

Cote du document:	EB 2009/97/R.2
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	11 août 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Cadre de mesure des résultats pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012)

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-septième session
Rome, 14-15 septembre 2009

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

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

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec les responsables du FIDA ci-après:

Kevin Cleaver

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

Shyam Khadka

Chargé 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
Recommandation pour approbation	iii
Résumé	iv
I. Introduction	1
II. Aperçu général du cadre de mesure des résultats du FIDA (2007-2010)	1
III. Aperçu des cadres de mesure d'autres institutions	3
IV. Le cadre révisé de mesure des résultats du FIDA (2010-2012)	5
A. Processus suivi	5
B. Objectifs	5
C. Vue d'ensemble et hiérarchie des résultats	6
D. Le CMR révisé dans le contexte du modèle opérationnel du FIDA	7
E. Indicateurs, valeurs de référence et objectifs	8
V. Dispositifs institutionnels et source, utilisation, présentation et administration des données	17
VI. Questions relatives aux données et à la mesure des résultats – évolution future	20
 Appendices	
I. Comparative results measurement frameworks: IFAD, IDA, AsDB and AfDB (Comparaison des cadres de mesure des résultats: FIDA, IDA, BAsD et BAfD)	1
II. Definition of indicators (Définition des indicateurs)	6

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
FAfD	Fonds africain de développement
FAsD	Fonds asiatique de développement
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
IFI	Institution financière internationale
OE	Bureau de l'évaluation
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
RPP	Rapport sur la performance du portefeuille
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SMR	Système de mesure des résultats (IDA)
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver le Cadre de mesure des résultats révisé pour la période de la huitième reconstitution des ressources du FIDA (2010-2012).

Résumé

1. En tant que signataire de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le FIDA s'est pleinement engagé à gérer et à mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en renforçant la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement. Dans cet esprit, un cadre de mesure des résultats (CMR) a été présenté en septembre 2007 au Conseil d'administration qui l'a approuvé. Ce CMR est axé sur le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques et principes d'action énoncés dans le Cadre stratégique du FIDA pour 2007-2010.
2. Un premier projet de CMR révisé a été présenté à la troisième session de la Consultation sur la reconstitution des ressources du FIDA tenue en juillet 2008. Les observations recueillies à son sujet ont fourni à la direction du FIDA des éléments essentiels pour l'amélioration du cadre. Un deuxième projet a été présenté à un séminaire informel du Conseil d'administration tenu le 28 avril 2009. La présente version du CMR prend en compte les suggestions faites lors de ce séminaire informel. Son objectif premier sera de permettre au FIDA de mesurer l'efficacité de son effort de développement et de l'améliorer. L'adoption du CMR contribuera à faire avancer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation.
3. La structure générale du CMR est conçue selon une hiérarchie approximative dans laquelle un résultat immédiat, de niveau inférieur, sous-tend et explique ceux des niveaux supérieurs et y contribue. Une fois approuvé par le Conseil d'administration, le CMR sera le principal instrument par lequel la direction rendra compte au Conseil. Sa portée a donc été sensiblement élargie par rapport à celle du CMR actuel. Il est également aligné sur les instruments de communication des résultats de la plupart des autres institutions financières internationales (IFI).
4. L'adoption du CMR révisé dotera le FIDA d'un ensemble compact d'instruments de décision et de communication des résultats comprenant notamment le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), le CMR et l'évaluation. Dit plus simplement, le FIDA alloue des fonds aux pays (SAFP); il les dépense avec efficacité en les consacrant à des thèmes prioritaires ou à des domaines d'intérêt susceptibles d'avoir un impact sur la pauvreté rurale (évaluation) et rend compte des résultats obtenus (CMR).
5. Le CMR proposé comprend les cinq niveaux suivants, correspondant aux différentes modalités par lesquelles le FIDA obtient des résultats en matière de développement ou contribue à leur obtention:
 - Le **niveau 1** comprend les indicateurs les plus étroitement liés aux résultats économiques généraux et à la réduction de la pauvreté. À ce niveau, le FIDA suivra les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement les plus pertinents eu égard au mandat du FIDA. Deux indicateurs relatifs aux investissements agricoles ont été ajoutés.
 - Le **niveau 2** permet d'évaluer les réalisations au niveau des pays, sous l'angle des opportunités créées pour la population des pays partenaires, en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact sur la pauvreté rurale, d'innovation et de durabilité des opérations du FIDA.
 - Le **niveau 3** mesure les principaux produits sous-tendant les réalisations dans les pays imputables aux opérations du FIDA. Il s'agit des produits, biens et services résultant des projets soutenus par le FIDA et concourant aux réalisations. Il s'agit par exemple de la superficie mise sous irrigation,

du nombre d'épargnants et d'emprunteurs effectifs et du nombre de personnes formées.

- Le **niveau 4** est axé sur la qualité de la conception des programmes de pays et des projets et de l'appui à l'exécution. Le FIDA utilisera une mesure composite portant sur le revenu, la sécurité alimentaire et l'autonomisation des ruraux des deux sexes au point de départ, utilisant à la fois le processus indépendant d'assurance qualité et les résultats de l'enquête sur les attitudes des partenaires et clients du FIDA dans les pays. Cette enquête intéresse les représentants du gouvernement, les organismes donateurs et les organisations de la société civile participant aux programmes de pays du FIDA en cours d'exécution.
 - Le **niveau 5** mesure l'efficacité institutionnelle du FIDA, en particulier dans des domaines clés tels que le coût global de la gestion de l'organisation et l'analyse de la performance de certains processus opérationnels essentiels (par exemple, gestion des placements, des ressources humaines et des risques).
6. Pris ensemble, les trois premiers niveaux fourniront une indication de l'efficacité du FIDA en matière de développement. Le niveau 4 mesurera l'efficacité opérationnelle du FIDA et le niveau 5, son efficacité organisationnelle. Le FIDA a une maîtrise plus immédiate et plus directe des deux derniers niveaux. Son influence diminue progressivement au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie. On s'est efforcé de veiller à ce que, combinés, les indicateurs retenus mesurent les changements escomptés à un niveau donné. Des objectifs ont été fixés pour la plupart des indicateurs. Les autres seront tout simplement suivis. Les objectifs ont été établis à un niveau plus élevé que celui de la période 2007-2010.
 7. La plupart des informations relatives à la communication des résultats du CMR sont fournies par les instruments existants de collecte des données du FIDA. L'investissement supplémentaire portera donc sur une certaine amélioration de la qualité des données et non sur la création d'un nouveau dispositif administratif de collecte des données.
 8. Le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) sera le principal instrument de communication des résultats pour le CMR au niveau de l'organisation. Le Rapport annuel du Bureau de l'évaluation sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) permettra au Conseil d'administration d'évaluer les réalisations dans la plupart des principaux domaines de "résultats à l'achèvement" (niveau 2), en utilisant l'évaluation indépendante. La direction du FIDA maintiendra l'examen annuel du portefeuille pour l'évaluation de la performance aux niveaux 2, 3 et 4, utilisant un plus large ensemble d'indicateurs. Les "entretiens sur la performance" trimestriels, portant sur les résultats des niveaux 4 et 5, continueront d'offrir l'occasion d'examens plus fréquents des résultats.
 9. Le CMR proposé comporte des limitations communes à toutes les IFI. L'impossibilité d'"attribuer" au FIDA les résultats au niveau macroéconomique est l'un de ces problèmes d'ordre général. L'organisation rencontre aussi des difficultés dans la mesure des produits de la concertation et dans l'articulation des différents niveaux de résultats. Certains problèmes ont trait à la disponibilité en temps utile des données, à leur qualité, à leur caractère subjectif et à la faible taille des échantillons. Le FIDA s'efforce avec les autres IFI de mettre en commun l'expérience acquise et d'en dégager des enseignements. Il est manifestement nécessaire d'institutionnaliser davantage la culture de gestion du FIDA par le passage progressif d'un système fondé sur des règles et commandé par un budget, à un système axé sur les résultats.

Cadre de mesure des résultats pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012)¹

I. Introduction

1. En tant que signataire de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, le FIDA s'est pleinement engagé à gérer et à mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision². Il s'est aussi engagé à renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources³. Dans l'esprit du programme d'action d'Accra, le FIDA reconnaît que sa performance sera jugée à l'aune des effets que ses efforts produiront sur les conditions de vie des populations rurales pauvres⁴. L'obtention de résultats en matière de développement et leur communication se situent donc au cœur des efforts de réforme et de changement qu'a entrepris le FIDA. Le Fonds est pleinement déterminé à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) afin d'améliorer son efficacité en matière de développement et de contribuer de son mieux à la réduction de la pauvreté dans les pays en développement. Le "ciblage sur les résultats" est l'une des valeurs fondamentales de l'organisation. Pour le FIDA, la GaRD doit permettre d'améliorer non seulement la performance des programmes qu'il soutient mais aussi celle de l'organisation elle-même.

II. Aperçu général du Cadre de mesure des résultats du FIDA (2007-2010)

2. Conformément à l'engagement international du FIDA et suivant l'approbation du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010, un cadre de mesure des résultats (CMR) a été présenté pour la première fois en septembre 2007 au Conseil d'administration qui l'a approuvé. Le CMR est axé sur le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et principes d'action énoncés dans le Cadre stratégique. Parallèlement à l'élaboration du CMR, le FIDA a progressé dans l'établissement d'un système de planification, de suivi et de communication des résultats relatif à la performance. Des indicateurs pertinents, permettant l'évaluation des résultats à différents niveaux, ont été élaborés et progressivement affinés. Ces indicateurs sont essentiellement destinés à l'usage de la gestion interne, mais ils servent aussi à rendre compte des résultats aux organes directeurs du FIDA. Le CMR actuel, qui a valeur de pacte en matière de performance et de responsabilité entre le FIDA et ses organes directeurs, est constitué par un sous-ensemble de ces indicateurs, accompagnés de leurs objectifs et de leur système de mesure.
3. Le CMR actuel mesure les résultats du FIDA aux deux niveaux suivants: la qualité des programmes de pays et celle des projets. Tous les indicateurs relatifs aux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et aux projets sont mesurés juste avant leur présentation au Conseil, puis de nouveau pendant leur exécution et enfin à leur achèvement, par le Bureau de l'évaluation (OE). La

¹ Le présent document a été élaboré par un groupe de travail interdépartemental placé sous la direction de Kevin Cleaver, Président adjoint, Département gestion des programmes (PMD). Ce groupe était composé des personnes suivantes: Gary Howe, Hisham Zehni, Edward Heinemann, Ashwani Muthoo, Liz Davis, Khalid El-Harizi, Lenyara Khayasedinova, Willem Bettink, Brian Baldwin, Theresa Rice et Shyam Khadka. Ce document a aussi bénéficié des observations d'autres membres du personnel, mises en commun lors d'une réunion conjointe entre la Direction et l'Équipe de gestion du changement et de la réforme.

² Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* (Paris, 2 mars 2005), paragraphe 43.

³ *Ibid.*, paragraphe 47.

⁴ Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, *Programme d'action d'Accra* (Accra, Ghana, 2-4 septembre 2008), paragraphe 22.

possibilité de mesurer les mêmes indicateurs pour les mêmes projets et COSOP à leur entrée dans le portefeuille du FIDA et à leur achèvement est un trait distinctif du CMR. Celui-ci donne un tableau complet de la performance, présentant les résultats et l'impact effectifs sur la base des données recueillies à l'achèvement des projets. Il fournit aussi des indications sur les résultats et réalisations susceptibles d'être produits par les projets en cours ou récemment conçus ("indicateurs principaux"). Cette structure permet au FIDA de savoir s'il a été remédié (ou non) dans les projets de dernière génération à telle ou telle faiblesse observée dans des projets ou stratégies de pays achevés.

