la qualité initiale des programmes d'options stratégiques pour le pays, la pertinence des projets, la présentation des rapports de suivi du projet, les recommandations issues de l'audit interne en attente – et ceux auxquels il ne convient pas d'accorder une haute priorité dans le cadre d'une gestion proactive de l'amélioration. Les indicateurs qui ont été ajoutés reflètent quant à eux la priorité accordée à des domaines tels que le changement climatique, le développement de la commercialisation et de la transformation et la gestion des dons.

² MOPAN, www.mopanonline.org.

³ <https://www.gov.uk/government/publications/multilateral-aid-review-assessment-for-international-fund-for-agricultural-development-ifad>.

⁴ EB 2013/108/R.3/Rev.1.

⁵ EB 2014/111/R.3/Rev.1.

9. Il convient toutefois de noter que les indicateurs abandonnés continueront à être mesurés et examinés dans le cadre des examens annuels du portefeuille. La direction du FIDA continuera d'être informée des résultats de ces indicateurs dans le Rapport annuel sur la performance du portefeuille, et ceux-ci seront mis à la disposition du Conseil d'administration pour information.

Indicateurs de niveau 1: Effets d'ensemble sur la pauvreté et le développement agricole

10. Les indicateurs de ce niveau du CMR assurent le suivi des progrès accomplis en vue de la réalisation de deux ensembles de résultats auxquels le FIDA contribue: la réduction de la pauvreté, de la faim et de la malnutrition, tels que mesurés dans le cadre du premier objectif du Millénaire pour le développement (OMD); et l'aide publique au développement (APD), l'investissement public et la productivité dans le secteur de l'agriculture. Les indicateurs des OMD (il convient de noter que ceux-ci pourraient être remplacés par de nouveaux indicateurs dans le cadre des objectifs de développement durable qui doivent être approuvés en septembre 2015) et ceux concernant l'APD et l'investissement public dans l'agriculture sont utiles pour fournir une idée générale de l'évolution du contexte dans lequel le FIDA intervient. En revanche, concernant les indicateurs de la productivité agricole, l'expérience montre que, bien qu'ils soient axés sur la performance dans un domaine de priorité stratégique pour le FIDA, ils révèlent des évolutions annuelles négligeables, et n'apportent aucune information pertinente en vue d'une gestion active. Il est ainsi proposé de les éliminer.

Indicateurs de niveau 2: Effets et impact sur le développement obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA

11. Au niveau 2, le CMR mesure les résultats des projets au niveau des pays, qui sous-tendent la contribution du FIDA aux résultats de développement du niveau 1. Les contributions sont mesurées en termes de degré de performance des projets financés par le FIDA par rapport à des indicateurs choisis par IOE et adoptés par la direction du FIDA pour le système d'auto-évaluation.
12. Dans l'ensemble, les indicateurs de niveau 2 ont été utiles pour évaluer les résultats et l'impact associés aux projets financés par le FIDA. Néanmoins, il convient d'apporter certaines améliorations pour renforcer et faciliter l'évaluation, y compris:
- i) Des changements dans le groupe revu chaque année, de ceux *examinés* dans une année donnée à ceux *achevés au cours des deux années précédentes*, afin de s'assurer que les projets guidés et soutenus par des politiques et des modalités opérationnelles de la même période sont examinés ensemble.
 - ii) La réduction du nombre d'indicateurs suivis à ce niveau, conformément à la volonté de rationalisation.
 - iii) L'utilisation de moyennes mobiles de trois ans, au lieu de deux ans, pour renforcer la fiabilité des données.

Indicateurs de niveau 3: Résultats concrets en matière de développement obtenus grâce aux projets soutenus par le FIDA

13. Au niveau 3, le CMR est axé sur les résultats concrets – les produits, les biens et les services fournis par le portefeuille des projets en cours financés par le FIDA – qui contribuent à la réalisation des effets sur le développement. Il convient cependant de noter que, bien que les résultats des projets financés par le FIDA soient examinés à l'aide de 70 indicateurs à travers le SYGRI, seul un sous-ensemble d'indicateurs est utilisé pour rendre compte des performances dans le CMR, des indicateurs qui revêtent une importance stratégique pour la réalisation des objectifs de développement.

Indicateurs de niveau 4: Efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets bénéficiant de l'appui du FIDA

14. Les indicateurs de niveau 4 du CMR rendent compte de la qualité des projets et des programmes de pays qui bénéficient de l'appui du FIDA, au point de départ et en cours d'exécution. Les indicateurs retenus pour ce niveau ont généralement été utiles pour analyser la qualité des projets et des programmes de pays, bien qu'il manque au CMR actuel un indicateur permettant d'évaluer la performance en matière de dons. Il convient de se demander si les mêmes résultats pourraient être obtenus en utilisant un ensemble réduit d'indicateurs, en introduisant un indicateur pour les dons, mais en éliminant ceux qui concernent des éléments moins importants en matière de gestion de la performance. Ainsi, en ce qui concerne le suivi et l'évaluation (S&E), la qualité des rapports d'achèvement de projet (RAP) s'est améliorée de manière significative, à tel point que ce n'est plus un domaine nécessitant une attention particulière en vue d'améliorer la performance. Il en va de même pour ce qui concerne l'obligation de soumettre une enquête d'impact SYGRI. Ainsi, ce bloc d'indicateurs pourrait être retiré du CMR de FIDA10. Le Rapport annuel sur la performance du portefeuille continuera de rendre compte de ces indicateurs à la direction du FIDA, afin d'assurer un suivi adéquat des performances en la matière.

