

Cote du document:	REPL.VIII/3/R.2
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	20 juin 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Résultats obtenus au titre de FIDA VII et indications relatives à la mesure des résultats dans le cadre de FIDA VIII

Consultation sur la huitième reconstitution
des ressources du FIDA — Troisième session
Rome, 8-9 juillet 2008

Pour: **Examen**

Note aux membres de la Consultation

Le présent document est soumis à la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA pour examen.

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

Edward Heinemann

Chargé de programme

Secrétariat du Plan d'action

téléphone: +39 06 5459 2398

courriel: e.heinemann@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
II. Principaux résultats obtenus dans les pays en matière de développement	2
III. Contribution du FIDA aux résultats en matière de développement	3
A. Ressources naturelles	4
B. Techniques agricoles et services de production	5
C. Services financiers en milieu rural	7
D. Marchés agricoles	8
E. Possibilités d'emploi extra-agricole	9
F. Processus locaux d'élaboration des politiques et de programmation	9
IV. Renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA	10
A. Programmes de pays du FIDA	11
B. Projets financés par le FIDA	13
C. Engagements de partenariat de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement	16
V. Amélioration de l'efficacité organisationnelle du FIDA	18
A. Nouveau modèle opérationnel	18
B. Innovation et gestion des savoirs	19
C. Gestion et alignement des ressources humaines	20
D. Planification et gestion axées sur les résultats	21
E. Amélioration de l'efficacité administrative	22
VI. Propositions visant à renforcer la mesure des résultats durant la période couverte par la huitième reconstitution	22
A. Vue d'ensemble	22
B. Système de mesure des résultats au FIDA	23
C. Communication des résultats	28
D. Questions pour lesquelles des orientations sont nécessaires	29
Annexes	
I. Résultats de développement par région	30
II. Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	31
III. Rapport sur la performance du portefeuille 2006-2007	34
IV. Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2006	38
V. Indicateurs clés de performance présentés dans le Programme de travail et budget administratif du FIDA pour 2008	41

Sigles et acronymes

CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
EI	Évaluation externe indépendante
FCR	Facteur clé de réussite
FIDA VIII	Huitième reconstitution des ressources du FIDA
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
ICP	Indicateur clé de performance
IFI	Institution financière internationale
IMF	Institution de microfinancement
OE	Bureau de l'évaluation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RED	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
RGI	Résultats de la gestion institutionnelle
RPP	Rapport sur la performance du portefeuille
SPGP	Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

Résumé

1. L'amélioration de la mesure et de la communication des résultats est un élément essentiel des efforts déployés par le FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Le FIDA parvient à des résultats, ou y contribue, à quatre niveaux: les principaux résultats obtenus dans les pays en matière de développement; la contribution du FIDA à ces résultats; l'efficacité opérationnelle des programmes de pays du FIDA et des activités menées dans le cadre des projets; et l'efficacité organisationnelle du Fonds sur le plan de la planification interne et des systèmes, outils et processus de gestion et de suivi. Le présent rapport analyse les résultats à ces quatre niveaux, décrit les modalités de mesure et de gestion des résultats mises en place par le FIDA, récapitule les principales améliorations de la performance du Fonds intervenues depuis le rapport de l'Évaluation externe indépendante du FIDA publié en 2005, et expose les grandes lignes de l'approche que le FIDA propose d'adopter pour renforcer son système de mesure des résultats durant la période 2010-2012 couverte par la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA VIII) et poursuivre l'amélioration de son efficacité en matière de développement.
2. **Principaux résultats obtenus dans les pays en matière de développement.** Il est impossible de porter au crédit d'un seul intervenant les résultats en matière de développement obtenus au niveau des pays. Cependant, puisque l'objectif du FIDA consiste à donner aux populations rurales pauvres les moyens de se libérer de la pauvreté, le suivi des progrès accomplis au niveau national et mondial sur la voie de la réalisation de cet objectif est indispensable à son action. Les indicateurs mesurant les résultats de développement au regard de cet objectif d'ensemble se répartissent en deux grandes catégories. La première a trait à la performance au regard du premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD 1), à savoir l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim d'ici à 2015, en particulier en zone rurale, tandis que la seconde concerne la performance de la macroéconomie et du secteur agricole. La section II dresse le bilan des résultats déjà obtenus dans chacun de ces deux domaines et fait état des risques que font peser sur les progrès accomplis le changement climatique et la hausse des prix des produits alimentaires.
3. **Contribution du FIDA aux résultats en matière de développement.** S'il est impossible de mettre les succès en matière de réduction de la pauvreté rurale au niveau des pays au crédit des seules opérations du FIDA, celui-ci peut et doit évaluer sa contribution en analysant les produits et les résultats des opérations dont il a la responsabilité. Le Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010 définit six objectifs stratégiques. Il s'agit d'améliorer l'accès des populations rurales pauvres: a) à la gestion de la terre et de l'eau; b) aux techniques agricoles et aux services de production; c) aux services financiers en milieu rural; d) aux marchés agricoles; e) aux possibilités d'emploi extra-agricole; et f) aux processus locaux d'élaboration des politiques et de programmation. Tous les projets financés par le FIDA visent expressément à réaliser un ou plusieurs de ces objectifs stratégiques. Dans le cadre du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) en vigueur au FIDA, les produits et résultats relatifs à l'ensemble des projets en cours sont regroupés en fonction de l'objectif stratégique auquel ils se rattachent. Les rapports d'achèvement de projet, qui sont désormais établis pour chaque projet financé par le FIDA, donnent une image fidèle de ce que le FIDA s'attache à réaliser dans le cadre de son portefeuille. Les résultats obtenus dans ce domaine sont présentés à la section III.
4. **Renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA.** L'aptitude du FIDA à contribuer à l'obtention de résultats au niveau des pays dépend pour une large part de la mise en œuvre de modalités de gestion des opérations permettant d'assurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience. À ce niveau, les résultats et les indicateurs dépendent plus étroitement des actions menées par le FIDA lui-même; par

conséquent, non seulement ils font l'objet d'un suivi, mais ils constituent un élément crucial du système de gestion des résultats en vigueur au FIDA. Le cadre de mesure des résultats au FIDA (CMR) retient six indicateurs pour évaluer la qualité, la performance et l'impact des programmes de pays et des projets du FIDA à leur point de départ, en cours d'exécution et à leur achèvement. Il sera pleinement opérationnel en 2008; néanmoins, il est d'ores et déjà possible de disposer de données permettant d'établir les progrès accomplis par le FIDA en matière d'amélioration de son efficacité opérationnelle. À partir de ces données, la section IV dresse le bilan de la performance des programmes de pays du FIDA et des projets qu'il finance et propose une analyse de leur qualité à leur point de départ, en cours d'exécution et à leur achèvement. Elle fait aussi le point sur la performance du FIDA au regard des engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

5. **Amélioration de l'efficacité organisationnelle du FIDA.** Les progrès de la performance opérationnelle décrits à la section IV ont été possibles grâce à une série de nouveaux outils, processus et systèmes d'organisation et de programmation mis au point et introduits depuis 2006 dans le cadre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. La section V analyse certaines des initiatives les plus marquantes prises par le FIDA dans le souci d'améliorer son efficacité organisationnelle. Elle s'attache en particulier à décrire: a) le nouveau modèle opérationnel adopté par le FIDA pour la conception des projets et l'appui à l'exécution; b) les activités entreprises pour intégrer l'innovation et la gestion des connaissances à l'ensemble des opérations du FIDA, c) les mesures prises pour améliorer la gestion et l'alignement des ressources humaines; d) les progrès de la mise en œuvre d'une planification et d'une gestion axées sur les résultats; et e) l'amélioration de l'efficacité administrative.
6. **Renforcement de la mesure des résultats durant la période couverte par la huitième reconstitution.** La section VI dépeint le système de mesure des résultats qui sera utilisé au FIDA durant la période de la huitième reconstitution; ce système, tout en s'appuyant solidement sur les éléments que le FIDA a déjà établis et commencé à mettre en œuvre, sera complété pour devenir plus exhaustif. Il couvrira l'ensemble des quatre niveaux de réalisation déjà décrits et aura pour objectif premier de mettre le FIDA en mesure d'améliorer et de mesurer son efficacité en matière de développement. Ce système s'inspire largement du corpus de meilleures pratiques qui se constitue à l'échelle internationale, qu'il contribue à enrichir; il permettra par conséquent de poursuivre la mise en commun des savoirs avec les autres institutions financières internationales et organismes de développement.
7. La définition précise des indicateurs qui seront mesurés et gérés et serviront à établir les rapports sera définitivement établie à la lumière des résultats des consultations en cours, de la poursuite de l'élaboration des orientations stratégiques du FIDA en matière de réduction de la pauvreté rurale et de l'expérience que le Fonds commence à accumuler en matière d'utilisation des indicateurs actuels à des fins de gestion. Les indicateurs définitifs et, le cas échéant, les objectifs à atteindre, seront soumis au Conseil d'administration pour approbation à la session de septembre 2009, avant l'ouverture de la période couverte par la huitième reconstitution.
8. Le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RED), dont la première édition a été examinée par le Conseil d'administration en décembre 2007, permet au FIDA d'ores et déjà de faire le point sur sa performance, tant sur le plan opérationnel qu'au niveau de son organisation. Le FIDA se propose de continuer à utiliser le RED comme principal outil de communication des résultats issus de son système de mesure des résultats en pleine évolution. L'édition 2008 du RED innovera en proposant des informations relatives à chacun des quatre niveaux de résultats.

9. **Questions pour lesquelles des orientations sont nécessaires.** La Consultation souhaitera peut-être fournir des orientations sur les questions suivantes:
- l'approche globale de la mesure des résultats pour l'ensemble des quatre niveaux;
 - l'approche de la communication des résultats, dans le cadre du RED;
 - le processus de mise au point définitive et d'approbation des indicateurs et, le cas échéant, des objectifs chiffrés avant l'ouverture le début de la période couverte par la huitième reconstitution;
 - l'inclusion d'un canevas pour le système de mesure des résultats dans le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA.

Résultats obtenus au titre de FIDA VII et indications relatives à la mesure des résultats dans le cadre de FIDA VIII

I. Introduction

1. L'objectif primordial du FIDA consiste à donner aux pauvres – femmes et hommes – qui vivent dans les zones rurales des pays en développement les moyens d'améliorer leurs revenus et leur sécurité alimentaire. L'un des moyens retenus par le FIDA pour mesurer les résultats obtenus et atteindre cet objectif réside dans l'adoption d'une approche de la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) appliquée aux programmes de pays et projets qu'il appuie, ainsi qu'à son fonctionnement interne. C'est sur cette approche que repose la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Élaboré pour donner suite à l'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA conduite en 2005, le Plan d'action approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005 constitue "le principal vecteur de changement au sein du FIDA sur la période couverte par la septième reconstitution". L'amélioration de la mesure et de la communication des résultats obtenus est un élément essentiel des efforts entrepris par le FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement.
2. Le système actuellement appliqué au FIDA en matière de résultats repose sur deux principaux fondements, le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 et son cadre de mesure des résultats. Le premier document expose les objectifs de développement à moyen terme poursuivis par le FIDA et les principaux domaines thématiques de son action, tandis que le second définit les mesures à appliquer pour suivre les progrès accomplis par le FIDA sur la voie de la réalisation de ses objectifs et précise les objectifs à atteindre en 2010 tels qu'ils ont été convenus avec le Conseil d'administration. La performance du FIDA est analysée chaque année dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RED), dont la première édition a été examinée par le Conseil d'administration en décembre 2007. Ce rapport exploite toute une série de sources afin de rendre compte de la performance du FIDA tant sur le plan de l'efficacité en matière de développement qu'en termes d'efficacité organisationnelle. Il reprend notamment les éléments du rapport sur la performance du portefeuille (RPP) élaboré par la direction et du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) établi par le Bureau de l'évaluation indépendant (OE). Les résumés du RED, du RPP et du RARI sont présentés aux annexes II, III et IV.
3. Le présent rapport comporte cinq grandes sections. Les sections II à V rendent compte du système de mesure des résultats mis en place par le FIDA et des résultats auxquels le FIDA a contribué ou qu'il a atteints jusqu'ici. Elles font le point sur les sujets suivants: principaux résultats obtenus dans les pays en matière de développement (section II); contribution du FIDA aux résultats en matière de développement (section III); efficacité opérationnelle des programmes de pays du FIDA et des activités menées dans le cadre des projets (section IV); et efficacité organisationnelle du Fonds sur le plan de la planification interne et des systèmes, outils et processus de gestion et de suivi (section V). La section VI envisage la période 2010-2012 couverte par la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA VIII) et propose les grandes lignes d'un système global de mesure des résultats qui regrouperait et développerait les éléments déjà en place et permettrait, le cas échéant, de procéder à des adaptations minutieuses afin de prendre en compte les enseignements tirés.

II. Principaux résultats obtenus dans les pays en matière de développement (résultats de premier niveau)

4. Aucun organisme en charge du développement ne peut à lui seul déterminer les résultats en matière de développement obtenus au niveau des pays, car ces résultats sont le fruit d'une action collective – qui a trait aussi bien aux investissements qu'aux politiques – menée dans la durée. Cependant, puisque l'objectif en matière de développement que le FIDA s'est fixé consiste à donner aux populations rurales pauvres les moyens de se libérer de la pauvreté, le suivi des progrès accomplis au niveau national et mondial sur la voie de la réalisation de cet objectif est indispensable à son action. Les indicateurs mesurant les résultats de développement au regard de cet objectif d'ensemble se répartissent en deux grandes catégories. La première a trait à la performance au regard du premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD 1), à savoir l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim d'ici à 2015¹ – en particulier en zone rurale, tandis que la seconde concerne la performance de la macroéconomie et du secteur agricole. Les résultats obtenus au regard des indicateurs retenus sont présentés à l'annexe I.
5. Entre 1990 et 2004, des progrès considérables ont été accomplis sur le plan de la réduction de la pauvreté monétaire: pour l'ensemble des pays en développement, la proportion de la population en situation de pauvreté extrême (les personnes qui vivent avec moins de 1 dollar par jour) a chuté de 28 à 19%, et leur nombre en valeur absolue a lui aussi diminué, passant de 1,25 milliard à 970 millions. En revanche, sur le plan de la réduction de l'insécurité alimentaire et de la proportion d'enfants qui souffrent de la faim, les progrès accomplis sont plus modestes: la proportion de personnes sous-alimentées n'a que très légèrement reculé durant la période considérée, passant de 20 à 17%, tandis que la proportion d'enfants de moins de cinq ans présentant une insuffisance pondérale a reculé de 33 à 27%.
6. Les chiffres mondiaux masquent d'énormes disparités régionales. La croissance économique rapide enregistrée en Asie de l'Est, particulièrement en Chine, a contribué à abaisser la proportion de ceux qui vivent avec moins de 1 dollar par jour de 30 à 9% entre 1990 et 2004. En Asie du Sud aussi, les progrès sont sensibles, puisque la proportion de personnes qui vivent dans la pauvreté est passée de 43 à 31%, mais la proportion d'enfants de moins de cinq ans présentant une insuffisance pondérale se situe encore au niveau inacceptable de 46%. Dans d'autres régions, les avancées sont plus modestes: ainsi, en Afrique subsaharienne, la proportion de la population qui vit dans la pauvreté a reculé de 47 à 41% et en Amérique latine de 10 à 9%, tandis qu'en Europe orientale et Asie centrale elle a, de fait, légèrement augmenté. À moins d'une intensification considérable des efforts entrepris, dans bon nombre de pays en développement les plus pauvres, l'OMD 1 ne sera pas atteint.
7. C'est en Afrique subsaharienne que la tâche est la plus ardue. Alors que les taux de croissance économique ont dépassé 5% en moyenne ces trois dernières années, ce progrès n'a pas encore entraîné de recul sensible de la pauvreté et de la faim; au contraire, le nombre de personnes vivant avec moins de 1 dollar par jour a augmenté de 58 millions entre 1990 et 2004 pour atteindre environ 300 millions. En Afrique subsaharienne vivent 31% de la population de la planète en situation de pauvreté extrême (et cette proportion augmente au fur et à mesure que le reste du monde s'enrichit) et les trois quarts des "ultra pauvres" – 120 millions de femmes et d'hommes qui se débattent pour subsister avec un demi dollar par jour ou moins.

¹ Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 met l'accent sur l'OMD 1; toutefois, les activités du FIDA pourraient également contribuer à la réalisation d'autres OMD, en particulier l'OMD 3 (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes), l'OMD 6 (combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies), et l'OMD 7 (assurer un environnement durable).

8. En dépit de la progression des taux de croissance du secteur agricole constatée dans de nombreux pays, en particulier ceux où la pauvreté est omniprésente, les taux de pauvreté restent élevés dans les campagnes, où ils sont en règle générale plus forts qu'en zone urbaine. Aussi la pauvreté dans le monde reste-t-elle un phénomène essentiellement rural, et cette situation va perdurer dans un avenir prévisible. Les trois quarts des populations extrêmement pauvres des pays en développement – quelque 720 millions de personnes – vivent en zone rurale²; sur ce nombre, près des trois-quarts vivent soit en Asie du Sud (environ 330 millions), soit en Afrique subsaharienne (à peu près 200 millions). De même, la malnutrition infantile est beaucoup plus répandue et plus tenace dans les campagnes. De fait, dans certaines régions d'Asie du Sud et d'Afrique subsaharienne, il est presque certain que le nombre d'enfants atteints a augmenté en valeur absolue.
9. Deux nouveaux facteurs, la hausse des prix des produits alimentaires et le changement climatique, menacent de réduire à néant les progrès accomplis. Pour le secteur agricole de nombreux pays en développement, ces phénomènes se traduiront probablement par des incertitudes, des bouleversements et des transformations de grande ampleur. Il est possible qu'ils ouvrent de nouvelles perspectives pour certains, mais ils sont aussi porteurs de risques et de dangers non négligeables et pourraient enfoncer plus profondément encore dans la pauvreté un nombre considérable de ruraux.