4. Les instruments d'évaluation du FIDA appliquent une échelle de notation allant de un à six points à tous les indicateurs d'évaluation de la performance. La note 6 équivaut à très satisfaisant; la note 5, à satisfaisant; la note 4, à plutôt satisfaisant; la note 3, à plutôt insuffisant; la note 2, à insuffisant; et la note 1, à très insuffisant. Ainsi, une note de 4 ou plus correspond à une performance globalement positive, et les indicateurs du CMR actuel donnent le pourcentage de projets/programmes de pays dont la performance est positive.
5. Au niveau des programmes de pays, deux indicateurs sont suivis: i) le pourcentage des programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux pour la contribution (prévisionnelle) qu'ils apportent à l'augmentation des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes; et ii) le pourcentage des programmes de pays ayant obtenu la note 4 ou plus pour le respect du programme d'action sur l'efficacité de l'aide.
6. Au niveau des projets, quatre indicateurs sont suivis. Le premier évalue la performance par rapport au pourcentage des projets ayant obtenu la note 4 ou plus pour leur efficacité dans un ou plus des six domaines thématiques d'action (par exemple, gestion des ressources naturelles, services financiers ruraux)⁵. Le deuxième retient les mêmes paramètres, mais mesure la performance par rapport à l'impact sur la pauvreté au sein du groupe cible, à l'aide de sous-indicateurs relatifs aux avoirs matériels et financiers, à la sécurité alimentaire, à l'autonomisation et à l'égalité entre les sexes. Les deux derniers indicateurs mesurent la performance par rapport à l'innovation, à l'apprentissage et/ou l'application à plus grande échelle, et à la durabilité des acquis.
7. Les systèmes de collecte des données dont dépendent la mesure des résultats sont en cours d'intégration dans les processus opérationnels du FIDA. Les mesures du CMR ont été intégralement communiquées au Conseil en 2008, avec le renfort de données fournies par le nouveau mécanisme d'examen de la qualité mis en place la même année. Il s'agit du système d'assurance qualité au démarrage des projets, de l'enquête clients/partenaires pour l'évaluation de la performance des programmes de pays, et des nouvelles mesures établies en cours d'exécution des projets qui sont suivies au moyen du rapport modifié sur l'état d'avancement du projet (document interne rendant compte de la performance des projets en cours d'exécution). Un ensemble exhaustif d'informations a été présenté en décembre 2008 dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
8. Le CMR actuel du FIDA est appliqué depuis relativement peu, mais il a apporté un certain nombre de contributions concernant: i) la reconnaissance et la compréhension de la nécessité d'articuler l'efficacité organisationnelle et l'efficacité en matière de développement; ii) l'amélioration de l'alignement des instruments de collecte des données/informations, des processus opérationnels de base et de l'efficacité en matière de développement des opérations du FIDA dans son ensemble; iii) l'accroissement des efforts déployés pour faire progresser la compréhension des relations de cause à effet entre les intrants, les produits et les réalisations; et iv) la nécessité de veiller à ce que les processus opérationnels de

⁵ Le terme "efficacité" désigne le degré de réalisation de l'objectif ou des objectifs du projet en matière de développement.

base du FIDA restent fermement focalisés sur les priorités stratégiques de l'organisation.

9. L'expérience a aussi mis en évidence certains problèmes méthodologiques et carences du CMR existant, à savoir: i) incohérences concernant le caractère objectif des indicateurs, certains étant objectifs et d'autres subjectifs; ii) absence de toute mesure directe de l'impact des programmes sur la pauvreté; et iii) absence de mesures de l'efficacité et de l'efficacités organisationnelles du FIDA. Un autre problème – mais inévitable celui-là du fait que certains des mécanismes d'examen sous-jacents sont tout récents – tient au faible échantillon et au manque de données historiques, principalement en ce qui concerne les COSOP axés sur les résultats: la qualité au démarrage des projets et les enquêtes clients/partenaires.

III. Aperçu des cadres de mesure d'autres institutions

10. Le CMR proposé pour 2010-2012 est une version révisée du CMR existant. Pour faciliter la révision, le FIDA a souhaité apprendre à partir de l'expérience des autres institutions financières internationales (IFI). L'Association internationale de développement (IDA), le Fonds africain de développement (FAfD) et le Fonds asiatique de développement (FAsD), en particulier, ont procédé à la reconstitution de leurs ressources entre octobre 2007 et avril 2008. Le CMR révisé du FIDA s'inspire largement des cadres de mesure des résultats de ces trois institutions et se base sur leur forme et sur leurs principes.
11. Un tableau comparatif présentant les CMR envisagés par le FIDA et ceux de trois autres institutions – la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAfD) et la Banque asiatique de développement (BAsD) – figure à l'appendice I. Les principales caractéristiques en sont résumées ci-dessous.
12. **Banque mondiale.** Le système de mesure des résultats (SMR) de l'IDA, mis en place au cours des cinq années passées, est devenu partie intégrante de l'effort que déploie la Banque mondiale pour renforcer son orientation sur les résultats. Le SMR, axé à la fois sur l'efficacité en matière de développement et sur celle de l'organisation, comporte deux niveaux d'indicateurs. Le premier niveau comprend 14 indicateurs choisis pour suivre les tendances du progrès économique et social dans les pays membres de l'IDA, soit les résultats généraux en rapport avec la stratégie globale de développement de l'IDA. Ils concernent principalement le climat de la croissance durable, l'investissement en faveur des pauvres en termes de croissance et de réduction de la pauvreté, la gouvernance et le climat de l'investissement, l'infrastructure nécessaire au développement et le développement humain. Le deuxième niveau retrace la contribution de l'IDA aux résultats en matière de développement au moyen de cinq indicateurs seulement de la qualité et de l'efficacité des programmes de l'IDA: à leur entrée dans le portefeuille de l'IDA, en cours d'exécution et à leur achèvement (comme le CMR existant du FIDA). Il fournit aussi des exemples de produits que l'IDA réalise dans quatre secteurs: la santé, l'éducation, l'approvisionnement en eau et l'assainissement ainsi que les transports (par exemple, kilomètres de routes construites, nombre d'enfants scolarisés). L'IDA juge encourageante son expérience de la mise en œuvre du SMR: ce dernier saisit les tendances des résultats au niveau des pays et est réputé favoriser directement la constitution d'une "culture du résultat" en matière de gestion des ressources du FIDA.
13. La mise en œuvre du SMR de la Banque mondiale a soulevé des problèmes qui seront traités au cours des prochaines années. Ainsi, certains des indicateurs du premier niveau devront être révisés pour faire mieux ressortir l'orientation et les défis stratégiques de l'IDA et continuer à soutenir l'amélioration de la qualité et la fréquence de la collecte et de la communication des données dans les pays membres de l'IDA. Au deuxième niveau, un certain nombre de modifications sont proposées pour remédier à quelques faiblesses persistantes: la qualité des indicateurs de résultats, la disponibilité de valeurs de référence pour tous les

indicateurs de résultats au démarrage des projets, la qualité des données sur les produits et les résultats communiquées dans les rapports en cours d'exécution et à l'achèvement des opérations de l'IDA et la nécessité d'appréhender la contribution des services d'étude et de conseil de l'IDA au niveau des pays. Enfin, l'IDA collaborera avec ses partenaires à renforcer l'attention portée aux capacités statistiques des pays, y compris la promotion de la demande et l'examen des modalités de financement.

14. **Banque africaine de développement.** La BAfD s'est dotée en 2003 d'un cadre de mesure des résultats dans le contexte d'un engagement plus large à l'égard du programme mondial relatif à la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD). Au cours des dernières années, le CMR a été affiné afin de cibler plus particulièrement l'efficacité institutionnelle et l'efficacité en matière de développement. Le FAfD s'efforce maintenant de consolider son cadre à deux niveaux en le focalisant davantage sur ses priorités, telles que le progrès de la gouvernance et de l'intégration régionale en Afrique, et sur la réforme institutionnelle. Ses 19 indicateurs de l'efficacité en matière de développement mesureront les résultats au niveau national et régional en ce qui concerne la croissance et la réduction de la pauvreté, la gouvernance et la transparence, l'intégration régionale et le commerce, le développement du secteur privé et le climat de l'investissement, l'infrastructure économique et le développement humain. Ses 17 indicateurs de l'efficacité institutionnelle mesureront, au niveau de l'organisation, la qualité initiale des stratégies et des opérations, la culture de la supervision, le renforcement de l'apprentissage et de la responsabilisation, l'amélioration des résultats sur le terrain induite par la décentralisation et l'harmonisation.
15. Deux aspects doivent particulièrement être renforcés. Premièrement, le FAfD/BAfD est moins apte à suivre sa contribution à l'efficacité en matière de développement sur le terrain qu'il ne l'est à suivre ses réformes institutionnelles internes. Deuxièmement, alors que la BAfD dispose d'un cadre de politiques régissant ses opérations au niveau de celui des autres grandes institutions de développement, la mise en œuvre de ce cadre demeure incomplète et est entravée par l'insuffisance des systèmes d'information, des incitations et de l'attention portée par la direction. Son nouveau CMR pour FAfD-11 (2008-2010) met l'accent sur les mesures permettant directement de se concentrer sur les résultats au niveau du terrain, plutôt que sur les aspects relatifs à la réforme institutionnelle interne. Il sera également axé sur le renforcement des incitations et des systèmes entraînant la mise en œuvre de bonnes politiques, et communiquera les résultats obtenus dans les rapports annuels établis à l'intention de son conseil d'administration.
16. **Banque asiatique de développement.** Afin d'accroître son efficacité, la BASD a entrepris de renforcer son système institutionnel de gestion des résultats. Il s'agit notamment d'aligner le cadre de résultats sur le cadre stratégique à long terme (2008-2020) de la BASD. Le cadre de résultats actualisé servira à l'évaluation de la performance globale de la BASD, y compris l'état d'avancement des opérations du FASD. Le cadre proposé s'appuie sur l'expérience de la BASD et sur les meilleures pratiques appliquées par les autres institutions multilatérales de développement, en particulier l'IDA et le FAfD.
17. Les résultats seront évalués à quatre niveaux. Le premier niveau, couvrant les résultats obtenus dans la région Asie-Pacifique, comporte 21 indicateurs de la pauvreté et du développement humain. Le deuxième niveau porte sur la contribution de la BASD aux résultats des pays en ce qui concerne les produits clés dans les cinq secteurs suivants: transports, énergie, eau, éducation et finance (19 indicateurs). Le troisième niveau concerne l'efficacité opérationnelle de la BASD, en termes de qualité et de performance des opérations, de mobilisation des financements, de développement des connaissances et des partenariats (14 indicateurs). Le quatrième niveau est axé sur l'efficacité

organisationnelle de la BASD, par rapport à l'utilisation des ressources humaines et budgétaires ainsi qu'aux processus et pratiques opérationnels (11 indicateurs).

18. La BASD utilisera le cadre actualisé des résultats pour rendre compte chaque année de sa performance, y compris celle des programmes du FASD, dans son nouveau rapport sur l'efficacité en matière de développement, qui sera établi chaque année au deuxième trimestre et présenté ensuite à son conseil d'administration pour examen. Ce rapport informera la direction des progrès accomplis et signalera les points appelant une action renforcée. Les actions convenues seront intégrées dans le programme de travail triennal à horizon mobile et budget. Le rapport 2009 sera établi en temps utile pour l'examen à mi-parcours du FASD, qui devrait avoir lieu au deuxième semestre de 2010.

IV. Le Cadre révisé de mesure des résultats du FIDA (2010-2012)

A. Processus suivi

19. Le FIDA a élaboré un premier projet du CMR pour 2010-2012, révisé sur la base de l'expérience acquise au cours de la mise en œuvre du CMR 2007-2010. Ce projet a été présenté à la troisième session de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, tenue en juillet 2008. Les débats sur le document de la consultation (REPL. VIII/5/R.2/Rev.1) ont fourni au FIDA des éléments essentiels à l'amélioration du CMR. Une étude des CMR d'autres IFI et institutions des Nations Unies, en partie résumée ci-dessus, a également apporté une contribution à l'élaboration de ce projet.
20. Un deuxième projet de CMR révisé a été présenté à un séminaire informel du Conseil d'administration tenu le 28 avril 2009. En entérinant la structure générale du CMR proposé, les administrateurs ont suggéré que la direction du FIDA: réfléchisse de façon plus approfondie à l'équilibre souhaitable entre le champ couvert et le coût y relatif; examine les objectifs fixés, y compris pour le taux d'efficacité administrative; et s'interroge sur la façon dont le système de suivi devrait être administré. La version définitive du nouveau CMR a été mise au point sur la base des observations recueillies durant le séminaire informel.
21. Un grand nombre des inconvénients apparus dans le CMR 2007-2010 ont été supprimés dans le CMR révisé ici présenté. Les indicateurs de produits du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), qui mesurent directement les résultats sur le terrain dans divers secteurs sont maintenant partie intégrante du CMR proposé. La portée totale de l'action du FIDA en nombre de ménages touchés y a également été incluse. En raison des craintes quant à l'objectivité des données, la notation en cours d'exécution des projets a été totalement abandonnée, et la mesure par OE de la performance à l'achèvement des projets et programmes de pays a été ajoutée. Étant donné l'objet élargi du CMR révisé, qui devient un instrument exhaustif de communication des résultats pour la période de la huitième reconstitution, la gamme des mesures a été étendue afin de couvrir les dimensions clés de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles. Il s'agit d'indicateurs utilisés couramment dans le cadre du Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP). De ce fait, des indicateurs identiques sont utilisés aux fins de la gestion interne et pour rendre compte au Conseil et au grand public. Enfin, par rapport aux versions précédentes du CMR révisé examinées par la Consultation, la présente version a été restructurée afin de présenter une hiérarchie plausible des résultats.

