

Cote du document: REPL.IX/1/R.2
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 11 février 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la huitième reconstitution

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Kevin Cleaver
Vice-Président adjoint
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2419
courriel: k.cleaver@ifad.org

Henock Kifle
Responsable principal des stratégies de
développement
téléphone: +39 06 5459 2021
courriel: h.kifle@ifad.org

Gary Howe
Chef du Secrétariat de la reconstitution
téléphone: +39 06 5459 2262
courriel: g.howe@ifad.org

P. Justin Kouka
Directeur par intérim de la Division des
ressources humaines
téléphone: +39 06 5459 2299
courriel: p.kouka@ifad.org

Transmission des documents:

Liam F. Chicca
Fonctionnaire responsable des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2462
courriel: l.chicca@ifad.org

Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA —
Première session
Rome, 21 février 2011

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. INTRODUCTION	1
II. LES OPÉRATIONS DU FIDA À MI-PARCOURS DE LA PÉRIODE DE LA HUITIÈME RECONSTITUTION	2
A. Hausse des engagements et accélération de la mise à disposition des prêts et dons	2
B. Renforcement des partenariats	4
C. Renforcement de l'élaboration des programmes, de l'appui à l'exécution et de l'application à plus grande échelle	7
III. Obtenir un impact sur le terrain	10
A. Cadre de mesure des résultats	10
B. Renforcement de l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme	11
C. Résultats sur le terrain	13
D. Défis futurs: affronter les dimensions de la durabilité et de l'efficacité du développement	16
IV. EFFICACITÉ, EFFICIENCE ET TRANSPARENCE DE L'ORGANISATION	19
A. Planification et affectation des ressources axées sur les résultats	19
B. Réforme des principaux services administratifs	22
V. CONCLUSIONS	27
A. Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)	35
B. Centre pour le développement mondial, qualité de l'évaluation de l'aide publique au développement: résumé	38
 Annexes	
I. Matrice d'exécution pour la période couverte par la huitième reconstitution	29
II. Examens externes de la performance du FIDA	35

Sigles et acronymes

BIIsD	Banque islamique de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CE	Commission européenne
CMR	Cadre de mesure des résultats
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
EI	Évaluation externe indépendante
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Fonds de l'OPEP	Fonds de l'OPEP pour le développement international
GAFSP	Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau de l'évaluation du FIDA
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
UE	Union européenne

Résumé

La huitième reconstitution des ressources du FIDA

1. À sa trente-deuxième session, tenue en février 2009, le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (ci-après la huitième reconstitution), qui couvre la période 2010-2012. L'objectif de contribution des donateurs a été fixé à 1,2 milliard d'USD, soit une augmentation de 67%. La Consultation est également convenue d'un programme triennal de prêts et dons financés sur les ressources propres du FIDA d'un montant de 3 milliards d'USD, ce qui représente une hausse de 50%.
2. La décision d'augmenter nettement les ressources du FIDA est à la mesure de la confiance que les donateurs placent dans sa capacité de mettre en œuvre un programme de travail plus ample et plus efficace, mais aussi de leur préoccupation de plus en plus vive face au caractère inégal des progrès accomplis sur la voie de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la réalisation du premier Objectif du Millénaire pour le développement, à savoir réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim et de la pauvreté à l'horizon 2015.
3. Pour répondre aux demandes de ses donateurs, le FIDA a entrepris de renforcer son efficacité et son efficience en matière de développement et sur le plan opérationnel et institutionnel au cours de la période couverte par la huitième reconstitution. Le présent examen à mi-parcours fait le point sur les progrès accomplis à la fin de l'année 2010 au regard des objectifs et engagements exposés dans le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA et dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) établi par le FIDA pour la période 2010-2012.

Hausse des engagements et accélération de la mise à disposition des prêts et dons

4. **Engagements et mise à disposition des prêts et dons.** En 2010, première année de la période de la huitième reconstitution, le Fonds a engagé 855 millions d'USD, ce qui représente un accroissement de 19% par rapport au programme de travail accompli durant la dernière année de la période de la septième reconstitution. En 2011, il est prévu d'engager 1 milliard d'USD, et la projection pour l'année 2012 table sur 1,1 à 1,2 milliard d'USD. Parallèlement, le rythme de mise à disposition des concours financiers du Fonds s'est accéléré puisque le volume des décaissements effectués a progressé de 19% entre octobre 2009 et octobre 2010, et de 26% par rapport à 2006.
5. Les progrès accomplis par le FIDA en ce qui concerne l'effet de levier de ses ressources (c'est-à-dire sa capacité de mobiliser des fonds auprès d'autres sources de financement) sont encourageants. En 2010, le Fonds a réussi à mobiliser 1,6 milliard d'USD auprès d'États membres et d'autres donateurs. En 2011, il espère obtenir des ressources externes à hauteur de 1,65 milliard d'USD.
6. À la lumière des progrès accomplis en 2010, la direction du FIDA ne doute pas que le Fonds réussira à mettre en œuvre le programme de travail prévu pour la période de la huitième reconstitution et à mobiliser un volume important de ressources externes. La direction a également la conviction que le FIDA atteindra non seulement les objectifs quantitatifs fixés aux termes du CMR, mais aussi les objectifs de résultats sur le plan qualitatif.
7. **Renforcement des partenariats.** Pour favoriser une action collective plus ample et plus efficace afin de développer la petite agriculture et de réduire la pauvreté rurale, le FIDA a renforcé ses partenariats tant à l'échelon des pays qu'au niveau mondial. Il a également établi des relations solides avec les organisations paysannes et les organisations communautaires afin de favoriser leur participation effective à la concertation nationale et internationale.

8. Le FIDA collabore directement avec d'autres institutions de développement afin d'accroître le montant et l'efficacité d'ensemble de l'aide publique au développement en faveur du secteur agricole. Il gère des ressources pour le compte de tiers, et il a signé d'importants accords de partenariat avec des institutions de financement du développement telles que la Banque islamique de développement ou le Fonds de l'OPEP pour le développement international. Par ailleurs, le Gouvernement espagnol a créé le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, doté de 300 millions d'EUR et administré par le FIDA.
9. **Le nouveau modèle opérationnel.** C'est en grande partie grâce aux modifications apportées au modèle opérationnel du FIDA que celui-ci a été en mesure de développer le programme de prêts et dons, de mobiliser des ressources auprès de ses partenaires du développement et d'atteindre une plus large part de la population à laquelle il s'adresse. Les principaux éléments de ce nouveau modèle opérationnel sont les suivants: introduction d'une approche stratégique des programmes de pays et mise en place d'une équipe chargée d'en assurer la gestion; programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats; supervision directe des opérations menées dans les pays; ouverture de bureaux dans les pays partenaires et recrutement du personnel nécessaire; nouvelles directives pour la conception des projets; et perfectionnement du système d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité.
10. Sous l'effet de ces changements, le FIDA assure aujourd'hui la supervision directe de plus de 90% des projets, alors que ce mode de supervision ne concernait qu'une poignée de projets en 2006. De surcroît, 28 des 30 bureaux de pays dont l'ouverture a été décidée sont pleinement opérationnels, contre un seul en 2006. La planification des programmes de pays dans le cadre des COSOP axés sur les résultats se déroule désormais conjointement avec les partenaires au sein des pays. Dans la quasi-totalité des pays qui ont fait l'objet d'une enquête, les partenaires ont fait état d'une performance satisfaisante en ce qui concerne l'harmonisation.
11. **Application à plus grande échelle.** L'un des principaux objectifs assignés au FIDA à l'échelon des pays consiste à appliquer à plus grande échelle les approches de développement durable de la petite agriculture qui ont fait leurs preuves, en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux. Épaulé par l'Institut Brookings, intervenant en qualité de partenaire stratégique, le FIDA a lancé en 2009 la première phase d'une étude portant sur l'application à plus grande échelle des initiatives et des expériences. La phase suivante, qui doit être réalisée en 2011, consistera à incorporer cette priorité aux principales activités opérationnelles.
12. **Gestion des savoirs.** Le FIDA considère que la gestion des savoirs est un élément indispensable des efforts qu'il a entrepris pour obtenir un impact qui dépasse ses propres capacités de financement. En 2010, le Fonds a publié, sous le titre *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*, le premier rapport mondial sur les perspectives qui s'offrent aux petits agriculteurs et les défis auxquels ils sont confrontés dans le contexte de l'après-crise. Cette initiative a été suivie en 2011 par l'organisation d'une conférence internationale sur le thème des "Nouvelles orientations pour la petite agriculture". Les conclusions du rapport et de la conférence sont aujourd'hui exploitées dans de nouveaux contextes, en collaboration avec de nouveaux partenaires, notamment le Forum économique mondial.
13. Ces activités ont permis au FIDA d'élargir et de renforcer son image d'avocat de la petite agriculture, des populations rurales pauvres et de la jeunesse. Elles lui ont aussi permis de prendre une part active à la concertation nationale, régionale et internationale et de souligner l'importance du rôle de l'agriculture dans le développement économique.

Obtenir un impact: résultats institutionnels et opérationnels.

14. **Le Cadre de mesure des résultats.** En septembre 2009, le Conseil d'administration a adopté une version révisée du CMR pour la période couverte par la huitième reconstitution. Le CMR fixe des objectifs et mesure les progrès accomplis en ce qui concerne la contribution directe que le FIDA apporte à la réalisation des objectifs mondiaux de développement grâce aux résultats de ses projets, mais aussi en ce qui concerne la qualité des processus et de la gestion internes du FIDA, qui servent les résultats obtenus sur le terrain. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) rend compte chaque année de la performance du FIDA au regard de ces objectifs.
15. L'édition 2010 du RIDE précise qu'à la fin du deuxième trimestre de 2010 230 projets du FIDA étaient en activité, auxquels participaient 36 millions de ruraux pauvres, soit 7 millions de plus en une année seulement. En ce qui concerne la répartition par sexe, 49% des bénéficiaires des programmes du FIDA sont des femmes; le Fonds est donc en passe d'atteindre l'objectif de 50% fixé pour l'année 2012. En ce qui concerne les autres indicateurs, les femmes sont d'ores et déjà nettement majoritaires parmi les personnes ayant bénéficié d'une formation à la gestion d'entreprise, à la gestion communautaire et à la production animale.
16. Compte tenu des résultats obtenus la première année de la période de la huitième reconstitution, le FIDA est également très bien placé pour atteindre les objectifs de performance fixés pour 2012, et il les a dans certains cas déjà atteints, comme on le verra ci-dessous.
 - a) **Impact sur la pauvreté rurale:** alors que l'objectif fixé pour 2012 aux termes du CMR est de 90% de projets obtenant une note positive en ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale, le FIDA a atteint 84% en 2010, et la performance est meilleure encore selon le Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE), qui retient le pourcentage de 86%.
 - b) **Pertinence des projets:** 98% des projets ont reçu une note positive, alors que l'objectif est de 90%.
 - c) **Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle:** la performance est jugée positive dans 79% des cas (IOE aboutissant à un pourcentage supérieur), pour un objectif de 75%.
 - d) **Efficacité:** les projets du FIDA sont jugés efficaces dans 86% des cas en 2010, alors que l'objectif fixé pour 2012 est de 90% (l'évaluation d'IOE donne un pourcentage moins élevé, qui reste toutefois supérieur à 75%).
 - e) **Durabilité et efficacité:** si la performance en matière de durabilité a été bien meilleure en 2010 qu'en 2005 (respectivement 76% et 40%) et si l'efficacité s'est également améliorée (respectivement 66% et 45%), les résultats sont moins bons que dans d'autres domaines. Afin d'amplifier les progrès accomplis dans ces deux domaines essentiels, le FIDA a renforcé l'attention accordée à trois grands facteurs: l'intégration aux marchés et la compétitivité; la viabilité écologique et l'adaptation au changement climatique; et la promotion de la participation des femmes et des jeunes à la petite agriculture.