III. Contribution du FIDA aux résultats en matière de développement (résultats de deuxième niveau)

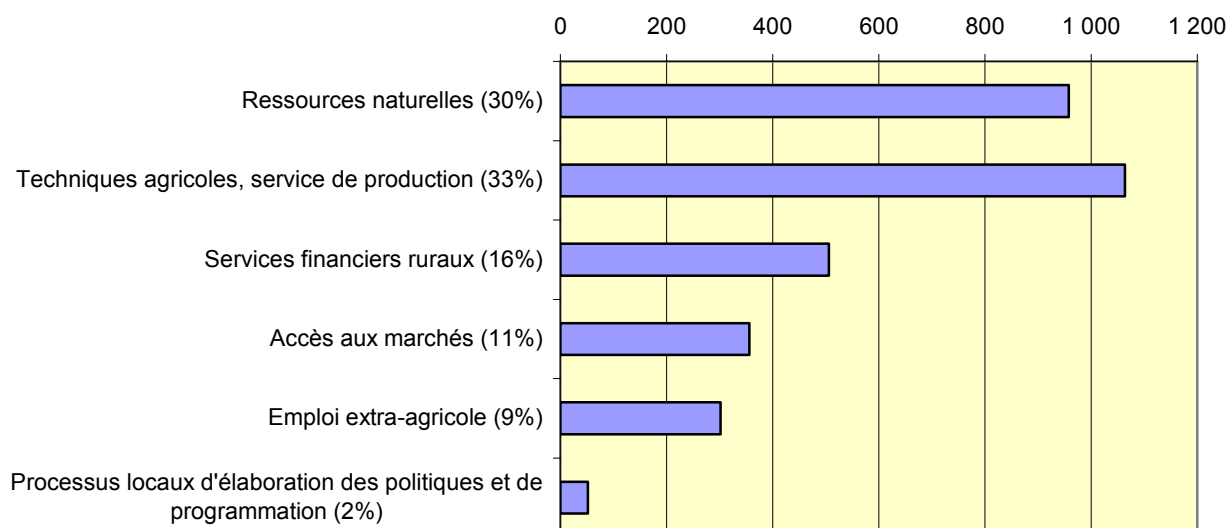
10. Les succès en matière de réduction de la pauvreté rurale au niveau des pays reposent sur les efforts de nombreux intervenants, au premier rang desquels les gouvernements des pays et les communautés locales. C'est la raison pour laquelle il n'est jamais possible de mettre les avancées exclusivement au crédit des opérations du FIDA. Celui-ci joue un rôle de catalyseur, de partenaire et même de chef de file dans la réduction de la pauvreté rurale; il a pour mission d'apporter une contribution importante à la réduction de la pauvreté à l'échelle mondiale. À ce titre, toutefois, il faut qu'il soit en mesure d'évaluer cette contribution en analysant les produits et les résultats des opérations dont il a la responsabilité.
11. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 définit six objectifs stratégiques qui doivent guider l'action du FIDA. Il s'agit d'améliorer l'accès des populations rurales pauvres a) aux ressources naturelles – la terre et l'eau; b) aux techniques agricoles et aux services de production; c) aux services financiers en milieu rural; d) aux marchés agricoles; e) aux possibilités d'emploi extra-agricole; et f) aux processus locaux d'élaboration des politiques et de programmation. Le Cadre stratégique précise les paramètres à prendre en compte pour élaborer les programmes d'options stratégiques par pays (COSOP) axés sur les résultats. Tous les COSOP mettent l'accent sur un nombre limité des objectifs stratégiques énoncés ci-dessus, et, dans le cadre des programmes de pays, tous les projets financés par le FIDA visent expressément à réaliser un ou plusieurs de ces objectifs stratégiques.
12. La figure 1 ci-dessous donne un aperçu de la répartition par objectif stratégique de l'ensemble du portefeuille d'investissement du FIDA en cours. Sur un total de 3,2 milliards d'USD (à la fin de l'exercice 2007), 33% – plus de 1,1 milliard d'USD – sont consacrés à des projets axés principalement sur le développement de l'accès des populations rurales pauvres à des techniques agricoles et des services de production améliorés et le renforcement de leurs capacités à en tirer parti. Les prêts et dons visant à améliorer l'accès des populations rurales pauvres à la terre et à l'eau et la gestion de ces deux ressources représentent près de 1,0 milliard d'USD,

² Ces chiffres sont des projections établies à partir des données publiées dans *Absolute Poverty Measures for the Developing World, 1981-2004*, de S. Chen et M. Ravallion (Washington, D.C.: Banque mondiale, 2007).

soit 30% du portefeuille total du FIDA. Les quatre autres objectifs stratégiques – améliorer l'accès aux services financiers en milieu rural, aux marchés, aux possibilités d'emploi extra-agricoles et aux processus locaux d'élaboration des politiques et de programmation (en règle générale les projets axés sur la décentralisation et le développement à l'initiative des communautés) représentent les 38% restants.

Figure 1

Le portefeuille du FIDA: ventilation par objectif stratégique des prêts et des dons en cours (en millions d'USD)



13. La suite de cette section propose un tour d'horizon succinct de chacun des objectifs stratégiques, illustré par un certain nombre d'exemples des produits et résultats des opérations du FIDA. Elle a été établie à partir de deux principales sources de données. La première, le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), mesure et synthétise les résultats (autrement dit les produits et les résultats des projets) sur la base des éléments communiqués au FIDA par les équipes de projet. Les données du SYGRI ne sont pas de qualité homogène pour tous les projets, mais, au total, elles permettent de se faire une idée d'ensemble des produits et des résultats (du moins ceux qu'il est le plus facile de regrouper) imputables à tous les projets en cours en décembre 2006. Les données proviennent des résultats transmis pour 105 projets, soit légèrement plus de la moitié du portefeuille total.
14. La seconde source de données est constituée par les rapports d'achèvement de projet établis pour chaque projet financé par le FIDA. Les rapports d'achèvement de projet considérés sont ceux qui ont été communiqués au FIDA entre 2006 et 2008, et concernent les projets clos au cours de la période 2005-2007. Les exemples de projets mentionnés ne doivent pas être considérés comme une représentation statistiquement fidèle des activités du FIDA, mais plutôt comme une illustration et un reflet de ce que le FIDA s'efforce d'obtenir à travers l'ensemble de son portefeuille. Ils sont principalement axés sur les produits et résultats obtenus, bien que certains évoquent également l'expérience acquise dans des domaines essentiels tels que l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle ou la durabilité.

A. Ressources naturelles

15. Les projets financés par le FIDA à l'appui de cet objectif stratégique s'emploient à améliorer l'accès des populations rurales pauvres aux ressources naturelles productives, la sécurité des usages qu'ils en font et de la jouissance qu'ils en ont,

ainsi que les pratiques auxquelles ils ont recours pour leur gestion et leur conservation. En règle générale, les projets portent sur des domaines tels que la réforme des régimes fonciers, la mise ou remise en irrigation des terres, la conservation des sols et de l'eau et la gestion des ressources collectives par les communautés. Parmi les produits imputables aux projets figurent notamment la mise ou remise en irrigation de 142 000 hectares dont ont bénéficié 139 000 agriculteurs et la création ou le renforcement de plus de 10 000 groupements paysans, généralement des associations d'irrigants, qui permettent aux agriculteurs de jouer un rôle clé dans la gestion et l'entretien des réseaux d'irrigation. Quelque 69 000 paysans ont été formés à toute une série de mesures de conservation des sols et de l'eau, ce qui s'est traduit par l'amélioration de 176 000 hectares de terres agricoles. L'amélioration de la gestion des ressources foncières communes (pâturages ou forêts par exemple), généralement à l'initiative des communautés, a concerné environ 3,2 millions d'hectares.

Tableau 1

Résultats: ressources naturelles

<i>Indicateur</i>	<i>Unité</i>	<i>Quantité</i>
Agriculteurs exploitant des périmètres d'irrigation remis en état/nouveaux	Nombre	139 000
Groupes d'irrigants constitués ou renforcés	Nombre	10 000
Superficie mise ou remise en irrigation	Hectare	142 000
Personnes formées aux mesures de conservation des sols et de l'eau	Nombre	69 000
Terres améliorées moyennant des mesures de conservation des sols et de l'eau	Hectare	176 000
Ressources foncières communes bénéficiant d'une gestion durable	Hectare	3 202 000

16. Les peuples autochtones constituent une fraction importante du groupe cible du FIDA, en particulier dans les régions Amérique latine et Caraïbes et Asie et Pacifique. Le projet de développement soutenable par les populations indigènes du Benin mené en Bolivie avec le soutien du FIDA fut la première opération visant directement les peuples autochtones d'Amazonie à bénéficier du concours d'une institution financière internationale (IFI). Dans le cadre de ce projet privilégiant la participation, les peuples autochtones ont obtenu des titres de propriété sur 1,3 million d'hectares. Non seulement ce succès a contribué à la conservation de la base de ressources naturelles, mais il a permis de renforcer les capacités des communautés de mener des négociations avec les pouvoirs publics à l'échelle locale et nationale concernant l'exploitation commerciale de la flore et de la faune. Quelque 157 communautés autochtones regroupant 16 000 personnes ont bénéficié directement de cette opération.
17. Au Liban, le projet de développement des infrastructures agricoles avait pour objet de soutenir l'aménagement de terrasses sur des terres auparavant affectées aux cultures céréalières. Il s'est traduit par une meilleure rétention de l'eau et une atténuation du ruissellement qui, complétées par le développement de l'irrigation, ont permis à 5 800 petits agriculteurs de faire évoluer leur système de production et de culture et d'accroître les rendements. Cinq ans après le démarrage du projet, 75% de leurs terres étaient affectés à des cultures plus rentables telles que les légumes, les olives ou les fruits.

B. Techniques agricoles et services de production

18. Les projets financés par le FIDA à l'appui de cet objectif stratégique s'emploient à encourager la mise au point et la diffusion de techniques agricoles améliorées, la mise en place de services de production axés sur la demande; ils visent aussi à améliorer l'accès des paysans pauvres aux techniques et aux services et leur capacité à les utiliser de façon efficace pour accroître leur productivité ainsi qu'à obtenir des prestataires de services que ceux-ci leur rendent des comptes. Les projets soutenus par le FIDA ont permis de former quelque 3,5 millions de personnes et d'aider les agriculteurs à constituer ou à renforcer 12 000 groupes de

vulgarisation agricole. Plus de 1,5 million de personnes ont pu bénéficier régulièrement de conseils techniques, et un tiers d'entre eux ont fait état d'une progression des rendements ou de la production.

Tableau 2

Résultats: techniques agricoles et services de production

<i>Indicateur</i>	<i>Unité</i>	<i>Quantité</i>
Personnes formées	Nombre	3 509 000
Groupes de producteurs constitués ou renforcés	Nombre	12 000
Personnes bénéficiant de conseils techniques	Nombre	1 508 000
Agriculteurs faisant état d'une augmentation de la production ou des rendements	Nombre	544 000
Agriculteurs faisant état d'une augmentation de la taille des troupeaux	Nombre	18 000

19. La progression de la productivité agricole des petits paysans est une priorité particulièrement importante en Afrique subsaharienne. En République-Unie de Tanzanie, dans le cadre du volet du programme de développement participatif de l'irrigation portant sur la vulgarisation, les agents de vulgarisation des villages ont été formés à la méthode des fermes-écoles. Les agriculteurs qui avaient effectué un stage dans une ferme-école ont ensuite formé d'autres paysans; cette mise en commun des savoirs et des meilleurs pratiques s'est traduite par un accroissement des rendements. À l'achèvement du programme, 71% des villages concernés indiquaient avoir accès à des services de vulgarisation, contre 40% au démarrage. Au Ghana, dans le cadre du programme de développement de la culture des racines et des tubercules, les paysans ont affecté des surfaces plus importantes à la culture de variétés améliorées de manioc, ce qui leur a permis d'augmenter les rendements de plus de 100%. Les paysans ont également obtenu avec des variétés améliorées de patate douce des rendements supérieurs de 100% à ceux des variétés locales.
20. Au Bhoutan, le deuxième programme de développement agricole de la zone orientale a permis à 23 000 paysans d'adopter des techniques et des pratiques agricoles améliorées pour la culture des céréales et des légumes, ce qui s'est traduit par une augmentation importante des rendements (de 65 à 77%) et de la productivité agricole. Les potagers ont été introduits, et lors de l'examen à mi-parcours, le nombre de ménages se disant autosuffisants sur le plan alimentaire ou mentionnant une production excédentaire était en hausse, puisqu'il atteignait 60% contre 48% avant le lancement du programme. Les enseignements tirés dans le cadre du programme ont été très utiles pour la formulation du neuvième plan quinquennal du Bhoutan.
21. Le soutien apporté par le FIDA aux membres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) a contribué aux résultats considérables que ces derniers ont obtenus. Parmi de nombreux exemples, on peut mentionner le soutien apporté par le Fonds au Centre du riz pour l'Afrique (ADRAO) à l'appui de ses travaux sur l'élaboration et la diffusion de variétés de riz améliorées à partir du NERICA (Nouveau riz pour l'Afrique). Ces nouvelles variétés, qui améliorent les rendements de 25 à 250%, sont extrêmement prometteuses pour les riziculteurs du sous-continent. L'ADRAO a conduit ses premiers travaux de sélection avec le concours du Japon et des États-Unis; l'appui du FIDA a permis aux chercheurs de l'ADRAO de faire passer ces variétés améliorées du laboratoire aux champs des paysans. Dans cinq pays d'Afrique de l'Ouest, les chercheurs et les paysans ont collaboré pour adapter les nouvelles variétés de riz aux besoins des agriculteurs. Compte tenu de l'essor rapide de la demande, des processus participatifs de sélection variétale sont en cours dans 17 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. En Guinée, par exemple, quelque 116 agriculteurs avaient achevé les essais en exploitation en 1997, et en 2003, quelque 25 000 petits paysans cultivaient du riz NERICA.

C. Services financiers en milieu rural

22. Le FIDA encourage le développement de toute une série d'institutions financières qui proposent des services aux populations rurales pauvres, et il contribue au renforcement de la capacité de ces populations d'accéder à ces services et de les utiliser de manière productive. Le Fonds a concentré la majeure partie de son action sur la mise en place d'institutions pérennes et, à l'heure actuelle, 121 institutions de microfinancement (IMF) publient leurs résultats opérationnels et financiers sur le MIX Market, une plateforme Internet mondiale d'information sur la microfinance (<http://www.mixmarket.org/>). Par ailleurs, les projets du FIDA ont permis d'assurer la formation d'environ 3 000 employés d'IMF ou de banques et de créer ou de renforcer 24 000 institutions financières au niveau local (associations villageoises d'épargne et de crédit, groupes d'entraide ou coopératives d'épargne et de crédit par exemple), lesquelles regroupent à peu près 200 000 ruraux pauvres, en majorité des femmes. Selon les estimations, l'ensemble des projets soutenus par le FIDA ont permis à 1,3 million d'emprunteurs actifs et 5,5 millions d'épargnants d'accéder à des services financiers, le montant moyen des emprunts s'élevant à 480 USD et celui des dépôts à 200 USD.

Tableau 3

Résultats: services financiers en milieu rural

<i>Indicateur</i>	<i>Unité</i>	<i>Quantité</i>
Personnel formé	Nombre	2 900
Groupements financiers créés ou renforcés	Nombre	24 000
Membres des groupements financiers	Nombre	197 000
Emprunteurs actifs	Nombre	1 329 000
Épargnants actifs	Nombre	5 531 000
Prêt moyen	USD	480
Dépôt moyen	USD	200

23. Au Bénin, le projet de microfinancement et de commercialisation a débouché sur la création de 100 associations de services financiers, ce qui a permis à plus de 42 000 ruraux pauvres d'obtenir des crédits. Ils ont ainsi été en mesure d'améliorer leur sécurité alimentaire, et, grâce à la hausse de leurs revenus (62% de plus en moyenne), ils ont pu améliorer leurs conditions de logement et envoyer leurs enfants à l'école (entre 1999 et 2005, le taux de scolarisation est passé de 35 à 65% dans la zone du projet). Par ailleurs, le projet a contribué à la création d'un service dédié à la microfinance au sein du Ministère des finances et (en collaboration avec la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement) à l'élaboration d'une politique nationale en matière de microfinance.
24. Au Viet Nam, le projet de développement rural a permis de mettre en place un programme de crédit à l'intention des femmes. Près de 2 600 groupes d'épargne et de crédit ont été créés, rassemblant quelque 27 000 membres, dont deux tiers de femmes pauvres. Plus de 55 000 prêts, surtout destinés à financer l'élevage de petits animaux, ont été accordés pour un montant total de 5,2 millions d'USD, le taux de recouvrement frôlant 100%. Grâce au programme de crédit et à d'autres activités, ce projet a apporté une contribution sensible à la réduction du taux de pauvreté dans 137 communes, lequel a reculé de 46% en 1999 à 15% en 2004.
25. Le Kenya Women's Finance Trust (KWFT) est une IMF à laquelle le FIDA a apporté un concours technique et financier substantiel, en collaboration avec le Fonds belge de survie. Au cours des années 90, le développement du KWFT lui a permis de devenir la plus importante IMF à structure d'ONG du Kenya, avec près de 29 000 membres actifs et un portefeuille de grande qualité d'une valeur de plus de 3,4 millions d'USD, constitué exclusivement de prêts accordés à une clientèle de femmes à faibles revenus vivant pour la plupart dans les campagnes. En 2007, ce portefeuille était constitué de 139 000 prêts en cours d'une valeur de 47 millions d'USD, et le KWFT

pouvait se targuer d'un ratio d'autonomie financière de 106%. Les prochaines étapes consisteront à devenir un établissement de dépôt opérant sous le contrôle de la Banque centrale du Kenya et à continuer à développer sa clientèle pour atteindre l'objectif fixé pour 2011, à savoir 250 000 membres.