B. Objectifs

22. La méthode de la GaRD aide le FIDA à améliorer son efficacité en matière de développement et permet ainsi l'optimisation de sa contribution à la réduction de la pauvreté rurale dans les pays en développement. Elle est au cœur des efforts de réforme et de changement déployés par le FIDA. L'amélioration de la mesure et de

la communication des résultats obtenus est un élément essentiel de cette démarche. **L'objectif premier du CMR révisé sera de permettre au FIDA de mesurer et d'améliorer son efficacité en matière de développement.** Son adoption contribuera à faire avancer la mise en œuvre de la GaRD dans l'ensemble de l'organisation.

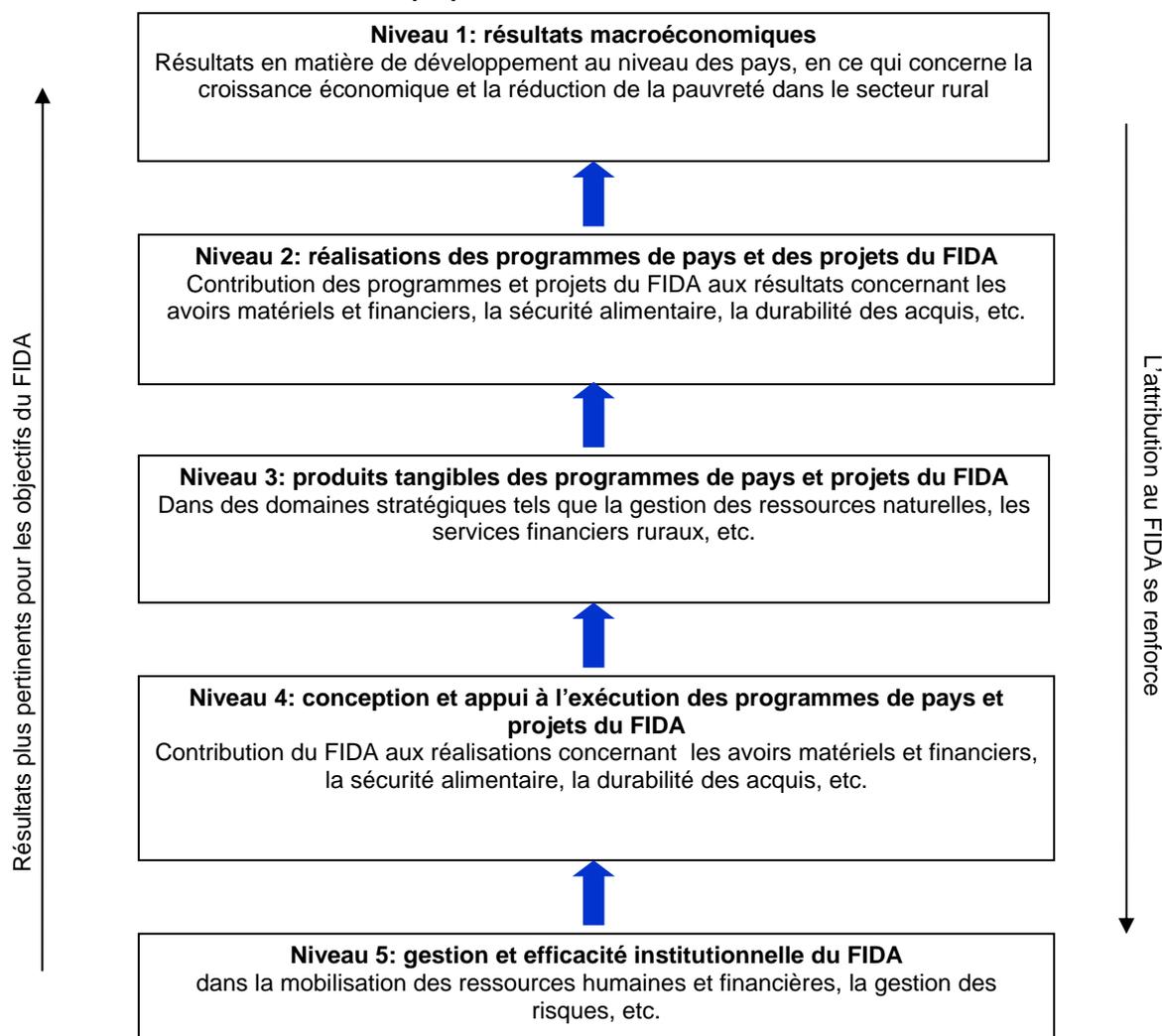
23. Au cours des trois dernières années, le FIDA a fait des progrès considérables dans l'établissement de meilleurs systèmes de gestion et de mesure des résultats qu'il obtient. Il a mis particulièrement l'accent sur l'amélioration de son efficacité opérationnelle et organisationnelle, et introduit de nouveaux systèmes, outils et processus de planification, de gestion et de suivi. Des progrès ont aussi été accomplis dans l'élaboration de systèmes de collecte des données et sur le plan de la garantie de la qualité des données qu'ils recueillent.

C. Vue d'ensemble et hiérarchie des résultats

24. La structure générale du CMR révisé a été conçue selon une hiérarchie approximative dans laquelle un résultat immédiat, de niveau inférieur, sous-tend et explique les résultats des niveaux supérieurs et y contribue. Le niveau le plus élevé représente les résultats ultimes en matière de développement des pays, auxquels contribuent les opérations du FIDA. En présentant les résultats à chacun des cinq niveaux, le FIDA tente de découvrir les liens existant entre les résultats obtenus aux différents niveaux et de mettre en évidence leurs relations réciproques.
25. Le CMR proposé comprend cinq niveaux (figure 1), correspondant aux différentes modalités par lesquelles le FIDA obtient des résultats en matière de développement ou contribue à leur obtention. Au **niveau 1**, les indicateurs sont ceux qui sont le plus étroitement liés aux résultats que le FIDA souhaite atteindre en matière de développement économique général ou de réduction de la pauvreté, mais qu'il est le plus difficile d'attribuer aux activités du FIDA. Le **niveau 2** concerne aussi les résultats au niveau des pays mais d'un caractère moins macroéconomique et plus directement attribuables aux opérations du FIDA. Les produits clés qui sous-tendent les résultats engendrés par les opérations du FIDA au niveau des pays sont présentés au **niveau 3**. Réunis, ces trois niveaux représentent **l'efficacité en matière de développement** du FIDA.
26. Pour renforcer sa contribution à l'efficacité en matière de développement, le FIDA doit s'assurer de gérer ses opérations de la façon souhaitée. Pour cette raison, le CMR révisé mesurera au **niveau 4 l'efficacité opérationnelle** du FIDA, axée sur la qualité de la conception des programmes de pays et des projets et de l'appui à l'exécution.
27. L'efficacité opérationnelle du FIDA dépend elle-même essentiellement de son **efficacité organisationnelle**, présentée au **niveau 5** dans le cadre proposé. À ce niveau, le CMR mesurera l'efficacité institutionnelle du FIDA, en particulier dans des domaines clés tels que le coût global de la gestion de l'institution.
28. Le FIDA a une maîtrise plus immédiate et plus directe des deux derniers niveaux. Son influence diminue progressivement au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Il n'est pas possible d'attribuer à l'action du FIDA les résultats obtenus au niveau le plus élevé, celui des résultats macroéconomiques. Les résultats à mesurer étant ceux que le FIDA vise à atteindre, ils donnent néanmoins une idée précieuse du contexte du développement rural dans lequel le FIDA opère et doit fixer ses priorités stratégiques et opérationnelles. La mesure de la contribution du FIDA aux résultats en matière de développement donne une idée valable de l'ordre de grandeur des résultats des programmes et projets qu'il soutient, en valeur absolue et par rapport aux résultats en matière de développement eux-mêmes. Ceux-ci sont étayés au troisième niveau par les produits des programmes de pays et des projets exécutés par le FIDA.

29. Des efforts seront faits pour évaluer le nombre de personnes touchées par les programmes et projets du FIDA, qui sera indiqué au troisième niveau.

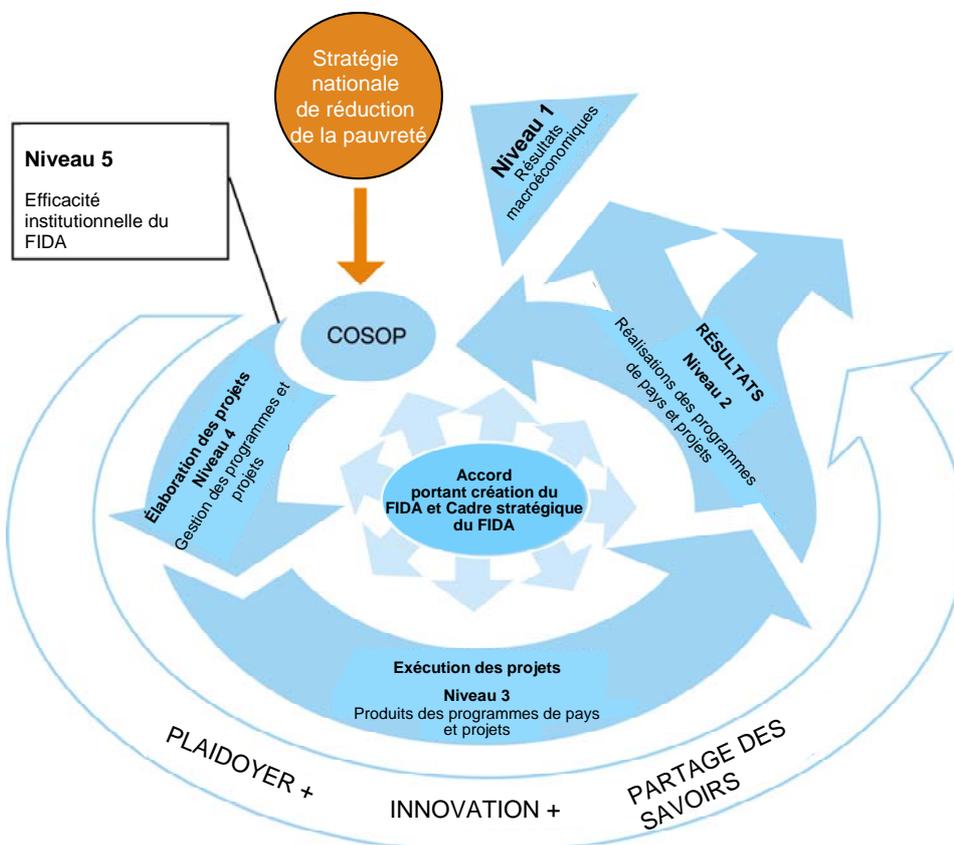
Figure 1

Cadre de mesure des résultats proposé: enchaînement des résultats**D. Le CMR révisé dans le contexte du modèle opérationnel du FIDA**

30. Dans le CMR existant, le FIDA présente une évaluation de la performance des projets aux différents stades suivants du cycle des projets et des COSOP: à l'entrée dans son portefeuille (au moment de la présentation au Conseil), en cours d'exécution et à l'achèvement. Cette distinction est maintenue dans le CMR révisé, qui comporte des indicateurs mesurant:
- l'impact probable des nouveaux COSOP et projets *entrant dans la filière* (niveau 4);
 - la qualité des projets *en cours d'exécution* – mesurée directement par l'évaluation du nombre de projets faisant problème par rapport au total (niveau 4) et par les produits (niveau 3); et
 - la qualité des programmes de pays et projets *à l'achèvement* (mesurée comme réalisation au niveau 2).

31. Dans la figure 2, le CMR révisé a été superposé au modèle opérationnel du FIDA de façon à articuler les différents niveaux de résultats avec les éléments essentiels du modèle.

