

Cote du document:	REPL.VIII/3/R.3
Point de l'ordre du jour:	5
Date:	20 juin 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Approche du FIDA en matière de durabilité

Consultation sur la huitième reconstitution
des ressources du FIDA — Troisième session
Rome, 7-8 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:

Shyam Khadka

Administrateur principal de portefeuille
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: s.khadka@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. Performance du FIDA et enseignements tirés	1
A. Performance du FIDA	1
B. Enseignements tirés	3
III. Approche du FIDA en matière de durabilité	4
C. Mesures spécifiques destinées à améliorer la durabilité	4
D. Promouvoir la durabilité tout au long du cycle du projet	6
IV. Cadre de mesure des résultats	9
V. Questions pour lesquelles des orientations sont nécessaires	10
Annexe	
Garantir la durabilité: les enseignements tirés	11

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
EI	Évaluation externe indépendante
FCR	Facteur clé de réussite
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RPP	Rapport sur la performance du portefeuille

Résumé

1. La durabilité se définit comme la continuation des avantages résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 inscrit l'obtention de la durabilité comme l'un des six principes d'action pour l'ensemble des programmes de pays et des projets.
2. **Performance du FIDA.** Selon l'évaluation externe indépendante (EEI), la performance du FIDA sur le plan de la durabilité a été satisfaisante pour 40% de ses projets durant la période 1994-2003. D'après des évaluations indépendantes plus récentes, la performance est en voie d'amélioration: ainsi, en 2006, 53% de projets ont été jugés satisfaisants en termes de durabilité. Les rapports d'achèvement de projet viennent confirmer cette tendance: toujours en 2006, 63% des projets ont obtenu une note satisfaisante s'agissant de leur durabilité – un résultat comparable à celui obtenu par d'autres institutions financières internationales. Toutefois, des améliorations sont nécessaires si l'on veut atteindre l'objectif ambitieux de 80% que s'est fixé le FIDA à l'horizon 2010.
3. Pour tous les organismes de développement, obtenir des résultats de qualité sur le plan de la durabilité des projets constitue un enjeu majeur. Cependant, le FIDA se trouve confronté à des difficultés spécifiques, à savoir: son engagement à cibler les populations pauvres et vulnérables, bien souvent dans des zones isolées; l'importance qu'il accorde à l'innovation; et la faiblesse de la gouvernance et des institutions, l'absence de politiques favorables au développement du secteur privé et le mauvais fonctionnement des marchés dans nombre de pays où le Fonds intervient, en particulier dans les États fragiles. De plus, compte tenu du temps écoulé entre la conception du projet et la durabilité des activités une fois le projet clos, la définition des indicateurs de performance sur la base desquels mesurer les améliorations peut se révéler problématique. Au vu de ces considérations, il est essentiel que le FIDA continue à travailler à l'amélioration de sa performance au plan de la durabilité.
4. **Enseignements tirés.** L'un des principaux enseignements tirés de l'EEI était que, pour améliorer sa performance en matière de durabilité, le FIDA devait mettre en place des systèmes lui permettant de mesurer et d'évaluer périodiquement cette même performance. Au cours des trois dernières années, le FIDA a donc cherché d'une part à mesurer et analyser sa performance s'agissant de durabilité et, d'autre part, à tirer des enseignements de cet exercice. L'appropriation des projets par les pays est un préalable indispensable à la durabilité. Au niveau du projet, une durabilité médiocre a généralement pour causes: a) des objectifs trop ambitieux, souvent peu adaptés au contexte; b) une participation insuffisante du groupe cible à la définition des objectifs du projet et aux stratégies d'exécution; c) le manque d'attention accordée à l'analyse des institutions, des caractéristiques sociales et des risques ainsi qu'aux mesures d'atténuation et de renforcement de la résistance; d) des périodes d'exécution de projet trop courtes; e) des stratégies de mise en œuvre trop rigides pour s'adapter à l'évolution des conditions; f) une attention insuffisante accordée aux exigences permanentes et périodiques d'assistance financière et technique après la clôture du projet; et g) le manque d'intérêt accordé aux stratégies de retrait progressif ou de désengagement. Parmi les principaux facteurs ayant une incidence sur la durabilité figure également l'insuffisance de l'engagement au niveau du pays et de l'appui à l'exécution de la part du personnel du FIDA.
5. **Mesures destinées à améliorer la durabilité.** Sur la base de ces enseignements, le FIDA est en train d'adopter un certain nombre de mesures spécifiques: a) privilégier l'objectif de durabilité, et les préalables indispensables, dès la phase de conception; b) favoriser l'appropriation par les pays, l'alignement et l'harmonisation

du projet grâce à un processus de conception mené en collaboration; c) mettre les responsables de projet en mesure de pratiquer une gestion axée sur les résultats, d'assimiler les enseignements tirés de l'expérience et de faire face aux nouveaux défis et risques. La supervision directe assurée par le FIDA et sa présence renforcée dans les pays viennent épauler cette démarche; d) travailler avec les membres du groupe cible afin d'identifier et de concevoir des activités correspondant à leurs priorités et aux possibilités qui leur sont offertes; e) renforcer les compétences et les organisations du groupe cible afin que celles-ci puissent se lancer dans des activités financièrement viables et entretenir des relations commerciales rentables avec les intermédiaires de marché, tout en renforçant les capacités de ces derniers à offrir des services productifs aux ruraux pauvres; f) analyser les risques (techniques, économiques, institutionnels, sociaux et environnementaux) durant la phase de conception et aider les partenaires d'exécution à les identifier et à y faire face dès leur apparition; g) faire appel à la concertation – à travers des instances de coordination des donateurs au niveau du pays, lorsque cela est possible – afin d'améliorer la durabilité des résultats du projet; et h) veiller à ce que les projets tiennent dûment compte des menaces que les aléas climatiques font peser sur le groupe cible et aider celui-ci à accroître la productivité agricole et à réduire sa vulnérabilité aux chocs climatiques.