D. Marchés agricoles

26. Dans ce domaine, le FIDA apporte son concours à des projets visant, d'une part, à encourager le développement, sous l'impulsion du secteur privé, de marchés d'intrants et de produits agricoles compétitifs et diversifiés et, d'autre part, à renforcer les capacités des producteurs pauvres du secteur rural et de leurs organisations à accéder à ces marchés et à négocier avec les intermédiaires. Dans ce secteur opérationnel relativement nouveau pour lui, le FIDA peut se prévaloir du bilan suivant: création ou renforcement de 11 000 groupements d'entreprises ou groupes de commercialisation rassemblant 53 000 membres; remise en état ou construction de 800 installations de commercialisation; et construction de 16 000 km de routes afin de rapprocher les communautés des marchés.

Tableau 4

Résultats: marchés agricoles

<i>Indicateur</i>	<i>Unité</i>	<i>Quantité</i>
Groupements d'entreprises ou de commercialisation créés ou renforcés	Nombre	11 000
Membres des groupes	Nombre	53 000
Installations de commercialisation construites ou remises en état	Nombre	800
Routes construites ou remises en état	Km	16 000

27. À El Salvador, dans le cadre du projet de développement rural dans la région du nord-est, les producteurs ruraux et les autorités municipales de San Miguel ont collaboré à la mise place de marchés hebdomadaires dont les associations de producteurs assurent elles-mêmes la gestion afin d'écouler toute une série de produits de l'agriculture et de l'élevage. À l'achèvement du projet, les producteurs avaient établi des relations commerciales non seulement avec le marché informel de la région, mais également avec plusieurs supermarchés. Près de 60 000 ont bénéficié de ce projet.
28. Deux programmes menés en Afrique australe illustrent bien la nouvelle génération d'activités soutenues par le FIDA dans ce domaine³. En Zambie, le programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation, mené en collaboration avec des partenaires du secteur privé, a permis de mettre en place un service d'information sur les marchés par SMS qui transmet en temps réel les prix d'achat de 14 produits de base. Au bout de deux ans, 21 000 petits exploitants et 150 acheteurs utilisaient ce système. Selon une enquête menée auprès des utilisateurs, plus de 80% des agriculteurs indiquent que ce service permet de comparer les prix, de trouver des acheteurs plus facilement et de négocier des prix plus intéressants, et que l'ensemble des intervenants sont plus sensibilisés aux problèmes de qualité, de quantité et de calendrier. Ce service est aujourd'hui généralisé: il est géré par la Zambia National Farmers Union pour le compte de ses membres et il est financé sur une base commerciale. Une étude a été engagée afin de déterminer les modalités de mise en place d'un service analogue dans les pays voisins.
29. Au Mozambique, le projet d'appui au PAMA a contribué au développement de groupements de commercialisation, qui représentent un moyen de mettre les agriculteurs en mesure d'améliorer leur accès aux marchés de produits agricoles. En 2007, le projet avait travaillé avec 350 groupements rassemblant au total 11 000

³ Les rapports d'achèvement de projet relatifs au programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation réalisé en Zambie et au projet d'appui au PAMA mené au Mozambique n'ont pas encore été établis. Les informations mentionnées dans le présent document sont tirées des rapports sur l'état d'avancement des projets.

membres, dont un quart de femmes. Un travail intensif de formation commerciale, d'animation des groupes et d'alphabétisation (un aspect très important pour les femmes) permet d'aider les groupements à passer des contrats de commercialisation avec des entreprises agroalimentaires locales et à négocier des prix plus intéressants (jusqu'à 11% de plus que ceux obtenus par les agriculteurs non membres). Par ailleurs, le projet a permis de remettre en état 450 km de routes de desserte, ce qui a apporté une contribution non négligeable au développement des marchés locaux: l'offre de transports a augmenté de plus de 60%, tandis que la distance moyenne à parcourir jusqu'au point de collecte le plus proche s'est raccourcie de 50% pour les agriculteurs et les négociants.

E. Possibilités d'emploi extra-agricole

30. Dans ce domaine, les projets soutenus par le FIDA s'emploient à favoriser le développement d'un secteur de petites et microentreprises rurales extra-agricoles en tant que source de croissance et d'emplois pour les populations rurales pauvres. Le soutien apporté dans le cadre des projets a contribué à la création ou au renforcement de 75 000 petites et microentreprises rurales, et de nombreuses autres activités rémunératrices ont également bénéficié d'un concours.

Tableau 5

Résultats: possibilités d'emploi extra-agricole

<i>Indicateur</i>	<i>Unité</i>	<i>Quantité</i>
Entreprises créées ou renforcées	Nombre	75 000

31. Au Moldova, le projet de développement du financement rural et des petites entreprises a favorisé le développement de 411 petites et microentreprises qui s'est traduit par la création de 6 000 emplois et par la fourniture de services d'appui à la production, la commercialisation et la transformation des produits agricoles pour un nombre d'agriculteurs estimé à 56 000. En Inde, le projet de promotion et d'autonomisation des femmes rurales a permis aux participants d'entreprendre des activités rémunératrices moyennant l'amélioration de leur accès au crédit, la formation professionnelle, le transfert de technologies et l'appui technique, mais aussi en favorisant leur intégration aux filières commerciales. Quelque 17 700 groupes d'entraide féminine ont été créés, dont 75% ont obtenu des prêts. Les participantes se sont engagées dans toute une série d'activités agricoles et extra-agricoles, seules ou en groupe, ce qui leur a permis d'accroître leurs revenus dans des proportions allant jusqu'à 60% et de devenir nettement moins dépendantes des activités salariées. L'expérience engrangée dans le cadre de ce projet a incité les pouvoirs publics à apporter des modifications au Programme national d'autonomisation des femmes tel qu'il est mis en œuvre dans l'ensemble des 25 États que compte le pays.

F. Processus locaux d'élaboration des politiques et de programmation

32. Dans ce domaine, les projets financés par le FIDA encouragent la mise en place, en matière de développement rural et agricole, de processus d'élaboration des politiques et de programmation budgétaire qui prennent en compte les ruraux pauvres, et ils s'attachent à faire en sorte que ceux-ci aient effectivement la possibilité d'y participer, tant au niveau local que national. Les projets ont permis d'assurer la formation de près de 480 000 ruraux pauvres et la création ou le renforcement de quelque 40 000 groupes villageois ou associations locales comptant environ 840 000 membres, aboutissant à l'élaboration de 12 000 plans d'action villageois ou communautaires, dont 15% environ ont été intégrés dans les plans de collectivités locales.

Tableau 6

Résultats: processus locaux d'élaboration des politiques et de programmation

<i>Indicateur</i>	<i>Unité</i>	<i>Quantité</i>
Personnes formées	Nombre	478 000
Groupes créés ou renforcés	Nombre	40 000
Membres des groupes	Nombre	842 000
Plans d'action villageois ou communautaires	Nombre	12 000
Plans d'action communautaires intégrés dans les plans de collectivités locales	Nombre	1 800

33. Le projet d'appui aux communautés villageoises réalisé en Guinée figure parmi les premiers projets de développement à l'initiative des communautés conçus et cofinancés par le FIDA et la Banque mondiale; il représente donc le point de départ d'un partenariat étroit entre ces deux organisations en Afrique de l'Ouest. Ce projet a permis d'épauler les pouvoirs publics dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation en enclenchant le processus de transfert de compétences aux collectivités locales. Le principal résultat à mettre au compte de ce projet est le renforcement du capital social des communautés rurales et de leurs capacités à définir par elles-mêmes leurs priorités, leur plan et leur budget d'investissement et à dialoguer de manière constructive avec les pouvoirs publics et les autres partenaires de développement. Grâce à ce travail, près de la moitié des communautés rurales de Guinée sont aujourd'hui en mesure d'établir des plans de développement local et d'investissement.

IV. Renforcement de l'efficacité opérationnelle du FIDA (résultats de troisième niveau)

34. L'aptitude du FIDA à contribuer à l'obtention de résultats au niveau des pays dépend pour une large part de la mise en œuvre de modalités de gestion des opérations permettant d'assurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience. La section III dressait le bilan des résultats obtenus dans le cadre des projets soutenus par le FIDA, tandis que la présente section propose une évaluation de la qualité de leur performance. À ce niveau, les résultats et les indicateurs sont en rapport plus étroit avec les actions menées par le FIDA lui-même; par conséquent, non seulement ils font l'objet d'un suivi, mais encore, ils constituent un élément crucial du système de gestion des résultats en vigueur au FIDA.
35. C'est à ce niveau que le FIDA a accompli les progrès les plus importants dans la mesure des résultats. Ce constat trouve son origine dans l'EEI, qui présentait une évaluation de l'efficacité opérationnelle du FIDA au regard d'un certain nombre d'indicateurs. Les résultats présentés dans le rapport de l'EEI ont servi de référence pour établir toute une série d'objectifs chiffrés en matière d'amélioration de la performance à atteindre dans le cadre du Plan d'action. Le rapport RED, dont le résumé est présenté à l'annexe II du présent document, a pour objet de présenter au Conseil d'administration les progrès réalisés par rapport à ces objectifs et les améliorations de la performance au regard du constat dressé par l'EEI.
36. Le cadre de mesure des résultats au FIDA (CMR) approuvé par le Conseil d'administration du FIDA à sa session de septembre 2007 retient six indicateurs pour évaluer la qualité, la performance et l'impact des programmes de pays et des projets du FIDA à leur point de départ, en cours d'exécution et à leur achèvement⁴. À l'instar de la méthodologie utilisée par OE (et par d'autres organisations analogues) un barème sur six points est utilisé pour évaluer dans quelle mesure les projets et programmes soutenus par le FIDA sont parvenus aux résultats attendus

⁴ Les six indicateurs mesurent la performance au regard du Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010. Ils recourent en partie les indicateurs utilisés pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs du Plan d'action (antérieur au Cadre stratégique).

dans les domaines mesurés par les indicateurs. Les notes comprises entre 4 et 6 sont considérées comme satisfaisantes.

37. Le CMR constitue une nouveauté, et la généralisation à l'ensemble des processus opérationnels du FIDA des systèmes de collecte de données sur lesquels il repose est en cours. Il sera pleinement opérationnel en 2008; néanmoins, il est d'ores et déjà possible de disposer de données permettant d'établir les progrès accomplis par le FIDA en matière d'amélioration de son efficacité opérationnelle. Le tableau 7 propose une vue d'ensemble des résultats obtenus jusqu'ici.

Tableau 7

Évaluation de l'efficacité opérationnelle: le cadre de mesure des résultats au FIDA

<i>Indicateur</i>	<i>Stade du cycle</i>	<i>% plutôt satisfaisant ou mieux (4 à 6)</i>
Indicateurs relatifs aux programmes de pays		
Pourcentage des programmes de pays notés 4 ou plus pour leur contribution (projetée) à: a) l'augmentation des revenus; b) l'amélioration de la sécurité alimentaire; c) l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	Au démarrage	-
	En cours d'exécution	85
	À l'achèvement	-
Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus pour le respect du programme sur l'efficacité de l'aide	Au démarrage	-
	En cours d'exécution	79
	À l'achèvement	-
Indicateurs relatifs aux projets		
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour leur efficacité (projetée) dans un ou plusieurs domaines thématiques d'action	Au démarrage	67
	En cours d'exécution	88
	À l'achèvement	78
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour leur impact (projeté) sur les indices de pauvreté au sein des groupes cibles, à savoir: a) les avoirs matériels et financiers, b) la sécurité alimentaire, c) l'autonomisation, et d) l'égalité entre les sexes	Au démarrage	76
	En cours d'exécution	67
	À l'achèvement	70
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour l'innovation, l'apprentissage ou l'application à plus grande échelle	Au démarrage	77
	En cours d'exécution	80
	À l'achèvement	65
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour la durabilité des acquis	Au démarrage	61
	En cours d'exécution	77
	À l'achèvement	63

38. La suite de cette section récapitule les résultats obtenus jusqu'ici. À partir des données du CMR, les deux premières parties analysent les programmes de pays du FIDA et les projets que le Fonds finance dans le cadre de ces programmes de pays. La troisième partie examine les résultats du FIDA au regard des engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, lesquels déterminent le contexte de conception et de mise en œuvre des programmes de pays. Cette analyse s'appuie sur les données tirées de l'enquête relative au suivi de la Déclaration de Paris menée en 2006 par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE).

A. Programmes de pays du FIDA

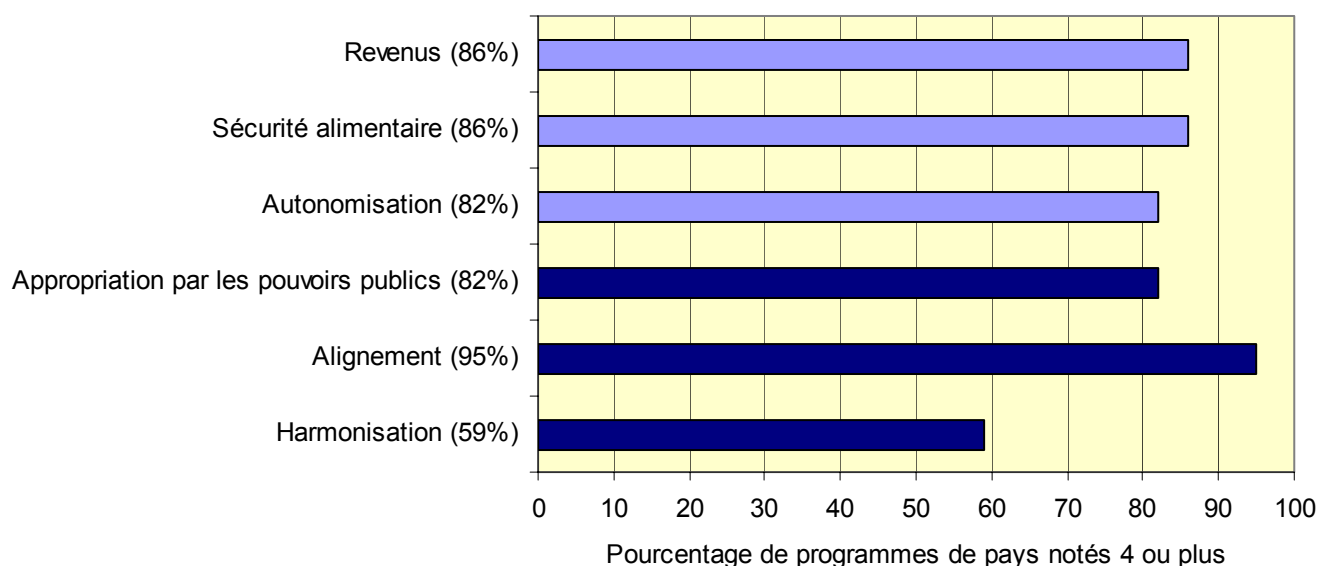
39. **Qualité initiale.** L'évaluation de la qualité initiale des programmes de pays n'est pratiquée que depuis 2008, date d'entrée en vigueur d'un nouveau processus visant à renforcer la qualité des COSOP et à l'évaluer; c'est pourquoi aucune donnée quantitative n'est encore disponible. Toutefois, il ressort des premières évaluations informelles que les COSOP axés sur les résultats ont avant tout contribué à renforcer l'appropriation nationale du programme stratégique et à garantir

l'alignement sur les priorités des pays et sur les objectifs stratégiques du FIDA. Les COSOP privilégient deux impératifs: le renforcement de la performance et de l'impact du portefeuille de projets en cours et l'identification de nouvelles possibilités d'investissement. Par ailleurs, ils contribuent à favoriser une conception des programmes de pays selon laquelle non seulement l'ensemble des projets, les partenariats et la concertation sur les politiques publiques travaillent de concert afin de dégager des synergies, mais encore, l'harmonisation de ces trois axes de l'activité du FIDA avec les actions des autres donateurs fait l'objet d'un surcroît d'attention.

40. **Qualité en cours d'exécution.** En vertu de l'engagement relatif à la responsabilité mutuelle qui figure parmi les engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris, le Fonds a lancé une enquête auprès des clients et des partenaires de ses opérations afin de déterminer comment la performance des programmes de pays en cours du FIDA était perçue au sein des pays. Cette enquête a été menée pour la première fois en 2008, avec l'envoi du questionnaire à tous les pays dans lesquels le FIDA disposait d'un programme de pays axé sur les résultats en cours d'exécution. Dans chaque pays, le questionnaire a été transmis à toute une série d'intervenants qui connaissent bien le FIDA (représentants des organismes publics et des acteurs du développement, notamment les agences des Nations Unies, la société civile ou le secteur privé). Le FIDA a reçu des réponses de 315 interlocuteurs répartis dans 22 pays.

Figure 2

Impact et contribution des programmes de pays en cours



41. Sur l'ensemble des programmes de pays du FIDA considérés, 85% sont notés 4 ou plus en moyenne pour leur contribution aux actions entreprises par le pays en matière d'accroissement des revenus des populations rurales pauvres, de sécurité alimentaire et d'autonomisation (respectivement 86%, 86% et 82%). Quelque 79% d'entre eux sont notés 4 ou plus pour le respect du programme sur l'efficacité de l'aide. Cet indicateur composite recouvre les pourcentages suivants: 82% des programmes de pays du FIDA sont notés 4 ou plus pour ce qui est de favoriser l'appropriation par les pouvoirs publics et 95% en ce qui concerne l'alignement sur les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et les politiques et procédures nationales; en revanche, seulement 59% d'entre eux sont notés 4 ou plus pour leur contribution aux activités de coordination des donateurs menées sur le plan local et pour l'harmonisation des stratégies et procédures du FIDA avec celles des autres organismes d'aide intervenant dans le pays, un résultat qui s'explique en grande

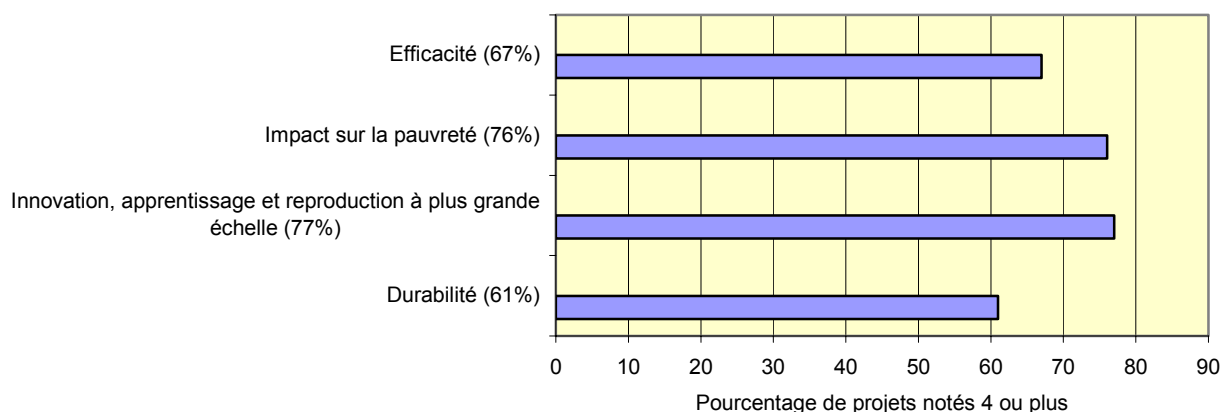
partie par le fait que, dans la plupart des pays considérés, la présence du FIDA n'est pas assurée.