Figure 2
Cadre de mesure des résultats du FIDA dans le contexte de son modèle opérationnel



E. Indicateurs, valeurs de référence et objectifs

32. Dans le choix des indicateurs à chaque niveau de résultats, on s'est efforcé de veiller à ce que, combinés, ces indicateurs mesurent les changements escomptés à un niveau donné. Pour cela, il faut connaître la situation de départ et disposer d'un système de mesure de ces changements.
33. En ce qui concerne les résultats futurs escomptés, des objectifs ont été fixés pour la plupart des indicateurs, tandis que certains seront simplement suivis. Pour l'évaluation de la performance, les indicateurs suivis seront comparés aux valeurs de référence et non aux objectifs. Les indicateurs suivis se rapportent à certains résultats macroéconomiques (tableau 1) et à l'investissement dans l'agriculture (tableau 1 a)) – ainsi qu'aux produits des projets pour lesquels les organismes nationaux chargés de la gestion des projets ont fixé des objectifs. De même, pour l'origine géographique des fonctionnaires du FIDA, bien qu'une proportion plus élevée des listes B et C soit préférable, un objectif chiffré, indépendamment d'autres considérations, n'est guère susceptible de produire un résultat optimal. Par conséquent, aucun objectif n'a été fixé pour ces indicateurs.
34. Pour la période 2010-2012, les objectifs ont été fixés à un niveau supérieur à celui des objectifs actuels. Cette décision s'explique par l'amélioration notable de la performance du FIDA au cours des trois dernières années. De nombreux résultats en matière de développement dépendent toutefois dans une large mesure de facteurs indépendants de la volonté ou de l'influence du FIDA, d'où le risque que l'objectif ne soit pas atteint comme il était souhaité.

Niveau 1: résultats macroéconomiques

35. En sa qualité d'IFI œuvrant au sein du système des Nations Unies, le FIDA a pour mission de lutter contre la pauvreté et les conditions de vie abjectes et déshumanisantes qui accompagnent celle-ci. Pour suivre la réalisation de cet objectif primordial, le FIDA suivra les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD):
- Indicateur OMD 1.1 – Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté
 - Indicateur OMD 1.8 – Pourcentage d'enfants de moins de cinq ans présentant une insuffisance pondérale
 - Indicateur OMD 1.9 – Proportion de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorique
36. Pour ces indicateurs généraux, il n'est pas possible d'attribuer directement au FIDA les progrès relevés. Pourtant, en l'absence de progrès au niveau des pays sur ces indicateurs macroéconomiques, il sera difficile que le FIDA parvienne de manière générale à exécuter son mandat. Pour mesurer la proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté, le FIDA adoptera le seuil de pauvreté réajusté de 1,25 USD par habitant et par jour, fondé sur les parités de pouvoir d'achat (PPA)⁶. D'après la valeur de référence (2005), la proportion de la population mondiale vivant en dessous du seuil de pauvreté était d'environ 25%, la proportion des pauvres la plus élevée se trouvant en Afrique subsaharienne (50,9% de la population totale) et en Asie du Sud (40,3%). Quant au nombre total de pauvres, il était, selon la valeur de référence (2005), de 1,374 milliard. Sur ce total, 596 millions (43% du total) se trouvaient en Asie du Sud et 456 millions (33% du total), en Afrique subsaharienne⁷.
37. On estime que, dans le monde en développement, environ 26% des enfants de moins de cinq ans présentaient une insuffisance pondérale en 2006 (année de référence). Avec 46% et 28% respectivement, l'Asie du Sud et l'Afrique subsaharienne comptaient un nombre beaucoup plus grand d'enfants en insuffisance pondérale. De même, de 2001 à 2003, dernière année pour laquelle on dispose d'informations, 17% de la population mondiale vivait avec un apport calorique inférieur au niveau minimal requis. L'Afrique subsaharienne est la région où le déficit calorique touchait le plus grand nombre de personnes (31%), suivie par l'Asie du Sud (21%).
38. À l'échelle mondiale, 75% des personnes extrêmement pauvres vivent en milieu rural et les taux de pauvreté sont beaucoup plus élevés dans les campagnes que dans les villes. Ainsi, la pauvreté reste pour l'essentiel un phénomène rural. Les taux de pauvreté ont nettement baissé en Asie de l'Est au cours des dix dernières années. Ils restent extrêmement élevés en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne. Pendant de nombreuses années encore, les pauvres resteront en majorité des ruraux, même si, du fait de l'urbanisation, la proportion des pauvres qui vivent dans les zones urbaines augmente peu à peu.
39. Dans la plupart des pays en développement, l'agriculture représente une part importante du produit national brut et est fortement liée aux autres secteurs. En conséquence, dans la plupart des pays en développement, la croissance de l'agriculture est essentielle à la croissance économique générale. Fait plus important encore, selon les estimations, l'agriculture fournit des moyens de subsistance à 86% des ruraux (2,5 milliards de personnes) et emploie 1,3 milliard de petits exploitants et travailleurs sans terre. Une agriculture plus dynamique et plus accessible contribuerait énormément à réduire la pauvreté rurale et permettrait aux pays d'atteindre l'Objectif du Millénaire consistant à réduire de

⁶ Le nouveau seuil de pauvreté a été établi par le Programme de comparaison internationale à partir d'un ensemble élargi d'enquêtes sur les revenus et les dépenses des ménages. Ces enquêtes ont révélé que dans de nombreux pays en développement le niveau des prix était plus élevé qu'on ne l'avait précédemment estimé. Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde, 2008*, Supplément sur la pauvreté (Washington, D.C., 2008).

⁷ Voir aussi ONU, *Objectifs du Millénaire pour le développement, Rapport 2008* (New York, 2008).

moitié d'ici à 2015 la proportion de la population qui vit dans une pauvreté extrême et souffre de la faim. Les estimations économétriques concernant tous les pays montrent que la croissance globale du PIB attribuable à l'agriculture profite, en moyenne, au moins deux fois plus à la moitié la plus pauvre de la population d'un pays que la croissance imputable aux autres secteurs économiques⁸. Pour ces raisons, deux grandeurs – la valeur ajoutée agricole et l'indice de la production végétale – ont été ajoutées aux indicateurs destinés à mesurer les résultats macroéconomiques.

40. Les indicateurs des résultats macroéconomiques du premier niveau, les valeurs de référence et les objectifs mondiaux pour 2012 sont présentés au tableau 1. Les objectifs sont les OMD. En l'absence d'OMD, aucun objectif n'est fixé mais les résultats sont suivis.

Tableau 1
Résultats macroéconomiques

<i>Indicateur</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>
1.1 OMD 1: population disposant de moins de 1.25 USD par jour (en pourcentage) ^a	2005	26	21
1.2 OMD 1: prévalence de la sous-alimentation dans la population (en pourcentage) ^a	2002-2004	17	10
1.3 OMD 1: pourcentage d'enfants de moins de 5 ans en insuffisance pondérale ^a	2005	27	17
1.4 Indice de la production végétale (1999-2001 = 100) ^b	2006	112,4	suivi
1.5 Valeur ajoutée agricole (croissance annuelle en pourcentage) ^b	2004	4,1	suivi

Sources:

^a ONU, *Objectifs du Millénaire pour le développement, Rapport 2008* (New York, 2008).

^b Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde 2009* (Washington, D.C., 2009).

L'investissement dans l'agriculture influe sur les revenus de la population rurale pauvre

41. Le financement de l'agriculture étant déterminant pour la réalisation de l'objectif visant l'accroissement de la productivité agricole, les deux nouveaux indicateurs suivants ont été ajoutés: le niveau de l'aide publique à l'agriculture et la part du budget affectée à l'agriculture.

Tableau 1 (suite)
Investissement dans l'agriculture

<i>Indicateur</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>
1.6 Niveau de l'aide publique au développement (APD) destinée à l'agriculture ^a	2007	4,2 milliards d'USD	suivi
1.7 Part du budget affectée à l'agriculture et au développement rural ^b	2005	5%	suivi

^a Sur un montant total de 3,4 milliards d'USD en 2004, la part de l'Afrique dans l'APD destinée à l'agriculture a été de 1,2 milliard. En 2004, la part de l'agriculture dans l'APD totale a été de 3,5%. BIRD/Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2008: L'Agriculture au service du développement* (Washington, D.C., 2007), p.41, et http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR.

^b Pour l'Afrique, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) a préconisé l'affectation de 10% des budgets nationaux à l'agriculture, et un système de suivi a été mis en place. Pour le reste du monde, le FIDA utilisera les statistiques établies par le Fonds monétaire international.

Niveau 2: réalisations des programmes de pays et projets

42. Les programmes de pays et les projets sont les principaux instruments dont dispose le FIDA pour accomplir sa mission qui est d'autonomiser les populations rurales pauvres afin qu'elles se libèrent de la pauvreté. Il devient donc essentiel, pour évaluer la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale, de mesurer la performance des projets. À ce niveau, on mesurera essentiellement les

⁸ Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD)/Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2007: Développement et générations futures* (Washington, DC, 2006).

réalisations en ce qui concerne les opportunités offertes à la population des pays partenaires⁹.

43. Pour mesurer la performance des projets, le FIDA utilisera les trois critères internationalement reconnus suivants: la *pertinence*, c'est-à-dire le degré de cohérence entre les objectifs des projets et les priorités des populations rurales pauvres et des autres parties prenantes; l'*efficacité*, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les projets atteignent leurs objectifs; et l'*efficience*, c'est-à-dire le rapport entre les ressources mises en œuvre et les résultats obtenus.
44. Le CMR du FIDA évaluera et communiquera aussi les changements perçus dans les conditions de vie de la population rurale pauvre. Dans l'évaluation de ces résultats¹⁰, le FIDA s'emploiera principalement à déterminer l'impact de ses projets et programmes sur la *sécurité alimentaire*, mesuré par les disponibilités alimentaires, l'accès aux aliments et la stabilité de cet accès, et sur la *productivité agricole*, mesurée par les rendements. Les revenus des ménages, donnant accès aux aliments et autres biens économiques, seront mesurés en tenant compte des avoirs, qui contribuent à la formation des revenus et sont un secours en cas de crise: l'augmentation des avoirs permet aux pauvres de gommer les fluctuations de leur consommation. Le développement du capital humain et social et l'autonomisation sont également des objectifs stratégiques du FIDA. La qualité des institutions de base sera évaluée principalement en ce qu'elle permet aux populations rurales pauvres de se libérer de la pauvreté. Le FIDA considère l'autonomisation à la fois comme une fin en soi et comme un moyen de réduction de la pauvreté.
45. Au niveau des réalisations, conformément aux principes d'action énoncés dans son cadre stratégique actuel, le FIDA mesurera aussi les résultats concernant la durabilité, la reproduction et l'application à plus grande échelle, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Lorsqu'un projet réussit à réduire la pauvreté, il est indispensable que les acquis nets qui ont permis la réduction de la pauvreté perdurent au-delà de la clôture du projet. De même, il est nécessaire d'appliquer à plus grande échelle les innovations fécondes afin d'en accroître la valeur ajoutée. La performance des projets en matière d'intégration de l'égalité entre les sexes sera évaluée en mesurant si les intérêts des femmes ont été intégrés au même titre que ceux des hommes, de manière à ce que les deux sexes tirent un bénéfice égal des projets et que l'inégalité ne se perpétue pas, autre objectif stratégique du FIDA.
46. L'autoévaluation et les évaluations indépendantes du FIDA utilisent un cadre normalisé d'évaluation visant à assurer que toutes les évaluations de programmes de pays et de projets recourent à une analyse systématique et appliquent des méthodes comparables. Les instruments d'évaluation utilisent une échelle de notation allant de un à six points pour tous les critères d'évaluation. La note 6 équivaut à très satisfaisant; la note 5, à satisfaisant; la note 4, à plutôt satisfaisant; la note 3, à plutôt insuffisant; la note 2, à insuffisant; et la note 1, à très insuffisant. Les notes attribuées à chaque projet sont ainsi comparables entre elles et les résultats peuvent être agrégés pour représenter le portefeuille.

⁹ Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, rapport final report de la table ronde thématique 4. Accra, Ghana, 2008.

¹⁰ OE utilise le terme "impact", qui englobe également les effets escomptés.

47. Pour illustrer ces concepts et objectifs généraux, le tableau 2 présente les indicateurs relatifs aux réalisations des programmes de pays et projets, ainsi que les valeurs de références et les objectifs pour 2012.