6. La nouvelle démarche adoptée par le FIDA s'agissant de la gestion du cycle de projet vise à améliorer l'efficacité globale en matière de développement – dont la durabilité constitue un élément incontournable – et à fixer des exigences précises afin de garantir que la durabilité soit prise en compte dès la phase de conception (à travers les nouveaux processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité), durant l'exécution (à travers les nouvelles directives relatives à la supervision et à l'examen à mi-parcours), et jusqu'à l'achèvement du projet.
7. L'un des six indicateurs du Cadre de mesure des résultats du FIDA permet d'évaluer la performance des projets appuyés par le Fonds au plan de la durabilité. Sur la base des données tirées du processus d'assurance qualité, des rapports de supervision et des rapports d'achèvement, la direction du FIDA est en mesure d'évaluer les progrès relatifs à l'amélioration de la performance en matière de durabilité au démarrage, durant l'exécution et à l'achèvement d'un projet. La mesure des résultats offre un cadre de référence qui permettra d'améliorer la performance et d'instaurer une culture institutionnelle au sein de laquelle la durabilité est considérée tout au long du cycle de projet, comme un élément non pas accessoire mais essentiel pour la réalisation des objectifs du projet.
8. **Rendre compte des résultats.** En 2007, le FIDA a pu, pour la première fois, rendre compte de résultats en matière de durabilité, avec 77% de projets jugés satisfaisants ou très satisfaisants durant l'exécution et 63% à l'achèvement. Les objectifs que le FIDA s'est fixés dans ce domaine pour 2010 sont ambitieux (90% au démarrage, 80% durant la mise en œuvre et 80% à l'achèvement), et un effort majeur sera nécessaire pour les atteindre. En 2009 (avant le début de la période de la huitième reconstitution), les objectifs de durabilité seront actualisés pour la période 2010-2012 en tenant compte de l'expérience acquise et des enseignements tirés et seront soumis au Conseil d'administration pour approbation à sa session de septembre 2009. Chaque année, à sa session de décembre, le Conseil d'administration sera saisi du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, qui fera la synthèse des résultats obtenus en matière de durabilité et d'appropriation par les pays et analysera les raisons à l'origine des manquements éventuels.

Approche adoptée par le FIDA en matière de durabilité

I. Introduction

1. La durabilité se définit comme la continuation des avantages résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention¹. Au sens large, la durabilité se réfère à un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs². Cela suppose que les changements positifs générés par une intervention de développement perdurent après l'achèvement du projet au niveau des individus, des ménages, des communautés et des institutions. La durabilité se rapporte aux résultats, à savoir à l'impact et aux réalisations attendues, plutôt qu'aux activités et aux mécanismes d'acheminement de l'aide. La durabilité suppose des résultats solides et durables au niveau des bénéficiaires et il est plus aisé d'y parvenir dans des contextes présentant peu de risques. La durabilité est impossible lorsque les résultats en matière de développement sont modestes et se dissipent dès que l'appui fourni par le projet prend fin, et lorsque des chocs exogènes viennent compromettre les réalisations.
2. Pour évaluer la probabilité de durabilité, il faut se projeter dans l'avenir: cela suppose d'apprécier ex ante les réalisations et le maintien des avantages en matière de développement. Les appréciations portées sur la durabilité sont assujetties à la notion de temps: plus l'horizon est lointain, plus il est difficile de prévoir la survenance de chocs exogènes et de prédire la capacité de résistance des avantages générés par le projet.
3. Le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 fait expressément de l'obtention de la durabilité comme l'un des six principes d'action du Fonds pour les programmes de pays et les projets et reconnaît que, en l'absence de durabilité, on ne peut revendiquer un impact pérenne sur la réduction de la pauvreté rurale. Aux termes du Cadre méthodologique d'évaluation du FIDA, la durabilité constitue un critère essentiel d'évaluation de la performance du Fonds. Ainsi, des systèmes d'auto-évaluation permettent désormais de mesurer la performance du FIDA s'agissant de la durabilité, et ce pour tous les projets, que ce soit au démarrage, durant l'exécution ou à l'achèvement.
4. En tant qu'institution financière internationale, le FIDA finance les projets que ses États membres estiment prioritaires et qui s'intègrent et contribuent aux politiques, stratégies et programmes nationaux de lutte contre la pauvreté rurale, manifestant ainsi l'engagement en faveur de l'appropriation par les pays auquel il a officiellement souscrit en signant la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. La demande des États membres et leur détermination à mener les projets à bonne fin constituent des conditions préalables essentielles au financement par le FIDA. Comme nous le verrons, les questions d'appropriation par les pays et de durabilité sont indissociables.

II. Performance du FIDA et enseignements tirés

A. Performance du FIDA

5. Pour la période 1994-2003, l'évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA a jugé satisfaisante la performance du Fonds au plan de la durabilité pour 40% des projets seulement. D'après des évaluations plus récentes – dont le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) élaboré par le Bureau de l'évaluation (OE) indépendant du FIDA récapitule les résultats –, 53% des projets sont satisfaisants en termes de durabilité en 2006. Ce résultat est similaire aux

¹ Selon la définition du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

² Commission mondiale de l'environnement et du développement, *Our Common Future* (New York : Oxford University Press, 1987).

chiffres figurant dans 52 rapports d'achèvement de projet établis par des gouvernements emprunteurs en 2006-2007: 57% font état d'une durabilité satisfaisante (respectivement 48% et 63% pour des projets achevés en 2005 et 2006). Par conséquent, les données récentes permettent de penser que la durabilité s'est améliorée depuis l'EEI. Toutefois, ces chiffres indiquent également que des efforts considérables seront nécessaires pour atteindre l'objectif inscrit dans le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement, à savoir, à l'horizon 2010, 80% de projets dont la performance au plan de la durabilité est satisfaisante.