Indicateurs de niveau 5: L'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA

15. Ce niveau du CMR de FIDA9 comprend des indicateurs couvrant plusieurs aspects ayant trait à l'efficacité et à l'efficience institutionnelles: la mobilisation des ressources, la gestion des ressources humaines, la gestion des risques, et l'allocation et l'efficacité de l'utilisation des ressources. La gamme des indicateurs du niveau 5 a été considérablement élargie lors de l'élaboration du CMR de FIDA9, afin de mieux rendre compte de l'affectation des ressources et de l'efficacité de leur utilisation. Cependant, il est possible de diminuer le nombre d'indicateurs, compte tenu de l'existence de fortes similitudes entre certains d'entre eux, et de niveaux de performance qui suggèrent qu'il n'est plus nécessaire d'assurer un suivi étroit de ces domaines en vue d'une amélioration.

III. Théorie du changement et proposition du CMR pour FIDA10

16. La théorie du changement présentée ci-dessous est articulée en termes généraux afin de refléter les différents axes de travail complémentaires gérés et soutenus par le Fonds à travers les quelque 260 programmes en cours dans 90 pays, qui contribuent à la réalisation des objectifs visant à permettre aux populations rurales pauvres d'accroître leurs revenus, de renforcer leur résilience et d'améliorer leur sécurité alimentaire⁶. Elle est organisée en deux volets: le premier décrit une théorie du changement de haut niveau qui rend compte de l'importance de l'agriculture paysanne et du développement rural pour la réalisation des nouveaux objectifs de développement pour l'après-2015; le second décrit les liens de causalité qui existent entre les résultats escomptés à différents niveaux et le CMR proposé pour FIDA10.

⁶ Nécessaire pour une théorie du changement encadrée au niveau organisationnel et capturant les résultats escomptés et les stratégies de mise en œuvre intégrés dans plusieurs programmes (et pays) spécifiques au contexte et dirigés à l'échelle nationale, et dans de nombreux autres programmes à l'échelle mondiale et régionale. Cette approche diffère quelque peu de celle qui pourrait être adoptée, par exemple, pour des programmes de développement individuels (dans lesquels les théories du changement sont généralement utilisées), qui ont des objectifs spécifiques et sont ancrés dans un espace géographique et temporel déterminé.

A. Théorie du changement de haut niveau: l'importance stratégique de l'agriculture paysanne et du développement rural pour l'après-2015

17. De très nombreux éléments montrent que l'agriculture paysanne et la transformation rurale constituent une solution bénéfique pour tous, en vue de stimuler la croissance et de réduire massivement la pauvreté et l'insécurité alimentaire dans les pays en développement. L'importance de ces objectifs vient d'être réaffirmée dans plusieurs forums clés axés sur le développement, notamment lors des consultations sur le programme de développement pour l'après-2015. Dans le cadre des concertations sur l'objectif essentiel d'éradication de l'extrême pauvreté d'ici à 2030, un consensus s'est établi sur la nécessité d'atteindre des objectifs tels que la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la promotion de l'agriculture durable, le partage équitable des bénéfices de la croissance économique, la gestion durable des ressources naturelles, et une adaptation efficace au changement climatique.
18. Pour réaliser le programme de développement pour l'après-2015, il est primordial de promouvoir des politiques, des partenariats et des investissements en faveur de l'agriculture paysanne et de la transformation rurale. Les hypothèses suivantes viennent étayer cette conviction :
- **Les investissements ciblant les petits exploitants ciblent la majorité des populations pauvres et souffrant de la faim dans le monde.**
Aujourd'hui, et dans un proche avenir, la majorité (plus de 70%) des personnes extrêmement pauvres et qui souffrent de la faim et de la malnutrition dans les pays en développement vivent dans les zones rurales, et travaillent dans de petites exploitations.
 - **Les petits exploitants constituent un moteur essentiel de l'approvisionnement alimentaire, et peuvent contribuer bien plus qu'ils ne le font actuellement à la sécurité alimentaire et à la nutrition, à la mise en œuvre du programme sur l'environnement et le changement climatique et à la durabilité des systèmes vivriers.**
Quelque 500 millions de petites exploitations subviennent aux besoins d'environ 2 milliards à 2,5 milliards de personnes, nourrissent jusqu'à 80% des populations de l'Afrique subsaharienne et de certaines régions d'Asie et assurent la gestion d'une grande partie des ressources naturelles et des écosystèmes de la planète, bien qu'elles soient limitées par de fortes contraintes en termes de base d'actifs et d'accès aux intrants, aux techniques, aux services et aux marchés. De nombreux pays en développement pourraient être contraints de doubler leur production alimentaire pour nourrir leurs populations qui croissent rapidement – cette augmentation significative de la demande représente une opportunité importante pour les petits exploitants.
 - **Les investissements dans l'agriculture paysanne et la transformation rurale qui intègrent des mesures visant à accroître les perspectives offertes aux femmes, non seulement favorisent leur autonomisation et l'égalité des sexes, mais ils contribuent également aux objectifs généraux visant à accroître la productivité agricole, et la sécurité alimentaire et nutritionnelle.** Les femmes représentent 41% de la main-d'œuvre agricole dans le monde, et la majorité des travailleurs agricoles en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne. Cependant, elles souffrent de nombreuses formes de discrimination et ont généralement un contrôle et un accès plus limités et moins sécurisés aux biens et aux services de production – même en tant que chefs de ménage. Cette incohérence entre leurs rôles dans la production et la gestion du ménage et le contrôle qu'elles exercent sur les ressources productives, a un impact négatif non seulement sur les femmes elles-mêmes, mais aussi sur la nutrition et les revenus de leurs

ménages, ainsi que sur l'ensemble du système agricole. Selon des estimations, si les femmes bénéficiaient du même accès que les hommes aux ressources productives, elles pourraient augmenter les rendements de leurs fermes de 20 à 30%.