Tableau 2
Réalisations des programmes de pays et des projets

<i>Indicateurs</i>	<i>Source^a</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence (en %)</i>	<i>Objectif 2012 (en %)</i>
Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus:				
2.1 Contribution: a) à l'augmentation des revenus, b) à l'amélioration de la sécurité alimentaire, et c) à l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	RARI	2007	69	80
Pourcentage de projets notés 4 ou plus à leur achèvement:				
2.2 Efficacité	RARI	2007	75	90
	Rapport d'achèvement de projet	2008-2009	86	90
2.3 Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire autonomisation, etc.)	RARI	2007	86	90
	Rapport d'achèvement de projet	2008-2009	84	90
2.4 Égalité entre les sexes	Rapport d'achèvement de projet	2008-2009	69	80
2.5 Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle	RARI	2007	80	80
	Rapport d'achèvement de projet	2008-2009	69	75
2.6 Durabilité des acquis	RARI	2007	59	75
	Rapport d'achèvement de projet	2008-2009	76	75
2.7 Pertinence	RARI	2007	100	90
	Rapport d'achèvement de projet	2008-2009	94	90
2.8 Efficience	RARI	2007	66	75
	Rapport d'achèvement de projet	2008-2009	68	75

^a RARI = Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. Pour 2008-2009, les données fournies par les rapports d'achèvement de projet ont un caractère provisoire. Les statistiques définitives seront présentées au Conseil d'administration dans le RIDE en décembre 2009. Pour le RARI, les données indiquées sont celles du rapport 2007. Les valeurs de référence du RARI seront mises à jour sur la base des chiffres du RARI 2008, qui seront disponibles en décembre 2009.

48. Pour les informations provenant des rapports d'achèvement des projets, les valeurs de référence se rapportent à la période 2008-2009. Pour le RARI, des chiffres comparables seront fournis dans le rapport 2008 et remplaceront les chiffres de 2007 indiqués dans le tableau.

Niveau 3: produits des projets

49. Le troisième niveau de la hiérarchie comprend les indicateurs relatifs aux produits, c'est-à-dire les produits, biens et services imputables aux projets soutenus par le FIDA, qui sont pertinents pour l'obtention des résultats. À cette fin, certains indicateurs clés seront agrégés et communiqués en regard des six objectifs stratégiques du FIDA dans le cadre du SYGRI. Dans la mesure où cela sera possible et applicable, les données présentées seront ventilées par sexe. Dans le portefeuille actuel, les indicateurs de produits sont, par exemple, la superficie mise ou remise en irrigation, le nombre d'épargnants et d'emprunteurs effectifs, les personnes formées à des techniques spécifiques dans des domaines tels que l'agriculture, l'élevage ou la petite entreprise.

50. Les indicateurs du niveau 3 ainsi que les valeurs de référence et les objectifs pour 2012 sont présentés au tableau 3.

Tableau 3
Produits des programmes de pays et des projets

Indicateur	Année de référence	Valeur de référence	Objectif 2012
3.1 Personnes bénéficiaires de services fournis par des projets soutenus par le FIDA (nombre)	2007	29,2 millions	60 millions
Rapport hommes/femmes (en pourcentage)	2007	57/43	50/50
Gestion des ressources naturelles			
3.2 Ressources foncières communes bénéficiant de pratiques améliorées de gestion (en hectares)	2008	3,86 millions	
3.3 Superficie des périmètres d'irrigation remis en état/nouveaux (en hectares)	2008	470 000	
Techniques agricoles			
3.4 Personnes formées à des pratiques/techniques agricoles	2008	1,72 millions	
Rapport hommes/femmes (en pourcentage)		50/50	
3.5 Personnes formées à des pratiques/techniques d'élevage	2008	1,03 million	
Rapport hommes/femmes (en pourcentage)		35/65	
Services financiers ruraux			
3.6 Emprunteurs effectifs	2008	4,35 millions	
Rapport hommes/femmes (en pourcentage)		52/48	
3.7 Épargnants volontaires	2008	5,44 millions	
Rapport hommes/femmes (en pourcentage)		51/49	
Commercialisation			
3.8 Routes construites/remises en état (km)	2008	15 000	
3.9 Groupements de commercialisation créés/renforcés	2008	25 000	
Microentreprise			
3.10 Personnes formées au commerce et à la gestion d'entreprise	2008	162 000	
Rapport hommes/femmes (en pourcentage)		53/47	
3.11 Entreprises ayant accès à des services non financiers facilités	2008	19 000	
Politiques et institutions			
3.12 Personnes formées à la gestion communautaire	2008	338 000	
Rapport hommes/femmes (en pourcentage)		38/62	
3.13 Plans d'action villageois/communautaires élaborés	2008	24 000	

Note: chiffres provisoires. Les chiffres définitifs seront présentés dans le RIDE 2009.

51. En ce qui concerne l'harmonisation des indicateurs de produits avec ceux des autres IFI, il est important de noter la spécificité du mandat du FIDA et, par conséquent, le nombre restreint d'indicateurs sectoriels qu'il utilise. Par comparaison, la BAsD mesure les produits dans les domaines des transports, de l'énergie, de l'eau, de l'éducation et de la finance.
- Niveau 4: gestion des programmes de pays et projets**
52. Pour mesurer l'impact probable de ses *programmes de pays* au point de départ, le FIDA utilisera un indice composite du revenu, de la sécurité alimentaire et de l'autonomisation des ruraux des deux sexes, fourni par le processus indépendant d'assurance qualité et l'enquête sur les attitudes des "clients" (représentants des gouvernements, organismes donateurs et organisations de la société civile) participant aux opérations du FIDA en cours dans le pays. Cette enquête mesurera aussi la performance en matière de respect du programme sur l'efficacité de l'aide. Pour la constitution de l'échantillon enquêté, on s'efforcera de choisir des personnes représentatives. En outre, par souci d'objectivité, l'anonymat sera de règle.
53. Pour mesurer l'impact probable des *projets* au point de départ, le FIDA s'appuiera sur les indicateurs suivants: efficacité; impact sur la pauvreté rurale; innovation, apprentissage et application à plus grande échelle; et durabilité des acquis, comme il a été indiqué aux paragraphes 45 et 46 ci-dessus.
54. Pour évaluer la performance des projets en cours d'exécution, le CMR utilisera des indicateurs mesurant l'efficacité de la gestion des processus opérationnels, la qualité de l'appui à l'exécution et les activités susceptibles de contribuer au

renforcement de l'efficacité globale des projets. Cette catégorie comprend un ensemble normalisé de mesures utilisées par les IFI pour évaluer la performance de leur portefeuille. Les indicateurs sont les suivants: délai moyen de décaissement des prêts, réactivité de la direction du FIDA en vue d'améliorer la performance des projets faisant problème, pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours, retards d'exécution et temps de traitement des demandes de retrait présentées par les gouvernements emprunteurs. Cette section comprendra aussi la contribution du FIDA à titre de partenaire (du gouvernement, de l'institution coopérante, des ONG et des organisations communautaires) aux stades de la conception et de l'exécution du COSOP et des projets.

55. Les indicateurs du niveau 4 ainsi que les valeurs de référence et les objectifs pour 2012 sont présentés au tableau 4.

Tableau 4
Gestion des programmes de pays et des projets

<i>Indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	
				Pourcentage de COSOP/projets/clients notés satisfaisant ou mieux (sauf indication contraire)	
Meilleure gestion des programmes de pays. Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus au point de départ:					
4.1	Contribution à l'augmentation des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire et autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	Assurance qualité au point de départ	2008	86	90
4.2	Respect du programme sur l'efficacité de l'aide ^a	Enquête clients	2008	79	100
Pourcentage des projets notés 4 ou plus au point de départ:					
4.3	Efficacité	Assurance qualité au point de départ	2008-2009	93	90
4.4	Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible (par exemple, avoirs matériels et financiers, sécurité alimentaire, autonomisation)	Assurance qualité au point de départ	2008-2009	91	90
4.5	Durabilité des acquis	Assurance qualité au point de départ	2008-2009	81	90
4.6	Innovation, apprentissage et/ou application à plus grande échelle	Assurance qualité au point de départ	2008-2009	86	90
Meilleur appui à l'exécution:					
4.7	Pourcentage de projets en cours recevant effectivement un cofinancement international	SGPP ^b	avril 2009	56	65
4.8	Délai moyen (mois) entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement	SGPP	2007-2008	21	14
4.9	Pourcentage de projets faisant problème pour lesquels des mesures correctives sont prises (indice de réactivité)	RPP Div ^b	2008	63	75
4.10	Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée 4 ou plus	RARI	2006-2007	64	75
4.11	Pourcentage de projets faisant problème dans le portefeuille en cours	SGPP	2006-2007	17	15*
4.12	Pourcentage de dépassement des délais dans les projets en cours	SGPP	2006-2007	23	20
4.13	Nombre moyen de jours employés au traitement des demandes de retrait (projets en supervision directe)	Système de suivi des demandes de retrait	2008	n.d.	-10% par rapport à 2009

^a pourcentages globaux pour tous les pays enquêtés. La note relative à l'efficacité de l'aide se décline en notes sur l'appropriation par les pays, l'alignement et l'harmonisation.

^b SGPP = Système de gestion du portefeuille de projets; RPP Div = Rapport divisionnaire sur la performance du portefeuille.

Niveau 5: gestion et efficience institutionnelles du FIDA

56. Les indicateurs mesurent ici la performance organisationnelle d'ensemble du FIDA et visent à appréhender la performance de certains processus opérationnels essentiels (par exemple, gestion des placements, des ressources humaines et des risques).
57. Au cours de la période 2010-2012, le FIDA accordera une très haute priorité à la réforme des ressources humaines, ce qui a été pris en compte dans le CMR proposé. Les indicateurs reflètent les priorités principales – se doter d'un personnel flexible, diversifié, engagé et motivé (document sur la reconstitution REPL. VIII/5/R.2/Rev.1, paragraphe 85). Ils sont complétés par des indicateurs d'efficience clés remplaçant des mesures plus générales de l'efficience. Ils indiquent la proportion du personnel directement employé à la conception et à l'exécution des programmes, les délais de recrutement aux postes vacants du cadre organique et le coût du traitement des fiches de paie.
58. Le FIDA s'efforce d'améliorer son impact par le plaidoyer, les partenariats et le renforcement des institutions de base: toutefois, dans ces domaines, il est difficile de mesurer les *résultats* et de les attribuer au FIDA. Dans cette perspective, ces indicateurs seront appliqués au niveau des activités et ils sont inclus dans l'efficacité organisationnelle (indicateur 5.1). Le FIDA établira aussi d'autres indicateurs appropriés pour mesurer la performance (paragraphe 74), au lieu de l'inclure dans l'efficacité opérationnelle. La non application des recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne a été identifiée comme un indice de risque organisationnel et fera l'objet d'une mesure dans le cadre des résultats au niveau institutionnel. Enfin, l'efficience administrative, mesurée par le rapport entre les dépenses budgétisées et la valeur totale des engagements au titre des prêts et des dons, a été retenue comme indicateur de l'efficience à l'échelle de l'organisation.
59. Les indicateurs du niveau 5 ainsi que les valeurs de référence et les objectifs pour 2012 sont présentés au tableau 5.

Tableau 5
gestion et efficience institutionnelles

<i>Indicateur</i>	<i>Année de référence</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>
Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources			
5.1 Pourcentage atteint des annonces de contribution à la reconstitution	2008	93	100
Amélioration de la gestion des ressources humaines			
5.2 Indice d'engagement du personnel: pourcentage du personnel positivement engagé à l'égard des objectifs du FIDA	2008	70	75
5.3 Pourcentage du personnel affecté aux programmes (opérations)	2008	56	65
5.4 Pourcentage du personnel des États membres des listes B et C	2008	33	suivi
5.5 Pourcentage de femmes aux postes P5 et au-dessus	2008	30	35
5.6 Délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	2007	141	100
5.7 Coût par feuille de paie (en USD)	2008	90 USD	suivi
Amélioration de la gestion des risques			
5.8 Pourcentage de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard	2008	76	20
Amélioration de l'efficience administrative			
5.9 Pourcentage des dépenses budgétisées par USD d'engagement au titre des prêts et dons	2008	16,3	13,5