6. L'appropriation du projet par le pays constitue une condition essentielle pour l'obtention de résultats, et donc la durabilité de ces derniers. La cohérence des objectifs d'un projet avec les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté en vigueur dans le pays est un indicateur majeur de la pertinence de ce projet. D'après l'EEI, la performance du FIDA en termes de pertinence était satisfaisante pour tous les projets de l'échantillon et, selon le RARI 2006, 93% des projets évalués étaient au moins plutôt satisfaisants. Le rapport sur la performance du portefeuille fait état d'une performance légèrement inférieure, avec 81% environ des projets dont les résultats sont plutôt satisfaisants ou mieux. Dans l'ensemble, s'agissant de l'appropriation par les pays, la performance du FIDA constitue un atout initial important pour obtenir la durabilité mais ne suffit pas à garantir le succès.
7. L'amélioration de la performance en matière de durabilité reste un enjeu majeur qui n'est pas propre au FIDA. Pour la période 1991-2006, la Banque mondiale fait état de taux satisfaisants de durabilité³ pour 63% de ses projets de développement agricole, mais la proportion tombe à 40% seulement en Afrique subsaharienne. La Banque africaine de développement (BAfD) fait état de résultats satisfaisants en matière de durabilité pour 69% de ses opérations dans le secteur agricole; l'évaluation conjointe des opérations de la BAfD et du FIDA en Afrique, actuellement en cours, permettra de disposer de données supplémentaires sur la performance de la BAfD. La Banque asiatique de développement ne fournit aucune information concernant la durabilité de son portefeuille de projets de développement agricole.
8. Même si l'enjeu que constitue l'amélioration de la performance au plan de la durabilité n'est pas propre au FIDA, il présente un certain nombre de difficultés qui, elles, sont spécifiques au Fonds. Le FIDA intervient dans les zones rurales isolées de pays caractérisés par des institutions faibles, des infrastructures insuffisantes et de maigres possibilités en matière de commercialisation et de génération de revenus, ce qui l'expose inévitablement au risque d'une durabilité médiocre de ses projets. Les États fragiles – tout juste sortis de troubles civils et de conflits ou qui sont en proie à une instabilité chronique ou à des rébellions de faible intensité – posent des problèmes particuliers. Il est significatif de constater que le FIDA finance actuellement des opérations dans 31 des 37 pays définis comme fragiles par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. La politique du FIDA étant de cibler les groupes pauvres et marginalisés au sein de la population rurale, ces difficultés sont amplifiées dans la mesure où le niveau de risque auquel est confronté le projet augmente dans des contextes où l'environnement social et institutionnel est précaire, où le niveau de pauvreté et de vulnérabilité est élevé et où les compétences et les capacités font défaut. Par ailleurs, le FIDA met l'accent sur l'introduction d'innovations dans ses opérations, ce qui constitue un autre facteur susceptible d'accroître le risque, et donc de compromettre la performance en matière de durabilité⁴.
9. Ces observations sont étayées par le RARI 2006, selon lequel les contextes difficiles, le niveau élevé de risque, l'introduction de pratiques novatrices et l'absence de facteurs favorables contribuent à la médiocrité de la durabilité dans le cas de projets

³ La définition de la durabilité varie en fonction des organisations.

⁴ L'expérience de la Banque mondiale montre que lorsque de nouvelles initiatives sont introduites, la durabilité reste faible (*Examen annuel de l'efficacité du développement*, Groupe international d'évaluation, 2004).

appuyés par le FIDA. Ce constat est corroboré par le rapport sur la performance du portefeuille 2007, selon lequel les projets ont deux fois plus de chances de faire problème⁵ s'ils sont mis en œuvre dans un pays où un projet fait déjà problème que dans le cas contraire.

10. Parmi tous les indicateurs de l'efficacité opérationnelle, la durabilité est peut-être le plus difficile à améliorer. Les rapports d'achèvement établis en 2006 et 2007 ci-dessus mentionnés font référence à des projets qui, pour la plupart, ont été approuvés et sont entrés en vigueur entre 1994 et 1999; l'importance explicite accordée par le FIDA, depuis un ou deux ans, à la prise en compte de la durabilité dès la conception du projet, ne donnera des résultats qu'après 2015. L'amélioration immédiate de la durabilité passe nécessairement par le renforcement de l'appui à l'exécution. Plus cet appui est fourni tôt dans le cycle du projet, plus son impact est important; inversement, plus l'on se rapproche de la date d'achèvement, plus il est limité.
11. Au total, ces considérations laissent supposer que tant que le FIDA continuera à accorder la priorité aux interventions menées dans des environnements difficiles et dans des régions isolées, au ciblage des populations pauvres et marginalisées et à la promotion de l'innovation, il se pourrait que, en définitive, la durabilité ne puisse progresser au-delà d'une certaine limite. Ajoutés aux difficultés rencontrées sur la voie d'une amélioration rapide des taux de durabilité des projets en cours d'exécution, ces facteurs permettent de penser que le FIDA devra déployer de gros efforts s'il veut atteindre l'objectif fixé dans le Cadre de mesure des résultats, à savoir une durabilité satisfaisante de 80% des projets à l'horizon 2010. Le FIDA continuera néanmoins à œuvrer pour atteindre cet objectif, et beaucoup peut être réalisé en ce sens.

B. Enseignements tirés

12. Avant la diffusion de l'EEI en 2005, le FIDA ne mesurait ni ne communiquait les résultats obtenus s'agissant de la durabilité de ses projets. En conséquence, le principal enseignement tiré de l'EEI était que cette performance ne pouvait être améliorée si le Fonds n'en mesurait pas le niveau en l'état. En d'autres termes, pour pouvoir améliorer sa performance dans ce domaine, le FIDA devait mettre en place des systèmes de mesure et d'évaluation périodique de ladite performance. À l'heure actuelle, le FIDA utilise le Cadre de mesure des résultats pour évaluer sa performance opérationnelle en termes de durabilité au démarrage, durant l'exécution et à l'achèvement des projets.
13. Au cours des trois dernières années, le FIDA s'est attaché à mesurer la performance en matière de durabilité et à analyser les facteurs sous-jacents susceptibles de l'influencer au moyen de systèmes d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante⁶. Certains de ces facteurs ont trait au contexte général dans lequel les projets sont conçus et mis en œuvre, qui est lié, d'une part, au mandat et aux objectifs propres au FIDA (ciblage des groupes pauvres et vulnérables, la plupart du temps dans des zones agro-écologiques marginales, promotion de l'innovation, etc.) et, d'autre part, à la situation du pays (dans les cas extrêmes, les États fragiles ou, plus communément, la faiblesse des institutions de gouvernance, l'absence de politique favorable au développement du secteur privé, le mauvais fonctionnement des marchés, etc.). En outre, les efforts déployés afin de promouvoir l'appropriation par les pays, de consolider les institutions et de renforcer les capacités constituent autant d'éléments susceptibles d'influer sur la durabilité des projets. La durabilité des organisations locales développées dans le cadre des projets reste particulièrement préoccupante, surtout lorsque celles-ci sont spécialement créées au titre des projets.

⁵ Projet noté 1, 2 ou 3 (sur 6) pour l'un des critères suivants, ou les deux: i) progrès réalisés sur la voie de la réalisation des objectifs de développement; et ii) état d'avancement de l'exécution du projet.

⁶ Dans le cadre de la contribution à l'apprentissage, le rapport RARI 2006 analyse la performance du FIDA en matière de durabilité (pages 37 à 41). Mettant à profit les résultats des rapports d'achèvement de projet, le rapport sur la performance du portefeuille 2007 analyse les facteurs opérationnels influençant la durabilité.