- **La croissance de la productivité agricole constitue le moyen le plus efficace de réduire la pauvreté et les inégalités de revenus, car elle permet de maximiser les gains de la croissance qui reviennent aux plus pauvres, et elle est très efficace pour stimuler la croissance économique non agricole, et donc la croissance économique générale dans les régions rurales.** Le *Rapport sur le développement dans le monde*, publié par la Banque mondiale en 2008⁷, indique ce qui suit à propos de l'agriculture: la croissance de l'agriculture est au moins deux fois plus efficace pour réduire la pauvreté que la croissance dans n'importe quel autre secteur de l'économie; une croissance de 1% de l'agriculture peut générer environ 1,5% de croissance dans les secteurs non agricoles; une croissance de 1% du PIB agricole génère une augmentation de 6% des dépenses totales des 10% les plus pauvres de la population, alors que ce chiffre est nul pour une croissance équivalente du PIB non agricole.
- **Investir dans l'agriculture paysanne peut également réduire les conflits, étant donné que la perpétration des violences dans les régions pauvres est intimement liée au problème de la sécurité alimentaire**⁸. Les mauvaises performances du secteur agricole et les conflits sont étroitement liés, dans une relation à double sens. Les conflits et les violences ont provoqué une réduction significative de la production agricole, en particulier en Afrique⁹. Dans 13 pays d'Afrique subsaharienne touchés par la guerre entre 1970 et 1994, la production alimentaire était inférieure de 12% au cours des années de guerre par rapport aux valeurs estimées en période de paix. Au cours de la période 1970-1997, les pertes de production agricole liées à des conflits se sont élevées à environ 121 milliards d'USD (4 milliards d'USD par an)¹⁰.
- **Les investissements publics en faveur de l'agriculture paysanne génèrent une multiplicité d'avantages à moindre coût.** De nombreux pays ont négligé le secteur agricole dans leurs politiques macroéconomiques et commerciales, provoquant une pénurie de ressources et empêchant l'agriculture de contribuer à la croissance et à la réduction de la pauvreté et de la faim, comme cela a été le cas dans les pays où la priorité avait été donnée à un modèle de croissance s'appuyant sur l'agriculture. Atténuer cette tendance par le biais de nouveaux investissements dans l'agriculture paysanne constitue une solution relativement économique par rapport à d'autres formes d'aide publique, telles que l'aide alimentaire ou les transferts de revenus. Par exemple, alors que l'aide alimentaire coûte plus de 250 USD par tonne de céréale livrée dans les zones rurales, la production de la même

⁷ Banque mondiale, 2008, *Rapport sur le développement dans le monde 2008: Agriculture for Development Policy Brief*, Washington.

http://siteresources.worldbank.org/SOUTHASIAEXT/Resources/223546-1171488994713/3455847-1192738003272/Brief_AgPovRedctn_web.pdf

⁸ De Soysa I. et Gleditsch N. P. (avec Gibson M. et Sollenberg M.), "To Cultivate Peace: Agriculture in a World of Conflict", *Environmental Change and Security Project Report 5* (1999): 15-25, *Foresight and African agriculture: innovations and policy opportunities*, Government Office for Science, Royaume-Uni, Londres, 2014.

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/300277/14-533-future-african-agriculture.pdf

⁹ Allouche J., 2010, "Water and food systems in relation to political stability, migration and equality", *Food Policy* (in press). Pretty J., Toulmin C. et Williams S. 2011. "Sustainable intensification in African agriculture", *International Journal of Agricultural Sustainability* 9 (1), n° 5-24. [extraits de la version finale de l'article d'Allouche: "The sustainability and resilience of global water and food systems: Political analysis of the interplay between security, resource scarcity, political systems and global trade", *Food Policy* 36 (Supp. 1, January 2011): S3-S8].

¹⁰ FAO, 2000, *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde*, FAO, Rome, in Pretty J. Toulmin C. et Williams S. 2011. *Sustainable intensification in African agriculture*. *International Journal of Agricultural Sustainability* 9(1), n° 5-24.

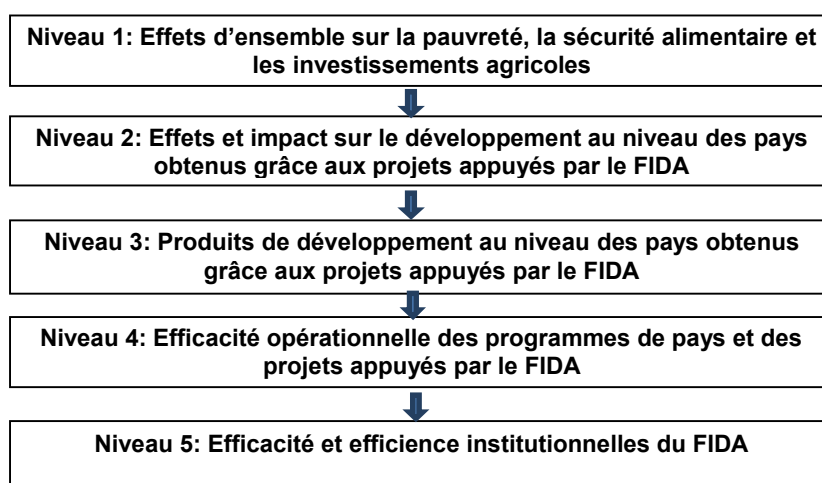
quantité de céréales dans une petite exploitation coûte généralement au maximum 100 USD.¹¹

- **Une assistance bien conçue et bien ciblée (investissements, concertation politique, et production et partage de connaissances) catalyse les ressources nationales publiques et privées afin de soutenir et d'élargir l'impact du développement.** Ce principe est notamment illustré par les avantages significatifs générés par les initiatives de partenariat public/privé, qui ont permis la mise en place de conditions favorables, de mesures d'incitation et de garanties nécessaires pour des collaborations sans exclusive et mutuellement bénéfiques entre les petits agriculteurs et les acteurs publics, privés et de la société civile.
19. L'agriculture paysanne et les contextes sociaux, économiques, géographiques, environnementaux et politiques ruraux et nationaux sont très divers, ce qui signifie que les voies du développement sont multiples au sein et autour de l'agriculture paysanne et du développement rural. On peut tirer un certain nombre d'enseignements généraux de l'expérience des pays dont les économies se sont développées et qui sont parvenus à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire grâce à l'agriculture. Leur expérience montre l'importance d'un environnement favorable aux investissements avec, entre autres, des droits de propriété stables, une bonne gouvernance, l'état de droit, le respect des contrats, la transparence et la prévisibilité des décisions publiques, le bon fonctionnement des marchés et des politiques commerciales qui ne nuisent pas au secteur de l'agriculture paysanne. Leur expérience montre également l'importance des investissements publics en faveur des infrastructures, de l'éducation et de la recherche et du développement agricole.