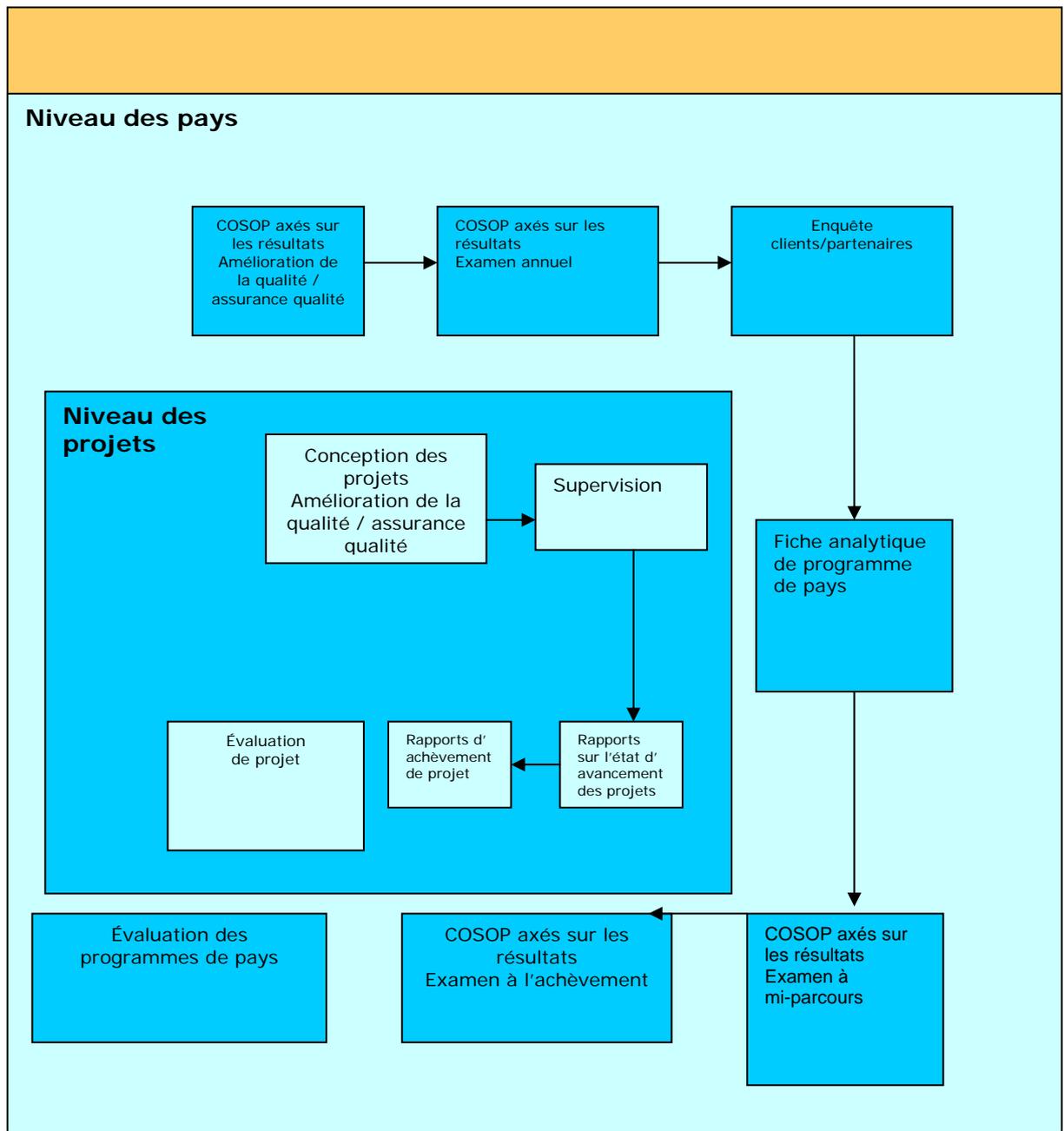
Source FIDA, documentation interne.

V. Dispositifs institutionnels et source, utilisation, présentation et administration des données

Dispositifs institutionnels et source des données

60. Au cours des dernières années, le FIDA a beaucoup amélioré ses processus internes d'évaluation de la performance aux divers stades du cycle des projets et programmes de pays. De même, des systèmes ont été mis en place pour suivre la performance organisationnelle du FIDA. En conséquence, les instruments existants de collecte des données du FIDA (SYGRI, rapports d'achèvement de projet, rapport sur l'état d'avancement des projets, enquête clients, statistiques financières, enquête sur les attitudes du personnel, données sur la qualité initiale issues des examens entrepris au titre de l'assurance qualité, et RARI) fournissent les données nécessaires aux rapports du CMR. De ce fait, l'investissement supplémentaire se limitera à une certaine amélioration de la qualité des données, sans qu'il soit besoin de créer un nouveau dispositif administratif de collecte des données.
61. Un effort accru sera consenti durant la période de la huitième reconstitution pour diffuser l'information et contribuer ainsi à l'apprentissage et à la prise de décision en connaissance de cause. Les responsables utiliseront l'information pour déterminer les changements nécessaires en matière d'organisation ou de gestion afin de réduire les écarts entre les objectifs fixés et les réalisations effectives constatées par le CMR. Un système bien conçu sera nécessaire pour déterminer les facteurs qui contribuent à la performance. Les autoévaluations comme les évaluations indépendantes doivent accorder une plus grande attention à la nécessité d'une gestion axée sur les résultats en matière de développement.
62. En ce qui concerne les données à obtenir de sources extérieures, en particulier au niveau 1 – résultats macroéconomiques –, le FIDA recourra aux sources courantes telles que le *Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement* de l'ONU, le *Rapport sur le développement dans le monde* de la Banque mondiale, le *Rapport sur le développement humain* de l'ONU, ainsi que les statistiques recueillies par le Fonds monétaire international et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
63. Au niveau 2, les résultats sont ceux qui ont été obtenus à l'achèvement des projets et des programmes de pays. Le FIDA mesure les résultats de l'ensemble des projets et programmes achevés. Le petit nombre de projets achevés chaque année (25-30) introduit un élément de variabilité aléatoire. De ce fait, les résultats des projets achevés seront présentés sur la base d'une moyenne mobile sur deux ans. Compte tenu du faible nombre de programmes de pays achevés chaque année, en particulier au début de la période de la huitième reconstitution, les résultats des programmes de pays seront présentés principalement sous une forme descriptive.
64. De manière générale, les instruments actuellement utilisés par le FIDA devraient suffire à fournir les informations nécessaires à l'évaluation de la performance au niveau 2. Schématiquement, la mesure des résultats au niveau des projets et programmes de pays se fera dans l'ordre indiqué à la figure 3.

Figure 3
Mesure des résultats au niveau des pays et des projets



65. Au niveau 3, on évaluera les résultats au moyen des données du SYGRI. Les informations requises proviendront de tous les projets du *portefeuille actuel*, complétées le cas échéant par des extrapolations, de manière à ce que les résultats présentés représentent l'ensemble de ce portefeuille.
66. La plupart des chiffres du niveau 4 proviendront des évaluations de la qualité initiale, du SGPP, des rapports sur l'état d'avancement des projets (figure 3) et du système de suivi des demandes de retrait nouvellement créé. Au niveau 5, les résultats seront obtenus à partir des états financiers, des enquêtes auprès du personnel et du système de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit.
67. Afin d'améliorer la qualité des informations recueillies et d'utiliser les données pour l'amélioration de la performance des projets et des programmes de pays, le FIDA s'emploiera à accroître l'appropriation par les pays du processus de développement

et à promouvoir le renforcement de la capacité de suivi des gouvernements et autres institutions. Ses ressources étant limitées, le FIDA s'efforcera de collaborer avec d'autres donateurs partenaires et recherchera des financements pour renforcer ce type de capacités dans les pays, par exemple dans le cadre d'un fonds d'affectation spéciale multidonateurs.

Utilisation et communication des données

68. Lorsqu'il aura été approuvé par le Conseil d'administration, le CMR révisé deviendra le principal instrument par lequel il sera rendu compte de la gestion au Conseil. Par conséquent, sa portée a été notablement élargie par rapport à celle du CMR actuel. Il est par ailleurs aligné sur les instruments de communication des résultats de la plupart des autres IFI.
69. L'adoption du CMR révisé dotera le FIDA d'un ensemble compact d'instruments de décision et de responsabilisation, comprenant le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), le CMR et l'évaluation. Concrètement, le FIDA allouera des fonds aux pays (SAFP), il les dépensera avec efficacité en les consacrant à des thèmes prioritaires ou à des domaines d'intérêt susceptibles d'avoir un impact sur la pauvreté rurale (évaluation) et rendra compte des résultats obtenus (CMR).
70. Le CMR proposé permettra au FIDA de renforcer la mise en œuvre du système de gestion axée sur les résultats et d'abandonner progressivement le système fondé sur des règles et commandé par un budget. Le FIDA mettra l'accent sur l'aspect outil de gestion du CMR, par opposition à sa fonction de communication des résultats. À cette fin, les résultats institutionnels souhaités seront décomposés en leurs éléments constitutifs à l'usage des unités administratives, en descendant les différents échelons de l'organigramme, et attribués au niveau de responsabilité correspondant. Au fur et à mesure que la culture du résultat s'enracinera, des pouvoirs croissants seront délégués et les règles relatives à l'obligation de résultats seront révisées en conséquence. La direction du FIDA examinera à intervalle régulier les progrès accomplis dans l'intégration de la culture de la gestion axée sur les résultats en matière de développement. En fonction de ces progrès, le FIDA pourra demander au Conseil d'administration d'approuver la délégation de pouvoirs accrus à la direction du FIDA, permettant ainsi au Conseil de consacrer ses débats davantage à la stratégie et aux résultats et moins à l'examen des différents projets ou rapports.
71. Le RIDE sera le principal instrument de communication des résultats du CMR à l'échelle de l'institution, où il présentera chaque année l'ensemble des résultats en vue de leur examen par le Conseil d'administration. Le RARI établi par OE permettra au Conseil d'administration d'apprécier les réalisations dans la plupart des domaines clés du niveau 2, sur la base d'une évaluation indépendante. Le FIDA étudiera aussi la possibilité de créer un site web présentant ces informations sous une forme accessible à un plus vaste public, renforçant ainsi la responsabilisation.
72. La direction maintiendra l'examen annuel du portefeuille afin d'évaluer la performance aux niveaux 2, 3 et 4 en disposant d'un ensemble plus vaste d'indicateurs. Cet examen, conduit aux niveaux divisionnaire et départemental du Département gestion des programmes, met largement à profit les examens conjoints menés par le FIDA et les gouvernements aux niveaux national et régional/sous-régional. Tous les trimestres, les "entretiens sur la performance" continueront d'offrir à la direction l'occasion d'un examen plus fréquent des résultats et permettront de prendre en temps utile toute mesure corrective jugée nécessaire.

VI. Questions relatives aux données et à la mesure des résultats – évolution future

73. Bien que le FIDA se soit efforcé d'affiner le CMR et ses systèmes d'information, le CMR proposé comporte certaines limitations communes à toutes les IFI. L'impossibilité d'"attribuer" au FIDA les résultats au niveau macroéconomique est un des problèmes généraux rencontrés. Les résultats présentés aux deux premiers niveaux doivent être interprétés comme relevant de domaines où le FIDA a apporté sa "contribution", sans qu'il soit possible d'attribuer ces résultats totalement à l'organisation. À partir du niveau 3, plus on descend dans l'ordre des niveaux, plus les résultats sont attribuables au FIDA et plus ils peuvent être interprétés en conséquence.
74. Le FIDA a du mal à mesurer les produits de la concertation et à articuler les différents niveaux de résultats. À cet égard, il collabore déjà avec les autres IFI afin de mettre en commun les expériences et d'en tirer les enseignements. Il renforcera cette collaboration et cet apprentissage mutuel au cours de la période de la huitième reconstitution. De même, alors que l'impact des instruments du FIDA autres que les prêts – tels que la concertation et le partage des savoirs – s'accroît, les ressources qui y sont consacrées demeurent relativement insuffisantes. Les indicateurs concernant les programmes de pays du FIDA mesureront principalement les réalisations par rapport aux indicateurs relatifs aux projets. Par la supervision directe, la présence dans les pays, l'utilisation plus stratégique des dons et la diversification des instruments de prêt et les produits du savoir, le FIDA entend accroître son impact au niveau des programmes de pays.
75. Certaines limitations sont liées à la qualité des données. S'agissant des résultats au niveau macroéconomique, les chiffres disponibles évoluent lentement et, les années couvertes étant très variables d'un pays à l'autre, les dates auxquelles ils s'appliquent ne se recoupent pas toujours. Au niveau des résultats des projets, les rapports d'achèvement de projet fournissent des notes données par des consultants indépendants. Or, ces rapports manquent parfois d'objectivité. Plus objectifs, les résultats émanant d'OE souffrent de la taille réduite des échantillons et sont donc sujets à une importante variabilité aléatoire. Pour remédier à cet inconvénient, le FIDA utilisera les travaux de recherche disponibles mesurant l'impact d'interventions dans des domaines classiques tels que l'infrastructure rurale, la recherche et la vulgarisation, l'irrigation et la mise en valeur des terres. Ces informations, combinées avec les mesures relatives aux projets du FIDA (indicateurs de niveau 3), fourniront des éléments plus fiables à l'appui des décisions concernant l'allocation des ressources aux divers thèmes et domaines de performance essentiels à l'action du FIDA.
76. Le système d'information du FIDA et son cadre de résultats ont été élaborés séparément. Le cadre de communication des résultats des projets du FIDA, le SYGRI, a été élaboré et approuvé en 2003, bien avant le cadre stratégique et le cadre de résultats actuels. Alors qu'un effort a été fait pour adapter le SYGRI à l'évolution des priorités institutionnelles, les rapports sur les résultats des projets ne répondent pas pleinement aux nouvelles priorités du FIDA. Le système étant utilisé dans un grand nombre des 240 projets du FIDA en cours d'exécution, toute révision radicale sera coûteuse à mettre en œuvre et longue à institutionnaliser. Compte tenu de cela, le SYGRI sera révisé à la lumière du nouveau cadre stratégique du FIDA. Au cours de la période de la huitième reconstitution, le FIDA élaborera des paramètres propres à mesurer l'extension de son action au-delà des projets et programmes de pays. Il étudiera également la possibilité d'élaborer et d'expérimenter un indice de l'autonomisation, comme nouvel instrument de mesure

du degré d'autonomisation acquis par les habitants des communautés rurales¹¹.