14. Au niveau du projet, les causes d'une durabilité médiocre doivent en général être recherchées tant au niveau de la conception qu'à celui de l'exécution (voir annexe): a) des objectifs trop ambitieux, souvent peu adaptés au contexte; b) une participation insuffisante du groupe cible à la définition des objectifs du projet et aux stratégies d'exécution; c) le manque d'attention accordée à l'analyse des institutions, des caractéristiques sociales et des risques ainsi qu'aux mesures d'atténuation et de renforcement de la résistance qui contribuent à l'adaptation du projet à l'évolution des circonstances; d) des périodes d'exécution de projet trop courtes; e) des stratégies de mise en œuvre trop rigides pour tenir compte des enseignements tirés de l'expérience et de la mutation du contexte; f) une attention insuffisante accordée aux exigences permanentes et périodiques d'assistance financière et technique après la clôture du projet; et g) le manque d'intérêt accordé aux stratégies de retrait progressif et de désengagement. Parmi les principaux facteurs ayant une incidence sur la durabilité figurent également l'insuffisance de l'implication au niveau du pays et l'intervention restreinte du FIDA s'agissant de l'appui à l'exécution; à l'inverse, certaines évaluations de projet mettent en évidence la plus value que peut apporter un appui solide fourni par le personnel du FIDA dans le pays.

III. Approche du FIDA en matière de durabilité

A. Mesures spécifiques destinées à améliorer la durabilité

15. Même si, de par son mandat, le FIDA doit relever des défis plus difficiles que d'autres organismes de développement pour assurer la durabilité, la plupart des obstacles auxquels il se trouve confronté sont communs à tous les organismes. Le FIDA privilégie donc l'apprentissage sur la base de sa propre expérience et de celle d'autres organisations. Faisant fond sur les enseignements tirés à ce jour, il met en place un certain nombre de mesures directement destinées à améliorer la durabilité de ses projets et programmes, mesures qui sont exposées ci-après.
16. **Concevoir et mettre en œuvre dans une optique de durabilité.** Les auto-évaluations menées par le FIDA mettent en évidence la nécessité d'une action concertée pour garantir la durabilité: définir une stratégie solide de durabilité (autrement dit une stratégie de désengagement) lors de la conception et la mettre à exécution dès le départ. Par conséquent, le nouveau cycle de projet impose la prise en compte de la durabilité dès la phase de conception et tout au long de la phase d'exécution. Les mesures adoptées en ce sens sont décrites aux paragraphes 26 à 37 ci-après.
17. **Encourager le renforcement de l'engagement national et de l'appropriation par les pays.** La probabilité qu'un projet parvienne à la durabilité augmente notablement lorsque l'on encourage les engagements en matière de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Avant tout, le FIDA et les gouvernements partenaires travaillent de concert afin de faire en sorte que les activités relevant des projets soient réellement prises en main par les gouvernements eux-mêmes, qu'elles s'inscrivent dans le cadre des politiques, stratégies et programmes nationaux, qu'elles utilisent des structures nationales renforcées, et qu'elles soient effectivement en harmonie avec les efforts déployés par d'autres donateurs. La limitation du recours à des unités parallèles de gestion de projet constitue une composante essentielle de l'effort d'alignement; le FIDA fait de moins en moins appel à ce type d'unités, pour agir par l'intermédiaire d'institutions permanentes établies et assister ces dernières.
18. Les principes énoncés dans la Déclaration de Paris sont importants et l'enjeu réside dans leur mise en œuvre. La participation des principaux représentants des pouvoirs publics et autres acteurs nationaux à l'équipe de gestion du programme de pays (mise en place pour toute la durée du projet – de la conception des programmes de pays et projets à l'achèvement de leur exécution) constitue un dispositif essentiel aux fins du renforcement de l'appropriation nationale du projet. Ce dispositif, assorti d'un processus de conception en collaboration, permet non seulement de garantir la

conformité des projets aux besoins du groupe cible et leur adaptation au contexte socioculturel local mais également de renforcer la concertation avec le gouvernement et les autres partenaires donateurs. À son tour, cette concertation contribue à l'élaboration d'un cadre politique et institutionnel de nature à prolonger l'impact du projet dans le temps.

19. L'appropriation par les pays est plus aisée lorsque des organisations telles que le FIDA répondent et offrent leur appui à des initiatives de développement qui sont le fruit d'un processus impulsé par le pays. Le FIDA met à profit les nouvelles dispositions concernant sa présence dans le pays et la supervision directe des projets en cours afin de renforcer son engagement dans le pays auprès des bénéficiaires potentiels, des partenaires et des parties concernées, facilitant ainsi l'identification, l'élaboration et la transposition à plus grande échelle d'initiatives nationales.
20. **Travailler avec les communautés rurales et renforcer leurs organisations.** Au stade de la conception de ses projets, le FIDA travaille directement avec les populations rurales ciblées afin d'identifier et de concevoir des activités qui répondent à leurs priorités et aux possibilités qui leur sont offertes; de renforcer leurs compétences et leurs capacités d'organisation; et d'accroître leur sentiment d'appropriation et d'engagement. Le FIDA applique à la conception du projet une approche à l'initiative des communautés et induite par la demande qui tient compte de l'analyse des parties prenantes et de la problématique hommes-femmes. Tout au long de l'exécution, les projets appuyés par le FIDA font appel à la participation des communautés cibles aux processus de planification, de gestion et de suivi des activités du projet. La garantie de cette participation tout au long du cycle de projet est considérée comme un facteur essentiel de durabilité.
21. L'autonomisation des populations rurales pauvres – à travers le renforcement de leurs compétences et capacités individuelles et des organisations qu'ils ont créées – est l'un des principes d'action du FIDA, mis en œuvre dans tous les projets qu'il appuie. Faute de nouvelles capacités et d'organisations solides, les petits agriculteurs ne seront pas en mesure d'entretenir des réseaux d'irrigation réhabilités, de continuer à expérimenter de nouvelles cultures sur leurs terres, et de négocier de nouveaux contrats pour écouler leur production. Ils ne seront pas non plus à même de s'adapter aux chocs climatiques ou de faire face à la flambée des prix des produits alimentaires. Par conséquent, le FIDA aide les ménages et les communautés à améliorer leurs compétences en matière technique et sur le plan de la gestion et de la commercialisation afin de garantir la durabilité des avantages générés par les projets. Le FIDA évite autant que possible de mettre en place de nouvelles organisations et privilégie le renforcement des organisations existantes.
22. **Analyser et gérer les risques.** Auparavant, le FIDA se limitait le plus souvent, au stade de la conception, à analyser les risques financiers et économiques liés à la production et aux prix et à attribuer une note appréciant la probabilité de l'impact du projet sur l'environnement et son ampleur. Désormais, le FIDA reconnaît la nécessité d'une approche plus systématique s'agissant des risques, et la portée des analyses du risque et de la durabilité s'est considérablement élargie au cours des dernières années. Le FIDA tient toujours plus compte de l'équilibre à respecter entre trois impératifs: la durabilité, l'intervention dans des environnements difficiles auprès de communautés isolées et la promotion de l'innovation; et il s'attaque aux facteurs susceptibles de compromettre la durabilité en introduisant des mesures d'atténuation des risques lors de la conception du projet. La gestion des risques liés à la durabilité est elle aussi essentielle. Le rôle du FIDA est d'aider les partenaires d'exécution et les communautés à identifier les risques techniques, économiques, institutionnels, sociaux et environnementaux et à faire face à chacun d'eux de manière à contribuer à l'obtention d'un impact durable. Lorsque le FIDA craint que ses interventions aient un impact négatif sur la durabilité dans l'un ou l'autre des domaines précités, il travaille de concert avec les partenaires concernés afin de les aider à éviter, limiter ou atténuer ces risques ou à en compenser les répercussions.