B. Théorie du changement et CMR proposé pour FIDA10

20. Cette section présente le CMR proposé pour FIDA10. Ce faisant, il décrit en termes généraux les hypothèses qui sous-tendent la chaîne de résultats qui régit les activités du FIDA et sa façon de les gérer – pour maximiser l'impact sur la pauvreté et optimiser l'utilisation des ressources – ainsi que la logique étayant le choix des indicateurs du CMR. Le cas échéant, les valeurs de référence les plus récentes et les objectifs proposés pour 2018 sont présentés. Lorsque les indicateurs du CMR de FIDA9 ont été retenus dans le CMR de FIDA10, les cibles du CMR de FIDA9 pour 2015 sont également incluses pour référence.

Présentation de la voie d'impact intégrée dans le CMR du FIDA



¹¹ Hazell P., 2011, *Five Big Questions about Five Hundred Million Small Farms*. Document présenté à la conférence "Nouvelles orientations pour la petite agriculture, 24-25 janvier 2011 (Rome: FIDA, 2011),. <http://www.ifad.org/events/agriculture/doc/papers/hazell.pdf>

21. **Niveau 1 du CMR – Effets d’ensemble sur la pauvreté, la sécurité alimentaire et les investissements agricoles** – Il inclut les objectifs généraux de développement auxquels le FIDA contribue, suivis au moyen de mesures de l'extrême pauvreté, de l'insécurité alimentaire et des investissements dans l'agriculture. Ce niveau repose sur des observations bien fondées et des enseignements, décrits à la section III A), qui démontrent que l'investissement (en particulier du secteur public) dans l'agriculture paysanne et le développement rural constitue un moyen extrêmement efficace de libérer un nombre considérable de personnes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, et de renforcer durablement leurs capacités productives. C'est essentiel pour fournir des biens publics (par exemple, des infrastructures et pour la recherche et le développement), pour établir un environnement politique propice, qui favorise la participation du secteur privé et promeut la bonne gouvernance, et pour assurer l'accès des populations pauvres aux ressources productives, aux connaissances et aux services financiers – en vue d'accroître les revenus générés par les activités agricoles et non agricoles et la résilience aux chocs. En outre, l'augmentation de l'APD en faveur de l'agriculture – en particulier dans les pays à faible revenu – est une condition préalable essentielle, car la disponibilité des ressources nationales par habitant reste très faible dans l'ensemble, et les capacités de concevoir et de mettre en œuvre des politiques et des programmes pour l'agriculture paysanne et le développement rural sont souvent faibles.

Tableau 1

Niveau 1: Effets d'ensemble sur la pauvreté, la sécurité alimentaire et les investissements agricoles*

<i>Indicateurs</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (année)</i>	<i>Valeur réelle (année)</i>
1.1 Effets sur la pauvreté mondiale et la sécurité alimentaire^d			
1.1.1 Population vivant avec moins de 1,25 USD par jour	NU ^c	46,7% (1990)	22% (2010)
1.1.2 Prévalence de la sous-alimentation dans la population	NU	23,6% (1990-1992)	14,3% (2011-2013)
1.1.3 Enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale	NU	25% (1990)	15% (2012)
1.2 Effets d'ensemble sur l'investissement agricole^d			
1.2.1 Niveau de l'APD destinée à l'agriculture ^a (en milliards d'USD)	OCDE ^d	10,4 (2011)	11,5 (2012)
1.2.2 Pays en développement dont la part des dépenses publiques allouée à l'agriculture est de 5% ou plus ^b	IFPRI	38,3 (1995)	23,2 (2011)

* Les indicateurs de niveau 1 peuvent être modifiés ou légèrement élargis (par souci de cohérence et de pertinence avec le mandat du FIDA) en fonction des indicateurs finals établis dans le cadre des objectifs de développement durable (qui devraient être présentés pour approbation en septembre 2015); à partir de 2016, il en sera rendu compte dans le RIDE en référence aux objectifs correspondants.

^a Données à prix constant, 2012 année de référence.

^b Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), *Rapport 2013 sur les politiques alimentaires mondiales*, indicateurs concernant les politiques alimentaires (Washington, 2014).

^c Nations Unies, *Rapport 2014 sur les objectifs du Millénaire pour le développement* (New York, 2014).

^d Organisation de coopération et de développement économiques.

22. **Niveau 2 du CMR – Effets et impact sur le développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA** – La réussite des objectifs mondiaux de réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire repose sur des projets de développement – tels que ceux financés par le FIDA – qui ont régulièrement un fort impact sur la pauvreté et l'insécurité alimentaire au sein des populations ciblées. Comme le montrent les preuves et les expériences décrites dans la section III A), pour atteindre ces impacts en temps opportun et de manière

significative et durable, il convient de renforcer les performances des projets de développement des petits exploitants agricoles ruraux au regard de certaines dimensions critiques, et plus particulièrement: l'efficacité, l'égalité des sexes, la durabilité, l'environnement et gestion des ressources naturelles, l'adaptation au changement climatique, la performance des pouvoirs publics, et le potentiel de reproduction des succès à grande échelle.

23. À ce niveau, l'indicateur le plus important mesuré et communiqué est le nombre de personnes sorties de la pauvreté. La Division des statistiques et des études au service du développement a mis au point des méthodes fiables pour estimer ce nombre à la clôture des projets, méthodes qui seront appliquées pour les projets achevés entre 2013 et 2018. Ces projets ont été conçus et financés entre 2004 et 2009, avant l'élargissement du programme de prêts et de dons et du programme de travail qui ont débuté au cours de la période couverte par FIDA8. L'objectif pour 2018 a été fixé en tenant compte de cet élément, et en anticipant une éventuelle hausse significative de ces chiffres, compte tenu de l'augmentation des ressources au cours de FIDA8 et des périodes ultérieures.