Efficacité et efficacité de l'organisation

17. **Renouvellement et renforcement de la gestion institutionnelle.** Depuis le début de la période couverte par la huitième reconstitution, la structure et la composition de l'équipe de direction du Fonds ont été renouvelées et renforcées. Un nouveau Vice-Président a été recruté et le Bureau du Président et du Vice-Président a été réorganisé, un nouveau directeur étant placé à sa tête. La sphère de responsabilité du chef des opérations (qui a désormais rang de Vice-Président adjoint) a été élargie, et les divisions chargées des questions techniques et environnementales ont été renforcées. Un Responsable principal des stratégies de

développement a été recruté pour encadrer les fonctions concernant la stratégie du Fonds et la gestion des savoirs. En outre, deux nouveaux postes ont été créés au sein de la haute direction: un poste de Responsable principal des services financiers à la tête du Département des opérations financières et un poste de Chef des services institutionnels (regroupant les ressources humaines, l'administration, les technologies de l'information et la sécurité). Ces postes seront pourvus par voie d'appel à la concurrence internationale.

18. **Renforcement de la planification et de l'affectation des ressources.** Afin de faire en sorte que les ressources du FIDA soient au service de ses priorités stratégiques et qu'elles soient utilisées de manière efficiente, le Fonds a renforcé ses outils de planification institutionnelle, réformé ses services administratifs et consolidé sa gestion institutionnelle. En 2010, le FIDA a accompli des progrès importants dans la mise en place d'un système complet et transparent de gestion des activités et d'affectation des ressources. À cet effet, un cadre stratégique pour 2011-2015 a été proposé, et trois initiatives ont été prises: le Plan à moyen terme (PMT), la méthode d'établissement des budgets en base zéro et le plan stratégique pour le personnel.
19. Le Cadre stratégique proposé fixe les objectifs stratégiques, les priorités thématiques et les principes d'action du FIDA. Le nouveau PMT est un outil de planification triennal à horizon mobile qui sert à ancrer la planification et le suivi des activités dans le système axé sur les résultats. Dans le cadre de l'établissement du budget en base zéro, les ressources ont été affectées en fonction de la contribution qu'elles apporteraient aux résultats attendus sur le terrain en matière de développement. Et, pour la première fois, le FIDA est doté d'un plan stratégique pour le personnel axé sur l'utilisation optimale des ressources dans la perspective de l'obtention de résultats en matière de développement.
20. **Réforme des principaux services administratifs.** Le FIDA a également pris des mesures importantes pour réformer deux des principaux services administratifs: la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Ces services sont essentiels pour faire en sorte que le Fonds dispose pour son organisation des moyens et des ressources qui lui permettent d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés en matière de développement.
21. Afin de faire en sorte que le FIDA dispose en matière de gestion financière des capacités nécessaires pour répondre aux nouveaux défis qui apparaissent, un département distinct chargé des questions financières a été créé. En outre, le principal outil utilisé dans ce domaine, à savoir le système prêts et dons, est en pleine réorganisation et reposera désormais sur une infrastructure informatique solide.
22. Le premier plan stratégique pour le personnel du FIDA, présenté au Conseil d'administration en décembre 2010, a pour objet d'accroître le nombre de cadres affectés à des opérations de développement, de s'attacher à doter les bureaux de pays du personnel nécessaire et de mettre en place un cursus de renforcement des capacités du personnel opérationnel. Par ailleurs, le plan stratégique pour le personnel préconise de rationaliser les processus et d'externaliser un certain nombre de tâches afin de réduire les effectifs du personnel administratif et de rapprocher les coûts salariaux des tarifs en vigueur sur le marché local.
23. Conformément à ces objectifs, la proportion de membres du personnel et de consultants participant directement à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de pays était de 63% au troisième trimestre de 2010; le FIDA est donc sur la bonne voie pour atteindre l'objectif de 65% fixé pour 2012 aux termes du CMR.

24. À la demande de la Consultation sur la huitième reconstitution, un examen externe du régime de rémunération et d'avantages du FIDA a été entrepris, dont les résultats ont été communiqués au Conseil d'administration en décembre 2010. Ce rapport recensait des solutions (autres que le régime administré par le FIDA depuis sa création) présentant un certain intérêt. La concertation avec le Conseil d'administration et le personnel va se poursuivre de manière à convenir du meilleur système à adopter pour le FIDA.
25. La direction s'est attelée à d'autres éléments du programme de réforme des ressources humaines, à savoir la révision du règlement du personnel, la rédaction d'une version révisée du Manuel des procédures relatives aux ressources humaines, la modification et le perfectionnement du système d'évaluation de la performance du personnel, et la mise en place d'un programme de départ. Par ailleurs, un audit des emplois sera prochainement effectué de manière à obtenir une image plus précise des tâches auxquelles le personnel est concrètement affecté.
26. **Transparence et structure de responsabilité.** La direction a également pris des mesures pour renforcer la transparence. La nouvelle politique de diffusion des documents approuvée par le Conseil d'administration en 2009 a permis au FIDA d'adopter des règles aussi ambitieuses que d'autres institutions financières internationales telles que la Banque mondiale. En outre, une nouvelle structure de responsabilité a été élaborée de manière à donner une image précise des fonctions et responsabilités des membres de l'équipe de direction et du personnel.
27. **Renforcement de l'efficacité administrative.** L'un des principaux défis à relever consiste à renforcer l'efficacité administrative, le CMR ayant fixé un objectif précis dans ce domaine. En 2011, la part affectée aux services administratifs représente moins du quart du budget de fonctionnement annuel du FIDA, tandis que les services chargés des opérations de développement reçoivent plus de 60% de ce total. En valeur réelle, les dépenses des services administratifs n'ont pas augmenté depuis 2006, en dépit de l'accroissement important du volume des opérations. Les données disponibles indiquent que l'efficacité globale de l'institution est en progrès en termes réels. Néanmoins, à moyen terme, l'objectif est non seulement d'améliorer l'efficacité administrative, ce qui constitue un effort permanent, mais aussi de maîtriser les dépenses administratives. Le ratio d'efficacité du budget administratif approuvé pour 2011 n'est inférieur que de 0,5% à l'objectif fixé pour 2012 aux termes du CMR. La direction est fermement décidée à améliorer l'efficacité globale du Fonds en poursuivant les économies et le perfectionnement des processus administratifs.

Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la huitième reconstitution

I. INTRODUCTION

1. À sa trente-deuxième session, tenue en février 2009, le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (ci-après la huitième reconstitution), qui couvre la période 2010-2012. L'objectif de contribution des donateurs a été fixé à 1,2 milliard d'USD, de manière à financer et à exécuter un programme triennal de prêts et dons d'un montant de 3 milliards d'USD. Cette décision correspondait à une augmentation sans précédent, les contributions des donateurs au FIDA progressant de 67% et le programme du Fonds de 50% par rapport aux objectifs fixés pour la période de la septième reconstitution.
2. La vigueur du soutien apporté à la huitième reconstitution était à la mesure de la confiance que les donateurs placent dans la capacité du FIDA de mettre en œuvre un programme de travail plus ample et plus efficace, à la suite des réformes que le Fonds a effectuées pour se conformer aux recommandations de l'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA réalisée en 2005. Elle reflétait également la préoccupation de plus en plus vive de la communauté des donateurs à l'égard de la situation de la sécurité alimentaire mondiale, qui a eu pour conséquences dramatiques la crise mondiale des prix des produits alimentaires de 2008 et le caractère très limité des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté à l'échelle planétaire, et notamment du premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD 1).
3. En effet, pendant plus de vingt ans, les investissements en faveur du développement agricole et rural ont fléchi, et les initiatives visant à accroître durablement la production et les revenus ruraux ont marqué le pas. Cet état de fait s'est traduit par la persistance de la pauvreté rurale et la progression du nombre de personnes qui souffrent de la faim, qui a dépassé le milliard en 2009 selon les estimations.
4. Dans ce contexte, ainsi qu'il est exposé dans le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA (document GC 32/L.5), les donateurs ont invité le Fonds à accroître la quantité et la qualité de ses opérations en relevant sensiblement le montant de ses nouveaux engagements sous forme de prêts et de dons et en augmentant fortement les ressources mobilisées auprès de ses partenaires nationaux et internationaux. L'objectif était de parvenir à investir un montant total de 7,5 milliards d'USD en faveur du développement agricole, de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration de la sécurité alimentaire durant la période de la huitième reconstitution, ce volume d'opérations permettant au FIDA de faire en sorte que les programmes qu'il appuie viennent en aide à 60 millions de femmes et d'hommes des zones rurales.
5. À cet effet, le FIDA s'est employé à améliorer son efficacité et son efficience en matière de développement et sur le plan opérationnel et institutionnel et à élaborer un cadre permettant de mieux mesurer les résultats obtenus. En outre, il s'est engagé à concevoir un ensemble de stratégies et de politiques susceptibles d'orienter ses travaux et de renforcer sa performance, compte tenu des réalités nouvelles en constante évolution auxquelles doivent faire face la petite agriculture et le développement rural.
6. Le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA invitait ce dernier à présenter un examen à mi-parcours de la période couverte par cette reconstitution au cours de l'une des premières sessions de la Consultation sur la neuvième reconstitution. Le présent rapport répond à cette demande. C'est la première fois que le FIDA, se conformant à un usage courant au sein des

principales institutions financières internationales, procède à un tel examen. Celui-ci a principalement pour objet de rendre compte des progrès accomplis par le FIDA à la fin de l'année 2010, première année de la période considérée.

7. L'examen à mi-parcours mesure l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du Fonds en matière de développement et sur le plan opérationnel et institutionnel au regard des indicateurs, objectifs et engagements énoncés dans le rapport de la Consultation¹ et dans le Cadre de mesure des résultats (CMR) pour 2010-2012 (document EB 2009/97/R.2). Il s'appuie sur les différents rapports disponibles, et en particulier le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), établi chaque année pour rendre compte au Conseil d'administration².
8. Le présent examen à mi-parcours rend compte des aspects suivants:
 - a) l'exécution du programme de travail du FIDA dans le cadre des programmes en cours et des nouveaux programmes, de l'essor des partenariats de développement et de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle;
 - b) l'efficacité en matière de développement et l'impact des programmes bénéficiant de l'appui du FIDA, évalués au regard des indicateurs du CMR et dans la perspective des défis à venir; et
 - c) les mesures prises par la direction de manière à améliorer les résultats en perfectionnant la gestion des ressources financières et humaines ainsi que la gestion et l'efficience institutionnelles.
9. Chaque section présente les progrès accomplis dans l'obtention des résultats attendus pour le domaine concerné. On trouvera à l'annexe I (Matrice d'exécution pour la période couverte par la huitième reconstitution) un tableau récapitulatif des progrès réalisés pour chaque résultat attendu en matière d'orientation ou de gestion pour la période couverte par la huitième reconstitution.

II. LES OPÉRATIONS DU FIDA À MI-PARCOURS DE LA PÉRIODE DE LA HUITIÈME RECONSTITUTION

A. Hausse des engagements et accélération de la mise à disposition des prêts et dons

Engagements

10. Pour la période de la huitième reconstitution, le FIDA s'est engagé à augmenter son programme de travail (prêts et dons) de 50%. Il tient ses promesses, ce qui montre, d'une part, que ses partenaires sont prêts à jouer leur rôle sur le plan opérationnel et, d'autre part, que le Fonds est davantage à même de concevoir et d'appuyer efficacement les programmes et projets.
11. Le programme de travail engagé au titre de la huitième reconstitution représente une amplification importante par rapport à celui qui avait été réalisé au titre de la septième reconstitution. Durant cette période, le FIDA avait engagé sur ses ressources propres de nouveaux prêts et dons pour un montant de 600 millions d'USD en 2007 et de 602 millions d'USD en 2008. Et, en 2009, il a engagé 717 millions d'USD, dont plus de 70% sous forme de dons ou de prêts à des conditions particulièrement favorables. Un peu plus de 50% de ces sommes ont été allouées aux pays les moins avancés. Le montant total des engagements au cours de la période couverte par la septième reconstitution a atteint 1,9 milliard d'USD.
12. Pour la période couverte par la huitième reconstitution, les projections tablent sur un programme de prêts et dons financés sur les ressources propres du Fonds d'un montant de 3 milliards d'USD. En 2010, première année de la période de la

¹ Voir en particulier ceux qui figurent à l'annexe I du présent rapport dans la matrice d'exécution pour la période couverte par la huitième reconstitution.