77. La qualité du suivi dépend en grande partie des plans et des résultats escomptés établis préalablement. Par conséquent, on accordera une attention particulière à l'amélioration des cadres de résultats des programmes de pays et projets. Il est essentiel que les ambitions de la conception soient ramenées à des niveaux réalistes et mises en rapport avec le montant des ressources fournies par le FIDA. Avant tout, il est manifestement nécessaire d'institutionnaliser davantage la culture de la gestion axée sur les résultats au FIDA, en passant progressivement d'un système fondé sur des règles et commandé par un budget à un système axé sur les résultats.

¹¹ Sur un plan opérationnel, l'autonomie est la capacité pour les personnes de prendre en main leur existence. C'est la possibilité pour chacun de poursuivre ses propres objectifs, de vivre selon ses propres valeurs, de devenir autonome, et d'être capable de faire des choix et d'exercer une influence, au niveau tant individuel que collectif, sur les décisions qui ont une incidence sur sa vie.

Comparative Results Measurement Frameworks: IFAD, IDA, AsDF and AfDF

Level 1: Macro and Sector Outcomes

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
<i>Extreme poverty and hunger</i>					
MDG 1: Population living on less than a \$1.00 a day (percentage)		✓	✓	✓	✓
MDG 1: Prevalence of under-nourishment in population (percentage)		✓	-	-	-
MDG 1: Children under 5 who are underweight (percentage)		✓	✓	-	-
Number of rural poor		✓	-	-	-
<i>Macro and sector performance, low and middle-income countries</i>					
GNI per capita (Atlas method, current US\$)		✓	✓	✓	GDP per capita
GDP per capita growth (annual percentage)		✓			
Level of CDA					
Agricultural value added (annual percentage growth)		✓	-	-	-
Crop production index (1999-2001 = 100)		✓	-	-	Staple crops yield
Share of budget allocation for costs					
<i>Other Outcomes, examples only</i>					
Public fin mgmt - No of HIPC benchmark met		-	✓	Country performance	✓
Extractive industry transparency		-	-	-	✓
Cost required for business start-up % of GNI per capita		-	✓	✓	✓
Days required for business start-up		-	✓	✓	✓
% of population with access to improved water source		-	✓	rural/urban	✓
% of population with access to improved sanitation		-		rural/urban	
Fixed line & mobile phones - - per 1000 population		-	✓	✓	✓
Access to all season road - % of rural population		-	✓	✓	✓
% of household with electrification		-	✓	✓	✓
% of relevant group completing primary education		-	✓	✓	-
Ratio of girls to boys in primary & secondary education		-	✓	tertiary as well	✓
Under-five child mortality rate		-	-	✓	✓

Level 2: Country programme and project outcomes

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
Number of people who have moved above the poverty line		RIMS proxies, nutrition & assets	-	-	-
Country programme-related indicators					
Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.	At completion (ARRI)	-	-	Overall evaluation rating of CPS at completion	-
Project-related indicators					
Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness	At completion (ARRI)	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements of poverty among the target group, such as physical rural poverty impact and financial assets, food security, empowerment	At completion (ARRI)	✓			
Gender equality	At completion (PCR)	✓	Only one overall rating for satisfactory outcome at completion	One overall combined rating for satisfactory outcome at completion and evaluation	No measurement proposed at completion or evaluation
Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	At completion (ARRI)	✓			
Sustainability of benefits	At completion (ARRI)	✓			
Relevance	At completion (ARRI)	✓			
Efficiency	At completion (ARRI)				

Level 3: Country Programme and Project Outputs

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
People receiving services from IFAD-supported projects M/F ratio	During implementation	✓			
Natural resource management					
Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes (ha)	During implementation	✓	IDA reported on few outputs indicators such as teachers trained. It has committed to develop standard output indicators for 4-5 sectors by the mid-term review of IDA 15.	AsDB has proposed an elaborate system for sectoral outputs for transport, energy, water, education, and finance.	AfDB did not propose any sectoral outputs
CPR land under improved management practices (ha)	During implementation	✓			
Agricultural technologies					
People trained in crop production practices/technologies M/F ratio	During implementation	✓			
People trained in livestock production practices/ technologies M/F ratio	During implementation	✓			
Rural financial services					
Active borrowers	During implem.	✓			
Voluntary savers M/F ratio	During implementation	✓			
Marketing					
Roads constructed/rehabilitated (km)	During implementation	✓	✓		
Marketing groups formed/strengthened	During implementation	✓	✓		
Micro-enterprise					
People trained in business and entrepreneurship M/F ratio	During implementation	✓	✓		
Enterprises accessing facilitated non-financial services	During implementation	✓	✓		
Policy					
People trained in community management topics M/F ratio	During implementation	✓	✓		
Village/community action plans prepared	During implementation	✓	✓		
Key Sector Outputs, illustrations for AsDB					
<i>Transport</i>					
Express way built or upgraded - km				✓	
Rural roads built - km				✓	
Railways constructed or upgraded				✓	
No of beneficiaries from road projects				✓	

Level 4: Country Programme and Project Management

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
Better country programme management					
Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to increasing the incomes, improving the food security, and empowering poor rural women and men.	At entry (QA COSOP)	Client survey/OECD DAC survey	IDA has not proposed any country level outcomes	Overall evaluation rating of CPS at entry	Quality at entry of CSPs
Percentage of country programmes rated 4 or better for adherence to aid effectiveness agenda	At entry (QA COSOP)			Partnership survey results - aid effectiveness on reducing poverty	-
Better project design					
Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness in one or more thematic areas of engagement	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements of poverty among the target group, such as (a) physical and financial assets, (b) food security, (c) empowerment, and (d) gender equality	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	At entry	✓	Only one overall rating for satisfactory quality at entry	Only one overall rating for satisfactory quality at entry	Nothing proposed
Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for relevance	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for efficiency	At entry	✓			
Better implementation support					
Average time from project approval to effectiveness (months)	Annual	✓	-	✓	effectiveness to 1st disbursement
IFAD performance rated 4 or better.	At completion	✓	-		
Percentage of problem projects in the ongoing portfolio	Annual	✓	-		✓
Percentage of time overrun	Annual	✓	-		-
Average days for processing withdrawal applications	Annual	✓	-		-
% of projects formally supervised twice/year		-	-	-	✓
% of operations with satisfactory supervision rating		-	-	-	✓
Average time taken from project conception to approval		-	-	✓	-
Annual level of disbursements (\$ billion)		-	-	✓	-
Overall disbursement ratio for public sector loans		-	-	✓	✓
Average time elapsed for procurement		-	-	-	✓
Share of project eligible for cancellation (lower the better)		-	-	-	✓
% projects with NGO and/or CSOs		-	-	✓	-
New programme-based approaches approved		-	-	✓	-
Proportion of missions conducted jointly with dev partners		-	-	✓	✓
% of loans/ grants administered by field offices		-	-	✓	✓
% of aid in common arrangements		-	-	-	✓

Level 5: Institutional Management and Efficiency (Organizational effectiveness)

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
Improved resource mobilization and management					
Rate of return on investment (percentage)	Annual	✓	-	-	-
Improved human resource management					
Staff engagement index	Annual	✓	-	✓	-
Proportion of workforce in programmes	Annual	✓	-	✓	-
Proportion of workforce from Lists B and C Member States	Annual	✓	-		-
Proportion of women in P5 posts and above	Annual	✓			
Average time to fill professional vacancies (days)	Annual	✓	-	-	-
Cost per payslip (US\$)	Annual	✓	-	-	-
Improved risk management					
Percentage of high-priority internal audit recommendations that are overdue	Annual	✓	-	-	-
Improved administrative efficiency					
Budgeted expenses per US\$1 of loan and grant commitments	Annual	✓	-	-	-
% of budgeted professional staff and national officers in countries		✓	-	compared to total project approved \$, loans approved, and loan disbursed ✓	professional staff only
US\$ of admin expenses per project under implementation		✓	-	higher the better	-
% of portfolio managed by Field offices		✓	-	-	✓
Partnerships, strengthened international advocacy-related indicators					
Ratio of national and international cofinancing mobilized to IFAD financing for projects and programmes					
(a) IFAD to national + international	Annual	✓	-	-	-
(b) IFAD to international	Annual	✓	-	direct value-adding co-financing	-

Definition of Indicators

Level 1: Macro and sectoral Outcomes

Indicator	Definition	Definition Source
1.1. MDG 1: Population living on less than US\$1.25 a day (percentage)	The percentage of the population living on less than \$1.25 a day based on new poverty line computed using new price surveys conducted within the International Comparison Programme.	Indicators for Monitoring the Millennium Development Goals Definitions, Rationale, Concepts, and Sources United Nations Development Group Handbook
1.2. MDG 1: Prevalence of under-nourishment in population (percentage)	The percentage of the population whose food intake falls below the minimum level of dietary energy requirements	
1.3. MDG 1: Children under 5 who are underweight (percentage)	Percentage of children under five years old whose weight for age is less than minus two standard deviations from the median for the international reference population ages 0–59 months.	
1.4. Crop production index (1999-2001 = 100)	Crop production index shows agricultural production for each year relative to the base period 1999-2001. It includes all crops except fodder crops. Regional and income group aggregates for the FAO's production indexes are calculated from the underlying values in international dollars, normalized to the base period 1999-2001.	
1.5. Agricultural value added (annual percentage growth)	Annual growth rate for agricultural value added based on constant local currency. Aggregates are based on constant 2000 U.S. dollars. Agriculture corresponds to ISIC divisions 1-5 and includes forestry, hunting, and fishing, as well as cultivation of crops and livestock production. Value added is the net output of a sector after adding up all outputs and subtracting intermediate inputs. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or depletion and degradation of natural resources.	
1.6. Level of Official Development Assistance (ODA) to agriculture	Percentage of ODA directed at agricultural sector as reported by DAC. Net official development assistance (ODA) consists of disbursements of loans made on concessional terms (net of repayments of principal) and grants by official agencies of the members of the Development Assistance Committee (DAC), by multilateral institutions, and by non-DAC countries to promote economic development and welfare in countries and territories in the DAC list of ODA recipients. It includes loans with a grant element of at least 25 percent (calculated at a rate of discount of 10 percent).	Development Assistance Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development, International Development Statistics database, as reported in World Development Indicators
1.7. Share of budget allocated to agriculture by low and middle income countries.	Budgets for agriculture (AgBudget) divided by total national budgets (NatBudget), sum for reporting low and middle income countries. $\frac{(AgBudget \times RptCountries)}{(NatBudget \times RptCountries)}$	IMF