23. **Impliquer le secteur privé.** Le FIDA attache une grande importance au renforcement des compétences et des capacités de son groupe cible – petits producteurs, micro-entrepreneurs et producteurs à domicile – pour que ses membres soient en mesure, d’une part, de se lancer dans des activités financières viables et, d’autre part, d’instaurer et entretenir des relations commerciales rentables avec les intermédiaires de marché. Il s’agit là d’un préalable indispensable, tant pour obtenir les résultats escomptés que pour les conserver. De même, le renforcement des capacités des acteurs du secteur privé à investir et développer leurs activités en milieu rural peut aider à garantir à long terme l’accès du groupe cible aux biens et aux services. Conformément à sa stratégie pour l’élargissement des partenariats dans le secteur privé, le FIDA intensifie son action auprès du secteur privé, en particulier avec les intervenants au service des ruraux pauvres.
24. **Participer à la concertation et instaurer des partenariats.** Même si les projets restent le principal instrument du FIDA, la concertation constitue elle aussi un outil important pour affronter la question de la durabilité. Le but est ici de mettre en place le cadre politique nécessaire pour que les résultats des projets soient durables ou pour que les enseignements tirés des projets appuyés par le FIDA soient mis à profit dans les stratégies et programmes nationaux de lutte contre la pauvreté rurale. Le FIDA collabore toujours plus étroitement avec d’autres institutions de développement dans le cadre d’instances de coordination au niveau des pays et anime un processus de concertation à travers des groupes de donateurs, lorsque ceux-ci existent. De plus, le FIDA tente d’harmoniser ses efforts avec ceux d’autres organismes des Nations Unies (en particulier les agences basées à Rome), des institutions financières internationales, des ONG nationales ou internationales et d’autres donateurs publics ou privés. L’objectif est de garantir la complémentarité et d’aider à prendre en charge les domaines dans lesquels les ressources sont limitées.
25. **Faire face au changement climatique.** Le changement climatique amplifie la variabilité des conditions météorologiques et multiplie les dangers menaçant les moyens d’existence des ruraux pauvres. Il élève le niveau de risque auquel sont confrontées les populations rurales pauvres et peut avoir une incidence significative sur le type de nouvelles technologies ou pratiques qu’elles seront disposées à adopter. Par-dessus tout, il menace la durabilité de nombreux projets. L’approche adoptée par le FIDA s’agissant de la conception et de l’appui à l’exécution tient compte de ces considérations. Le rôle du FIDA est avant tout de comprendre la gravité et la portée des menaces liées au climat dans le contexte spécifique des zones de projet, de les prendre en considération au stade de la conception du projet et de fournir des instruments et des approches susceptibles de permettre au ruraux pauvres de s’adapter au changement climatique. L’enjeu majeur est de favoriser l’accroissement de la production agricole tout en réduisant la vulnérabilité aux chocs climatiques grâce à des interventions “résistant au climat”, garantissant ainsi la durabilité des activités même dans des conditions de variabilité climatique accrue.

B. Promouvoir la durabilité tout au long du cycle du projet

26. Le nouveau modèle opérationnel du FIDA– fondé principalement sur la nouvelle approche adoptée pour la gestion du cycle du projet– vise tout simplement à améliorer les résultats obtenus par le FIDA en matière de développement. L’amélioration de la performance sur le plan de la durabilité est un élément essentiel de ces résultats et les mesures prises à cet effet, qui sont décrites plus haut, sont intégrées dans le nouveau modèle opérationnel. La question de la durabilité est aussi traitée de front avec l’introduction d’exigences spécifiques auxquelles il faut satisfaire aux divers stades du cycle du projet – de l’élaboration de la stratégie pour le pays à l’achèvement du projet.
27. **Stratégie pour le pays.** Les nouveaux programmes d’options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats, qui mettent l’accent sur la mise en place d’un cadre de résultats et la promotion de l’apprentissage et de l’obligation de rendre des comptes, devraient permettre d’améliorer la performance globale du FIDA au niveau

national. L'appropriation commune du COSOP par le gouvernement concerné et le FIDA et l'attention plus grande accordée à la concertation sur les politiques, à l'instauration de partenariats et à la gestion des savoirs permettront de s'attaquer à des facteurs qui ne relèvent pas directement des projets du FIDA, ce qui renforcera en retour la durabilité.