Tableau 2

Niveau 2: Effets et impact sur le développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA

Indicateurs	Source	Valeur de référence 2010-2012	Cible FIDA10 2018	Cible FIDA9 2015
2.1 Personnes sorties de la pauvreté				
2.1.1 Personnes sorties de la pauvreté (en millions)		n.d.	80 ^a	80 ^b
2.2 Indicateurs d'impact				
2.2.1 Indice des biens des ménages	SYGRI	n.d.	Suivi	Suivi
2.2.2 Niveau de malnutrition des enfants (3 indicateurs subsidiaires – aiguë, chronique et insuffisance pondérale) avec une ventilation entre filles et garçons	SYGRI	n.d.	Suivi	Suivi
2.2.3 Durée de la "période de soudure" (en mois)	SYGRI	n.d.	Suivi	Suivi
2.3 Indicateurs d'effet (pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux) à l'achèvement				
2.3.1 Efficacité	RAP	80	90	90
	IOE	79	Suivi	
2.3.2 Efficience	RAP	63	75	75
	IOE	51	Suivi	
2.3.3 Impact sur la pauvreté rurale	RAP	82	90	90
	IOE	85	Suivi	
2.3.4 Égalité entre les sexes	RAP	92	90	90
	IOE	82	Suivi	
2.3.5 Durabilité des avantages	RAP	72	75	75
	IOE	49	Suivi	
2.3.6 Reproduction et transposition à plus grande échelle	RAP	88	90	90
	IOE	82	Suivi	
2.3.7 Environnement et gestion des ressources naturelles	RAP	84	90	90
	IOE	64	Suivi	
2.3.8 Adaptation des petits paysans au changement climatique	RAP	–	À déterminer	–
2.3.9 Performance du gouvernement	RAP	69	80	80
	IOE	74	Suivi	

^a Total pour la période de six ans, 2013-2018.

^b L'objectif de FIDA9, 80 millions de personnes sorties de la pauvreté, a été fixé pour une période de six ans, de 2010 à 2015. Une période comparable a été choisie pour atteindre l'objectif pour 2018.

24. **Niveau 3 du CMR – Produits de développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA** – Les résultats obtenus grâce aux

projets soutenus par le FIDA contribuent à la réalisation des effets et des impacts présentés dans le niveau 2 du CMR. Le Fonds vise à élargir sa portée, c'est-à-dire à augmenter le nombre de personnes qui bénéficient des services d'appui de ses projets et ainsi de renforcer l'impact de ses services. Les résultats des programmes énumérés ci-dessous (un sous-ensemble de l'ensemble complet des indicateurs mesurés par le SYGRI) permettent aux petits exploitants de surmonter les principaux obstacles, en leur donnant accès à une gamme de moyens de production et d'intrants, aux connaissances, aux infrastructures, aux marchés, aux services financiers et commerciaux et à des institutions plus réceptives. En conséquence, au fil du temps, les bénéficiaires des programmes: acquièrent une autonomie sur les plans social et économique; ont accès à de meilleures perspectives d'emploi; développent leur capacité à investir; et accroissent leur productivité et leurs revenus de manière durable, et par là-même leur résilience. S'assurer que les programmes appuyés par le FIDA atteignent ces résultats de manière efficace et efficiente est une condition essentielle pour permettre aux pauvres de progresser le long de la "voie d'impact"; les indicateurs du niveau 4 du CMR visent à mesurer les services du FIDA à cet égard.

25. Le nombre de personnes bénéficiant des services des projets appuyés par le FIDA est probablement l'indicateur le plus important à ce niveau. C'est aussi l'indicateur qui a enregistré la plus forte progression ces dernières années. Les résultats de 2013 dépassent déjà l'objectif fixé pour 2015. L'objectif pour 2018 a ainsi été fixé en prenant en compte ces éléments. Comme indiqué au paragraphe 23, un niveau de résultat plus élevé lors de la mise en œuvre aura une incidence sur le nombre de personnes libérées de la pauvreté avec un décalage dans le temps, étant donné que ce nombre ne se mesure pas en cours d'exécution, mais à la fin des projets.
26. Les données utilisées à ce niveau proviennent du SYGRI et se rapportent à des projets en cours. La plupart de ces données sont ventilées par sexe. Compte tenu du caractère induit par la demande des projets du FIDA, les résultats relatifs à ces indicateurs sont suivis sans qu'aucune cible spécifique ne soit définie.

Tableau 3

Niveau 3: Produits de développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA

Indicateurs	Source	Valeur de référence 2013	Cible FIDA10 2018	Cible FIDA9 2015
3.1 Portée globale				
3.1.1 Personnes recevant des services fournis par des projets soutenus par le FIDA (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	98,6 (52/48)	130	90
3.2 Gestion des ressources naturelles				
3.2.1 Superficie bénéficiant de pratiques de gestion améliorées (en millions d'hectare)	SYGRI	4,1	Suivi	Suivi
3.2.2 Superficies bénéficiant de réseaux d'irrigation (en milliers d'hectare)	SYGRI	278	Suivi	Suivi
3.3 Techniques agricoles				
3.3.1 Personnes formées aux pratiques/techniques de production végétale et animale (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	6,4 (1/0,87)	Suivi	Suivi
3.4 Services financiers ruraux				
3.4.1 Épargnants volontaires (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	19,1 (1/2,6)	Suivi	Suivi
3.4.2 Emprunteurs effectifs (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	6,2 (1/1,5)	Suivi	Suivi
3.5 Commercialisation				
3.5.1 Routes construites/remises en état (en milliers de km)	SYGRI	20,1	Suivi	Suivi
3.5.2 Construction/remise en état d'installations de transformation (nouveau)	SYGRI	1 062	Suivi	Suivi
3.5.3 Construction/remise en état d'installations de marché (nouveau)	SYGRI	779	Suivi	Suivi
3.6 Microentreprise				
3.6.1 Entreprises accédant aux services de promotion commerciale (en milliers)	SYGRI	88	Suivi	Suivi
3.7 Politiques et institutions				
3.7.1 Personnes formées à la gestion communautaire (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	1,8 (1/3,2)	Suivi	Suivi
3.8 Adaptation au changement climatique				
3.8.1 Membres de ménages paysans pauvres soutenus pour faire face aux effets du changement climatique* (nouveau)	SYGRI	n.d.	Suivi	Suivi