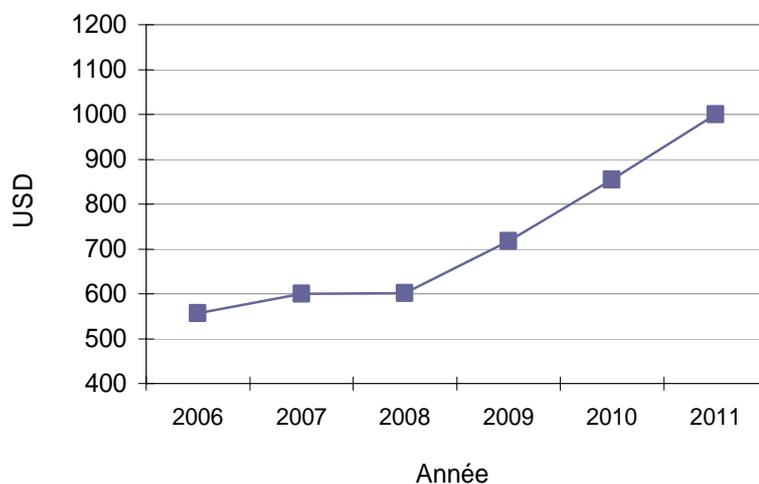
² Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2010/101/R.11), <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/101/f/EB-2010-101-R-11.pdf>.

huitième reconstitution, le Fonds a engagé 855 millions d'USD, soit 19% de plus qu'au cours de la dernière année de la période de la septième reconstitution. Il est prévu d'engager 1 milliard d'USD en 2011, et les projections tablent sur 1,1 à 1,2 milliard d'USD pour 2012 (voir le graphique 1).

13. La direction du FIDA a la ferme conviction que, compte tenu de la demande considérable de ressources émanant des États membres en développement et du renforcement des capacités institutionnelles du Fonds, celui-ci réussira à mettre en œuvre le programme de travail prévu pour les deux années restantes de la période de la huitième reconstitution. La direction est également certaine que le FIDA atteindra non seulement les objectifs quantitatifs fixés aux termes du CMR, mais aussi les objectifs de résultats sur le plan qualitatif.

Graphique 2

Accroissement des engagements financés sur les ressources ordinaires du FIDA: montants effectifs, prévisions et projections pour la période 2006-2011
(en millions de dollars des États-Unis)



Décaissements

14. Non seulement le volume des engagements a augmenté, mais le rythme de mise à disposition effective des concours financiers du Fonds s'est accéléré ces dernières années. Le délai qui s'écoule entre l'approbation du projet et le premier versement de fonds du FIDA au bénéficiaire a diminué de 25% en un an. Parallèlement, le laps de temps qui sépare la réception d'une demande de retrait adressée par le bénéficiaire et le décaissement des fonds est en passe d'être réduit de moitié.
15. Le montant des décaissements effectués augmente lui aussi rapidement, puisqu'il a progressé de 19% entre octobre 2009 et octobre 2010, et de 26% par rapport à 2006. Cette augmentation va s'accélérer à l'avenir, sous l'effet de la hausse des engagements et des progrès qui seront réalisés dans le traitement des prêts et des dons.

Mobilisation de ressources externes en faveur du développement de la petite agriculture

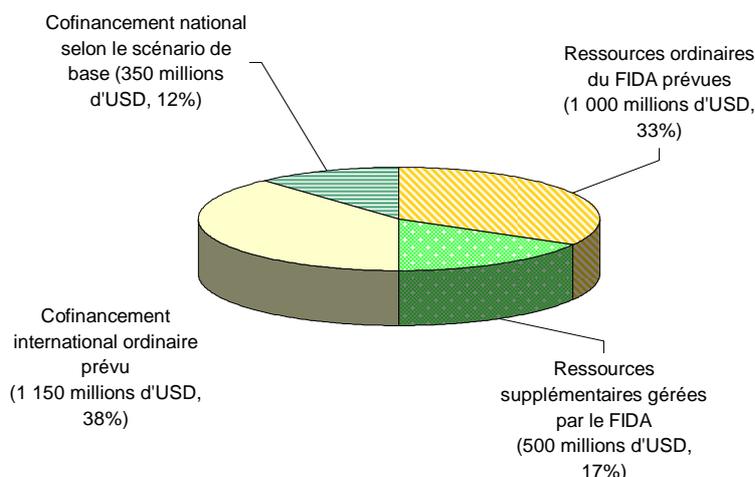
16. Comme il a déjà été noté, le FIDA a un rôle important à jouer en exploitant l'effet de levier de ses propres ressources pour mobiliser des fonds auprès d'autres sources de financement. Les progrès accomplis par le FIDA à cet égard au cours de la période couverte par la huitième reconstitution sont encourageants. En 2010,

outre ses ressources ordinaires, le Fonds a réussi à mobiliser un total de 1,6 milliard d'USD auprès d'États membres et d'autres donateurs.

17. En 2011, outre ses ressources propres, soit 1 milliard d'USD, le FIDA assurera directement la gestion de 0,5 milliard d'USD pour le compte d'autres bailleurs de fonds. Si l'on ajoute à ce montant les autres cofinancements traditionnels (qui devraient s'élever à 1,15 milliard d'USD), le montant des ressources externes mobilisées en faveur de projets appuyés par le FIDA devrait atteindre 1,65 milliard d'USD. À n'en pas douter, ce montant représentera une part très importante du volume total de l'aide internationale en faveur de la petite agriculture.
18. Les compétences spécifiques et la vaste expérience dont il dispose dans le domaine de la petite agriculture étant de plus en plus largement reconnues, le FIDA s'affirme de plus en plus comme chef de file en matière d'investissements, mais aussi de montages financiers et de mobilisation de financements *nationaux*. C'est particulièrement vrai dans les pays à revenu intermédiaire, qui comptent une forte proportion des populations rurales pauvres du monde, mais disposent des ressources et des institutions nécessaires pour constituer un cadre permettant de nouer avec le Fonds un partenariat large et dynamique en faveur du développement de la petite agriculture. Le scénario de base table sur un volume de cofinancement national des projets du FIDA de 350 millions d'USD en 2011. Le montant effectivement atteint en 2010 est nettement plus élevé (plus de 900 millions d'USD).

Graphique 1

Projets à approuver en 2011: montant et sources de financement prévus



B. Renforcement des partenariats

19. Au titre de la huitième reconstitution, il a été décidé que la contribution du FIDA à la réalisation de l'OMD 1 ne consisterait pas uniquement à produire un plus grand nombre de projets financés par le FIDA et à en améliorer la qualité, mais aussi à favoriser une action collective plus ample et plus efficace afin de développer la petite agriculture et de réduire la pauvreté rurale. Pour s'efforcer d'atteindre cet objectif, le FIDA a renforcé ses partenariats tant à l'échelon des pays qu'au niveau mondial. En outre, il a entrepris une action concertée pour permettre aux organisations paysannes de mieux faire entendre leur voix dans la concertation nationale et mondiale.

Partenariats avec les gouvernements des pays en développement

20. Au niveau national, les efforts entrepris par le Fonds pour renforcer les partenariats ont pris les formes suivantes: se rapprocher des partenaires au sein des pouvoirs publics et des donateurs locaux; aller au-delà de la participation des agriculteurs et des organisations paysannes aux projets de manière à renforcer leur rôle dans les principaux processus de planification et d'investissement; faire participer le secteur privé dans le cadre de partenariats public-privé; et encourager l'adoption d'une approche stratégique axée sur les résultats en matière d'orientations et de programmation des investissements pour le secteur de la petite agriculture.
21. Lorsque l'EEI a été réalisée, le FIDA était une institution presque totalement centralisée agissant depuis Rome. La situation a radicalement changé. À la fin de l'année 2010, le FIDA s'était doté de 28 bureaux de pays afin d'améliorer la coordination avec les gouvernements, les organisations paysannes, les représentants des donateurs à l'échelon local et le secteur privé. L'accroissement des effectifs des bureaux de pays représente aujourd'hui l'essentiel de l'augmentation des ressources humaines du FIDA.
22. Dans l'examen de la performance des principales institutions de développement effectué par l'Institut Brookings et le Centre pour le développement mondial, le FIDA se classe premier pour ce qui est de réduire au minimum les tâches de gestion des activités de développement à l'échelon national. En outre, dans l'édition 2010 du rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), les gouvernements des pays en développement partenaires ont attribué des notes élevées au FIDA pour la qualité de l'harmonisation de ses opérations avec leurs politiques, leurs programmes et leurs procédures.

Partenariat avec les institutions internationales de développement

23. Au niveau mondial, l'action que mène le FIDA pour favoriser les partenariats en faveur de la petite agriculture l'a conduit à participer activement à un certain nombre d'initiatives internationales. Le FIDA participe aux structures de direction et à l'activité des nouveaux mécanismes mondiaux mis en place pour investir et élaborer des orientations afin de renforcer la sécurité alimentaire et de faire face au changement climatique. Il prend part aux processus d'élaboration des politiques et à la concertation menés au niveau international. Il mobilise de nouvelles ressources en faveur du développement de la petite agriculture, y compris dans le cadre de partenariats public-privé, et il appuie les processus de collaboration Sud-Sud qui se mettent en place.
24. Le FIDA collabore également directement avec d'autres institutions de développement afin d'accroître le montant et l'efficacité d'ensemble de l'aide publique au développement en faveur du secteur agricole. Il prend part aux initiatives suivantes: le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP), en qualité d'organisme de supervision et de membre du Comité de pilotage; le Groupe de travail de l'Initiative de L'Aquila pour la sécurité alimentaire; l'Équipe spéciale de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire (dont il accueille le secrétariat) en tant que membre; le Fonds pour l'adaptation, en qualité d'organisme d'exécution multilatéral; le Fonds pour l'environnement mondial, en qualité d'organisme d'exécution; le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, qu'il accueille dans ses locaux; et la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, qu'il copréside.
25. Enfin, le FIDA gère directement des ressources en faveur du développement de la petite agriculture pour le compte d'autres organisations. Il est le principal intermédiaire technique et financier par lequel transitent les ressources accordées par la Commission européenne (CE) de l'Union européenne (UE) aux organismes membres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale. Il met en œuvre une part importante de l'initiative en faveur de la sécurité alimentaire mise

en place par la CE de l'UE. Il assure la gestion de ressources supplémentaires non négligeables dans le cadre du nouveau Fonds fiduciaire de cofinancement mis en place par le Gouvernement espagnol, doté de 300 millions d'EUR. Il a signé des accords avec le Fonds de l'OPEP pour le développement international (Fonds de l'OPEP) et la Banque islamique de développement (BIsD) (voir l'encadré 1 ci-dessous). Le Fonds est également responsable de deux projets financés par le GAFSP en Sierra Leone et au Togo pour un montant total de 70 millions d'USD.

Encadré 1

Partenariat du FIDA avec la BIsD et le Fonds de l'OPEP

Partenaires depuis 1979, le FIDA et la BIsD se sont engagés à collaborer étroitement moyennant le cofinancement de programmes puisqu'ils ont signé au début de l'année 2010 un accord-cadre de cofinancement. Cet accord est axé sur le financement d'initiatives dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Les deux organismes ont élaboré une réserve de projets commune dans le cadre d'un programme triennal à horizon mobile couvrant la période 2010-2012. Les deux institutions contribuent au financement de cette réserve commune à hauteur d'environ 1,5 milliard d'USD au total. En décembre 2010, le FIDA a signé un accord-cadre avec le **Fonds de l'OPEP** dont le principal but est d'aider les pays en développement à faire reculer la pauvreté et à renforcer la sécurité alimentaire. Cet accord vient prolonger la collaboration de longue date entre deux organismes qui partagent la même volonté de promouvoir des mécanismes de financement novateurs afin d'attirer les investissements du secteur privé en faveur de l'agriculture, et d'élaborer des modèles d'entreprise ouverts qui apportent des avantages aussi bien aux investisseurs qu'aux petits agriculteurs. Pendant trois ans, le Fonds de l'OPEP contribuera au financement de ce type d'opérations à hauteur de 100 millions d'USD par an au minimum.