42. **Qualité à l'achèvement.** L'évaluation de cet aspect est actuellement du ressort d'OE, mais à partir de 2011 les services du FIDA évalueront l'ensemble des programmes de pays. Entre 2003 et 2006, OE a conduit sept évaluations de programmes de pays. Dans la plupart des cas, les COSOP, établis entre 1998 et 2000, sont antérieurs à la mise en place des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et à l'adoption du programme pour l'efficacité de l'aide, et, surtout, à l'introduction des COSOP axés sur les résultats. Leur utilité est donc limitée en ce qui concerne l'évaluation des programmes de pays actuels. Néanmoins, ils ont fourni un certain nombre d'enseignements précieux qui ont contribué à l'élaboration de la nouvelle formule de COSOP, notamment l'importance qu'il convient de porter aux éléments suivants: exploiter les synergies entre les projets, investir dans l'assimilation des enseignements, nouer des partenariats stratégiques et participer à une concertation de haut niveau. Globalement, ces évaluations de programme de pays laissent penser que l'adoption d'une approche des programmes de pays centrée sur les résultats - ce qui est précisément l'objectif des COSOP axés sur les résultats - est l'un des éléments qui conditionnent l'amélioration des résultats des projets et de l'efficacité du FIDA en matière de développement.

B. Projets financés par le FIDA

43. **Qualité initiale.** Au cours de l'année 2007, le processus de conception des projets a été profondément remanié, ce qui a permis une amélioration qualitative de la conception (qualité initiale); ces modifications ont principalement consisté à adopter de nouvelles directives relatives à la conception des projets et un nouveau système d'amélioration de la qualité, dont les paragraphes 55 à 57 donnent une description plus détaillée, ainsi que du système indépendant d'assurance qualité qui les accompagne.
44. Les mesures de la qualité initiale effectuées dans le cadre du CMR reposent sur le système d'assurance qualité. Ces données seront disponibles à la fin de l'année 2008, car le système n'a été expérimenté qu'en début d'année. Néanmoins, les données produites par le système d'amélioration de la qualité peuvent être utilisées en remplacement, avec une réserve non négligeable: elles représentent l'évaluation de la qualité des projets **non** pas au démarrage, mais à un stade auquel le processus de conception est toujours en cours. Compte tenu de ce qui précède, le système d'amélioration de la qualité a tendance à sous-estimer la qualité initiale, puisque des améliorations sont apportées à la conception du projet une fois l'examen d'assurance qualité effectué. Au demeurant, les données 2007 font apparaître les éléments suivants:
- dans les deux tiers des cas, la conception des projets est notée 4 ou plus sur le plan de l'efficacité escomptée - autrement dit la réalisation prévisible des objectifs dans un ou plusieurs domaines d'action;
 - plus des trois quarts des projets sont notés 4 ou plus dans les domaines suivants: impact escompté sur la pauvreté rurale, innovation, apprentissage et/ou reproduction à plus large échelle, un aspect qui laissait auparavant à désirer; et
 - quelque 61% des projets sont notés 4 ou plus pour la viabilité escomptée de leurs acquis (la question de la durabilité fait l'objet d'une analyse plus détaillée au paragraphe 46).

Figure 3

Qualité initiale des projets

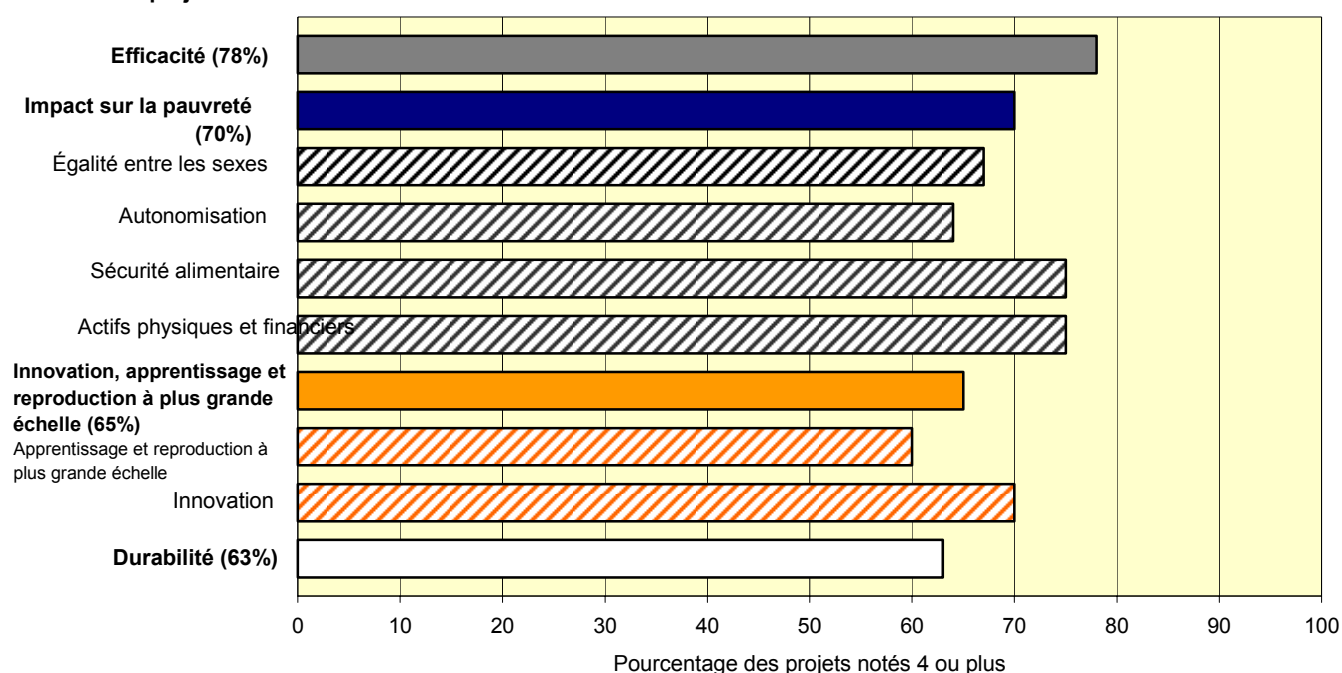
45. **Qualité en cours d'exécution.** Les rapports sur l'état d'avancement du projet établis chaque année sont utilisés aux fins de l'autoévaluation de la performance en cours d'exécution. À compter de 2008, ils permettront d'évaluer la performance des projets au regard des indicateurs du CMR. Pour 2006/2007, les résultats sont les suivants: 88% des projets sont notés 4 ou plus sur le plan de la réalisation des objectifs de développement (variable indicative de l'efficacité). Environ 67% sont notés 4 ou plus pour leur impact sur les indices de pauvreté, mais ce critère a été mesuré seulement au travers de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, avec un score de 83%, et de la participation des bénéficiaires (variable indicative de l'autonomisation), avec un score de 51%. Quelque 80% des projets sont notés 4 ou plus en ce qui concerne l'innovation (mais l'apprentissage et la reproduction à plus large échelle n'ont pas été évalués), et 77% pour le critère de durabilité. Prenant acte des limites de l'autoévaluation, le FIDA a décidé de faire du renforcement des systèmes de transmission et d'analyse des données relatives au suivi de la performance une activité prioritaire en 2008.
46. **Qualité à l'achèvement.** En 2007, les pouvoirs publics des pays emprunteurs ont établi 27 rapports d'achèvement de projet en appliquant les directives du FIDA en la matière. Tous les projets financés par le FIDA clos entre mi-2005 et mi-2006 ont fait l'objet d'un tel rapport. Les services du FIDA ont procédé à l'évaluation de ces PCR, et plus de 80% d'entre eux sont notés 4 ou plus sur le plan du contenu, de la qualité et des enseignements tirés. Les résultats des projets tels qu'ils ressortent des rapports d'achèvement sont les suivants:
- 78% des projets sont notés 4 ou plus pour l'efficacité (contre 67% dans l'EEI). Les insuffisances s'expliquent par des problèmes touchant à la fois à la conception et à l'exécution, en particulier une définition trop imprécise des objectifs, en particulier pour les projets dépourvus de cadre logique et d'indicateurs vérifiables;
 - 70% des projets sont notés 4 ou plus pour l'impact sur la pauvreté rurale (contre 37% dans l'EEI). Cette moyenne prend en compte plusieurs éléments constitutifs:
 - 75% des projets sont notés 4 ou plus pour leur impact sur les actifs matériels et financiers ainsi que sur la sécurité alimentaire des ménages du groupe cible.
 - 64% des projets sont notés 4 ou plus en ce qui concerne l'autonomisation, un indicateur qui rend compte de la capacité du groupe cible à exercer une influence dans ses relations avec les pouvoirs publics et les partenaires de développement à l'échelon local et national, du rôle des partenaires issus du monde rural dans la

prise de décisions, de la cohésion sociale et de la capacité à se prendre en charge.

- 67% des projets sont notés 4 ou plus pour leur impact sur l'égalité entre les sexes.

En dépit de l'amélioration constatée par rapport aux précédentes évaluations, tant sur le plan de l'autonomisation qu'en ce qui concerne l'égalité entre les sexes, à l'évidence il convient de poursuivre les efforts dans ces deux domaines, ce qui sera fait dans le cadre de l'application du nouveau modèle opérationnel (paragraphe 53 à 59).

Figure 4 Qualité des projets à l'achèvement



- 65% des projets sont notés 4 ou plus pour l'innovation, l'apprentissage et/ou la reproduction à plus grande échelle (contre 40% dans l'EEI). En règle générale, les projets obtiennent une meilleure note pour l'innovation (70% sont notés 4 ou plus) que pour l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle des activités du projet (60%).
- 63% des projets sont notés 4 ou plus pour la viabilité à long terme des acquis (contre 40% dans l'EEI). Les projets peuvent être jugés non durables pour des motifs de deux ordres: soit parce qu'ils ne pourraient se poursuivre en l'absence d'un financement ou d'une aide extérieure, soit en raison de modifications imprévues de l'environnement macroéconomique ou sectoriel après leur achèvement. La durabilité insuffisante des institutions locales dont les projets ont assuré la promotion reste particulièrement préoccupante. Compte tenu de l'importance de l'amélioration de la performance sur le plan de la durabilité, un rapport entièrement consacré à ce thème est présenté à cette session de la Consultation.

C. Engagements de partenariat de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement

47. En sa qualité de signataire de la Déclaration de Paris adoptée en 2005, le FIDA s'est engagé à honorer les engagements de partenariat sur lesquels se fonde cette Déclaration: appropriation nationale, alignement donateurs-partenaires, harmonisation interorganisations, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle. Les COSOP axés sur les résultats et le nouveau processus de conception des projets ont expressément pour objet d'améliorer l'appropriation nationale, l'alignement des donateurs et la gestion axée sur les résultats au niveau des pays.
48. Au niveau international, le FIDA a pris une part active à l'Initiative conjointe CAD-OCDE/IFI pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement⁵, et il se prépare aujourd'hui à participer au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra à Accra (Ghana) en septembre 2008. Le Fonds apportera une contribution à ce forum en partageant son expérience de l'exécution des engagements de partenariat dans le contexte du développement rural; il entend en particulier montrer dans quelle mesure l'harmonisation et l'alignement offrent une plateforme plus efficace pour s'attaquer aux principaux obstacles auxquels les populations rurales pauvres sont confrontées.
49. En ce qui concerne la réforme des Nations Unies, le Président du FIDA dirige les travaux du Comité de haut niveau sur les programmes du Secrétaire général des Nations Unies et il était membre de droit du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence du système des Nations Unies. Le FIDA participe activement à chacun des huit projets pilotes lancés dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, et des chargés de programme de pays sont détachés dans deux des huit pays concernés⁶. Le FIDA mène aussi des initiatives d'harmonisation ciblées avec les deux autres organisations de la famille des Nations Unies établies à Rome, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial. Deux rapports relatifs à la coopération entre les trois institutions ont été présentés au Conseil d'administration à ses sessions de septembre et décembre 2007.
50. **Suivi des résultats.** En 2005-2006, le groupe de travail du CAD de l'OCDE sur l'efficacité de l'aide a procédé à une enquête de référence aux fins du suivi de la mise en œuvre dans 34 pays des engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris. Des données concernant le FIDA sont disponibles pour 23 de ces pays. Une étude de suivi est en cours pour préparer le Forum de haut niveau, et, là encore, le FIDA va y prendre part. Le tableau 8 fournit des chiffres pour les indicateurs applicables aux donateurs et une comparaison entre la situation du FIDA et celles de la Banque mondiale, du groupe des Nations Unies et de l'ensemble des donateurs multilatéraux et bilatéraux.

⁵ Le Groupe de travail des IFI sur la GaRD établit un rapport annuel conjoint dans lequel ses membres évaluent leurs performances et leur efficacité en appliquant le système commun d'évaluation des performances (COMPAS). Le FIDA fait appel à un certain nombre des indicateurs COMPAS pour mesurer sa propre performance.

⁶ Les huit pays retenus dans le cadre de l'initiative "Unité d'action" sont les suivants: Albanie, Cap-Vert, Mozambique, Pakistan, Rwanda, République-Unie de Tanzanie, Uruguay et Viet Nam; des chargés de programme de pays sont détachés en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam.

Tableau 8
 Résultats du FIDA selon l'enquête de suivi de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement conduite en 2006 par le CAD de l'OCDE^a

<i>Indicateur énoncé dans la Déclaration de Paris^b</i>	<i>FIDA</i>	<i>Banque mondiale</i>	<i>Nations Unies</i>	<i>Ensemble des donateurs</i>
3. Alignement des apports d'aide sur les priorités nationales: pourcentage de l'aide versée allant au secteur public	85	94	36	88
4. Renforcement des capacités par un soutien coordonné: pourcentage de la coopération technique fournie par le biais de programmes de pays coordonnés	56	57	44	48
5a. Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (GFP): pourcentage de l'aide aux gouvernements utilisant des GFP nationaux	53	42	18	40
5b. Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés: pourcentage de l'aide aux gouvernements faisant appel aux systèmes publics de passation des marchés	70	40	8	39
6. Réduction des structures de mise en œuvre parallèles: nombre d'unités d'exécution de projet parallèles	32	223	315	1 832
7. Meilleure prévisibilité de l'aide: pourcentage de l'aide versée selon le calendrier convenu	68	68	32	70
9. Utilisation de procédures ou dispositifs communs: pourcentage de l'aide axée sur les programmes (appui budgétaire direct, approches-programmes sectorielles, etc.)	24	57	28	43
10a. Missions conjointes: pourcentage de missions de donateurs qui sont coordonnées	62	21	30	s.o.
10b. Travaux analytiques par pays effectués conjointement: pourcentage des travaux analytiques par pays qui sont coordonnés		49	63	s.o.

a Données provenant du CAD de l'OCDE et du FIDA.

b On ne dispose pas d'informations pour certains indicateurs, soit parce qu'ils sont sans objet, soit en raison de l'absence de réponses.

Note: s.o. = sans objet.

51. Bien qu'il convienne d'interpréter ces données avec prudence (l'enquête de suivi sera un outil d'évaluation plus significatif), les résultats concordent avec l'appréciation des programmes de pays du FIDA telle qu'elle ressort de l'enquête menée auprès des clients et des partenaires du Fonds (paragraphes 40 et 41). Le FIDA a obtenu des notes élevées dans trois domaines: l'alignement de l'aide sur les priorités nationales, l'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés et la prévisibilité de l'aide. Le faible niveau des notes obtenues au regard de l'indicateur relatif à l'utilisation de procédures ou dispositifs communs s'explique par le fait que le FIDA intervient exclusivement dans le secteur du développement agricole et rural, pour lequel les approches programmes n'ont eu jusqu'ici qu'un succès limité, bien que le FIDA joue un rôle actif dans les pays dont les pouvoirs publics cherchent à encourager les approches sectorielles coordonnées.

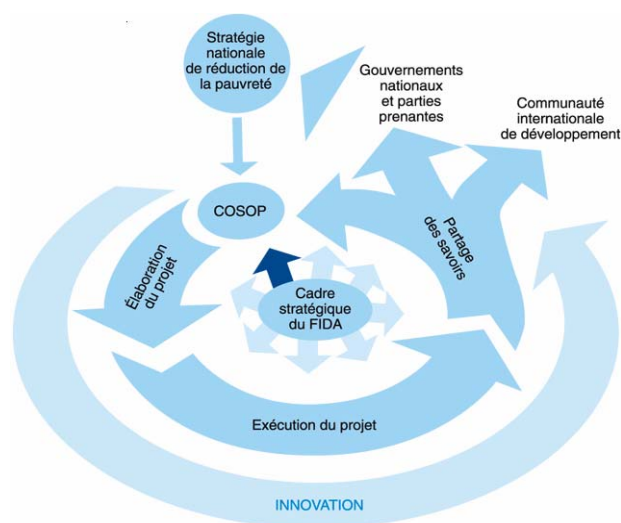
V. Amélioration de l'efficacité organisationnelle du FIDA (résultats de quatrième niveau)

52. Pour améliorer l'efficacité opérationnelle, il faut renforcer l'efficacité organisationnelle – faire en sorte que toutes les activités entreprises au sein de l'organisation ou à son initiative restent alignées sur les buts et objectifs du Fonds et axées sur les résultats en matière de développement et que les responsabilités concernant l'obtention de ces résultats soient clairement définies. La section IV s'est attachée à décrire les dispositions mises en œuvre par le Fonds pour mesurer ses résultats sur le plan de la performance opérationnelle et à récapituler certains des principaux résultats obtenus. Si ces avancées ont été possibles, c'est grâce une série de nouveaux outils, processus et systèmes d'organisation et de programmation, tous mis au point et introduits depuis 2006 dans le cadre du Plan d'action. La présente section analyse certaines des initiatives les plus marquantes prises par le FIDA dans le souci d'améliorer son efficacité organisationnelle.