28. **Conception du projet.** Le nouveau processus de conception du projet, entrepris en collaboration par le FIDA et les partenaires dans le pays, témoigne de l'engagement du Fonds à l'égard des principes énoncés dans la Déclaration de Paris. Axé sur les résultats, il vise à garantir la bonne adéquation du projet au contexte local. Il met aussi explicitement l'accent sur la durabilité, au sens où dès la conception, une stratégie solide de retrait ou de désengagement ainsi que des mesures concrètes visant à assurer la durabilité une fois le projet achevé sont proposées, en se fondant sur une analyse exhaustive des risques. Le but est d'intégrer le plus de souplesse possible dans la conception et de planifier le passage, après l'exécution, à des activités stables et viables. À cette fin, les nouvelles directives du FIDA relatives à la conception des projets comprennent une évaluation de la durabilité des réalisations en matière de développement et des perspectives d'application à plus grande échelle.
29. L'une des causes les plus fréquentes de l'insuffisance de la performance du projet sur le plan de la durabilité est le caractère trop ambitieux des objectifs. C'est pourquoi les objectifs fixés au stade de la conception sont désormais plus réalistes. Ils doivent être réalisables sur le plan pratique et les calendriers d'exécution établis pour chacun d'eux doivent être plus que raisonnables. Le FIDA sait bien qu'il faut prévoir suffisamment de temps pour consolider les changements, notamment s'agissant des organisations de base privilégiées par les projets qu'il appuie. Il veille donc à ce que la période d'exécution soit suffisamment longue pour permettre au projet d'atteindre les objectifs fixés et mener à bien la stratégie de retrait. Il est aussi disposé à envisager une deuxième phase, le cas échéant, en vue d'obtenir des résultats et d'assurer leur viabilité.
30. Le processus d'amélioration de la qualité appliqué pour examiner les documents de conception du projet fait appel à une série de questions normalisées, qui s'articulent autour de six facteurs clés de réussite (FCR), pour évaluer l'état de préparation de la conception du projet. L'un de ces FCR concerne spécifiquement les risques et la durabilité. Les questions portent sur quatre grandes domaines: a) déterminer si les risques inhérents au projet ont été évalués de manière exhaustive et approfondie, en particulier ceux qui concernent le démarrage et l'exécution; b) déterminer si l'évaluation des risques prête suffisamment attention à la capacité des pays, à l'efficacité des organisations et partenaires retenus pour gérer et exécuter le projet, aux capacités en matière de passation des marchés et à la réduction de la vulnérabilité du groupe cible face à la variabilité climatique croissante; c) déterminer si les mesures d'atténuation des risques sont crédibles et peuvent être mises en œuvre, en particulier en termes de risques environnementaux et sociaux; et d) déterminer si des mesures sont proposées pour garantir la durabilité des réalisations en matière de développement, en particulier s'agissant des ressources naturelles, des réformes institutionnelles, des attitudes à l'égard des pauvres et de la viabilité financière des organisations appuyées.
31. Un autre FCR s'intéresse plus particulièrement aux questions ayant trait à la pertinence pour le pays, à l'engagement et aux partenariats. Ces trois aspects sont évalués à l'aide de critères tels que la convergence des objectifs du projet et des stratégies nationales et sectorielles, la pertinence du plan de financement du projet par rapport aux plans de développement et aux stratégies de réduction de la pauvreté du pays, le degré de participation du gouvernement à la conception du projet et l'ampleur des consultations avec les partenaires des pouvoirs publics pour le développement.

32. Par ailleurs, le FIDA dispose désormais d'un système indépendant d'assurance qualité destiné à évaluer la qualité de la conception finale par rapport aux six FCR. Sur la base de cette évaluation, une note est attribuée pour chacun des FCR, d'abord pour déterminer si le projet peut être soumis au Conseil d'administration et ensuite pour rendre compte de la performance globale du portefeuille. Ainsi, la conception de chaque projet doit satisfaire à des normes de qualité pour ce qui est: a) des risques et de la durabilité; et b) de la pertinence pour le pays, des engagements et des partenariats. Les projets qui ne répondent pas à ces normes ne seront pas soumis au Conseil d'administration.
33. **Renforcement de l'exécution du projet.** Gérer un projet dans une optique de durabilité est un processus d'adaptation continue, dans la mesure où des enseignements sont tirés en cours d'exécution et où de nouvelles menaces et de nouveaux défis apparaissent. Les administrateurs de projet doivent avoir les moyens d'assurer une gestion axée sur les résultats, tout en tenant compte des enseignements tirés et en s'adaptant aux nouveaux défis et risques. Les stratégies d'exécution devront être fréquemment revues pour parvenir aux objectifs du projet dans un contexte changeant, et le FIDA doit être prêt à encourager la souplesse nécessaire. Des systèmes efficaces de suivi-évaluation sont essentiels pour identifier les risques à un stade précoce et y faire face, ainsi que pour favoriser une culture d'apprentissage – autre élément essentiel de durabilité. Les administrateurs de projet ont donc besoin d'un appui spécifique pour garantir un suivi rigoureux, qui doit s'accompagner régulièrement de l'examen et de la mise à jour des stratégies d'exécution.
34. Par le passé, la performance du FIDA en matière de durabilité a pâti de l'insuffisance de l'appui à l'exécution et de l'engagement moins qu'adéquat des partenaires dans le pays. Cette situation s'explique en grande partie par le défaut de présence dans le pays et par l'externalisation des fonctions de supervision du projet, confiées à d'autres organisations internationales (institutions coopérantes). Pour remédier à ces faiblesses, la direction du FIDA a pris ces dernières années deux mesures clés. Premièrement, le nombre de projets placés sous la supervision directe du FIDA a considérablement augmenté, pour représenter aujourd'hui plus de la moitié du portefeuille actif. Du personnel a reçu une formation à la supervision et des directives ont été diffusées à tous. Deuxièmement, suite à l'évaluation du programme pilote relatif à la présence sur le terrain, le FIDA consacre ses ressources administratives à l'appui d'initiatives de présence dans le pays et a renforcé ses systèmes de gestion du personnel au niveau national.
35. Les directives relatives à la supervision indiquent que les missions du FIDA doivent évaluer les risques en matière de durabilité et analyser la performance dans le cadre de l'exercice annuel d'examen du portefeuille. Les directives relatives à l'examen à mi-parcours des projets, qui paraîtront prochainement, prévoiront des dispositions analogues en vue d'un examen exhaustif de la durabilité et contiendront des recommandations au sujet des futures stratégies appropriées. La procédure d'achèvement du projet sera l'occasion pour le FIDA d'évaluer la durabilité de l'impact des projets ainsi que d'identifier les activités nécessaires pour le maintenir et de déterminer les responsabilités de chacun.
36. **Mesurer les résultats.** Le Cadre de gestion des résultats, qui a été approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en septembre 2007, est un mécanisme qui permet de faire la synthèse des résultats obtenus par le Fonds sur le plan de l'efficacité opérationnelle. Il comprend six indicateurs qui mesurent la performance des programmes de pays du FIDA et des projets appuyés par le FIDA par rapport aux objectifs énoncés dans le Cadre stratégique, et ce au démarrage, en cours d'exécution et à l'achèvement. L'un des indicateurs mesure le pourcentage de projets jugés satisfaisants ou très satisfaisants en ce qui concerne la durabilité des avantages. En s'appuyant sur les données tirées du processus d'assurance qualité, des rapports de supervision et des rapports d'achèvement du projet, la direction du FIDA est en mesure d'évaluer les progrès relatifs à l'amélioration de performance,

s'agissant de la durabilité, à tous les stades du cycle du projet. Le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement présente tous les ans ces renseignements au Conseil d'administration.