Level 2: Country programme and project outcomes

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Country programme-related indicators of project outcomes and country strategies at completion</i></p> <p>2.1. Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.</p>	<p>Ratings are provided by the Office of Evaluation, on a point scale; with 6 the highest, 1 the lowest. A rating of 4 or better corresponds to marginally satisfactory or better. A rating of 4 or better suggest positive outcome</p> <p>Legal secure entitlement to physical and financial assets – land, water, livestock, tools, equipment, infrastructure, technology, information, and savings and credit. An asset, also called ‘capital stock’ or ‘endowment’, is anything that can be used, without being used up, to increase returns from labour, whether hired or self-employed, and thus helps to enhance production, income and consumption.</p> <p>A food-secure household (or community) is one that has enough food available at all times, whether produced or purchased, to ensure a minimum necessary intake by all members. Key elements of food security are availability (production and trade), access to food (income, markets and prices) and stability of access (storage and other marketing arrangement at household and local level). Building the poor’s collective capacity (their social capital) is essential for poverty reduction. Strengthening local self-help organizations and institutions and promoting gender equality will increase the poor’s capacity to exploit potential economic opportunities and to develop stronger links with markets and external partners. A strong social capital base will empower the poor and enable them to interact more equitably and knowledgeably with those wielding social power and negotiate more effectively to improve their livelihoods. In the absence of strong social capital, investment in human and physical assets will fail to deliver sustainable benefits.</p>	<p>Evaluation Manual: Methodology and Processes Presented at Informal EB Seminar November 2008</p>
<p><i>Project-related indicator at completion</i></p> <p>2.2. Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness</p> <p>2.3. Percentage of projects rated 4 or better for rural poverty impact (such as on (a) physical and financial assets, (b) food security, (c) empowerment)</p> <p>2.4. Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements on gender equality</p>	<p>The extent to which the project’s development objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance. The measurement is made by the Office of Evaluation shortly after project completion.</p> <p>Household income provides a means of assessing the flow of economic benefits accruing to an individual or group, whereas assets relate to a stock of accumulated items of economic value. Human and social capital and empowerment include an assessment of the changes that have occurred in the empowerment of individuals, the quality of grassroots organizations and institutions, and the poor’s individual and collective capacity. Changes in food security relate to availability, access to food and stability of access, whereas changes in agricultural productivity are measured in terms of yields The measurement is made by the Office of Evaluation shortly after project completion.</p> <p>Measurement as to whether women’s as well as men's concerns have been integrated so that women and men benefit equally and inequality is not perpetuated.</p>	

Indicator	Definition	Definition Source
2.5. Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	The extent to which IFAD development interventions have: (i) introduced innovative approaches to rural poverty reduction; and (ii) the extent to which these interventions have been (or are likely to be) replicated and scaled up by government authorities, donor organizations, the private sector and others agencies.	
2.6. Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits	The likely continuation of net benefits from a development intervention beyond the phase of external funding support. It also includes an assessment of the likelihood that actual and anticipated results will be resilient to risks beyond the project's life.	
2.7. Percentage of projects rated 4 or better for relevance	The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs institutional priorities and partner and donor policies. It also entails an assessment of project coherence in achieving its objectives.	
2.8. Percentage of projects rated 4 or better for efficiency	A measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted into results.	

Level 3: Country programme and project outputs

Indicator	Definition	Definition Source	
3.1. People receiving services from IFAD-supported projects (million)	This is the number of people that have been directly benefited from project services during the period. This number includes: the people trained, those in groups formed/strengthened, borrowers and savers, those operating stalls in newly formed markets, etc. This indicator is sex disaggregated.	RIMS 1st and 2nd level handbook (2007)	
<i>Natural resource management</i>			
3.2. Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes (ha)	This is the area of land (measured in hectares) under irrigation systems that has been fully rehabilitated or constructed by the project during the period under review. Irrigation is the process by which water is diverted from a water source or pumped from a well and used for purpose of agricultural production.		
3.3. Land under improved management practices (ha)	This is the area of land (measured in hectares) under improved management practices promoted by the project. This indicator includes any type of initiatives aimed at promoting a sustainable management of natural resources, e.g., promoting environmental friendly technologies, sustainable watershed management, preservation of biodiversity and agro-ecological equilibrium, re-vegetation plans, construction of terraces, construction of drainage channels, erosion control, application of grazing restrictions, planting of new forests and so on.		
<i>Agricultural technologies</i>			
6	3.4. People trained in crop production practices/technologies	This is the number of people trained in crop production and technologies. Training topics relevant for this indicator include: farming practices, application of seeds, fertilisers, and any other topics aimed at improving productivity, enhancing the quality of the produce and contributing to upgraded farming practice. This indicator is sex disaggregated	
3.5. People trained in livestock production practices/technologies	This is the number of people trained in livestock production and technologies. Training topics relevant for this indicator include: milking, slaughtering, animal nutrition, disease prevention and veterinary practices, and any other topics aimed at improving animal productivity, enhancing the quality of the final produce and contributing to upgrade farming practices. This indicator is sex disaggregated		
<i>Rural financial services</i>			
3.6. Active borrowers	This is the total number of male and female borrowers with an outstanding balance in an IFAD-supported financial institution at a specific date in the reporting year (e.g., 31 December). An outstanding balance means that the loan has not yet been fully repaid, therefore, the borrower is considered 'active'. The indicator does not differentiate in terms of loan size, purpose, etc. This indicator is sex disaggregated		
3.7. Voluntary savers	This is the total number of males/females who voluntarily have funds on deposit with an IFAD-supported financial institution on a specific date (e.g., 31 December). This indicator is sex disaggregated. Savers are considered "voluntary" when they choose to deposit funds; "forced" savers must open savings accounts as collateral to access loans, etc.		

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Marketing</i></p> <p>3.8. Roads constructed/ rehabilitated (km)</p> <p>3.9. Marketing groups formed/strengthened</p>	<p>This is the total kilometres (km) of roads that have been fully constructed or rehabilitated by the project during the period under review. All typologies of roads should be included, e.g., village access roads, paved roads, primary, secondary, tertiary etc.</p> <p>The number of producers groups (formally registered or not) formed or strengthened by the project during the period under review.</p>	
<p><i>Micro-enterprise</i></p> <p>3.10. People trained in business and entrepreneurship</p> <p>3.11. Enterprises accessing facilitated non-financial services</p>	<p>This is the number of people trained in business and entrepreneurship skills during the period under review. The training topics include: accounting and bookkeeping, cash flow management, marketing, etc. Training initiatives differ from the advisory or any other non-financial support extended by service providers to enterprises. This indicator is sex disaggregated.</p> <p>This is the number of enterprises that have accessed non-financial services promoted by the project during the period under review. Enterprises are structured businesses, having a well defined physical location, normally with legal status, bank account, employees, etc. 'Non-financial' services include: business planning, technical advisory, supply chain management, market investigation, facilitation of linkages with traders, banks, product and process quality control, etc.</p>	
<p><i>Policy</i></p> <p>3.12. People trained in community management topics</p>	<p>This is the number of people that during the period under review have been trained in topics related to community-level decision making and management processes. The topics relevant for this indicator include: participatory methods, group facilitation, participatory planning and management, monitoring and evaluation, financial management and accounting, etc. This indicator is sex disaggregated</p>	
<p>3.13. Village/community action plans prepared</p>	<p>This is the number of village/community plans that have been completed under the guidance and support of the project during the period under review. A village/community plan is a framework of initiatives dealing with various aspect of village/community life aimed at improving social, cultural and economic development.</p>	

Level 4: Country Programme and Project Management

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Better country programme management in IFAD</i></p> <p>4.1. Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.</p> <p>4.2. Percentage of country programmes rated 4 or better for adherence to aid effectiveness agenda</p>	<p>These ratings are made during the COSOP review, prior to the Executive Board.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>This is monitored using by the IFAD Client Survey. IFAD adherence to adherence to the aide effectiveness agenda, refers to the predictability of IFAD assistance, use of country systems, conditionality, etc.</p>	
<p><i>Better project design</i></p> <p>4.3. Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness</p> <p>4.4. Percentage of projects rated 4 or better for rural poverty impact (such as on physical and financial assets, food security, empowerment etc.)</p> <p>4.5. Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits</p> <p>4.6. Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up</p>	<p>These ratings are made by the Quality Assurance function, prior to submission to the Executive Board.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p>	
<p><i>Better implementation support</i></p> <p>4.7. Percentage of projects in the current portfolio receiving international cofinancing</p>	<p>For the reporting period, the number of IFAD projects in the current portfolio that are internationally co-financed (IFAD#Cofin) divided by the total number of projects in the current portfolio (IFAD#Port), i.e.,</p> $\frac{(IFAD\#Cofin)}{(IFAD\#Port)}$	

Indicator	Definition	Definition Source
4.8. Average time from project approval to first disbursement (months)	<p>This is calculated by subtracting the first disbursement date from the date of approval by the Executive Board (FirstDisbDate-ApprovDate), multiplied by 12 (months) and divided by 365, i.e.,</p> $\frac{(FirstDisbDate - ApprovDate) * 12}{365}$	
4.9. Percentage of problem projects for which major corrective actions have been taken (Pro-activity index)	<p>Share of projects rated as 'actual problem' in the previous year that have been upgraded, restructured, closed, cancelled or suspended during the current review period., measured by CPMs, verified by AP/PMD Front Office.</p>	
4.10. IFAD performance rated 4 or better.	<p>The performance of IFAD is assessed in terms of project design, supervision and implementation support as well as in policy dialogue, partnership building and development of an exit strategy.</p>	
4.11. Percentage of problem projects in the ongoing portfolio	<p>Number of problem projects (PBAS methodology) in the ongoing portfolio divided by the total number of projects in the ongoing portfolio. [N.B. figures do not include projects effective for less than six months.]</p> $\frac{ProblemProjects}{OngoingPortfolio}$	
4.12. Percentage of time overrun	<p>Elapsed time from date of effectiveness to original loan Completion date, divided by elapsed time from date of effectiveness to actual loan closing date, three year rolling average of loans closed. [N.B. Original date reflects the restated implementation period as per the President's Bulletin on Operational Procedures for Closing Loans (PB/99/01), 14 January 1999]</p> $\frac{(OriginalClosing - EffectivenessDate)}{(ActualClosing - EffectivenessDate)}$	
4.13. Average days for processing withdrawal applications	<p>Elapsed days from receipt of all withdrawal application in IFAD to value date of payment, divided by total number of withdrawal applications received annual.</p> $\frac{ElapsedDays_WA_Receipt_Payment}{Number_of_WA}$	

Level 5: Institutional Management and Efficiency

Indicator	Definition	Definition Source
<i>Improved resource mobilization and management</i>		
5.1. % achieved of replenishment pledges	This is the replenishment amount actually achieved divided by the amount pledged.	
<i>Improved human resource management</i>		
5.2. Staff engagement index	Favourable responses from staff survey on selected questions: freedom of action from the supervisor (question 41); free to provide opinions to the director (question 46), can act on their own initiative (question 38); understand the expected results (question 39) and accept responsibility for problems arising (question 42) while being held accountable by the supervisor for the delivery (question 40). $\frac{\text{Favourable Responses}(Q41 + Q46 + Q38 + Q39 + Q42 + Q40)}{\text{Total Responses}(Q41 + Q46 + Q38 + Q39 + Q42 + Q40)}$	Annual staff survey
5.3. Proportion of workforce in programmes	The percentage of workforce (staff at headquarters and country offices as well as full-time equivalents of temporary staff, consultants) that are contracted through the Programme Management Department, i.e., $\frac{\text{WorkforcePMD}}{\text{WorkforceFAD}}$	FH records; PeoplesSoft
5.4. Proportion of workforce from Lists B and C Member States	The percentage of workforce (staff at headquarters and country offices as well as full-time equivalents of temporary staff, consultants) that are from List B or C Member states, i.e., $\frac{\text{WorkforceListB} + \text{WorkforceListC}}{\text{WorkforceFAD}}$	FH records; PeoplesSoft
5.5. Proportion of women in P5 posts and above	The percentage of P5 and above posts that are held by women, i.e., $\frac{\text{WomenP5andabove}}{\text{P5andaboveposts}}$	FH records; PeoplesSoft
5.6. Average time to fill professional vacancies (days)	Elapsed days from date of request for vacancy received in FH to date that selection is made (Appointments and Promotions Board) divided by the number of requests made: i.e., $\frac{\text{ElapsedDaysRequestToSelection}}{\text{\# of RequestsMade}}$	FH records
5.7. Cost per payslip (US\$)	The cost per payslip, a standard indicator of administrative efficiency within and between the human resources and finance functions, is measured by dividing the cost of running the payroll by the number of people being paid, i.e., $\frac{\text{PayrollCost}}{\text{PeoplePaid}}$	PeoplesSoft, FC estimates

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Improved risk management</i></p> <p>5.8. Percentage of high-priority internal audit recommendations that are overdue</p>	<p>Number of overdue high priority internal audit recommendations, divided by the total number of high priority recommendations that have not yet been implemented (whether already beyond the agreed implementation date or not):</p> $\frac{\text{OverdueHighPriority}}{\text{TotalHighPriority}}$	
<p><i>Improved administrative efficiency</i></p> <p>5.9. Budgeted expenses per US\$1 of loan and grant commitments</p>	<p>This is calculated from the of the administrative budget (including PDFF, in US\$ equivalent) divided by the Programme of Work (loans and grants, in US\$ equivalent), i.e.,</p> $\frac{\text{AdmnBudget}}{\text{POW}}$	