A. Nouveau modèle opérationnel

53. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA, dont la figure 5 présentée ci-après donne un aperçu, s'appuie sur une série de nouveaux outils, processus et systèmes dont le fonctionnement d'ensemble devrait permettre d'améliorer la qualité de la conception des programmes de pays du FIDA et des projets soutenus par le Fonds et d'en renforcer l'impact. Les plus importants d'entre eux sont présentés ci-après.

Figure 5
Le nouveau modèle opérationnel du FIDA



54. **Programmes de pays axés sur les résultats.** Le Conseil d'administration a approuvé en septembre 2006 un modèle révisé de COSOP axés sur les résultats. Des directives relatives à l'établissement de ces nouveaux COSOP ont été élaborées et diffusées, et le personnel a été formé à leur application. Le COSOP axé sur les résultats définit un programme de pays cohérent, dont le FIDA et le pays membre intéressé assurent conjointement la maîtrise. Il fait référence au Cadre stratégique pour définir les priorités et concentrer l'effort sur un nombre limité d'objectifs, tout en appuyant le cadre de la politique nationale de lutte contre la pauvreté rurale. Par ailleurs, le COSOP identifie les résultats attendus et établit les indicateurs correspondants, et il définit un mécanisme continu de suivi, d'examen et de compte rendu. À la fin de l'année 2007, le Conseil d'administration avait examiné les COSOP axés sur les résultats relatifs à 17 pays. L'évaluation structurée et chiffrée de la qualité des COSOP axés sur les résultats débutera en 2008.

55. **Amélioration de la conception des projets.** Sur ce plan, les améliorations portent sur deux principaux domaines. Premièrement, de nouvelles directives relatives à la conception des projets ont été élaborées et communiquées au personnel. Ces directives, qui concernent aussi bien la méthode que le contenu, insistent sur la définition de normes de qualité claires et explicites, appelées facteurs clés de réussite (FCR). Elles sont complétées par une série de notes thématiques qui doivent guider le travail du personnel du FIDA et des consultants. À la fin de l'année 2007, 22 notes thématiques au total avaient été rédigées.
56. Deuxièmement, le FIDA a mis en place un nouveau système d'amélioration de la qualité prévoyant le renforcement du processus d'examen durant la conception des projets. Parmi les nouveautés figurent l'attention portée aux six FCR sur lesquels doit s'appuyer le processus d'examen et la participation d'experts extérieurs aux réunions du Comité d'examen technique aux côtés du personnel du FIDA, l'objectif étant de concentrer les travaux du Comité sur les questions essentielles et d'apporter des conseils utiles de nature à permettre des améliorations aux stades ultérieurs de la conception. Entre sa mise en place, intervenue en mars 2007, et décembre de la même année, ce nouveau système d'amélioration de la qualité a été appliqué à l'examen de la conception de 27 projets, et le premier d'entre eux a été présenté au Conseil d'administration en avril 2008.
57. Pour compléter ce dispositif, le FIDA a mis en place un système d'assurance-qualité indépendant chargé d'examiner tous les projets préalablement à leur présentation au Conseil d'administration et de rejeter, le cas échéant, ceux qui ne satisfont pas aux normes de qualité; ce mécanisme, qui constitue l'ultime étape de la vérification interne de la qualité initiale des projets, permet de s'assurer que ceux-ci sont fin-prêts. Le système d'assurance-qualité, qui relève du Bureau du Vice-Président, a été expérimenté en février 2008 à l'occasion de l'examen de quatre projets qui ont ensuite été soumis au Conseil d'administration à sa session d'avril 2008.
58. **Amélioration de l'appui à l'exécution.** À la suite de l'approbation par le Conseil d'administration, à sa session de décembre 2006, de la nouvelle Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, un certain nombre d'activités se sont déroulées: publication de Directives en matière de supervision et d'appui à l'exécution; programme de formation à la supervision directe à destination de tous les personnels concernés; recrutement par toutes les divisions régionales de conseillers en portefeuille chargés d'aider le personnel à exercer les fonctions de supervision; et examen global des problèmes juridiques et fiduciaires que pose l'intégration d'une supervision directe dans les activités de base du Fonds. À la fin de l'année 2007, le FIDA avait endossé la responsabilité de la supervision directe de 130 projets nouveaux ou en cours, soit plus de la moitié du portefeuille, au lieu de sous-traiter cette fonction à une institution coopérante.
59. **Présence dans les pays.** L'évaluation du Programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain a été effectuée par OE, qui a présenté ses conclusions au Comité de l'évaluation du Conseil d'administration en septembre 2007. Le rapport aboutit à la conclusion que la présence dans les pays est indispensable au renforcement de l'efficacité du FIDA en matière de développement. La direction du FIDA a énergiquement appuyé ces conclusions, et cette initiative est aujourd'hui généralisée: les 15 initiatives relatives à la présence dans les pays relèvent désormais de la gestion et du budget ordinaires du FIDA, lequel a entrepris d'améliorer la gestion du personnel affecté à la présence dans les pays et de renforcer le soutien qu'il lui apporte, tout en élaborant une approche à moyen terme de la présence dans les pays qui sera présentée au Conseil d'administration en 2009.

B. Innovation et gestion des savoirs

60. **Gestion des savoirs.** Le Conseil d'administration du FIDA a approuvé la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs en avril 2007. Celle-ci a pour objet de doter le FIDA d'un cadre et d'outils propres à renforcer son efficacité en matière de

développement en faisant en sorte que le Fonds tire les enseignements de la pratique du développement et qu'il améliore les systèmes et les capacités dont il dispose pour assurer en permanence l'assimilation et la mise en commun des savoirs. Cette stratégie est ancrée dans les compétences fondamentales de l'organisation, intégrée dans ses processus de travail et étroitement liée à ses principaux produits.

61. Sous la houlette du Vice-Président, un groupe restreint assume la responsabilité générale de la supervision et du pilotage de la mise en œuvre de cette stratégie. Ce groupe a établi une matrice d'exécution définissant les résultats escomptés, les objectifs, les indicateurs, les moyens de vérification et les attributions, et il assure le suivi des progrès accomplis. Parmi les avancées obtenues jusqu'ici figure l'établissement progressif de liens entre les projets et les réseaux de savoirs qui permettent d'accéder aux bonnes pratiques et favorisent les échanges entre pairs. Les occasions de diffuser les savoirs relatifs aux nouveaux enjeux du développement se multiplient au sein du FIDA, et le Fonds a recruté des spécialistes régionaux de la communication chargés d'appuyer le programme de gestion des savoirs à l'échelon des pays. Par ailleurs, le FIDA a mis en place le portail de la pauvreté rurale (<http://www.ruralpovertyportal.org/french/index.htm>), un site Internet qui a pour objet de faciliter l'assimilation et le partage des savoirs en matière de réduction de la pauvreté rurale.
62. **Innovation.** Approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2007, la stratégie du FIDA en matière d'innovation s'appuie sur la stratégie du Fonds en matière de gestion des savoirs à laquelle elle est étroitement liée. Elle a pour but d'assurer l'intégration de l'innovation dans les structures et processus existants et, partant, dans les programmes de pays et les projets soutenus par le FIDA. Une série d'activités appuient l'innovation à tous les stades du cycle des projets et programmes, ainsi que dans les autres actions entreprises par le FIDA. Une équipe spéciale resserrée, le Groupe de services d'appui à l'innovation, est chargée de faciliter l'accès des équipes des programmes de pays aux services relatifs à l'innovation. Cette stratégie bénéficie du concours de l'Initiative pour intégrer l'innovation⁷.
63. L'innovation et la gestion des savoirs sont désormais intégrées aux processus fonctionnels de base du FIDA: les nouvelles directives relatives à la conception des projets spécifient que ces deux aspects doivent être analysés; ils constituent l'un des FCR pris en compte dans les mécanismes d'assurance-qualité et de renforcement de la qualité; ils sont mentionnés dans les nouvelles directives relatives à la supervision; et, pour chaque projet, il est prévu de mesurer les résultats obtenus dans ces deux domaines au démarrage, en cours d'exécution et à l'achèvement et d'en rendre compte dans le cadre du CMR.

C. Gestion et alignement des ressources humaines

64. Une gestion ciblée des ressources humaines est indispensable, non seulement pour gérer les dépenses liées au personnel et aux consultants, mais aussi pour garantir la qualité et l'alignement sur les objectifs stratégiques du FIDA. Début 2007, l'équipe de direction récemment entrée en fonctions, examinant les progrès réalisés au titre du Plan d'action, a constaté que les avancées dans le domaine des ressources humaines étaient moins rapides qu'ailleurs. Depuis lors, les fondements de la réforme de la gestion des ressources humaines ont été établis: le FIDA a par exemple élaboré une approche inédite de l'évaluation de l'équipe de direction au regard des compétences de direction indispensables et un processus fortement participatif permettant de définir de manière consensuelle les valeurs fondamentales de l'organisation (focalisation sur les résultats, intégrité, professionnalisme et respect).

⁷ Cette initiative est financée par une contribution complémentaire du Royaume-Uni à la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA.

65. Parallèlement, le FIDA a mis au point un cadre pour les ressources humaines dans le but de renforcer la gestion des ressources humaines et de les aligner sur les priorités de l'organisation. Ce travail est encadré par le Comité de gestion stratégique des ressources humaines, dont les travaux sont dirigés par le Président. Ce cadre, appelé à devenir la première stratégie de gestion des personnes au FIDA, définit clairement un certain nombre de résultats attendus dont la réalisation permettra de mettre les ressources humaines au diapason de la réalisation des objectifs du FIDA. Pour appuyer la mise en œuvre du modèle opérationnel du FIDA, ce cadre privilégie la mise en adéquation des compétences et des savoirs, de la culture et de l'implication du personnel, et de la structure et du profil de l'organisation.
66. Au nombre des résultats attendus figure un ensemble de programmes d'apprentissage ambitieux visant à renforcer les capacités d'encadrement; d'autre part, pour la première fois, le Fonds prend des mesures pour gérer la succession en investissant en profondeur à destination d'un groupe de personnes qui sont considérées comme dotées du potentiel qui leur permettrait d'assurer le renouvellement de l'équipe de direction. Par ailleurs, ce cadre pour les ressources humaines prend acte de la nécessité de renforcer la flexibilité du personnel et la réflexion est engagée pour définir, en concertation avec l'association du personnel, les moyens de développer la flexibilité tout en préservant l'engagement et la motivation du personnel. Un nouveau directeur des ressources humaines chargé de conduire la phase suivante de la réforme des ressources humaines a été engagé.
67. La mise en œuvre du cadre pour les ressources humaines a débuté, mais beaucoup reste à faire, et la gestion et l'alignement des ressources humaines devront être l'un des principaux axes de la poursuite de la réforme au cours de l'année 2008.

D. Planification et gestion axées sur les résultats

68. Le Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP) mis en place en 2006/2007 a pour objet de renforcer les liens entre la performance interne du FIDA (notamment sa capacité de généraliser les réformes décrites ci-dessus et de les rendre opérationnelles) et son efficacité en matière de développement. Le SPGP constitue avant tout un mécanisme permettant de cibler l'affectation des moyens et d'assurer la gestion et le suivi de la performance interne du FIDA en fonction des objectifs poursuivis par le FIDA. Il repose sur un ensemble de résultats de la gestion institutionnelle (RGI) découlant du Cadre stratégique, qui correspondent aux améliorations que le FIDA entend obtenir à moyen terme au sein de l'organisation afin de réaliser ses objectifs stratégiques. Les RGI servent à affecter les ressources humaines et financières placées sous le contrôle direct du FIDA de manière à améliorer la qualité des programmes de pays, et, en fin de compte, à renforcer l'impact sur le développement. L'ensemble des divisions de l'organisation doivent apporter leur contribution, directement ou indirectement. Chaque RGI est assorti d'une série d'indicateurs clés de performance (ICP) qui permettent de suivre les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des RGI (se référer à l'annexe V).
69. La planification et la budgétisation axées sur les résultats reposent sur le SPGP, et le programme de travail et budget 2008 approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2008 s'articule autour d'une efficacité globale, d'une orientation opérationnelle et d'une répartition des dépenses fixées par référence aux RGI, lesquels sont également utilisés pour planifier les résultats au niveau des départements et des divisions, de même que dans le cadre des plans de performance personnelle et pour les évaluations correspondantes. Parallèlement, ils servent à suivre et à gérer les résultats obtenus. Les services du FIDA procèdent à une analyse trimestrielle de la gestion visant à mesurer les progrès accomplis au regard des résultats escomptés, à déceler les lacunes et définir les mesures pour y remédier et à analyser et atténuer les risques. L'expérience déjà acquise laisse penser que ce mécanisme contribue peu à peu à l'émergence d'une culture

institutionnelle qui met en avant la planification des activités, la gestion de la performance et la responsabilité.

70. En 2007, le FIDA a suivi les résultats au regard de sept RGI, dont trois concernent la performance de l'organisation sur le plan des processus et systèmes opérationnels et quatre sa performance sur le plan de la gestion des ressources et du fonctionnement administratif⁸. Faisant écho au succès de l'introduction des différentes initiatives prises dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action décrites ci-dessus et de la première phase de leur généralisation, au second semestre 2007 la performance au regard des sept RGI était partiellement ou totalement conforme aux prévisions. Si les résultats font apparaître la nécessité d'améliorer la performance au regard d'un certain nombre d'ICP, ils ne semblent très préoccupants dans aucun domaine.

E. Amélioration de l'efficacité administrative

71. S'appuyant sur l'action qu'a menée l'organisation pour rationaliser ses procédures administratives en 2007 et 2008, le FIDA a été en mesure d'obtenir une réduction de 4,5%, en termes réels, de son budget administratif pour l'exercice 2008, ce qui permettra de réorienter d'importantes ressources vers les activités opérationnelles. Il en résulte une modification de la proportion des ressources consacrées aux opérations, qui passe de 57% en 2007 à 61% prévus en 2008, accompagnée d'une amélioration globale du ratio d'efficacité, qui passe de 16,8% en 2007 à 16,3% en 2008. S'il a été possible d'atteindre ce résultat, c'est parce que le programme de travail et budget 2008 est axé sur les résultats, ce qui permet, pour la première fois, de disposer d'une base de référence transparente et explicite pour évaluer et gérer l'alignement.

VI. Propositions visant à renforcer la mesure des résultats durant la période couverte par la huitième reconstitution

A. Vue d'ensemble

72. Ces deux dernières années, le FIDA a accompli des progrès considérables dans la mise en place de systèmes plus performants de mesure des résultats et de gestion axée sur les résultats, en particulier aux troisième et quatrième niveaux (efficacité opérationnelle et organisationnelle). Des avancées sont également constatées sur le plan du développement des systèmes de collecte des données et de la garantie de la qualité des données sur lesquelles ils reposent. Ce chantier sera achevé en 2008, ce qui permettra de proposer dans le rapport RED de 2008 un tableau exhaustif des résultats, tant sur le plan de la performance opérationnelle qu'en matière de performance organisationnelle.
73. Le SYGRI donne des informations relatives aux contributions qu'apporte le FIDA à l'obtention de résultats au sein des pays (deuxième niveau). La qualité des rapports établis dans le cadre du SYGRI laisse encore à désirer, mais elle est en voie d'amélioration, tant en termes de nombre de projets analysés que sur le plan de la qualité des données proposées. La mise en place du SYGRI a précédé l'élaboration du Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010; une mise à jour est donc nécessaire pour tenir compte de l'expérience acquise, pour répondre aux besoins d'information actuels et à venir du FIDA et pour faire en sorte qu'il soit conforme aux engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris.
74. La contribution apportée par le FIDA ne repose pas seulement sur les projets qu'il finance; une dimension importante de son action consiste à s'appuyer sur son expérience du terrain pour participer à la concertation et obtenir une réorientation des politiques publiques. Il mène cette action au sein des pays (le plus souvent dans

⁸ Les premiers résultats obtenus au regard d'un nouvel RGI relatif au renforcement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux (RGI 8) seront communiqués en 2008; le travail d'élaboration d'ICP significatifs est en cours.

le cadre des instances de dialogue mises en place par les donateurs), mais aussi à l'échelle mondiale, par exemple au moyen de la participation du Fonds à des réunions internationales sur les politiques ou du soutien qu'il apporte au Forum paysan, un processus permanent de concertation et de dialogue entre les organisations de producteurs ruraux et les gouvernements. Le FIDA s'emploie également à mettre les populations rurales pauvres en mesure de prendre directement part à la concertation et de peser sur les politiques de développement rural qui présentent pour elles un intérêt immédiat. Le FIDA collabore avec les IFI et les agences des Nations Unies partenaires à l'élaboration de méthodes de nature à contribuer à la mise au point d'indicateurs d'impact utiles permettant de mesurer les résultats obtenus et, par conséquent, de mieux rendre compte de cet aspect important de l'action du FIDA.