37. La mesure des résultats aux stades clés du cycle du projet permet au FIDA de suivre et d'analyser les réalisations en ce qui concerne la durabilité des avantages du projet et d'en rendre compte, et sert aussi de point de départ à l'amélioration de la performance. Elle a aussi permis de centrer l'attention sur la question de la durabilité et contribué à instaurer une culture institutionnelle qui suit cet aspect tout au long du cycle du projet, aspect qui n'est plus accessoire mais bien au cœur des efforts visant à atteindre les objectifs du projet.

IV. Cadre de mesure des résultats

38. Le Cadre de mesure des résultats fixe des objectifs ambitieux eu égard à la durabilité: 90% des projets devraient être jugés satisfaisants ou très satisfaisants au démarrage, 85% en cours d'exécution et 80% à l'achèvement d'ici à la fin 2010. En 2007, pour la première fois, le FIDA a pu rendre compte des réalisations en matière de durabilité aux trois stades. En ce qui concerne les projets au démarrage – c'est-à-dire les nouveaux projets qui doivent encore être soumis au Conseil d'administration – 61% ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants au stade de renforcement de la qualité⁷. Par ailleurs, une note comprise entre 3 et 4 a été attribuée à 33% des projets, ce qui semble indiquer qu'en prêtant davantage attention à la conception, il serait possible d'améliorer sensiblement la part globale des projets jugés satisfaisants au démarrage. En cours d'exécution, 77% des projets ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants. Conscient des limites de l'auto-évaluation, le FIDA fait du renforcement des systèmes permettant de rendre compte des données sur la performance en matière de supervision et de les analyser une activité prioritaire pour 2008. En ce qui concerne les projets à l'achèvement, 63% ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants. Ces chiffres sont résumés au tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

Projets notés 4 ou plus en ce qui concerne la durabilité des avantages

(1= plus mauvaise performance, 6 = meilleure performance)

<i>Chronologie</i>	<i>Au démarrage (pourcentage)</i>	<i>En cours d'exécution (pourcentage)</i>	<i>À l'achèvement (pourcentage)</i>
Point de référence	61 en 2007-2008	77 en 2006	63 en 2006
Cible pour la fin 2010	90	80	80

Note: Les cibles pour la fin 2010 ont été fixées dans le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, document EB 2007/91/R.2.

39. Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés pour la fin 2010, le FIDA doit améliorer considérablement la performance. Il faut analyser plus avant les facteurs clés qui déterminent la durabilité des avantages du projet et intégrer les conclusions à tous les stades du cycle du projet. Compte tenu de la performance relativement médiocre de la conception des projets en ce qui concerne la gestion des risques et la durabilité, il importe d'accélérer le processus d'apprentissage. Il est aussi essentiel de faire en sorte que cet apprentissage soit partagé avec le personnel opérationnel: la direction du FIDA veillera donc à ce que le personnel clé qui travaille à la conception et à la supervision des projets reçoive une formation sur les aspects liés à la durabilité.

⁷ Dans le cadre de mesure des résultats, les notes attribuées à la qualité initiale du projet reposent sur le système d'évaluation de la qualité. Ces données ne seront pas disponibles avant la fin 2008, car ce système a été introduit à titre pilote au début de 2008. Néanmoins, les données dégagées par le système de renforcement de la qualité peuvent être utilisées à la place, tout en gardant à l'esprit qu'elles représentent une évaluation de la qualité du projet *non pas* au départ mais à un moment où le processus de conception est encore en cours. Compte tenu de ce qui précède, le système de renforcement de la qualité tend à minorer la qualité initiale du projet, puisque des améliorations seront apportées à la conception du projet par la suite.

40. Les objectifs actuels fixés pour 2010 ont été approuvés par le Conseil d'administration en septembre 2007. En 2009 (soit un an avant le démarrage de la période couverte par la huitième reconstitution), les objectifs concernant la durabilité – et tous les indicateurs de l'efficacité des opérations du FIDA – seront de nouveau fixés pour 2012 (dernière année de la huitième reconstitution) en tenant compte de l'expérience acquise et des enseignements tirés. Ces objectifs seront soumis au Conseil d'administration pour approbation, en septembre 2009.
41. Étant donné qu'il faut répondre à des objectifs multiples et potentiellement contradictoires, à savoir œuvrer dans des zones difficiles et auprès de communautés et de ménages difficiles à atteindre, introduire des innovations et garantir la durabilité, il faut parvenir à des compromis et prendre des risques. L'évaluation de ces compromis, la résistance du FIDA aux risques et la performance du Fonds par rapport aux objectifs actuels seront des facteurs essentiels qui permettront de fixer la cible en matière de durabilité pour 2012.
42. Chaque année, à sa session de décembre, le Conseil d'administration sera saisi du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (qui comprend, depuis 2008, le rapport sur la performance du portefeuille), qui fera la synthèse des résultats obtenus en matière de durabilité et d'appropriation par le pays et analysera les raisons à l'origine des manquements éventuels.

V. Questions pour lesquelles des orientations sont nécessaires

43. Le FIDA soit agir dans de multiples domaines pour assurer la durabilité des avantages des projets; toutefois, les questions au sujet desquelles la Consultation pourra juger utile de fournir des orientations peuvent être regroupées comme suit:
 - l'approche proposée pour améliorer la performance sur le plan de la durabilité;
 - l'approche proposée pour fixer des objectifs en matière de durabilité pour la période couverte par la huitième reconstitution et en rendre compte.

Garantir la durabilité: les enseignements tirés

1. **Rares sont les interventions dans le domaine du développement qui s'attaquent à la durabilité sous tous ses aspects.**

À Moldova, le projet de financement rural et de développement des petites entreprises a permis d'établir avec succès un fonds renouvelable destiné aux associations d'épargne et de crédit. Toutefois, l'interdiction qu'un pays voisin a placée sur les importations de tous les produits en provenance de Moldova aura probablement une incidence négative sur les entreprises créées dans le cadre du projet.