*Des directives ont été publiées en 2014 pour faciliter la mesure de cet indicateur. Les données relatives à cet indicateur seront communiquées à compter de 2015.

27. **Niveau 4 du CMR – Efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets appuyés par le FIDA** – Ce niveau apprécie la performance des processus gérés par le FIDA visant à influencer positivement la conception, l'exécution et la réalisation des résultats rapportés au niveau 3 du CMR. L'hypothèse est que l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du modèle opérationnel du FIDA et des processus qui y sont associés permettra d'améliorer les résultats des programmes. Le succès des résultats escomptés des programmes est soutenu par: une meilleure conception des projets, afin de répondre aux besoins et aux priorités des populations rurales pauvres; un processus de gestion du portefeuille efficace, qui identifie les sous-performances en temps utile pour permettre une réorientation; en offrant une assistance proactive aux entités responsables de la mise en œuvre des projets; et en approfondissant les

connaissances sur le fonctionnement dans la pratique des politiques en faveur de l'agriculture paysanne et du développement rural.

Tableau 4

Niveau 4: Efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets appuyés par le FIDA

Indicateurs	Source	Valeur de référence 2013 ou autre	Cible FIDA10 2018	Cible FIDA9 2015
4.1 Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus en cours d'exécution pour:				
4.1.1 Contribution à l'augmentation des revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire, et l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	Enquête clients	90 (2013-2014)	90	90
4.1.2 Respect des directives sur l'efficacité de l'aide au développement	Enquête clients	90 (2013-2014)	100	100
4.1.3 Participation à la concertation sur les politiques nationales	Enquête clients	83 (2013-2014)	85	70
4.1.4 Constitution de partenariats	Enquête clients	92 (2013-2014)	90	90
4.2 Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ				
4.2.1 Moyenne générale	AQ	93	90	85
4.2.2 Moyenne générale uniquement pour les projets conduits dans les États fragiles	AQ	80	85	80
4.2.3 Problématique hommes-femmes	AQ	78	90	90
4.2.4 Suivi-évaluation	AQ	85	85	80
4.2.5 Reproduction à plus grande échelle		76	80	80
4.2.6 Environnement et changement climatique (nouveau)	AQ	–	À déterminer	–
4.3 Gestion du portefeuille				
4.3.1 Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois)	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	15,9	14	14
4.3.2 Ratio de décaissement (en pourcentage) – ensemble du portefeuille	GRIPS	17,7	17	17
4.3.3 Ratio de décaissement (en pourcentage) – pour les pays en situation fragile	GRIPS	22	20	18
4.3.4 Prise en compte de la parité hommes-femmes dans l'exécution	REAP/GRIPS	90	90	90
4.3.5 Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, avec un taux de décaissement acceptable (par rapport au plan de travail et budget approuvés) (nouveau)	REAP	55	65	–
4.3.6 Pourcentage de dons pour lequel le processus global de mise en œuvre est jugé plutôt satisfaisant (nouveau)	RSD	–	À déterminer	–
4.4 Cofinancement				
4.4.1 Ratio de cofinancement	GRIPS	1,15 (2011-2013)	1,2	1,6

* Ce chiffre représente les décaissements dans les pays figurant sur la liste FIDA des États fragiles, qui combine une liste harmonisée agréée par les banques multilatérales de développement et une liste établie par l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Note: AQ = Assurance qualité; GRIPS = Système de projets d'investissement et de dons; REAP = Rapport sur l'état d'avancement du projet; RSD = Rapport sur le statut des dons.

28. **Niveau 5 du CMR – Efficacité et efficience institutionnelles du FIDA** – Ce niveau est axé sur la mobilisation, l'allocation et l'utilisation efficaces des ressources humaines et financières. L'hypothèse est qu'une amélioration de la performance dans ce domaine permettra d'optimiser l'utilisation des ressources et ainsi de renforcer les résultats en matière de développement, en améliorant l'impact global et la qualité des services tout en réduisant les dépenses totales. Par conséquent, les résultats obtenus à ce niveau contribuent, à des degrés divers, à la réalisation des résultats dans tous les autres niveaux du CMR. La mobilisation des ressources à travers le processus de reconstitution (en particulier lorsqu'elles sont fournies à titre de contributions ordinaires) comporte de multiples efficacités concernant notamment: le processus effectif de mobilisation des ressources; l'affectation des ressources aux programmes de développement; et la gestion financière, la comptabilité et l'établissement des rapports financiers. La rationalisation des processus et la planification efficace des ressources, devrait permettre, au fil du temps, d'engager une proportion croissante du budget et des effectifs du Fonds directement dans l'interface du développement, notamment en affectant plus de personnel dans les bureaux de pays, pour renforcer la réactivité du FIDA aux demandes des pays et sa participation aux processus nationaux de programmation et d'élaboration des politiques. Grâce à des pratiques de gestion des ressources humaines innovantes, équitables et transparentes, les effectifs du FIDA devraient être plus diversifiés, plus engagés et, au final, plus productifs.
29. Dans le cadre de la rationalisation de ses processus opérationnels, le FIDA réaffecte certaines tâches entre les différents groupes, entraînant notamment une baisse de l'allocation budgétaire pour le groupe 1 à l'horizon 2018. La direction du FIDA fera en sorte que la priorité, en termes d'allocation ou de réallocation des ressources budgétaires, soit accordée aux activités directement liées aux effets et impacts sur le terrain.