Encadré 2

Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire

En 2010, le Gouvernement espagnol a demandé au FIDA d'être son partenaire pour assurer la mise à disposition des ressources engagées au titre de l'Initiative de L'Aquila pour la sécurité alimentaire afin de financer des projets et des programmes axés sur la sécurité alimentaire et l'agriculture dans les pays en développement. Afin de pouvoir recevoir la contribution de l'Espagne, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé à la session de septembre la création d'un Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, doté de 300 millions d'EUR. Ce fonds est alimenté par un prêt de 285,5 millions d'EUR accordé par l'État espagnol en un seul versement, accompagné d'un don de 14,5 millions d'EUR; ces fonds doivent être engagés au cours de la période couverte par la huitième reconstitution (qui s'achève en 2012). Le mécanisme de cofinancement proposé par le Gouvernement espagnol sera sans effet sur les montants des allocations de pays déjà fixés au titre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), mais il apportera une contribution supplémentaire non négligeable qui servira à amplifier les projets financés par le FIDA de manière qu'ils aient un impact plus important et plus significatif.

Partenariat avec les organisations paysannes

26. Dès sa création, le Fonds a noué des relations solides avec les organisations paysannes et les organisations communautaires dans le cadre des projets. En 2006, le Fonds a lancé le Forum paysan, qu'il organise tous les deux ans parallèlement au Conseil des gouverneurs. Ce forum permet de rassembler des organisations de petits agriculteurs de toutes les régions du monde afin de recenser un certain nombre de questions communes d'importance primordiale, comme le rôle des organisations paysannes dans la mise en place de filières ou comment favoriser la sécurité alimentaire et la petite agriculture alors que la concurrence pour la terre et les autres ressources naturelles s'intensifie. C'est également l'occasion d'arrêter les priorités de la collaboration avec les organismes d'aide, après en avoir débattu. Les délibérations du Forum paysans ont été présentées au Conseil des gouverneurs du FIDA.
27. Le FIDA joue un rôle essentiel pour favoriser la participation des organisations paysannes à l'élaboration des politiques et des programmes intéressant le secteur agricole. Il s'agit d'une dimension importante des programmes de pays, quelle que soit la région, mais aussi d'initiatives de plus grande ampleur. Le FIDA apporte son concours financier à AgriCord afin que cet organisme assure la gestion d'un mécanisme de financement souple permettant aux organisations paysannes de

prendre part à la conception détaillée des projets et programmes du GAFSP. Il assure la gestion d'activités multidonateurs telles que le Programme d'appui aux organisations paysannes africaines, une initiative en grande partie financée par la CE qui a pour objet d'assurer le renforcement des capacités institutionnelles des quatre réseaux régionaux africains d'organisations paysannes regroupant 36 organisations membres dans 33 pays. Il a mis en place depuis un certain temps déjà des programmes visant à appuyer la participation des organisations paysannes à la formulation des politiques agricoles dans toutes ses régions d'intervention, par exemple par l'intermédiaire de l'Instance de coordination des producteurs familiaux (COPROFAM) du Marché commun du Sud³. Enfin, le FIDA participe activement à l'équipe de travail sur l'autonomisation constituée au sein du Réseau pour la réduction de la pauvreté du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développements économiques (CAD-OCDE).

Partenariats avec les peuples autochtones

28. En application de la Politique relative à l'engagement aux côtés des peuples autochtones, le FIDA a entrepris de créer un forum des peuples autochtones. La première étape de la création de ce forum au FIDA prendra la forme d'un atelier de deux jours organisé par le FIDA avec le soutien du Groupe de travail international pour les affaires autochtones, qui se déroulera les 17 et 18 février 2011. Une trentaine de représentants des organisations de peuples autochtones débattront avec des membres du personnel du FIDA des orientations, du champ d'action et des objectifs envisageables pour ce forum et des modalités d'organisation et de fonctionnement à adopter.
29. Compte tenu de l'ampleur que prennent les partenariats que le FIDA entretient avec quantité d'institutions gouvernementales et non gouvernementales, il est essentiel d'entreprendre un examen afin de s'assurer que ces partenariats répondent à des objectifs stratégiques clairs. À cet effet, le Bureau de l'évaluation du FIDA effectuera en 2011 une évaluation au niveau de l'institution afin d'évaluer la performance du FIDA à cet égard. Il s'agit de l'un des résultats attendus de la période de la huitième reconstitution, et le rapport sera soumis au Conseil d'administration en 2011.

C. Renforcement de l'élaboration des programmes, de l'appui à l'exécution et de l'application à plus grande échelle

Le nouveau modèle opérationnel du FIDA

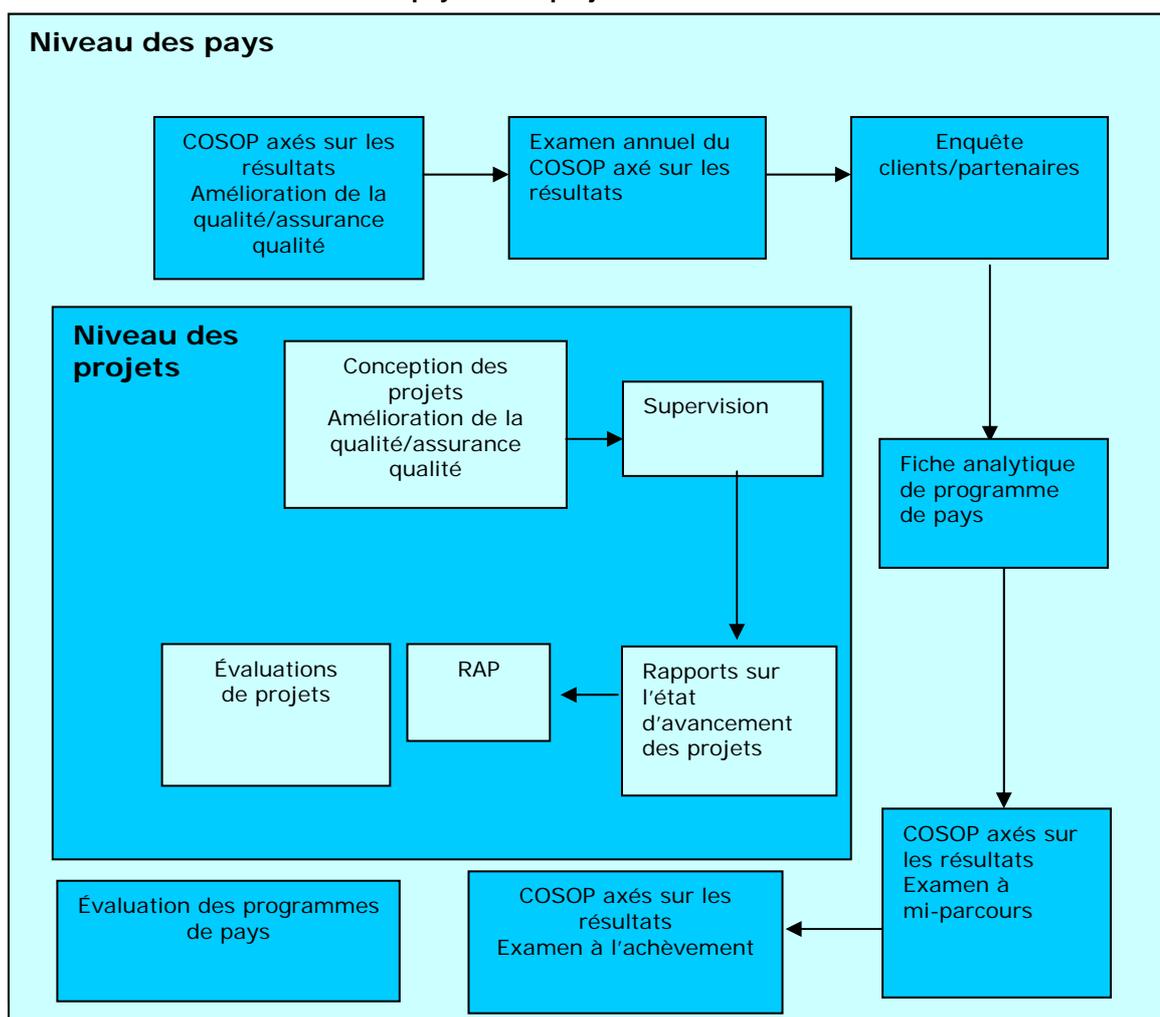
30. C'est en grande partie grâce aux modifications apportées au modèle opérationnel du FIDA que celui-ci a été en mesure de développer le programme de prêts et dons, de mobiliser des ressources auprès de ses partenaires de développement et d'atteindre une plus large part de la population à laquelle il s'adresse. Plus précisément, depuis la septième reconstitution et pour tenir compte des constatations et des recommandations de l'EEI, le FIDA a adopté un nouveau modèle opérationnel afin d'améliorer la conception des programmes, de développer la prise en charge par les pays et de renforcer l'appui à l'exécution.
31. Les principaux éléments de ce nouveau modèle opérationnel sont les suivants:
 - a) introduction d'une approche stratégique des programmes de pays et mise en place d'une équipe chargée d'en assurer la gestion;
 - b) COSOP axés sur les résultats;
 - c) supervision directe par le FIDA des opérations menées dans les pays;

³ Créée en 1994, la COPROFAM est un réseau régional regroupant 12 organisations nationales représentant environ 350 organisations paysannes de deuxième rang des pays suivants: Argentine, Brésil, Chili, État plurinational de Bolivie, Paraguay, Pérou et Uruguay.

- d) ouverture de bureaux dans les pays partenaires et recrutement du personnel nécessaire;
- e) nouvelles directives pour la conception des projets; et
- f) perfectionnement du système d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité.

32. La figure 2 présente les processus de planification et de suivi des résultats appliqués dans le cadre des programmes de pays. Il montre que, dans le cadre du nouveau modèle opérationnel du FIDA, les opérations et la gestion sont axées sur les résultats à obtenir à tous les niveaux de l'activité du FIDA.

Figure 2
Mesure des résultats au niveau des pays et des projets



33. Sous l'effet des changements apportés à son modèle opérationnel, le FIDA assure aujourd'hui la supervision directe de plus de 90% des projets, alors que ce mode de supervision ne concernait qu'une poignée de projets en 2006. De surcroît, 28 des 30 bureaux de pays dont l'ouverture a été décidée sont pleinement opérationnels, contre un seul en 2006. Sur le plan structurel, il s'agit de l'aspect le plus radicalement nouveau au FIDA, et le MOPAN considère que, pour tirer le meilleur parti du potentiel que représente la présence dans les pays, il est nécessaire de perfectionner à la fois la gestion des ressources humaines et les procédures opérationnelles.
34. Une évaluation a été engagée afin de contribuer à déterminer la stratégie à retenir pour la prochaine étape de la présence dans les pays et de la décentralisation. Les résultats de cette évaluation seront présentés au Conseil d'administration en mai

2011. Il faut s'attendre que cette évaluation débouche sur la poursuite du redéploiement des cadres qui participent aux opérations de développement et sur la multiplication des délégations de pouvoirs, afin de pouvoir accélérer la prise de décisions et gagner en efficacité pour ce qui est de l'administration des prêts et des dons.

35. La planification des programmes de pays dans le cadre des COSOP axés sur les résultats se déroule conjointement avec les partenaires au sein des pays, qui font connaître directement leur sentiment en ce qui concerne la performance du FIDA, entre autres en matière d'harmonisation. En 2010, dans la quasi-totalité des pays où les partenaires ont répondu aux enquêtes, les réponses font état d'une performance satisfaisante dans ce domaine. L'élaboration et la mise en œuvre des projets s'appuient de plus en plus sur les équipes de pays et sur les compétences disponibles sur place. Au siège, l'assurance qualité finale de la conception des projets est entre les mains d'une équipe indépendante de spécialistes extérieurs internationalement reconnus.