75. La gestion axée sur les résultats en matière de développement constitue une priorité pour le FIDA, tant dans le cadre de ses opérations qu'au sein de l'organisation proprement dite, et bon nombre d'États membres emprunteurs du FIDA partageant cette préoccupation. Le Fonds ne dispose pas d'un avantage comparatif en matière d'appui au renforcement des capacités sur le plan statistique; il n'empêche qu'il est en mesure de poursuivre la collaboration déjà engagée avec ses partenaires au niveau des pays afin de faire en sorte que les politiques nationales de réduction de la pauvreté rurale – et les systèmes de mesure des résultats qui les accompagnent – soient axés sur les véritables enjeux de la réduction de la pauvreté rurale et permettent aux populations rurales pauvres d'y participer directement. Durant la période couverte par la huitième reconstitution, les activités de cet ordre occuperont une place importante dans de nombreux programmes de pays.
76. Toutes les IFI ont entrepris de renforcer et d'adapter leur système de mesure des résultats, et elles sont confrontées à bon nombre de difficultés identiques lorsqu'il s'agit, par exemple, de mesurer les résultats de la concertation ou d'établir les liens qui existent entre les différents niveaux de résultats. Le FIDA travaille d'ores et déjà avec d'autres IFI afin de mettre en commun les expériences et d'en tirer les enseignements, et il entend renforcer la collaboration et l'apprentissage mutuel en 2009 et durant la période couverte par la huitième reconstitution.

B. Système de mesure des résultats au FIDA

77. Durant la période de la huitième reconstitution, le système de mesure des résultats du FIDA couvrira l'ensemble des quatre niveaux de réalisation: les résultats en matière de développement obtenus au niveau des pays, les différentes formes de contribution que le FIDA apporte à leur obtention, son efficacité opérationnelle et son efficacité organisationnelle. Il aura pour objectif premier de mettre le FIDA en mesure d'améliorer et de mesurer son efficacité en matière de développement; son adoption contribuera à faire encore progresser la GaRD au sein de l'organisation dans son ensemble. C'est sur les résultats de troisième et quatrième niveau, qui concernent l'efficacité organisationnelle et opérationnelle, que le FIDA exerce la maîtrise la plus immédiate et la plus directe. À intervalles réguliers, ces résultats seront contrôlés et analysés; ils seront utilisés aux fins de la gestion des ressources et de la performance et ils signaleront, le cas échéant, la nécessité de modifier les systèmes et processus internes. Les résultats de premier et deuxième niveau feront également l'objet d'un suivi, et le FIDA s'emploiera à étudier les rapports et les liens de cause à effet entre les résultats obtenus à ces différents niveaux.
78. Le système s'appuiera solidement sur les éléments que le FIDA a déjà établis et commencé à mettre en œuvre, tout en le complétant par la mise en place de nouveaux indicateurs destinés à mesurer les résultats en matière de développement obtenus au niveau des pays. Il s'attachera par ailleurs à prendre en considération l'action du FIDA en matière de concertation au service des populations rurales pauvres et à en rendre compte. Les éléments fondamentaux du système coïncident étroitement avec ceux de l'Association internationale de développement, du Fonds africain de développement et du Fonds asiatique de développement, ce qui facilite la mise en commun des expériences et les comparaisons.

79. La définition précise des indicateurs qui seront mesurés et gérés et serviront à établir les rapports sera définitivement établie à la lumière des résultats des consultations en cours, de la poursuite de l'élaboration des orientations stratégiques du FIDA en matière de réduction de la pauvreté rurale et de l'expérience que le Fonds commence à accumuler en matière d'utilisation des indicateurs actuels à des fins de gestion. Les indicateurs définitifs et, en fonction des besoins, les objectifs à atteindre, seront soumis au Conseil d'administration pour approbation à la session de septembre 2009, avant l'ouverture de la période couverte par la huitième reconstitution⁹. Se fondant sur le Cadre stratégique en vigueur et sur les meilleures pratiques des autres IFI, le FIDA élaborera un système de mesure des résultats composé des éléments décrits ci-après.
80. **Premier niveau – Résultats en matière de développement au niveau des pays.** Sur ce plan, le FIDA assurera le suivi des résultats qui correspondent à son objectif général et à ses six objectifs stratégiques, et à l'obtention desquels les opérations du FIDA visent à contribuer. Les indicateurs proposés sont de deux ordres: les premiers visent à mesurer les réalisations au regard du premier OMD, l'éradication de la pauvreté extrême et de la faim, tandis que les seconds ont pour objet de mesurer la performance de la macroéconomie et du secteur rural, qui sous-tend la réduction de la pauvreté rurale tout en en découlant. Le FIDA n'établit pas lui-même les données concernant cette deuxième série d'indicateurs, qui proviendraient par conséquent de sources secondaires – en premier lieu la Banque mondiale, mais aussi les Nations Unies, et plus particulièrement l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture.
81. Le tableau 9 ci-dessous fait apparaître les moyennes obtenues au regard des indicateurs proposés pour l'ensemble des pays à revenu faible ou intermédiaire. Puisque les indicateurs relatifs à la pauvreté extrême et à la faim correspondent au premier OMD, les objectifs chiffrés à atteindre sont ceux fixés pour 2015 (année butoir pour la réalisation des OMD). Aucun objectif chiffré n'est mentionné pour les indicateurs de performance macroéconomique et sectorielle.

Tableau 9

Système de mesure des résultats en matière de développement au niveau des pays (premier niveau) dans le cadre de FIDA VIII

<i>Indicateur</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>OMD 2015</i>
Pauvreté extrême et faim			
OMD 1: population vivant avec moins d'un dollar par jour (pourcentage)	2004	18,1	16
OMD 1: prévalence de la malnutrition dans la population (pourcentage)	2002-2004	17	10
OMD 1: enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale (pourcentage)	2004	21,7	17
Nombre de ruraux pauvres (millions)	2002	890,0	--
Performance macroéconomique et sectorielle			
RNB par habitant (méthode Atlas, en USD courants)	2004	1753	
Croissance du PIB (taux annuel)	2004-2005	7,0	
Valeur ajoutée du secteur agricole (croissance annuelle en pourcentage)	2004-2005	4,1	
Indice de production végétale (1999-2001 = 100)	2004	112,4	

⁹ L'approbation du système de mesure des résultats par le Conseil d'administration s'inscrirait dans la suite logique de l'approbation du Cadre stratégique pour 2007-2010 en décembre 2006, du cadre de mesure des résultats en septembre 2007 et de la structure du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement en septembre 2007.

82. **Deuxième niveau – Contribution du FIDA aux résultats en matière de développement.** Ces données aideront le FIDA à démontrer en quoi il contribue à l’obtention de résultats en matière de développement. Il s’agit de mesurer les produits des projets financés par le FIDA, et les résultats sont regroupés pour chacun des six objectifs stratégiques actuels du FIDA. Le nombre d’indicateurs sera limité dans le souci de simplifier l’information et l’agrégation des résultats; ils seront améliorés afin de produire des données de meilleure qualité, et ils pourront être adaptés au fur et à mesure de l’évolution de l’approche du FIDA à l’égard de la pauvreté rurale. Le SYGRI proprement dit sera remanié dans le souci de lui permettre de répondre à ces exigences. Pour chacun des indicateurs mesurant le nombre de ruraux pauvres bénéficiant de l’aide du FIDA, les données seront ventilées par sexe.
83. Dans le cadre global des objectifs stratégiques du FIDA, la conception des projets financés par le FIDA durant la période couverte par la huitième reconstitution tiendra compte des priorités des gouvernements et de l’évolution des besoins en matière de réduction de la pauvreté rurale. Cela signifie qu’il est impossible de préciser dès maintenant la composition et la répartition du portefeuille de projets entre les différents objectifs stratégiques et entre les produits et résultats qui relèvent de chacun de ces objectifs. C’est la raison pour laquelle, même si les avancées par rapport aux valeurs de référence seront enregistrées, analysées et publiées, il n’est pas judicieux de fixer des objectifs chiffrés pour chaque produit ou résultat. Le tableau 10 propose une liste d’indicateurs dont le FIDA pourrait assurer le suivi et précise, le cas échéant, les valeurs de référence.

Tableau 10

Contribution du FIDA aux objectifs en matière de développement (deuxième niveau) dans le cadre de FIDA VIII

<i>Indicateur</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Objectifs à atteindre 2010-2012</i>
Superficie bénéficiant d'une gestion des sols ou de l'eau (GSE) améliorée (ha)	2007	318 000	
Groupes d'agriculteurs constitués ou renforcés aux fins de la GSE	2007	10 300	
Agriculteurs exploitant la terre en appliquant la GSE améliorée (hommes/femmes)	2010	--	
Évaluation de la durabilité des infrastructures de production	2010	--	
Agriculteurs ayant accès à des services de conseil agricole améliorés (hommes/femmes)	2007	1 508 000	
Groupes d'agriculteurs constitués ou renforcés aux fins de l'amélioration de la production agricole	2007	11 800	
Évaluation de l'amélioration des pratiques agricoles	2010	--	
Ruraux appartenant à des institutions financières locales (hommes/femmes)	2007	197 000	
Emprunteurs actifs (hommes/femmes)	2007	1 329 000	
Épargnants actifs (hommes/femmes)	2007	5 531 000	
Évaluation de la durabilité des groupements de crédit et des institutions financières	2010	--	
Groupements de commercialisation constitués ou renforcés	2007	10 900	
Kilométrage de routes construites ou remises en état	2007	15 700	
Agriculteurs mentionnant une amélioration des termes de l'échange (hommes/femmes)	2010	--	
Évaluation de la durabilité des infrastructures de marché	2010	--	
Petites et microentreprises créées ou renforcées	2007	74 500	
Emplois créés par les petites et microentreprises	2007	69 600	
Évaluation de la durabilité des petites et microentreprises	2010	--	
Groupements de planification communautaire constitués	2007	40 000	
Membres des groupements (hommes/femmes)	2007	842 000	
Plans d'action communautaire mis en œuvre	2010	--	
Durabilité des groupements communautaires	2010	--	

84. Dans le rapport RED, afin de donner des exemples concrets des réalisations qui peuvent être obtenues dans le cadre de différents projets, les données chiffrées concernant les produits seront complétées par: a) des exemples précis illustrant les différentes formes de contribution que le deuxième niveau apporte aux résultats de premier niveau; b) une analyse des résultats des programmes de pays du FIDA et des différents projets qui les composent; et c) si les ressources disponibles le permettent, des données d'enquête permettant d'analyser l'impact d'un certain nombre de projets.
85. **Troisième niveau – Efficacité opérationnelle du FIDA.** L'évaluation de cet aspect dans le cadre du CMR s'attache à cerner la qualité, la performance et l'impact des programmes de pays du FIDA et des projets financés par le Fonds qui leur correspondent. Il s'agit également de vérifier dans quelle mesure les programmes de pays du FIDA honorent les engagements de partenariat souscrits aux termes de la Déclaration de Paris et dans quelle mesure les projets financés par le FIDA

répondent aux priorités opérationnelles telles que l'innovation, l'apprentissage et la reproduction à plus large échelle et garantissent la viabilité des acquis.

86. Aucune modification du CMR en vigueur, présenté ci-après dans le tableau 11, n'est proposée à ce stade. Pour l'heure, la tâche consiste plutôt à consolider ce cadre en faisant le nécessaire pour que le système de collecte des données fonctionne efficacement et produise des informations homogènes et crédibles. On s'efforcera par ailleurs de faire en sorte que les activités de concertation du FIDA soient correctement prises en considération. Les indicateurs et le système de collecte de données seront progressivement adaptés, le cas échéant, afin de tenir compte de l'expérience et des enseignements tirés, ainsi que de l'évolution des objectifs stratégiques du FIDA. Les valeurs indiquées pour 2012 correspondent aux objectifs chiffrés tels qu'ils ont été approuvés pour 2010, qui seront actualisés en 2009 à la lumière de l'expérience et des résultats déjà obtenus.

Tableau 11

Efficacité opérationnelle du FIDA (troisième niveau) dans le cadre de FIDA VIII

<i>Indicateur</i>	<i>Stade du cycle</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence (en %)</i>	<i>Objectif pour 2012</i>
Indicateurs relatifs aux programmes de pays				
Pourcentage des programmes de pays notés 4 ou plus pour leur contribution (projetée) à: a) l'augmentation des revenus; b) l'amélioration de la sécurité alimentaire; c) l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	Au démarrage	2008	--	90
	En cours d'exécution	2007	85	80
	À l'achèvement	2008	--	70
Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus pour le respect du programme sur l'efficacité de l'aide	Au démarrage	2008	--	90
	En cours d'exécution	2007	79	80
	À l'achèvement	2008	--	70
Indicateurs relatifs aux projets				
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour leur efficacité (projetée) dans un ou plusieurs domaines thématiques d'action	Au démarrage	2007	67	90
	En cours d'exécution	2007	88	85
	À l'achèvement	2007	78	80
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour leur impact (projeté) sur les indices de pauvreté au sein des groupes cibles, à savoir: a) les avoirs matériels et financiers, b) la sécurité alimentaire, c) l'autonomisation, et d) l'égalité entre les sexes	Au démarrage	2007	76	90
	En cours d'exécution	2007	67	80
	À l'achèvement	2007	70	70
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour l'innovation, l'apprentissage ou l'application à plus grande échelle	Au démarrage	2007	77	90
	En cours d'exécution	2007	80	80
	À l'achèvement	2007	65	65
Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour la durabilité des acquis	Au démarrage	2007	61	90
	En cours d'exécution	2007	77	80
	À l'achèvement	2007	63	80

87. **Quatrième niveau – Efficacité organisationnelle du FIDA.** Le SPGP constituera le quatrième niveau du système de mesure des résultats dans le cadre de FIDA VIII. Son rôle est et restera de faire en sorte que les ressources humaines et financières du FIDA soient en adéquation avec ses objectifs stratégiques et en appuient la réalisation. Les RGI et les ICP présentés dans le programme de travail et budget de 2008 figurent à l'annexe V. Toutefois, ce système n'en est encore qu'à ses débuts, et les RGI et les ICP sont appelés à évoluer dans le temps, au fur et à mesure que le FIDA se familiarisera avec leur utilisation et que de nouvelles priorités apparaîtront. Pour l'heure, les ICP à atteindre sont fixés chaque année à l'occasion de l'examen du programme de travail et budget annuel par le Conseil d'administration. À la lumière de l'expérience acquise depuis plus d'un an, il devrait être possible de définir les

objectifs à atteindre au terme des trois années de la période 2010-2012 couverte par la reconstitution.

88. Le tableau 12 ci-après présente l'ensemble des RGI actuellement utilisés ainsi qu'un certain nombre d'ICP sur lesquels pourrait s'appuyer la définition d'objectifs chiffrés à plus long terme pour la période couverte par la huitième reconstitution.

Tableau 12

Efficacité organisationnelle du FIDA (quatrième niveau) dans le cadre de FIDA VIII

<i>Indicateur</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>
RGI 1 - Meilleure gestion des programmes de pays			
Pourcentage de COSOP jugés satisfaisants ou mieux au démarrage	2008	s.o.	--
Ratio cofinancements nationaux et internationaux mobilisés/financement du FIDA en faveur des projets et programmes	2007	1/1	--
RGI 2 - Meilleure conception des projets (prêts et dons)			
Pourcentage de projets jugés satisfaisants ou mieux au démarrage	2007	s.o.	--
RGI 3 - Meilleur appui à l'exécution des projets			
Pourcentage de projets à risque	2007	18,7	--
Délai moyen entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur (en mois)	2007	15,17	--
RGI 4 - Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources			
Taux de retour sur investissement (en pourcentage)	2007	5,96	--
RGI 5 - Amélioration de la gestion des ressources humaines			
Pourcentage de postes de personnel d'encadrement pourvus dans un délai de 3 mois	2008	32,1	--
Proportion de postes vacants (en pourcentage)	2007	5,73	--
RGI 6 - Amélioration de la gestion du risque			
Pourcentage des recommandations de l'audit interne à haut niveau de priorité mises en œuvre	2008	s.o.	--
RGI 7 - Amélioration de l'efficacité administrative			
Ratio d'efficacité (en pourcentage)	2007	16,3	--
RGI 8 - Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux			
(à préciser)	2008	s.o.	--

Note: s.o. = sans objet

C. Communication des résultats

89. Le premier rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement a été examiné par le Conseil d'administration en décembre 2007. D'autres organismes de développement étudient attentivement le modèle du RED et, selon une étude publiée en 2008 par l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA) sur le thème de l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales de développement, ce rapport pourrait servir de modèle pour l'établissement des rapports d'autres organismes multilatéraux concernant l'efficacité. Le FIDA se propose donc de continuer à utiliser le RED comme principal outil de communication des résultats.
90. À compter de 2008, le Rapport sur la performance du portefeuille, qui contient des données issues du SYGRI et du CMR, sera intégré au RED, de sorte que ce dernier proposera alors des informations concernant l'ensemble des résultats de deuxième, troisième et quatrième niveau, et sera ensuite adapté afin de couvrir les résultats de premier niveau, comme c'était déjà le cas pour un certain nombre d'entre eux dans la première édition publiée en 2007. Dès lors, le RED répondra à l'intégralité des exigences du système de mesure des résultats proposé.

91. Au cours de l'année 2009, le FIDA s'attèlera à la mise au point définitive des indicateurs et, le cas échéant, des objectifs chiffrés pour les quatre niveaux du système de mesure des résultats. Ces éléments seront ensuite présentés au Conseil d'administration pour approbation à sa session de septembre 2009, et, sous réserve de son approbation, des données de référence actualisées seront intégrées au RED de 2009.

D. Questions pour lesquelles des orientations sont nécessaires

92. La Consultation souhaitera peut-être fournir des orientations sur les questions suivantes:
- l'approche globale de la mesure des résultats pour l'ensemble des quatre niveaux;
 - l'approche de la communication des résultats, dans le cadre du RED;
 - le processus de mise au point définitive et d'approbation des indicateurs et, le cas échéant, des objectifs chiffrés avant l'ouverture de la période couverte par la huitième reconstitution;
 - l'inclusion d'un canevas pour le système de mesure des résultats dans le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA.