Tableau 5
Niveau 5: Efficacité et efficacité institutionnelles du FIDA

Indicateurs	Source	Valeur de référence 2013 ou autre	Cible FIDA10 2018	Cible FIDA9 2015	
5.1 Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources					
5.1.1	Pourcentage de contributions versées par rapport aux contributions annoncées	Dossiers administratifs	95 (2014)	100	100
5.2 Amélioration de la gestion des ressources humaines					
5.2.1	Indice d'engagement du personnel: pourcentage du personnel effectivement engagé dans la réalisation des objectifs du FIDA	Enquête personnel	75	75	75
5.2.2	Pourcentage du personnel provenant des États membres des Listes B et C	Dossiers administratifs	40	Suivi	Suivi
5.2.3	Pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus	Dossiers administratifs	30 (2014)	35	35
5.2.4	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	Dossiers administratifs	105 (2014)	100	100
5.3 Amélioration de l'efficacité administrative					
5.3.1	Part des allocations budgétaires affectée au:				
	Groupe 1		60	60	65
	Groupe 2	Dossiers administratifs	8,4		9
	Groupe 3		25,6		20
	Groupe 4		6,0		6
5.3.2	Ratio postes inscrits au budget dans les bureaux de pays/postes inscrits au budget dans les divisions régionales au siège	Dossiers administratifs	39,3	45	45
5.3.3	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/programme annuel de prêts et dons financés par des ressources du FIDA et d'autres ressources gérées par le FIDA	Dossiers administratifs	12,73 (2011-2013)	12,5	12,5
5.3.4	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/programme de travail annuel (y compris les cofinancements) (nouveau)	Dossiers administratifs	7,6	7,5	n.d.
5.3.5	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/décaissements annuels	Dossiers administratifs	19,7 (2011-2013)	18,8	18,8

IV. Sources de données

30. Pour ce qui concerne les indicateurs de niveau 1, les données seront extraites principalement de sources externes, comme le *Rapport sur les objectifs du Millénaire pour le développement*, des Nations Unies, le *Rapport sur le développement dans le monde*, de la Banque Mondiale, le *Rapport sur le développement humain*, du Programme des Nations Unies pour le développement, et les statistiques recueillies par le Fonds monétaire international et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Les résultats de niveau 2 seront extraits de trois sources: i) pour ce qui concerne le nombre de personnes sorties de la pauvreté, les études d'impact réalisées par la Division des statistiques et des études au service du développement du FIDA et les enquêtes d'impact des projets; ii) pour ce qui concerne les actifs des ménages, la malnutrition des enfants et la longueur de la "période de soudure", les enquêtes d'impact du SYGRI du FIDA; et iii) concernant les effets des projets, la note attribuée par le FIDA à la performance des projets au point d'achèvement. Les résultats de niveau 3 seront évalués à partir des données du SYGRI, issues de tous les projets du portefeuille en cours, complétées par une extrapolation limitée le cas échéant, afin de garantir que

les résultats présentés soient toujours représentatifs de l'ensemble du portefeuille. La plupart des valeurs pour le niveau 4 seront extraites des évaluations de la qualité des projets au point de départ, d'Oracle FLEXCUBE, du Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS) et des rapports sur l'état d'avancement des projets.

31. Lorsqu'il aura été approuvé par la Consultation sur la reconstitution des ressources, ce CMR révisé deviendra le principal instrument par lequel la direction rendra compte aux organes directeurs du FIDA. L'adoption du CMR révisé dotera le FIDA d'un ensemble compact d'outils de décision et de reddition des comptes, comprenant notamment le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), le CMR et l'évaluation. Dit plus simplement, le FIDA alloue des fonds aux pays (SAFP), il les dépense avec efficacité en les consacrant à des thèmes prioritaires ou à des domaines d'intérêt susceptibles d'avoir un impact sur la pauvreté rurale (évaluation) et rend compte des résultats obtenus (CMR). Le FIDA mettra l'accent sur l'aspect outil de gestion du CMR – par opposition à sa fonction de communication des résultats. À cette fin, les résultats institutionnels souhaités seront décomposés en leurs éléments constitutifs à l'usage des unités administratives en descendant les différents échelons de l'organigramme, et attribués au niveau de responsabilité correspondant.

V. Soumission des rapports sur les résultats du CMR pour FIDA10

32. Il est proposé, comme cela est de pratique courante, que les résultats du CMR de FIDA10 fassent l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation, par le biais du rapport RIDE. Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), préparé par IOE, apportera un complément du point de vue des secteurs clés des résultats au niveau des effets (niveau 2). Ces deux rapports s'appuieront sur un examen annuel approfondi du portefeuille, pour évaluer la performance des projets sur la base d'un ensemble d'indicateurs plus large et avec une ventilation par région, pays et projet. La direction du FIDA continuera aussi à suivre, chaque trimestre, la performance de tous les indicateurs du CMR de FIDA10, et à prendre les mesures correctives qui s'imposent par le biais du processus institutionnel d'examen de la performance.