Application à plus grande échelle

36. L'un des principaux objectifs assignés au FIDA à l'échelon des pays consiste à appliquer à plus grande échelle les approches de développement durable de la petite agriculture qui ont fait leurs preuves, en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux. Épaulé par l'Institut Brookings intervenant en qualité de partenaire stratégique, le FIDA a lancé en 2009 la première phase d'une étude portant sur l'application à plus grande échelle des initiatives et des expériences, qui s'est achevée au milieu de l'année 2010⁴. La phase suivante, qui sera réalisée en 2011, consistera à prendre en compte cette priorité dans le Cadre stratégique, la conception des programmes de pays et des projets, les examens du portefeuille, les activités de supervision et d'appui à l'exécution et, au-delà, le programme d'action du FIDA en matière d'harmonisation et de développement.
37. L'application à plus grande échelle ne se résume pas à mobiliser des ressources à l'échelon international et à en orienter l'utilisation. Elle concerne aussi les orientations et les programmes au niveau national et l'investissement des ressources nationales, et il s'agit là d'un aspect essentiel. C'est particulièrement le cas pour les pays à revenu intermédiaire dont le potentiel de mobilisation de ressources nationales se développe.
38. Les discussions sont en cours avec le Conseil d'administration concernant l'élaboration d'une nouvelle politique relative à l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire, qui constitue l'un des résultats attendus pour la période de la huitième reconstitution. Cette politique abordera non seulement les investissements dans ces pays, mais aussi les avantages qu'apporte l'apprentissage. À cet égard, elle sera axée sur la conception et la mise en œuvre de programmes dans le cadre d'économies dynamiques, de l'intégration aux marchés, des partenariats public-privé et de la collaboration Sud-Sud.

Gestion des savoirs

39. Le FIDA considère que la gestion des savoirs est un élément indispensable des efforts qu'il a entrepris pour obtenir un impact qui dépasse ses propres capacités de financement. Cela fait un certain temps déjà que le FIDA prend part à la concertation et à la création et la diffusion des savoirs. Le MOPAN a jugé favorablement l'action du Fonds dans ce domaine, ce qui ne l'empêche pas d'intensifier les efforts dans ce domaine d'activité essentiel au cours de la période de la huitième reconstitution.

⁴ Global Economy and Development at Brookings, Working Paper 43: Scaling Up the Fight Against Rural Poverty: An Institutional Review of IFAD's Approach. http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2010_ifad_linn_kharas/10_ifad_linn_kharas.pdf.

40. En 2010, le Fonds a publié, sous le titre *Rapport sur la pauvreté rurale 2011, Nouvelles réalités, nouveaux défis: de nouvelles chances pour la prochaine génération*, le premier rapport mondial sur les perspectives qui s'offrent aux petits agriculteurs et les défis auxquels ils sont confrontés dans le contexte de l'après-crise. Cette initiative a été suivie en 2011 par l'organisation d'une conférence internationale sur le thème des "Nouvelles orientations pour la petite agriculture", avec la participation de spécialistes de renommée internationale. Le Rapport sur la pauvreté rurale, les conclusions de la conférence et les recommandations d'autres études et conférences sont aujourd'hui exploitées dans de nouveaux contextes, en collaboration avec de nouveaux partenaires, notamment le Forum économique mondial.
41. Le FIDA est de plus en plus sollicité pour jouer un rôle plus important en matière d'élaboration des politiques et de gestion des savoirs. Ainsi, le sommet du G20 tenu à Séoul a invité le Fonds à collaborer avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds monétaire international, l'OCDE, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Programme alimentaire mondial (PAM), la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce et d'autres intervenants de premier ordre pour mettre au point des solutions permettant de mieux atténuer et gérer les risques associés à l'instabilité des prix des aliments et des autres produits agricoles sans pour autant fausser le jeu des marchés.
42. Dans le même ordre d'idées, le FIDA a collaboré avec la CNUCED, la Banque mondiale, la FAO et d'autres organismes internationaux pour élaborer des approches de nature à favoriser des investissements responsables en faveur de l'agriculture. Afin que le FIDA soit à même de mobiliser les compétences nécessaires pour jouer un rôle plus important dans la concertation mondiale sur les questions de sécurité alimentaire et le développement de la petite agriculture, un Responsable principal des stratégies de développement est venu étoffer l'équipe de direction en janvier 2010, sa mission étant de constituer et de diriger ce qui est devenu au début de l'année 2011 le Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs.
43. Ces activités ont permis au FIDA d'élargir et de renforcer son image d'avocat de la petite agriculture, des populations rurales pauvres et de la jeunesse. Elles lui ont aussi permis de prendre une part active à la concertation nationale, régionale et internationale et de souligner l'importance du rôle de l'agriculture dans le développement économique.

III. Obtenir un impact sur le terrain

A. Cadre de mesure des résultats

44. En 2005, le FIDA est devenu la première institution des Nations Unies à faire l'objet d'une EEI. Celle-ci a confirmé l'extrême pertinence du mandat du Fonds mais a insisté sur la nécessité de modifier sur le fond et d'améliorer sa capacité à atteindre l'excellence.
45. Sur la base de ces conclusions, le FIDA a entrepris toute une série de réformes durant la période de la septième reconstitution (2007-2009). Comme on le verra dans la section suivante, durant la période de la huitième reconstitution, la direction est allée de l'avant dans la mise en œuvre du programme "Changement et réforme" afin de mettre à profit les réalisations antérieures.
46. Pendant la période couverte par la septième reconstitution, le FIDA a d'abord et avant tout mis en place l'un des systèmes de gestion les plus complets et les plus efficaces qui soient, en vue d'obtenir de bons résultats en matière de développement. Selon l'OCDE, le MOPAN, l'Institut Brookings et le Centre pour le

développement mondial⁵, le FIDA dispose d'un système de pointe qui, pendant la période de la huitième reconstitution, a été élargi afin d'inclure une structure faïtière plus ambitieuse et détaillée permettant de définir et de mesurer les résultats en matière de développement ainsi que la performance institutionnelle (le CMR).

47. En septembre 2009, le Conseil d'administration a adopté le CMR destiné à s'appliquer à la période 2010-2012⁶. Axé sur la problématique de la petite agriculture et de la pauvreté rurale, le CMR permet de suivre les progrès accomplis à l'échelle mondiale pour atteindre l'OMD 1. Il reconnaît que le FIDA œuvre aux côtés d'autres partenaires en vue d'atteindre les objectifs de la communauté internationale, et qu'il est un élément important de l'architecture du développement international permettant de marquer des points contre la pauvreté et la faim d'ici à 2015.
48. S'agissant de la contribution directe du Fonds à la réalisation des objectifs mondiaux grâce aux résultats obtenus par les projets, le CMR fixe les progrès à réaliser et les mesure; et il en va de même pour la qualité de la gestion et des processus internes du FIDA destinés à faciliter l'obtention de résultats sur le terrain. Ces mesures permettent de déterminer le défi d'ensemble que le Fonds doit relever en 2010-2012: obtenir davantage de résultats moyennant un plus grand nombre d'opérations, tout en améliorant la qualité des produits grâce à une utilisation plus efficiente des ressources.
49. Ainsi qu'il est exposé en détail dans le RIDE soumis au Conseil d'administration⁷, l'accroissement rapide du programme de travail du FIDA (voir paragraphes 10 à 17) et les mesures prises pour aligner encore plus étroitement les ressources sur les résultats (voir paragraphes 78 à 86) ont des effets immédiats et tangibles s'agissant des progrès réalisés par rapport aux indicateurs du CMR, faits corroborés par l'analyse et les études réalisées par le Bureau de l'évaluation du FIDA. En fait, la performance du Fonds dépasse aujourd'hui très largement le point de référence fixé par l'EEl en 2005.
50. La section suivante se penche sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés concernant l'amélioration de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme, et fournit une analyse des résultats obtenus sur le terrain.

B. Renforcement de l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme

51. Parmi les services majeurs que le FIDA offre aux pays en développement figurent la conception des projets et l'appui à l'exécution. Leur incidence sur les résultats obtenus par le biais de projets financés sous forme de prêts et de dons est considérable, comme en témoignent les répercussions positives évidentes du passage à la supervision directe sur la performance des projets. Le CMR regroupe un éventail très complet d'indicateurs (niveau 4) concernant la qualité des programmes de pays, la conception des projets et l'appui à l'exécution, sur la base desquels le RIDE peut rendre compte, dans le détail, de la performance.
52. S'agissant de la qualité des programmes de pays en relation avec l'impact sur la pauvreté et l'harmonisation, les résultats atteints dépassent déjà les objectifs fixés

⁵ En 2008, s'agissant de la performance, le FIDA n'avait rien à envier aux autres institutions financières internationales menant des opérations de développement agricole et rural, ni à l'ensemble des organisations multilatérales, pour ce qui est des indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide établis à l'initiative du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Voir aussi Nancy Birdsall et Homi Kharas, *Quality of Official Development Assistance Assessment. Brookings and Center for Global Development*, Washington, DC, 2010; approche commune du MOPAN, FIDA, 2010.

⁶ Pour des informations plus détaillées sur la structure du cadre, voir: Cadre de mesure des résultats pour la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012) (EB 2009/97/R.2), <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/97/f/EB-2009-97-R-2.pdf>.

⁷ Voir Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2010/101/R.11). <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/101/f/EB-2010-101-R-11.pdf>.

pour 2012, ce qui constitue une amélioration notable par rapport à 2008, année de référence, en particulier pour ce qui est de l'alignement du programme sur les objectifs de pays. Les prévisions concernant l'impact sur la pauvreté et l'efficacité sont satisfaisantes et dépassent les objectifs fixés pour 2012, même si les avancées réalisées dans le domaine de la durabilité des avantages doivent être consolidées.

53. Quant à l'appui à l'exécution, tous les indicateurs montrent une amélioration par rapport à l'année de référence. Les objectifs pour 2012 ont déjà été dépassés pour ce qui est de réduire les retards d'exécution et les délais de traitement des demandes de retrait (points faibles identifiés par le rapport du MOPAN). Les résultats attendus pour la période couverte par la huitième reconstitution ont trait également à toute une série d'instruments d'orientation pour les opérations, dont l'élaboration est en cours, de concert avec le Conseil d'administration du FIDA. On trouvera dans l'encadré 3 l'illustration des avancées réalisées en ce sens.

Encadré 3

Résultats attendus pour la période couverte par la huitième reconstitution: directives opérationnelles

La Politique révisée du FIDA en matière de financement sous forme de dons a été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009. Alors que son principal objectif reste la promotion d'approches et de technologies performantes et/ou novatrices ainsi que de politiques et institutions favorables au développement agricole et rural, elle prend en considération toute la gamme de nouveaux facteurs qui influent désormais – positivement ou négativement – sur la vie des populations rurales, et l'éventail de nouveaux acteurs présents sur la scène du développement rural. Il en ressort un tableau du financement sous forme de dons qui offre au FIDA un certain nombre de possibilités de partenariat extrêmement solides, notamment un engagement plus marqué aux côtés du secteur privé⁸, et un ciblage accru de l'innovation et de l'apprentissage.

Sur la base de l'expérience accumulée depuis 2006 – année de la mise en place du **COSOP axé sur les résultats** –, le FIDA a, en 2010, procédé à l'actualisation des **directives** y relatives. Comme l'avait préconisé la Consultation sur la huitième reconstitution, les directives révisées prennent en considération la question de la fragilité des États, dans le droit fil des Principes du CAD pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires.

Durant la Consultation sur la huitième reconstitution, les États membres du FIDA, conscients de la diversification et de la fluctuation des besoins dans les **pays à revenu intermédiaire**, se sont penchés sur l'aptitude du FIDA à différencier ses opérations dans ces pays. Afin de répondre à cette préoccupation, le FIDA a élaboré un document d'orientation sur son engagement dans les pays à revenu intermédiaire et a abordé cette question avec le Conseil d'administration lors d'un séminaire informel qui s'est tenu en septembre 2010. Ce document, examiné ensuite par le Conseil d'administration en décembre 2010, sera approfondi en 2011.

De l'avis du FIDA, les questions relatives au changement climatique et à la gestion durable des ressources naturelles font partie intégrante de sa mission. Ce domaine d'action n'est pas nouveau pour le Fonds, qui a systématiquement cherché à améliorer l'efficacité et l'impact de ses opérations; ainsi, il a présenté au Conseil d'administration, en avril 2009, de nouvelles Procédures relatives à la gestion de l'environnement et au développement durable puis, en avril 2010, une Stratégie concernant le changement climatique. Des propositions en vue de l'élaboration d'une nouvelle Politique relative à l'environnement et aux ressources naturelles – qui intégrerait la Stratégie concernant le changement climatique – ont été examinées en décembre 2010, et une nouvelle politique devrait être présentée en 2011.