Résultats de développement par région

Indicateur	Année de référence	Valeur la plus récente	Pays à revenu faible ou intermédiaire		Asie de l'Est et Pacifique	Europe et Asie centrale	Amérique latine et Caraïbes	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Asie du Sud	Afrique subsaharienne						
Pauvreté extrême et faim:																
ODM 1: Proportion de la population qui vit avec moins d'1 USD par jour (en%)	1990	2004	28,7	18,1	29,8	9,1	0,5	0,9	10,2	8,6	2,3	1,5	43,0	30,8	46,7	41,1
ODM 1: Enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale (en %)	1995	2004	31,8	21,7	20,2	14,9	--	4,9	9,1 ^a	7*	16,2	14,6	52,7	46*	32,1	29,6
Nombre de ruraux pauvres (en millions) **	1993	2002	1038,1	890,0	407,2	217,8	6,4	4,9	28,6	26,6	4,3	4,9	385,0	407,0	206,7	228,8
Performance macroéconomique et sectorielle																
RNB par habitant (méthode Atlas, en USD courants)	1990	2005	848	1753	426	1630	2156 ^b	4143	2245	4045	1337	2198	380	692	586	746
Taux de croissance annuel du PIB (en %)	1990-91	2004-05	2,0	7,0	6,9	9,0	-4,2	6,6	2,6	5,2	6,6	5,1	3,7	8,3	0,9	5,4
Valeur ajoutée du secteur agricole (croissance annuelle en %)	1990-91	2004-05	2,7	4,1	3,6	4,8	-5,4 ^c	5,0	2,5	3,4	6,7	2,0	2,1	3,2	1,2	5,3
Indice de production végétale (1999-2001 = 100)	1990	2004	79,4	112,4	70,0	115,3	121,2	114,1	76,7	115,2	75,5	116,2	78,1	105,0	72,2	106,0

Notes:

^a 1996

^b 1992

^c 1991 seulement

Source: IDM 2007, excepté:

* Rapport OMD 2007

** S. Chen et M. Ravallion, "Absolute poverty measures for the Developing World, 1981-2004" Banque mondiale, 2007.

Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement¹

(EB 2007/92/R.9/Rev.1)

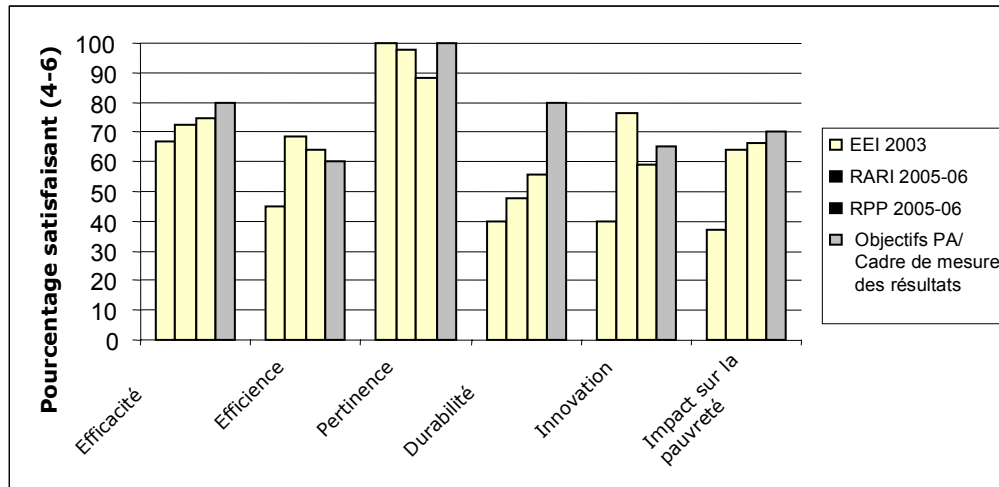
Résumé

1. Le présent rapport est le premier que le FIDA établit sur son efficacité en matière de développement. Il fait partie d'un programme de réforme institutionnelle axé sur les résultats, de grande envergure, dont l'application a commencé en 2005 et qui s'inscrit dans le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement.
2. Ce rapport a pour objet de fournir une synthèse de haut niveau portant sur les résultats obtenus dans les trois grands domaines suivants:
 - La **pertinence** du mandat du FIDA (réduction de la pauvreté rurale et de l'insécurité alimentaire) et de ses opérations dans le contexte de l'évolution du cadre de l'aide internationale au développement;
 - L'**efficacité en matière de développement** des opérations financées par le FIDA, en termes de résultats obtenus à l'appui des efforts nationaux et mondiaux de réduction de la pauvreté et de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement; et
 - L'**efficacité et l'efficience organisationnelles** avec lesquelles ces résultats sont obtenus grâce à une gestion améliorée de la performance interne.
3. Il a une portée plus large que les rapports d'autres organisations sur l'efficacité en matière de développement, qui ne rendent habituellement compte que de l'efficacité opérationnelle fondée sur les données provenant des systèmes d'évaluation². Le rapport du FIDA est plus complet: il puise à un plus large éventail de sources et fournit des informations plus récentes sur les résultats au niveau aussi bien de l'organisation que des pays. Il signale aussi les initiatives récentes ayant trait à l'action plus vaste d'harmonisation et d'alignement à l'échelle internationale.
4. La base statistique disponible pour recueillir des informations fiables sur les tendances de l'efficacité du FIDA en matière de développement est limitée. Les problèmes sont, en particulier, le faible nombre des projets couverts par le système d'évaluation et l'absence, dans le passé, de suivi systématique des résultats au-delà du niveau des projets (voir l'appendice I). En outre, un grand nombre des systèmes de suivi internes de la performance sont nouveaux. Le rapport constitue donc une sorte de cliché instantané préliminaire de l'efficacité du FIDA en matière de développement au cours de cette première année d'examen.

¹ Présenté au Conseil d'administration en décembre 2007.

² Par exemple, le rapport annuel sur l'efficacité en matière de développement établi par le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et le rapport sur l'efficacité en matière de développement élaboré en 2003 par le Bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement.

Performance par rapport aux données de référence de l'Évaluation externe indépendante (EEI) et aux objectifs du Plan d'action et du Cadre de mesure des résultats



La pertinence

- Le mandat du FIDA, qui est de réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire, reste extrêmement pertinent. Le FIDA contribue de façon importante au développement du secteur agricole et rural dans le contexte d'une faiblesse persistante des apports d'aide dont bénéficie ce secteur et du soutien limité que les donateurs apportent aux activités de production. Il participe activement aux initiatives d'harmonisation et d'alignement aux niveaux national, régional et international, et d'après l'enquête 2006 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, conduite par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sa performance a été bonne.

L'efficacité en matière de développement

- La figure ci-dessus récapitule la performance des projets financés par le FIDA en 2005 et en 2006 par rapport aux données de référence de l'Évaluation externe indépendante (EEI), ainsi qu'aux objectifs du Plan d'action (pour 2009) et du Cadre de mesure des résultats (pour 2010). Elle fait ressortir l'amélioration sensible de la performance des projets du FIDA depuis l'EEI. La pertinence des projets reste élevée, et leur efficacité, leur efficience, leur impact sur la pauvreté rurale et leur capacité d'innovation sont en progrès. Si la performance en matière de durabilité s'améliore aussi, elle doit cependant continuer d'être l'objet d'une attention soutenue. L'analyse comparative externe confirme que dans l'ensemble il s'agit de bons résultats dans un environnement difficile, comme ont pu le constater d'autres institutions financières internationales.
- Par rapport aux données de références recueillies par l'EEI en 2003, les résultats de 2005-2006 sont positifs. C'est là en partie le fruit de la participation directe du FIDA à la supervision et à l'appui à l'exécution. C'est un domaine où s'est produite en 2007 une forte expansion, et une nouvelle étape sera franchie en 2008. En matière d'innovation, la mise en œuvre de la stratégie concernant l'innovation, approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2007, laisse augurer une amélioration ultérieure de la performance.
- Une étude portant sur sept évaluations de programmes de pays du FIDA, conduite entre 2004 et 2007, fait état de faiblesses concernant l'engagement dans la concertation, l'établissement de partenariats stratégiques allant au-delà du cofinancement direct et l'investissement dans l'élargissement des enseignements tirés et de la gestion des savoirs. Le nouveau programme d'options stratégiques par pays axé sur les résultats (COSOP-AR) offrira un cadre plus systématique pour la

gestion de ces problèmes, qui seront explicitement suivis dans les rapports annuels et à mi-parcours des COSOP. L'application de la stratégie du FIDA concernant la gestion des savoirs, approuvée par le Conseil d'administration en avril 2007, permettra aussi de remédier à ces lacunes.

Efficacité et efficience organisationnelles

9. En septembre 2006, le FIDA a mis en place un nouveau système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP), qui permettra de mieux cibler, harmoniser, mesurer et gérer la qualité de son travail. Ce système établit une hiérarchie des résultats de la gestion concernant les facteurs clés de l'efficacité en matière de développement, au niveau de l'organisation, des départements et des divisions, qui font l'objet d'un suivi trimestriel. L'alignement des ressources humaines et financières sur les résultats est soutenu par le programme de travail et budget axé sur les résultats. Ainsi, le SPGP offre un point de référence clé pour l'allocation des ressources dans l'ensemble de l'organisation et pour leur alignement sur les résultats. Le présent rapport donne les résultats préliminaires de la mise en œuvre de ce système, qui a été l'objet d'une phase pilote en 2007.
10. La performance est encourageante si l'on en juge par les résultats de la gestion opérationnelle à l'échelle de l'institution, qui reflètent de manière générale l'introduction réussie et la bonne intégration initiale de nombreuses initiatives relevant du Plan d'action. Des progrès satisfaisants sont enregistrés concernant les résultats ayant trait au soutien institutionnel.
11. Depuis 2006, le Fonds applique avec constance une politique consistant à consacrer une plus grande part de ses ressources aux dépenses opérationnelles, dans le cadre général d'une efficacité accrue (voir l'appendice II). D'après le budget du Fonds proposé pour 2008, son ratio d'efficacité devrait atteindre 16,3% (contre 17,1% en 2006), et la proportion des coûts imputables aux dépenses opérationnelles être portée à 61% (contre 57% en 2007).

Vers un cadre intégré d'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement

12. Le FIDA n'améliore pas seulement la qualité de son système d'évaluation: il progresse dans la voie d'une intégration croissante du système lui-même. Le Cadre de mesure des résultats récemment approuvé, qui comporte des mesures de l'efficacité en matière de développement au niveau opérationnel, s'appuie sur le SPGP et sur le programme de travail et budget annuel axé sur les résultats. Il devrait en résulter un alignement plus étroit des ressources, systèmes et activités visant des objectifs au niveau des pays et, par conséquent, une efficacité accrue en matière de développement.

Rapport sur la performance du portefeuille 2006-2007¹

(EB 2007/92/R.8)

Résumé

1. Le présent rapport sur la performance du portefeuille (RPP) du FIDA, le quatrième du genre, donne des renseignements sur la performance des prêts et des dons pour l'année prenant fin au 30 juin 2007. S'agissant de l'évaluation de la performance des projets en cours, le rapport a été établi à partir des données des rapports sur l'état d'avancement des projets préparées pour 198 projets financés par des prêts et 47 dons, et de 104 rapports intérimaires présentés dans le cadre du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). Pour évaluer l'impact des projets achevés, le rapport a étudié 27 rapports d'achèvement de projet. Cette année, le RPP évalue les discordances entre ses propres constatations et celles du rapport annuel sur les résultats et l'impact (RARI) des opérations du FIDA établi par le Bureau de l'évaluation, outre qu'il présente un rapport préliminaire sur le nouveau cadre de mesure des résultats du FIDA approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2007.

Opérations du portefeuille

2. Au cours de la période examinée (1^{er} juillet 2006 au 30 juin 2007), le Conseil a approuvé 28 projets, soit un montant total de 496 millions d'USD, financés par le FIDA. Le nombre d'opérations approuvées en faveur de l'Afrique subsaharienne a dépassé son niveau antérieur, aussi bien du point de vue du nombre de projets (15) que du montant financé (259 millions d'USD). Au 30 juin 2007, le **portefeuille actuel** comprenait au total 222 projets d'investissement, soit un montant de 3,6 milliards d'USD financés par le FIDA, et 282 dons, d'une valeur globale de 156 millions d'USD. Dans l'attente de l'entrée en vigueur de 38 projets d'investissement et de 63 dons, le **portefeuille en cours** incluait 184 projets d'investissement et 219 dons. Les retards de l'entrée en vigueur ont globalement diminué, bien que dans des proportions très faibles. Au cours de la période 2006-2007, la performance des décaissements s'est nettement améliorée, atteignant un nouveau record de 426 millions d'USD. Les décaissements de dons ont également augmenté. La proportion de projets "à risque" a diminué, passant de 22% des projets en cours à moins de 19%, celle des projets "faisant problème" tombant de 20 à 16,7%. La réactivité du FIDA face aux problèmes a été bonne, résultat qui traduit le nouvel accent mis sur la supervision des projets.

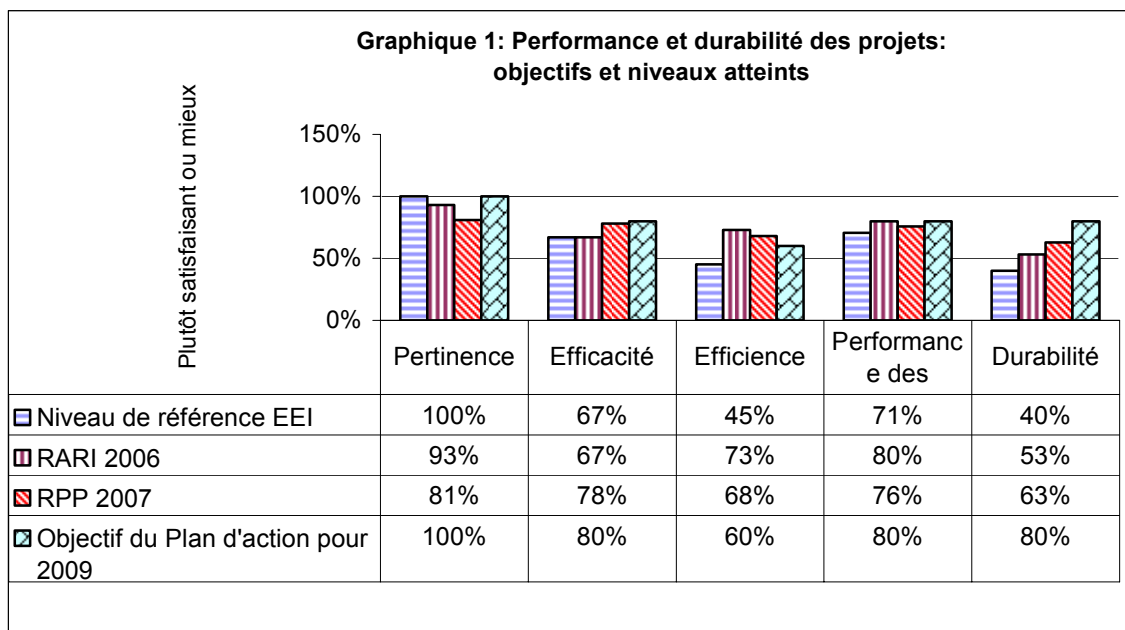
Impact des projets

3. Il ressort d'une analyse des enquêtes de référence dans les zones des projets bénéficiant d'un financement du FIDA, réalisée dans le cadre du SYGRI, que dans environ un quart des zones d'intervention, plus de 50% des enfants souffrent d'une insuffisance pondérale et que dans un autre quart, cette proportion est de 30 à 49%. Dans la plupart des zones où travaille le FIDA, la pauvreté est généralisée, les ménages vivent dans l'insécurité alimentaire et la malnutrition infantile est endémique. La performance des projets du FIDA devrait être interprétée à la lumière de l'extrême pauvreté et des grandes difficultés qui caractérisent ses zones d'intervention.
4. Lors de la préparation du RPP, la fiabilité de l'évaluation de l'impact des **projets achevés** s'est vu améliorée du fait de la sélection d'un échantillon relativement important d'interventions pour 2006 et l'inclusion de la cohorte complète des 27 projets achevés entre le 1^{er} juillet 2005 et le 30 juin 2006. Mais la comparaison est néanmoins établie entre deux cohortes différentes; les résultats concernant les tendances annuelles sont donc donnés à titre indicatif et non définitif. Toutefois, la cohérence des résultats obtenus pour les divers indicateurs et une différence

¹ Présenté au Conseil d'administration en décembre 2007.

relativement faible entre les constatations issues de l'autoévaluation et celles de l'évaluation externe indépendante (EEI) renforcent la validité des conclusions.