2. **Des hypothèses irréalistes à la conception nuisent à l'efficacité en matière de développement et, en définitive, à la durabilité.**

Au Belize, la stratégie adoptée au titre du projet de développement agricole et de gestion des ressources à l'initiative des collectivités pour assurer la durabilité reposait sur une approche globale ascendante qui privilégiait le renforcement des institutions locales publiques et privées en vue de l'exécution conjointe des activités. Cette approche s'est révélée peu réaliste pour deux raisons: i) le personnel du projet et les prestataires de services la connaissaient mal; et ii) les services professionnels avaient été surestimés en ce qui concerne leur disponibilité, leur qualité et la capacité à les dispenser.

3. **Les projets du FIDA doivent souvent accepter un compromis entre atteindre les pays, les régions, les communautés et les ménages les plus pauvres et les plus défavorisés et parvenir à un mode de développement durable.**

Grâce à la mobilisation et à la participation de la communauté, le projet de développement rural dans la province de Ha Tinh au Viet Nam est parvenu à donner aux bénéficiaires le sentiment qu'ils sont partie prenante dans les divers investissements dans l'infrastructure financés par le projet. Toutefois, à l'époque de l'achèvement du projet, la plupart des institutions créées au niveau des communes en étaient à leurs balbutiements et avaient besoin d'un appui supplémentaire pour devenir complètement viables. Les perspectives encourageantes en matière de durabilité étaient donc suscitées par l'aspect novateur des changements apportés par le projet du FIDA, mais elles étaient dans le même temps remises en cause par les mauvaises conditions socioéconomiques qui prévalaient dans la zone au départ.

4. **Le FIDA doit faire preuve de souplesse et être prêt à réagir lorsque les zones du projet sont touchées par une crise.**

Au Burundi, l'escalade des troubles civils a entraîné une instabilité de la gestion du projet et les décaissements de prêt au titre du projet de développement agropastoral au Bututsi ont dû être interrompus. Toutefois, le projet a été remanié pour s'adapter aux conditions socioéconomiques et environnementales d'après le conflit. Globalement, le projet a mis en œuvre avec succès quelques mesures de protection de l'environnement, telles que la construction d'ouvrages de lutte contre l'érosion et la distribution de jeunes plants. De même, au Honduras, le projet de développement rural dans la région du Sud-Ouest a été conçu et négocié avant l'ouragan Mitch. Après l'ouragan, le FIDA a aligné les initiatives au titre du projet sur le plan national de reconstruction et de développement. Ainsi, le projet est resté pertinent vis-à-vis des priorités nationales en matière de développement.

5. **La perception insuffisance de l'impact des catastrophes naturelles et la non-internalisation de ces risques pèsent sur la performance en matière de durabilité.**

En Mongolie, le projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai offrait un crédit à l'élevage en nature, au titre duquel les emprunteurs remboursaient l'équivalent de deux descendants adultes pour chaque reproducteur. Le *dzud* (blizzard) qui a touché la Mongolie au cours de la période 1999-2001 a multiplié par

six les pertes de bétail. Les remboursements de prêt ont donc diminué, mettant en péril la viabilité du programme de crédit. L'évaluation à l'achèvement fait valoir que la fréquence du *dzud* était connue avant l'évaluation préalable et qu'il aurait été raisonnable de supposer que ce phénomène se produirait au cours de la vie du projet. Pour ce projet, la mauvaise performance en matière de durabilité tient donc à une perception insuffisante de l'impact du *dzud* au moment de la formulation du projet.

6. Une concertation réussie est largement récompensée et demande souvent de nouer des partenariats.

Dans le cas du projet de développement soutenable par les populations indigènes du Beni, en Bolivie, les résultats obtenus en matière d'enregistrement des droits de propriété en faveur de la population autochtone permettront à ces communautés de formuler leur propre stratégie de développement social et économique. De même, en Azerbaïdjan, le projet de privatisation d'exploitations agricoles, que le FIDA a cofinancé avec la Banque mondiale, a eu une incidence significative sur le cadre juridique et la stratégie de réforme agraire du pays.

7. L'institutionnalisation demande du temps mais ses avantages tendent à être durables.

Au Ghana, le programme d'amélioration des racines et tubercules financé par le FIDA a renforcé le partage des connaissances et la productivité et les capacités du personnel. Au sein du Ministère de l'agriculture, il a contribué à intégrer officiellement une approche plus efficiente et plus rigoureuse s'agissant de la multiplication et de la distribution de nouvelles variétés de racines et tubercules. L'institutionnalisation est un processus long sur lequel il est difficile de revenir. Par conséquent, les résultats obtenus en termes d'institutionnalisation des pratiques ou des savoirs persisteront probablement longtemps après l'achèvement du projet.

8. La pertinence du projet doit être recherchée dans le contexte spécifique des participants visés.

En Éthiopie, dans le projet de crédit et de développement des coopératives dans la région Sud, les activités visant à améliorer la viabilité financière des coopératives de service s'étant soldées par un échec, un vecteur plus approprié a été retenu pour l'octroi de crédits (OMO Micro Finance). Ce nouveau programme de crédit s'est concentré sur des activités rémunératrices moins complexes et a veillé à assurer une large participation des femmes. En Côte d'Ivoire, les banques villageoises ont été remplacées par des groupements de femmes informels, qui offraient un moyen plus simple et plus efficace de répondre aux besoins des femmes et des jeunes en matière de crédit.

9. Pour parvenir à la durabilité, une action concertée est nécessaire- au sens où il faut définir une stratégie de retrait solide au moment de la conception et l'appliquer dès le départ.

Au Mozambique, les problèmes que pourrait poser le projet de développement agricole de la province de Niassa ont été identifiés en consultation avec les bénéficiaires à un stade précoce et des mesures appropriées ont été prises pour renforcer la viabilité des puits qui avaient été construits ou remis en état. Parmi ces mesures figuraient notamment la possibilité pour les communautés de choisir le site, la technologie et les dispositions en matière de gestion; la participation des administrateurs de district aux études techniques sur la viabilité du site; la fourniture d'un appui à la création de capacités d'exploitation et d'entretien; l'utilisation de techniques adaptées aux capacités organisationnelles et financières de la communauté; la précision de la part de la main-d'œuvre salariée et des contributions de la communauté pendant la construction; et la garantie qu'il existait des fonds pour le suivi et l'évaluation.