Durant la Consultation sur la huitième reconstitution, il a été convenu de mener à bien deux évaluations de grande ampleur: l'une sur la performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes, l'autre sur la Stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats dans le secteur privé. La première a été finalisée et sera suivie d'une politique et d'une stratégie de mise en œuvre institutionnelles en la matière; la seconde est en cours et sera présentée au Conseil d'administration en mai 2011. La nécessité de présenter une nouvelle politique et de nouveaux instruments, s'agissant de l'élargissement des partenariats dans le secteur privé, qui soient en parfaite harmonie avec le mandat du Fonds sera alors abordée. De plus, l'évaluation viendra enrichir le rapport qui devrait être présenté par la

⁸ La politique révisée autorise désormais le financement sous la forme de dons accordés à des entités du secteur privé pour des activités spécifiques. Ces entités seront principalement des entreprises agroalimentaires locales, des sociétés de transformation, des institutions de microfinancement ou des banques commerciales qui peuvent nouer un dialogue direct avec les groupes cibles du FIDA.

direction au Conseil d'administration (en septembre 2011) sur le succès des efforts déployés afin d'adopter une **approche plus sélective en matière de partenariats**.

En mai 2011, la direction soumettra au Conseil d'administration un **format révisé pour la présentation des documents de projet**, dans le cadre des directives révisées pour les COSOP axés sur les résultats et de la conception des projets et des dons, y compris critères de résultat et cadres logiques.

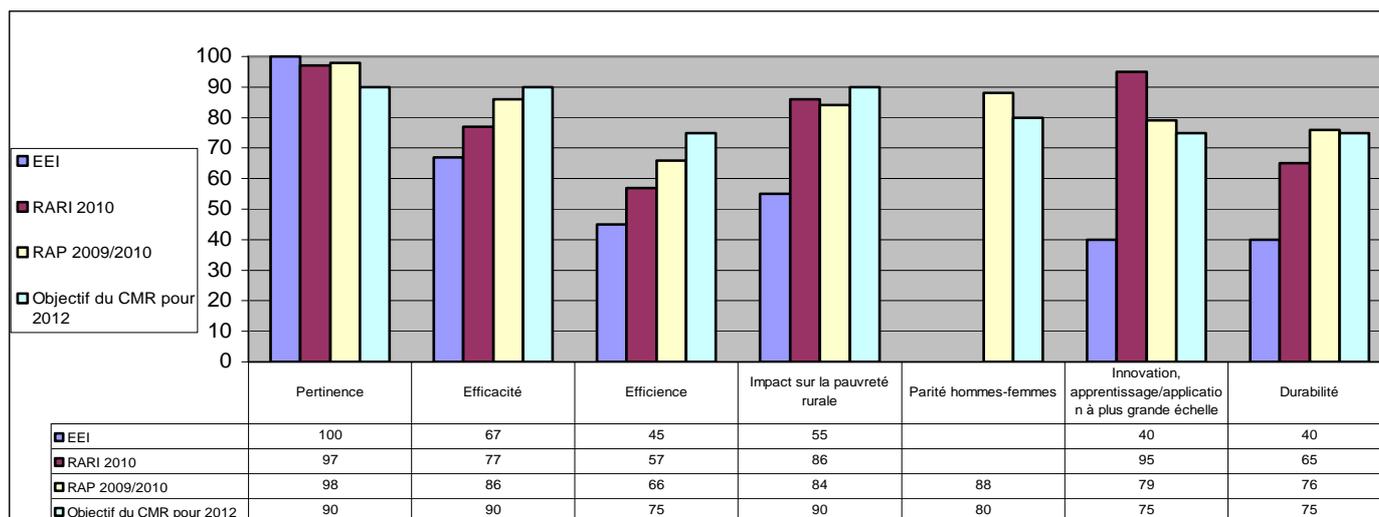
Durant la Consultation sur la huitième reconstitution, il a été convenu que le **groupe de travail sur le système d'allocation fondé sur la performance** poursuivrait ses activités et examinerait les résultats obtenus par d'autres institutions financières internationales afin de déterminer les améliorations qu'il est possible d'apporter au système. Les travaux du groupe sont en cours.

C. Résultats sur le terrain

54. À la fin du deuxième trimestre de 2010, 230 projets du FIDA étaient en cours d'exécution et touchaient 36 millions de ruraux pauvres (dont 7 millions de nouveaux bénéficiaires pour la seule dernière année). En termes de genre, 49% des bénéficiaires des programmes du FIDA sont des femmes, ce qui permet de penser que l'objectif de 50% fixé pour 2012 sera atteint. Concernant d'autres indicateurs, les femmes sont nettement majoritaires parmi les personnes formées à l'entrepreneuriat, à la gestion communautaire et à la production animale.

Graphique 3

Principaux indicateurs de performance applicables aux résultats du FIDA en matière de développement



EEI – Évaluation externe indépendante du FIDA, 2005

RARI – rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (préparé par le Bureau de l'évaluation indépendant)

RAP – rapports d'achèvement de projet

CMR – Cadre de mesure des résultats

55. En 2010, ces 36 millions de personnes – soit des dizaines de millions de ménages ruraux pauvres – se sont efforcées de constituer une base durable et autonome de revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire grâce à une meilleure gestion de la production agricole et des ressources naturelles. Parmi cette population, 4,1 millions de personnes ont bénéficié d'une formation aux techniques agricoles et 4,9 millions à la gestion des ressources productives communes. Par ailleurs, des institutions financières en milieu rural, accessibles et autogérées, ont offert des services financiers à 8,4 millions d'épargnants et à 4,8 millions d'emprunteurs. Quelque 28 000 groupements de commercialisation formés de petits agriculteurs ont bénéficié d'un appui sous la forme d'investissements destinés à améliorer

l'organisation des marchés. Grâce à des investissements dans les infrastructures, 21 000 kilomètres de routes ont pu être construits ou remis en état.

56. Les produits des projets (formation, routes, finance, pour n'en citer que quelques-uns) se traduisent par des améliorations concrètes et avérées des conditions de vie en milieu rural. Sur les 50 projets du FIDA achevés en 2009 et en 2010, 98% ont été jugés pertinents parce qu'ils répondaient aux besoins en matière de sécurité alimentaire et 84% parce qu'ils avaient un réel impact sur la pauvreté rurale, améliorant notamment les avoirs physiques et financiers, la sécurité alimentaire et l'autonomisation (voir graphique 3).
57. Outre le fait qu'ils offrent ce type de services, les projets du FIDA explorent également de nouvelles solutions dans un contexte agricole et rural en mutation constante. Soixante-dix-neuf pour cent des projets ont été jugés satisfaisants sur le plan de l'innovation, de l'apprentissage et de l'application à plus grande échelle (chiffre qui dépasse déjà l'objectif fixé pour 2012 dans le CMR, à savoir 75%). La performance plutôt médiocre affichée par les projets antérieurs dans le domaine clé de la commercialisation ne sera bientôt plus qu'un mauvais souvenir: 73% des projets ont obtenu de bons résultats, contre 63% en 2008-2009. La performance du FIDA dans ce domaine devrait encore s'améliorer à mesure qu'il tirera des enseignements de l'élargissement notable de ses activités d'intégration aux marchés entrepris au cours des quatre dernières années.
58. Pour chaque principal indicateur commun à l'EEI et au système de mesure du FIDA et d'IOE, les résultats sont maintenant bien meilleurs – outre celui concernant la pertinence des projets pour lequel, malgré l'adoption de critères plus stricts, les résultats effectifs dépassent déjà l'objectif du CMR pour 2012 (voir graphique 3). L'EEI n'a pas mesuré les résultats obtenus dans le domaine de la parité entre les sexes, ce que permet le cadre actuel de mesure: d'après les dernières données, le FIDA dépasse l'objectif fixé pour 2012 (voir aussi les paragraphes 71 à 73 ci-après).
59. Durant la première année de la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA est également très bien placé pour atteindre les objectifs de performance fixés pour 2012, et il les a dans certains cas déjà atteints, comme on le verra ci-dessous.
 - a) **Impact sur la pauvreté rurale:** alors que l'objectif fixé pour 2012 aux termes du CMR est de 90% de projets obtenant une note positive en ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale, le FIDA a atteint 84% en 2010, et la performance est meilleure encore selon IOE, qui retient le pourcentage de 86%.
 - b) **Pertinence des projets:** 98% des projets ont reçu une note positive, alors que l'objectif est de 90%.
 - c) **Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle:** la performance a été jugée positive dans 79% des cas (IOE aboutissant à un pourcentage supérieur), pour un objectif de 75%.
 - d) **Efficacité:** les projets du FIDA ont été jugés efficaces dans 86% des cas en 2010, alors que l'objectif fixé pour 2012 est de 90% (l'évaluation d'IOE donne un pourcentage moins élevé, qui reste toutefois supérieur à 75%).
 - e) **Durabilité et efficience:** si la performance en matière de durabilité a été bien meilleure en 2010 qu'en 2005 et si l'efficience s'est également améliorée, les résultats ont été moins bons que dans d'autres domaines.
60. Selon le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), établi en 2008 par IOE, "la comparaison avec d'autres organisations montre que la performance des projets du FIDA est dans l'ensemble très semblable à celle du portefeuille des interventions agricoles et de développement rural de la Banque mondiale. La pertinence et l'efficience des projets financés par le FIDA sont

supérieures à celles des projets de la Banque africaine de développement et, dans l'ensemble, la performance et la durabilité des projets du FIDA demeurent meilleures que celles des projets de la Banque asiatique de développement". Dans l'ensemble, il est clair que le Fonds réussit maintenant à avoir un réel impact sur la pauvreté rurale.

61. On trouvera dans l'encadré 4 des exemples de projets du FIDA dans le domaine de la gestion des ressources naturelles, de l'intégration aux filières commerciales, des services financiers ruraux et de la parité hommes-femmes. Ces projets offrent un aperçu des types de résultats que le FIDA obtient sur le terrain.

Encadré 4

Exemples concrets

Gestion des ressources naturelles

Dans le cadre du **Projet pilote de gestion des ressources naturelles dans le secteur est du Mont Kenya**, le FIDA apporte un financement qui vise à aider le gouvernement à atteindre son objectif, à savoir promouvoir la conservation de l'environnement afin d'assurer des moyens d'existence durables aux populations rurales pauvres. La zone de mise en œuvre étant adjacente au parc national et à la réserve du mont Kenya, le projet tente de résoudre la grave situation de conflit entre l'homme et la vie sauvage, à laquelle sont confrontés les agriculteurs des environs. Le projet, qui a eu une incidence incontestable sur la gestion des ressources naturelles, a bénéficié à environ 365 000 personnes, dont près de 50% sont des femmes. Il a contribué à améliorer les possibilités d'aménagement du bassin hydrographique en renforçant les associations d'usagers des ressources hydriques et les associations d'usagers de l'eau et en développant l'aptitude du personnel de district à coordonner la gestion des ressources naturelles. Ce projet a également contribué à la mise en place de réseaux d'irrigation et de systèmes de collecte et de stockage de l'eau de pluie plus efficaces. Les effets de synergie créés avec le service national chargé de la gestion des ressources hydriques garantissent la durabilité des résultats une fois le projet achevé. Quant à la conservation de l'environnement, outre la remise en état des forêts et la conservation des sommets des collines, des sources, des rives des cours d'eau et des bords de route, le projet a renforcé les fermes-écoles et les associations locales. Des pratiques de gestion améliorées sont maintenant appliquées sur plus de 3 900 hectares de terres, et des périmètres d'irrigation ont été soit construits, soit remis en état sur plus de 1 500 hectares. Quelque 2 000 bénéficiaires ont reçu une formation aux pratiques et techniques de production agricole, et environ 3 000 à la gestion communautaire.