5. Au regard des critères de performance des projets arrêtés par le FIDA, environ 81% des projets ont été jugés satisfaisants en 2007 pour ce qui est de leur **pertinence**. Du point de vue de leur **efficacité**, définie comme étant le degré de réalisation de l'objectif visé, 78% des projets achevés font état de résultats satisfaisants. S'agissant de leur **efficience**, définie comme étant le rapport économique entre leurs coûts et leurs avantages, des résultats satisfaisants ont été obtenus pour 68% des projets. Une amélioration notable a été constatée pour ces deux indicateurs. Globalement, la **performance des projets** est de 76%, alors que l'EEI fait état de 71% et que l'objectif fixé dans le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement est de 80%. En ce qui concerne leur **durabilité**, 63% seulement des projets ont fait état de résultats satisfaisants. Il s'agit là néanmoins d'une nette amélioration par rapport aux résultats constatés dans le RPP 2006 (48%) et par l'EEI (40%). Par rapport aux résultats obtenus en 2006, on note une amélioration pour l'innovation et la reproduction/application à plus grande échelle, un résultat similaire pour la problématique hommes-femmes, et un léger recul pour ce qui est du ciblage et de la pertinence, malgré un niveau de départ plus élevé.
6. Pour tout ce qui touche à l'**impact**, on note pour la cohorte de projets de 2007 plus de 80% de résultats satisfaisants pour la création d'actifs matériels, et de 70 à 80% pour l'impact sur la sécurité alimentaire, les actifs financiers ainsi que les institutions et les services. Pour l'environnement et les ressources communes, plus de 65% des projets font état d'une performance satisfaisante. S'agissant du capital humain et social ainsi que de l'autonomisation, un impact satisfaisant a été signalé pour plus de 60% des projets. Pour ce qui est des marchés, la performance était néanmoins moins bonne, soit 42%. Par rapport à 2006, la performance est nettement meilleure pour la cohorte de cette année en ce qui concerne les actifs matériels et financiers, l'environnement et les ressources communes, le capital social et l'autonomisation ainsi que les institutions et les services.
7. En ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale, 70% des projets achevés ont été jugés globalement satisfaisants, ce qui représente une importante amélioration par rapport aux 50% signalés par l'EEI.
8. La comparaison des chiffres sur deux ans entre le RARI et le RPP ne fait apparaître que très peu de différences, les résultats des deux rapports étant cohérents. Globalement, les résultats sont légèrement meilleurs dans le RARI pour ce qui est de la pertinence, de l'efficience, de l'innovation et de l'impact sur la pauvreté rurale, et dans le RPP pour l'efficacité et la durabilité. Le RPP fait également état d'une performance un peu meilleure pour la plupart des domaines d'impact. S'il n'est pas possible, sur la base de l'ensemble des données disponibles, de parvenir à une conclusion définitive quant aux tendances, les données utilisées pour établir le RARI et le RPP indiquent que la durabilité est meilleure, bien que les résultats de départ soient d'un niveau faible.
9. Depuis l'Évaluation externe indépendante du FIDA, les résultats se sont améliorés pour ce qui est de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité. Par rapport aux objectifs fixés pour 2009 au titre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, les niveaux de performance de 2007 soutiennent favorablement la comparaison pour ce qui est de l'efficacité et sont supérieurs pour ce qui est de l'efficience. En revanche, en dépit d'un léger mieux, les résultats obtenus pour la durabilité restent préoccupants (graphique 1).



Note: Le rapport de l'EEI a jugé la performance du projet satisfaisante pour 61% des projets achevés, pourcentage à rapprocher des 76% relevés dans le RPP.

Action proposée

10. En résumé, le FIDA a enregistré une amélioration nette et générale de la performance de son portefeuille au cours de la période examinée mais devra résoudre un certain nombre de problèmes s'il entend progresser davantage. En conséquence, du point de vue de la gestion du portefeuille, le FIDA a l'intention de:
 - i) réduire les délais retardant l'officialisation de l'entrée en vigueur des projets;
 - ii) consolider le portefeuille de projets d'investissement en réduisant les prorogations de clôture de prêts; iii) améliorer encore sa réactivité en diminuant le nombre d'interventions "à risque"; et iv) diminuer le nombre de dons dans le portefeuille, principalement en achevant et en clôturant les opérations de don en temps voulu.
11. Tout sera fait pour que les projets soient prêts à être exécutés avant d'être présentés au Conseil d'administration pour approbation, ce qui réduira les délais d'entrée en vigueur. Les programmes de pays et les projets se fixeront des objectifs plus réalistes et plus précis; de nouveaux systèmes d'amélioration et d'assurance de la qualité ont été conçus à cette fin. La performance sera consolidée en recourant plus efficacement à la supervision directe et à la présence dans les pays. Ces instruments relieront par ailleurs plus étroitement l'innovation, la gestion des savoirs, le renforcement des partenariats et la concertation sur les politiques en vue d'accroître la possibilité de reproduction et d'application à plus grande échelle des innovations. La durabilité sera renforcée, principalement en aidant à accroître la capacité des institutions des gouvernements/des projets, en améliorant l'efficacité, en remédiant plus rapidement aux insuffisances de l'exécution, en définissant au cours de la phase de conception une stratégie permettant d'assurer la durabilité et en abordant globalement la question aux divers stades du cycle du projet.
12. Le FIDA est confronté à des risques inhérents du fait des types d'interventions qu'il appuie, qui s'adressent aux populations rurales les plus pauvres dans les environnements institutionnels les plus précaires, et souvent dans des zones où les ressources naturelles sont rares. Dans un tel contexte, le FIDA s'efforcera de renforcer la capacité des États membres emprunteurs car seule une amélioration constante de la performance des institutions à l'échelle des projets et des pays permettra d'obtenir une croissance soutenue de la performance. À cette fin, il faudra créer des systèmes qui faciliteront:
 - i) une définition plus précise des résultats escomptés et des programmes de travail et budgets annuels axés sur les résultats;
 - ii) des systèmes de suivi et d'évaluation des projets permettant de

présenter les rapports en temps voulu et de prendre rapidement les décisions; et
iii) des dispositifs permettant de corriger la situation à mi-parcours compte tenu
des besoins des groupes cibles et du contexte dans lequel les projets et
programmes sont exécutés.

Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2006¹ (EB 2007/92/R.7)

Résumé

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

Résultats spécifiques sur le plan de l'apprentissage

5. Ce rapport confirme le constat déjà établi dans les précédents RARI: la durabilité est l'un des domaines les plus épineux pour le FIDA, qui n'obtient pas encore à cet égard des résultats satisfaisants. S'il est vrai que la durabilité est un aspect problématique pour d'autres organisations de développement, et que le FIDA s'en préoccupe déjà, il n'en reste pas moins que les rapports d'évaluation et les échanges de vues menés au FIDA mettent le doigt sur un certain nombre de points qu'il convient de prendre en considération pour rendre le FIDA plus performant dans ce domaine essentiel. Certaines priorités ont été définies, par exemple, pour aller de l'avant dans la recherche de la durabilité, et notamment faire en sorte que les objectifs des projets soient établis de manière réaliste, élaborer des stratégies de désengagement à un stade précoce du cycle du projet, et agir de manière systématique pour renforcer l'appropriation du projet et les capacités des institutions chargées de son exécution. De surcroît, compte tenu de l'importance de cette question, le rapport de cette année recommande que le FIDA élabore une approche spécifique afin de renforcer la durabilité des opérations du FIDA.
6. La performance du FIDA est plutôt satisfaisante sur le plan de l'introduction d'innovations, par exemple dans le domaine des techniques agricoles et

¹ Présenté au Conseil d'administration en décembre 2007.

extra-agricoles, des institutions et de la sociologie appliquée. Certes, la nouvelle stratégie du FIDA en matière d'innovation devrait permettre de perfectionner et de structurer la démarche d'ensemble en matière d'innovation, mais le rapport fait observer que le FIDA s'est jusqu'ici montré peu performant lorsqu'il s'agit de reproduire les innovations et de les transposer à plus large échelle. À cet égard, il est indispensable de consacrer plus de moyens et d'énergie à la constitution de partenariats, à la gestion des savoirs et à la concertation sur les politiques publiques, qui constituent autant d'aspects essentiels du processus de promotion des innovations au FIDA. Par ailleurs, il est également possible de faire plus largement appel aux dons pour expérimenter les approches innovantes et pour trouver le moyen d'injecter systématiquement les résultats des activités financées grâce à des dons dans les projets et programmes financés par des prêts.

Résultats généraux des évaluations

7. Les projets évalués par OE en 2006 datent principalement du milieu des années 90². Par conséquent, le RARI ne peut présenter qu'une image en différé des résultats et de l'impact des opérations du FIDA. Il ne s'agit pas ici – et toute autre interprétation serait erronée – d'une appréciation des opérations en cours, dont la performance est probablement meilleure que celle des opérations analysées dans les évaluations de projets, comme certaines des analyses du présent RARI le laissent déjà penser.
8. Les résultats des 15 évaluations effectuées en 2006 ne s'écartent guère de ceux des années précédentes. Dans l'ensemble, le tableau dressé est satisfaisant³ pour tous les critères d'évaluation, sauf un. La performance du projet (note composite reposant sur les critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience) et l'impact sur la pauvreté rurale sont jugés satisfaisants pour 80% des projets évalués en 2006. La pertinence est toujours un point fort, de même que l'impact bénéfique sur les ressources humaines, la sécurité alimentaire et la productivité agricole. La performance du FIDA en qualité de partenaire est jugée satisfaisante dans 60% des projets évalués.
9. Aux côtés de ces atouts, les évaluations de 2006 relèvent des insuffisances analogues à celles déjà mentionnées dans les précédents RARI: durabilité limitée, difficulté à atteindre les groupes de population les plus pauvres et à favoriser l'équité hommes-femmes, attention insuffisante portée aux marchés, et médiocrité du suivi et évaluation. Il ressort des évaluations à l'échelle de l'institution et des évaluations de programme de pays que le Fonds pourrait faire mieux dans le domaine des activités hors projets: concertation sur les politiques publiques, construction de partenariats, gestion des savoirs, etc.
10. Une analyse des données relatives aux 73 projets évalués par OE entre 2002 et 2006 fournit un résultat plus fiable. Globalement, la performance du FIDA est jugée satisfaisante au regard de tous les critères d'évaluation, à l'exception notable de la durabilité, insuffisante dans la majorité des cas (55%). Sur le plan de la performance, 84% des projets ont obtenu une note satisfaisante; le chiffre est de 65% pour l'impact sur la pauvreté rurale. C'est dans le domaine des actifs matériels et des ressources humaines que les projets financés par le FIDA apportent la contribution la plus solide, devant la sécurité alimentaire et les actifs financiers.
11. La comparaison avec les résultats d'autres institutions financières internationales confirme que la performance du FIDA est globalement satisfaisante, comme on l'a souligné ci-dessus. Indépendamment des difficultés inhérentes à l'analyse comparative, le Fonds fait globalement jeu égal avec les opérations du secteur

² Les deux tiers environ des projets évalués en 2006 ont été approuvés entre 1993 et 1997.

³ La catégorie "satisfaisant" recouvre les trois notes supérieures du barème sur six points (1 étant la note la plus basse et 6 la plus haute). Par conséquent, la catégorie "satisfaisant" recouvre les notes 6 (très satisfaisant), 5 (satisfaisant) et 4 (modérément satisfaisant).

agricole et rural de la Banque mondiale, sinon sur le plan de la durabilité, du moins pour les notes évaluant les résultats, tandis que, dans la région Asie et Pacifique, il réussit mieux que la Banque asiatique de développement si l'on en croit les données que celle-ci fournit.

12. Des améliorations restent possibles. Les opérations sont nettement moins efficaces dans deux domaines d'impact: environnement et ressources collectives, et institutions et services. S'il est indéniable que le FIDA s'est attaqué plus activement et avec un certain succès au problème de l'équité hommes-femmes, certains projets échappent à cette règle. Un certain nombre d'évaluations laissent à penser qu'il faudrait faire plus pour développer l'accès aux marchés. Quoi qu'il en soit, tout compte fait, la médiocrité de la durabilité reste le problème le plus préoccupant, car cet aspect joue un rôle essentiel dans l'efficacité globale du FIDA en matière de développement.
13. Il est important de saluer les mesures que le FIDA prend, et a déjà prises, pour remédier aux insuffisances signalées ci-dessus. On doit citer, au premier rang de ces mesures, l'adoption du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005. Si le présent rapport prend acte de ces mesures, il n'envisage pas d'en évaluer l'efficacité potentielle, ce qui ne serait pas de son ressort, puisqu'il a surtout pour vocation d'analyser les évaluations d'opérations achevées. Il faudra un certain temps avant que les améliorations de la performance rendues possibles par le Plan d'action et d'autres mesures ne soient perceptibles dans les résultats des évaluations.
14. Deux observations ressortent de l'analyse des données des précédents RARI. La première est qu'il existe une corrélation marquée entre la réussite d'un projet et le contexte national. De fait, les résultats obtenus sont nettement moins bons dans les pays à faible revenu et ceux dont la situation politique et institutionnelle est difficile⁴. La seconde est que la performance des projets entrés en vigueur après la fin du mois de décembre 1996 paraît plus satisfaisante et plus durable que celle des projets plus anciens. Il s'agit là d'un signe positif, qui permet de penser que le FIDA est capable de tirer parti des enseignements et des expériences. Ces conclusions seront développées dans le corps du document, aux paragraphes 89 à 100.

Recommandations

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

⁴ Le FIDA a jusqu'ici accordé 80% de ses prêts et dons à des pays à faible revenu.

Indicateurs clés de performance présentés dans le Programme de travail et budget du FIDA pour 2008

Indicateurs clés de performance	Projection for 2008
{0}>CMR 1 – Better country programme management<}98{>CMR 1 – Meilleure gestion des programmes de pays.<0}	
{0}>Number of new results-based COSOPs designed<}100{>Nombre de nouveaux COSOP axés sur les résultats conçus<0}	15
{0}>Percentage of COSOPs rated satisfactory or better at entry<}100{>Pourcentage de COSOP jugés satisfaisants ou très satisfaisants au démarrage<0}	70
{0}>Percentage of results-based COSOPs reviewed annually in-country<}100{>Pourcentage de COSOP axés sur les résultats examinés chaque année dans le pays<0}	60
{0}>Percentage of countries where IFAD country presence operates within a institutional hosting arrangement (either with the host country or an international financial institution/United Nations organisation)<}99{>Pourcentage de pays dans lesquels la présence du FIDA est inscrite dans un accord de siège institutionnel (soit avec le pays hôte, soit avec une institution financière internationale/ organisation du système des Nations Unies)<0}	100
{0}>Percentage of cofinancing mobilized for IFAD projects and programmes<}100{>Pourcentage de cofinancement mobilisé pour les projets et programmes du FIDA<0}	1/1
{0}>CMR 2 – Better project design (loans and grants)<}100{>CMR 2 – Meilleure conception des projets (prêts et dons)<0}	
{0}>Pipeline ratio<}100{>Ratio de projets compris dans la réserve<0}	1,8
{0}>Percentage of projects rated satisfactory or better at entry<}100{>Pourcentage de COSOP jugés satisfaisants ou très satisfaisants au démarrage<0}	70
{0}>CMR 3 – Better project implementation support<}100{>CMR 3 – Meilleur appui à l'exécution des projets<0}	
{0}>Percentage projects at risk<}100{>Pourcentage de projets à risque<0}	18
{0}>Pro-activity index<}100{>Indice de proactivité<0}	70
{0}>Average time from project approval to effectiveness<}100{>Délai moyen entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur<0}	14,5
{0}>Percentage of projects with overall supervision rating of satisfactory or better<}100{>Pourcentage de projets où la supervision est jugée dans l'ensemble satisfaisante ou très satisfaisante<0}	80
{0}>CMR 4 – Improved resource mobilization and management<}100{>CMR 4 – Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources<0}	
{0}>Instruments of contribution deposited as % of IFAD VII pledges<}100{>Instruments de contribution déposés en pourcentage du total des contributions annoncées à FIDA VII<0}	90
{0}>Supplementary resources mobilized (millions of United States dollars)<}100{>Ressources supplémentaires mobilisées (en millions d'USD)<0}	10
{0}>Percentage variance from the target rate of return on investment<}100{>Pourcentage de variance par rapport au taux cible de retour sur investissement<0}	0
{0}>Percentage of budget carry-over (administration +PDFF)<}100{>Pourcentage de report budgétaire (administration+MFDP)<0}	<5
{0}>CMR 5 – Improved human resource management<}100{>CMR 5 – Amélioration de la gestion des ressources humaines<0}	
{0}>Percentage of P5 and above staff who have attended a management development course<}93{>Pourcentage de fonctionnaires de grade P5 et des catégories supérieures ayant suivi un stage de formation à la gestion<0}	100
{0}>Percentage of Professional positions filled within 9 months (from vacancy notification to	80

staff entry on duty)<}100{>Pourcentage de postes de la catégorie du cadre organique pourvus dans un délai de 9 mois (de l'avis de vacance de poste à l'entrée en fonctions du titulaire)<0}	
{0}>Ratio of Professional to General Service staff<}100{>Ratio entre le personnel du cadre organique et celui des services généraux<0}	1/1
{0}>Vacancy ratio<}100{>Ratio de postes vacants<0}	6
{0}>CMR 6 – Improved risk management<}100{>CMR 6 – Amélioration de la gestion du risque<0}	
{0}>Percentage of IFAD internal audit recommendations implemented<}100{>Pourcentage de recommandations des audits internes du FIDA mises en œuvre<0}	70
{0}>Percentage of corporate-level risks rated 9 for importance<}100{>Pourcentage des risques au niveau de l'institution notés 9 en termes d'importance<0}	<15
{0}>CMR 7 – Improved administrative efficiency<}100{>CMR 7 – Amélioration de l'efficacité administrative<0}	
{0}>Efficiency ratio<}100{>Ratio d'efficacité<0}	16,3
{0}>Ratio of direct operational costs to total budget<}100{>Ratio entre les dépenses opérationnelles directes et le budget total<0}	61
{0}>Ratio of Programme Management Department to total IFAD staff<}100{>Ratio entre l'effectif du Département gestion des programmes et l'effectif total du FIDA<0}	40
{0}>CMR 8 – More strategic international engagement and partnership<}100{>CMR 8 – Accroissement de l'engagement et des partenariats stratégiques internationaux<0}	
{0}>Number of international forums where IFAD makes a substantive contribution (of a policy and/or financial nature) ^a <}96{>Nombre d'enceintes internationales où le FIDA apporte une contribution de fond (du point de vue des politiques ou financier)<0}	5
{0}>Number of policy reference groups developing a corporate IFAD position as a platform for engagement on specific themes<}100{>Nombre de groupes de référence pour les politiques élaborant une position institutionnelle du FIDA comme plateforme d'engagement sur des thèmes spécifiques<0}	3
{0}>Number of regional meetings of farmer organizations with substantive IFAD support ^a <}93{>Nombre de réunions régionales d'organisations paysannes auxquelles le FIDA apporte un appui de fond ^a <0}	2
{0}>Stronger partnership developed with at least two international partners<}100{>Renforcement du partenariat avec au moins deux partenaires internationaux<0}	2

^a Des évaluations qualitatives de la performance du FIDA seront menées sous forme d'enquêtes classiques afin de cerner la perception des partenaires du FIDA à l'égard de la contribution que celui-ci apporte aux principales réunions auxquelles il participe ou qu'il organise.