Plan d'action pour le renforcement du système d'auto-évaluation¹

1. Un système de gestion des résultats ne fonctionne correctement que lorsque le système sous-jacent de mesure des résultats peut fournir des informations exactes en temps opportun. C'est sur la base de ce principe que le FIDA a mis au point un système d'auto-évaluation détaillé visant à apprécier les progrès accomplis au regard de tous les indicateurs du CMR. Le système d'auto-évaluation du FIDA fait partie intégrante du Cadre de mesure des résultats, par le biais duquel tous les aspects du travail du FIDA comportent une orientation vers les résultats. Une grande partie de l'information relative aux projets et aux programmes de pays du FIDA provient du système d'auto-évaluation.
2. Dans le cadre de l'auto-évaluation, les principaux instruments d'évaluation de la performance peuvent être répartis en trois groupes, correspondant aux diverses phases du projet:
 - i) Conception: processus d'amélioration de la qualité et d'AQ avant l'approbation;
 - ii) Mise en œuvre: S&E, y compris SYGRI et GRIPS; supervision des projets et administration des dons; et examen et analyse du portefeuille; et
 - iii) Achèvement: RAP et examen de l'adoption des recommandations issues de l'évaluation et acceptées par les gouvernements et la direction du FIDA (le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction [PRISMA]).
3. Le SYGRI permet au FIDA de mieux surveiller, rassembler et rendre compte des résultats et de l'impact des projets et des programmes appuyés par le Fonds. Les indicateurs du SYGRI comprennent trois niveaux de la chaîne de résultats, décrits comme suit:
 - i) **Les résultats de premier niveau (produits)** sont les mesures quantitatives des progrès matériels (par exemple, les hectares de périmètres d'irrigation construits/nombre de personnes formées dans le domaine de la production animale
 - ii) **Les résultats de deuxième niveau (effets)** concerne la mesure dans laquelle les initiatives du projet sont parvenues à obtenir des effets spécifiques et la mesure dans laquelle les avantages obtenus sont susceptibles de perdurer après la fin de l'appui au projet.
 - iii) **Les résultats de troisième niveau (impact)** mesurent les effets combinés des interventions du projet sur la malnutrition infantile, les actifs des ménages, l'alphabétisation, la durée de la "période de soudure", l'accès à une eau potable saine et l'accès à des installations sanitaires.
4. Le processus d'examen du portefeuille constitue le principal outil de gestion utilisé par le Département gestion des programmes et la direction générale pour le suivi et l'auto-évaluation de la performance du portefeuille. Le processus inclut la mesure des produits; l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacités et de l'impact; le recensement des problèmes et des solutions appropriées; et la recherche des enseignements à tirer de l'expérience. Le processus d'examen du portefeuille est étayé par le processus de supervision et d'exécution du projet, qui constitue un instrument important pour la validation des résultats et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires pour que les objectifs du projet soient atteints de manière efficiente et efficace. En termes de compte rendu, le processus d'examen

¹ EB 2011/103/R.6.

- du portefeuille contribue directement aux rapports d'examen du portefeuille au niveau des divisions et de l'institution, ainsi qu'au RIDE.
5. Un examen par les pairs des systèmes indépendants et d'auto-évaluation du FIDA, entrepris par le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, a conclu que la plupart des composantes du système d'auto-évaluation avaient été mises en place ou renforcées de manière significative depuis 2006, ce qui constituait une importante réalisation. L'examen par les pairs a donc proposé des recommandations visant essentiellement à affiner le système existant. En réponse, la direction du FIDA a préparé ce plan d'action visant à renforcer son système d'auto-évaluation.
 6. Afin de respecter les engagements pris dans son plan d'action, la direction a déjà examiné les deux premiers niveaux de résultats du SYGRI et a: i) intégré les indicateurs associés au changement climatique; et ii) affiné les indicateurs et les descripteurs pour d'autres domaines tels que la transformation, la commercialisation et les technologies agricoles, qui faisaient partie du SYGRI. Elle a également entamé un examen du système d'évaluation de l'impact (troisième niveau du SYGRI), qui devrait être finalisé prochainement. En réponse à l'évaluation au niveau de l'institution de la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, réalisée par IOE et achevée en 2013, la direction du FIDA publiera, d'ici fin octobre 2014, une version révisée des directives en matière de supervision des projets pour le personnel².
 7. Concernant la soumission des rapports en 2013, au total 199 projets ont fourni au SYGRI des données de premier niveau – 94% des projets tenus de soumettre un rapport. Cela représente une augmentation de 9 points de pourcentage par rapport aux chiffres rapportés à la Consultation sur FIDA9. Pour ce qui est du deuxième niveau, 113 projets ont rendu compte des résultats - soit 43 projets de plus au cours de la même période. Le taux de soumission a également augmenté de façon très significative concernant les enquêtes d'impact du SYGRI. Actuellement, 177 projets ont soumis des enquêtes de référence – soit 109 enquêtes de référence de plus que précédemment, tel que rapporté à la Consultation sur FIDA9. Le taux de soumission par division est le suivant:

Tableau 1

Nombre de rapports d'enquête disponibles

<i>Région</i>	<i>Enquête de référence</i>	<i>Achèvement</i>
Division Afrique de l'Ouest et du Centre	42	10
Division Afrique orientale et australe	27	4
Division Asie et Pacifique	58	20
Division Amérique latine et Caraïbes	23	3
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	27	7
Total	177	44

8. Le taux de soumission des RAP - l'une des composantes essentielles du système d'auto-évaluation - s'est nettement amélioré et s'élève actuellement à 100%. La qualité des rapports montre une amélioration substantielle au fil des années, comme l'illustre le tableau 2 ci-dessous:

² IOE, *Corporate-level evaluation on IFAD's Supervision and Implementation Support Policy*, Report No. 2846 (Rome, 2013).

Tableau 2

Qualité des Rapports d'achèvement de projet

<i>Critères de qualité</i>	<i>2006-2009</i>	<i>2010-2013</i>
	%	%
Portée	83	86
Qualité	76	84
Enseignements tirés	73	84
Franchise	–	83

9. En outre, le système de notation des RAP a également subi des modifications importantes, et les chargés de programme de pays et les équipes de gestion du programme de pays sont beaucoup plus activement engagés dans la finalisation des condensés de rapports d'achèvement de projet et dans l'attribution des notes de performance des projets. Enfin, la totalité de la base de données relative aux notes des RAP a été rendue publique, ainsi que les condensés de 2-3 pages. Les RAP complets sont accessibles au format électronique sur le site intranet du FIDA. Cette base de données sera mise à jour chaque année pour intégrer les derniers RAP et les évaluations les plus récentes de la performance des projets.