Accroissement de la production et intégration aux filières

Le **Projet de développement de la production d'huile végétale** en Ouganda, qui est le projet de partenariat public-privé le plus important du portefeuille du Fonds, a prouvé qu'il est possible de tirer parti des investissements du secteur privé, moyennant une utilisation stratégique des fonds du FIDA. Ce projet est parvenu à développer et à étendre la culture du palmier à huile et des oléagineux, afin de réduire la dépendance à l'égard des importations, d'accroître les revenus des petits exploitants par des moyens novateurs et de créer des emplois. Il a bénéficié à environ 100 000 ménages, dont il a amélioré la nutrition et les revenus, et a favorisé la création de coopératives d'épargne et de crédit. À la suite d'une évaluation concluante, la deuxième phase du projet a été approuvée; elle poursuivra le partenariat avec la société Oil Palm Uganda Limited. Cette deuxième phase devrait permettre d'augmenter le volume de graines oléagineuses pressurées produit par les petits exploitants, et de consolider les liens directs établis avec les entreprises de transformation, afin de garantir l'approvisionnement des consommateurs ougandais en huile végétale et en produits dérivés. Au cours de cette deuxième phase, environ 136 000 ménages devraient voir leurs revenus s'accroître grâce à la culture de plantes oléagineuses.

Services financiers ruraux

En Éthiopie, le **Programme d'intermédiation financière rurale**, lancé par le FIDA, a montré que le financement rural pouvait permettre à un grand nombre de personnes démunies de se libérer de la pauvreté. Le programme a obtenu des résultats impressionnants en élargissant la portée des services financiers assurés par des institutions de microfinancement (IMF), viables sur le plan opérationnel, et des coopératives rurales d'épargne et de crédit, dont la clientèle est passée d'environ 700 000 ménages ruraux pauvres à près de 2,4 millions en cinq ans. Les femmes représentent quelque 30% des clients des IMF et 50% des clients des coopératives. L'autonomie financière et opérationnelle globale des IMF s'est aussi considérablement améliorée, et le programme est parvenu à établir des liens entre les IMF et le secteur bancaire. Une deuxième phase, qui sera fondée sur les données d'expérience et les enseignements tirés du programme ainsi que sur les pratiques les plus performantes appliquées ailleurs, permettra d'atteindre 2,6 millions de ménages ruraux pauvres supplémentaires au cours des sept prochaines années.

Parité hommes-femmes

Le **Programme de développement rural de la région de Las Verapaces** au Guatemala est une initiative novatrice qui vise à améliorer l'économie rurale d'une zone ravagée par la guerre civile, où vivent principalement des populations autochtones. Cherchant à réduire la pauvreté parmi les familles rurales les plus démunies, le programme a intégré les questions d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes autochtones à toutes ses activités. Ce faisant, il est parvenu à atteindre un nombre pratiquement égal de femmes et d'hommes, soit au total 64 000 personnes qui bénéficient de ses services. La proportion de femmes qui participent aux associations locales et aux organisations de producteurs et y jouent un rôle de premier plan a considérablement

progressé, passant de 3 à 40%. À cette fin, le programme a investi en faveur de l'autonomisation des femmes en leur assurant, au même titre qu'aux hommes, une formation qui leur a permis de renforcer leurs capacités de gestion et d'encadrement tout en favorisant l'accroissement de la productivité et des revenus ainsi que la parité entre les sexes, ce qui a créé un cycle vertueux de changement. Le fait d'avoir décidé de ne pas les cantonner dans des "activités féminines" traditionnelles et non rémunératrices a permis aux femmes de participer à la production de produits à valeur élevée et de contribuer largement à atteindre les objectifs de formation de revenus du programme. Il s'en est suivi une nette amélioration des conditions de vie. Un autre point très important: la possibilité de tirer des moyens d'existence décentes des activités agricoles appuyées par le programme a permis aux populations autochtones de ne plus avoir systématiquement recours à la migration saisonnière ou permanente.

D. Défis futurs: affronter les dimensions de la durabilité et de l'efficacité du développement

62. Même si les résultats des opérations du FIDA dans cinq domaines – impact sur la pauvreté rurale, pertinence, innovation, apprentissage et application à plus grande échelle, et efficacité – ont dépassé les objectifs fixés pour 2012 ou les atteindront vraisemblablement, leur pérennisation à un coût raisonnable constitue indubitablement un défi. Alors que le FIDA a fait des avancées notables dans ces domaines depuis 2005, il est évident que, en sa qualité de chef de file s'agissant de promouvoir l'application à plus grande échelle, le Fonds doit multiplier ses efforts afin que la petite agriculture parvienne à réaliser son potentiel – contribuer activement à la sécurité alimentaire mondiale.
63. Pour améliorer le lien durabilité-efficacité, il est nécessaire d'accroître le retour sur investissement (efficacité) afin de donner aux petits agriculteurs, aux gouvernements et aux autres partenaires les moyens d'obtenir des résultats positifs et de les prolonger dans le temps (durabilité). À cet égard, le FIDA a renforcé l'attention accordée aux trois grands facteurs nécessaires pour inscrire dans la durée l'amélioration de la production de la petite agriculture et la création de revenus, à savoir l'intégration aux marchés et la compétitivité; la viabilité écologique et l'adaptation au changement climatique; et la promotion de la participation des femmes et des jeunes à la petite agriculture.
64. **Intégration aux marchés et compétitivité.** À l'heure actuelle, les programmes du FIDA ont pour principal objectif d'appuyer le développement d'une petite agriculture qui soit plus en phase avec les possibilités de commercialisation, qui dispose d'un meilleur cadre social et institutionnel de gestion des risques⁹ et qui bénéficie de filières d'approvisionnement et de commercialisation modernes et reposant sur un système entrepreneurial.
65. Le FIDA met à profit son aide au développement pour atteindre ces objectifs: i) en s'efforçant d'instaurer des partenariats public-privé susceptibles de mobiliser d'importants investissements en capitaux et en technologies de pointe en faveur des filières de la petite agriculture; ii) en stimulant les entreprises nationales – petites et moyennes – dans le domaine de l'industrie agroalimentaire et de la fourniture d'intrants; iii) en favorisant la participation de banques commerciales correspondantes au financement de la production agricole à petite échelle (par exemple, en collaboration avec l'Alliance pour une révolution verte en Afrique, au Kenya); iv) en simplifiant le régime de l'agriculture sous contrat; et v) en affrontant les problèmes de contrôle de la qualité qui ne cessent de se multiplier avec l'évolution, à l'échelle planétaire, de la demande, de la distribution et de la transformation de denrées alimentaires.
66. Une composante majeure de ces efforts a trait à l'intérêt croissant accordé à la création de filières, dans une optique d'accroissement de la production et

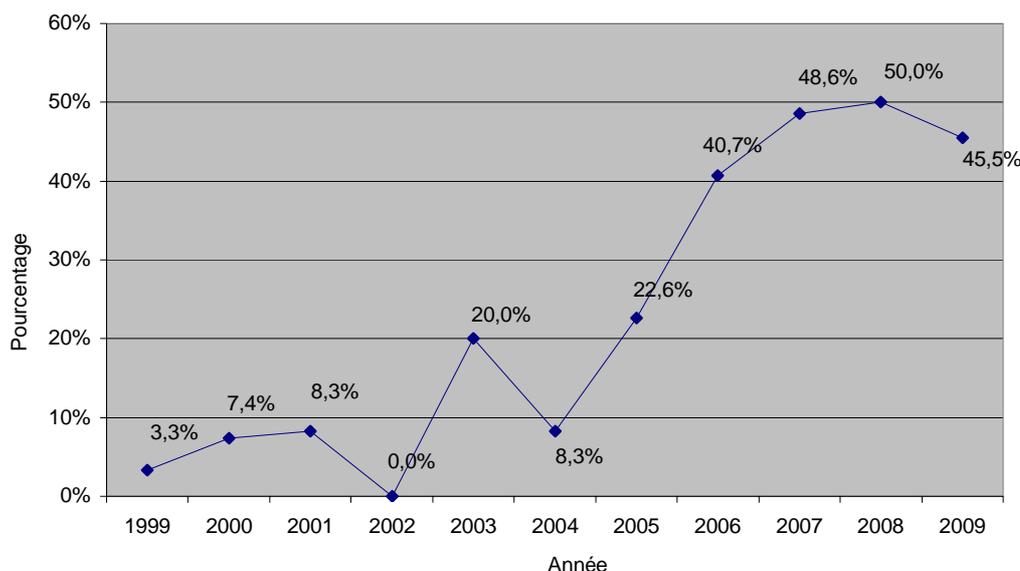
⁹ Par exemple, le FIDA et le Programme alimentaire mondial (PAM), avec au départ le soutien de la Fondation Bill et Melinda Gates, collaborent depuis 2008 pour définir et planifier des systèmes d'assurance conçus pour protéger les petits agriculteurs contre l'impact des catastrophes naturelles et du changement climatique. Voir PAM et FIDA, Le potentiel d'application à plus grande échelle et de durabilité de l'assurance indexée contre les intempéries pour l'agriculture et les moyens de subsistance en milieu rural, Rome, 2010.

d'augmentation des revenus. Une autre composante est l'approche complémentaire adoptée pour que la finance rurale devienne également un système de recyclage des économies des populations pauvres en appui à leurs propres objectifs d'investissement, ainsi qu'un instrument de canalisation, en amont, des capitaux privés et des envois de fonds¹⁰ vers de petites entreprises agricoles rentables. Le trait d'union entre ces deux composantes est la participation du secteur privé en tant que partenaire dynamique des gouvernements et des petits agriculteurs, et en tant que prestataire stratégique de filières de commercialisation, de technologies et de capitaux qui doivent jouer – directement ou indirectement – un rôle important dans la stratégie de durabilité de l'ensemble des programmes.

67. Depuis 1999, le FIDA a financé 78 projets dans le cadre desquels ont été développées des filières ciblant les petits agriculteurs, avec un élargissement notable après 2005 (73% des projets ont démarré en 2006). Comme il ressort du graphique 1, ils représentent aujourd'hui près de la moitié des projets récemment approuvés. La commercialisation est la clé de voûte de la nouvelle vision. En 2008-2009, 63% des projets achevés ont reçu une note satisfaisante s'agissant de l'appui à la commercialisation, proportion qui a atteint 73% en 2009-2010.

Graphique 1

Pourcentage de projets de développement de filières par rapport à l'ensemble des projets présentés au Conseil d'administration



68. Il s'agit là d'un domaine où beaucoup reste à apprendre, en particulier concernant la croissance équitable, l'intervention dans les zones défavorisées et la mise en place et le maintien de normes pour un investissement responsable et la responsabilité sociale des entreprises parmi les partenaires. Il s'agit d'un domaine prioritaire pour le FIDA s'agissant de gestion et de partage des savoirs, dans la mesure où le Fonds et ses partenaires se trouvent confrontés aux problèmes concrets du renforcement des capacités des petits agriculteurs eux-mêmes en leur qualité d'assise du secteur privé en milieu rural, et de la promotion d'une structure en mesure de garantir des relations entre les acteurs, à grande et à petite échelle, qui soient rentables pour tous.

¹⁰ Le FIDA assure la coordination du Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds, avec l'appui du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, la Commission européenne, le Ministère des finances du Grand-Duché de Luxembourg, le Ministère des affaires étrangères et de la coopération du Royaume d'Espagne, le Fonds d'investissement multilatéral et le Fonds d'équipement des Nations Unies.

69. **Environnement et changement climatique.** Les ressources naturelles constituent des facteurs essentiels de la structure des coûts et de la rentabilité de la petite agriculture. Dans ce domaine, la performance passée des projets indique que le FIDA n'a pas suffisamment investi dans la gestion des ressources naturelles¹¹. Avec la création d'une Division environnement et climat, le FIDA est parvenu non seulement à renforcer ses capacités afin de recenser et d'approfondir certains des problèmes propres à la gestion de l'environnement et au changement climatique auxquels se trouvent confrontés les petits agriculteurs, mais a également intégré la gestion des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique dans sa stratégie de développement économique et de durabilité. En 2009, 77% des projets achevés ont bénéficié d'une évaluation satisfaisante pour avoir préservé ou restauré l'environnement, chiffre qui a atteint 87% en 2010.
70. En avril 2009, au titre des résultats attendus durant la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA a revu avec le Conseil d'administration ses procédures relatives à la gestion de l'environnement et au développement durable. En avril 2010, il a présenté une nouvelle stratégie concernant le changement climatique, autre résultat attendu pour la période de la huitième reconstitution. En décembre 2010, il a soumis au Conseil d'administration une proposition de politique en matière d'environnement et de ressources naturelles, en vue de son approbation en septembre 2011. L'engagement dans ce domaine a changé non seulement quantitativement, mais aussi qualitativement parlant, dans la mesure où cette question a cessé d'être une préoccupation distincte pour faire partie intégrante de la stratégie centrale de développement économique – en relation avec la question émergente du rôle du développement de la petite agriculture et de la gestion des ressources dans les équations mondiales relatives à l'énergie et à l'eau.
71. **Promouvoir la participation des femmes et des jeunes.** La durabilité des projets et programmes appuyés par le FIDA dépend de la mesure dans laquelle les projets associent les femmes et prennent en considération les questions spécifiques de parité hommes-femmes. Dans ce domaine, la performance du FIDA va s'améliorer. Sur tous les projets achevés en 2010, 88% ont reçu une note satisfaisante pour avoir traité des questions de parité hommes-femmes (dépassant ainsi l'objectif CMR fixé pour 2012), contre 76% l'année précédente. Le FIDA veille néanmoins à ce que les résultats s'améliorent.
72. En 2010, IOE a réalisé – résultat attendu pour la période couverte par la huitième reconstitution – une évaluation au niveau de l'institution de la performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes, qui a mis en évidence que les résultats obtenus par le FIDA sont meilleurs que ceux des institutions financières internationales (IFI) pairs du fait de l'intégration des questions de parité hommes-femmes à tous les stades du projet – de la conception à l'exécution¹². Contre toute attente, tant l'évaluation que le rapport du MOPAN ont abouti à la conclusion que la performance du FIDA était meilleure en pratique qu'en théorie (à savoir au niveau de la conception) et dans les nouveaux projets et programmes plutôt que dans les opérations moins récentes.
73. La direction s'est engagée à progresser encore. Une nouvelle politique institutionnelle, basée sur des faits concrets et des résultats, concernant l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes sera présentée au Conseil d'administration en 2011. En attendant, le FIDA va de l'avant, avec une énergie renouvelée, dans le droit fil des tendances positives mises en évidence dans le rapport d'évaluation: la prise en compte de la problématique hommes-femmes au

¹¹ Le rapport du MOPAN donne cependant au FIDA une note satisfaisante pour son ciblage thématique transversal de l'environnement et des questions de parité hommes-femmes.

¹² En 2009, le FIDA a publié, conjointement avec la Banque mondiale et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), un ouvrage pratique exhaustif: *Gender in Agriculture Sourcebook* (Manuel sur la parité hommes-femmes dans le secteur de l'agriculture).

niveau de la conception et de l'exécution des projets; et l'intégration de spécialistes des questions de parité hommes-femmes dans les structures de projet – des missions effectuées tout au long du cycle de projet à la gestion des projets et aux bureaux de pays. Par ailleurs, le FIDA s'attachera à mener à bien les engagements pris en relation avec l'ODD 3 (promouvoir l'égalité des sexes) lorsqu'il a reçu la torche de champion de l'ODD 3. Parmi ces engagements figure notamment l'accroissement du pourcentage de femmes parmi le personnel de rang supérieur, domaine où, selon IOE, le FIDA a obtenu de meilleurs résultats que la plupart des organisations prises comme référence.

74. La participation effective des **jeunes ruraux** constitue elle aussi un facteur crucial de pérennisation des résultats en matière de développement. À l'échelle planétaire, la population de jeunes âgés de 12 à 24 ans – soit, à l'heure actuelle, 1,3 milliard de personnes – devrait atteindre 1,5 milliard en 2035. La croissance sera plus rapide en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud-Est. Les jeunes appartenant à la tranche 15-24 ans représentent 36% de la population active en Afrique subsaharienne, 33% au Proche-Orient et en Afrique du Nord, et 29% en Asie du Sud¹³. Les jeunes ouvrent la voie à la migration des zones rurales. Ils abandonnent l'agriculture et rares sont ceux qui se soucient de planifier et d'investir dans ce domaine. En revanche, l'action de développement agricole a privilégié les hommes plus âgés, qui ne représentent qu'une fraction de l'activité agricole, qu'il s'agisse de main-d'œuvre ou de gestion.
75. La situation n'est guère encourageante si l'on se place dans une optique de croissance stratégique et de durabilité. Le FIDA s'efforce d'affiner sa stratégie d'intervention afin de garantir que la participation englobe les éléments essentiels, présents et à venir. Faire des petits agriculteurs des entrepreneurs fait appel à des considérations liées au genre et à la génération. À cette fin, le FIDA a organisé sa première réunion sur l'entrepreneuriat et les microentreprises des jeunes à Cartagena (Colombie) en novembre 2010 afin d'ouvrir le débat sur le rôle des jeunes ruraux en matière de développement rural. La direction propose également que l'ouverture de perspectives d'avenir pour les jeunes ruraux devienne l'un des principes d'action du nouveau Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.

IV. EFFICACITÉ, EFFICIENCE ET TRANSPARENCE DE L'ORGANISATION

76. Le CMR constitue le principal instrument de gestion du FIDA. La planification et l'affectation des ressources visent essentiellement à la réalisation des objectifs que le Fonds s'est fixés, et la performance fait l'objet d'un suivi à tous les niveaux par le biais du système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP).
77. Dans le cadre de son programme de réforme, le FIDA s'efforce d'aligner l'allocation de ses ressources sur ses objectifs stratégiques et d'utiliser ces mêmes ressources de manière efficiente. À cette fin, il procède actuellement au renforcement de ses instruments de planification institutionnelle, à la réforme de ses services administratifs, à la consolidation de la gestion institutionnelle et à l'amélioration de l'efficacité. Dans tous ces domaines, des changements notables ont été opérés ou sont en cours.

A. Planification et affectation des ressources axées sur les résultats

78. En 2010, le FIDA a fait des avancées notables sur la voie de la mise en place d'un système exhaustif et transparent de gestion des activités et d'affectation des ressources axé sur les résultats. À ce titre, il a élaboré un nouveau cadre

¹³ Paul Bennell, Promoting Livelihood Opportunities for Rural Youth, document préparé pour la table ronde sur les jeunes organisée en 2007 à l'occasion du Conseil des gouverneurs du FIDA.

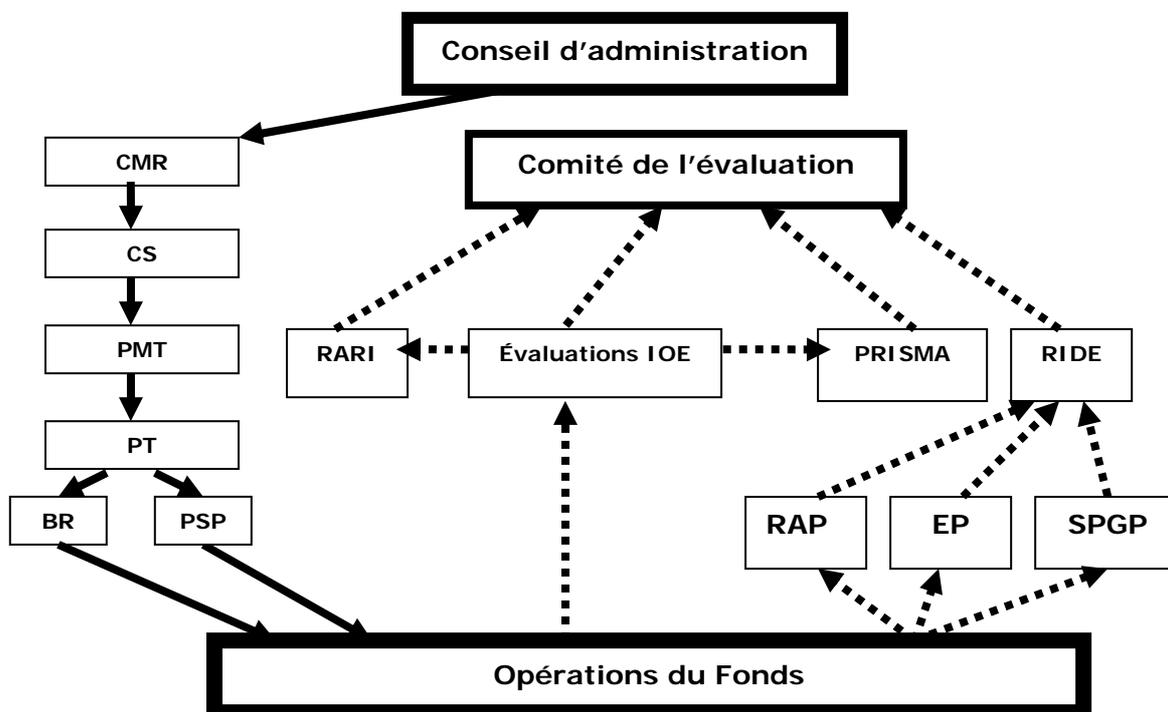
stratégique, un nouveau Plan à moyen terme (PMT), un nouveau système d'établissement du budget axé sur les résultats ainsi qu'un nouveau plan stratégique pour le personnel (l'encadré 5 présente ces instruments par rapport aux résultats attendus durant la période couverte par la huitième reconstitution):

- a) Le **Cadre stratégique**. En 2010, le FIDA a soumis à l'examen du Conseil d'administration le nouveau Cadre stratégique proposé pour 2011-2015, résultat attendu pour la période de la huitième reconstitution. Ce cadre expose les objectifs stratégiques du FIDA, ses priorités thématiques et ses principes d'action. Il expose également les mesures nécessaires pour mener à bien ce cadre stratégique moyennant une gestion axée sur les résultats, une gestion de la qualité et une amélioration de l'efficacité. Le nouveau Cadre stratégique reprend en grande partie le précédent: la plupart des causes profondes de la persistance de la pauvreté sont toujours d'actualité et doivent être affrontées dans les meilleurs délais. Le nouveau cadre comprend toutefois plusieurs éléments nouveaux, à commencer par une vision cohérente des économies rurales en tant qu'espaces dynamiques ouvrant de nouvelles perspectives mais présentant aussi de nouveaux risques pour les petits agriculteurs et autres populations rurales pauvres. Cette vision met à profit, d'une part, l'analyse des difficultés et des perspectives actuelles s'agissant de développement rural et de petite agriculture présentées dans le *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* et, d'autre part, l'expérience d'une nouvelle génération de projets.
- b) Le **nouveau Plan à moyen terme**. En 2010, la direction a présenté un nouvel instrument de planification à moyen terme (triennal à horizon mobile) afin que la planification et le suivi des activités fassent partie intégrante du système de résultats. Le PMT a pour objectif d'atteindre les résultats fixés dans le CMR – le Cadre stratégique constituant une structure générale d'intervention –, et il détermine dans le détail les activités concrètes qui seront réalisées et les produits qui seront obtenus pour atteindre ces mêmes résultats. Il précise les obligations redditionnelles: du personnel et des unités vis-à-vis de la direction, et de la direction vis-à-vis du Conseil d'administration. Le mécanisme redditionnel est le RIDE, qui examine les résultats et les actions menées à cet égard.
- c) Le **nouveau budget axé sur les résultats**. En décembre 2009, la direction a présenté au Conseil d'administration un autre des principaux résultats attendus durant la période couverte par la huitième reconstitution: un budget administratif intégré et axé sur les résultats (pour 2010). Pour la première fois, toutes les dépenses annuelles sont gérées au sein d'un cadre unique orienté sur les résultats, et tous les fonds sont alloués de manière transparente aux différents groupes d'activités (exposés dans le PMT depuis 2010) en appui aux résultats. Courant 2010, la direction est allée plus loin. Dans le cadre d'un budget base zéro, les affectations de ressources proposées pour 2011 ont été soigneusement examinées, non pas sur la base des affectations antérieures, mais au regard de leur contribution potentielle aux résultats futurs en matière de développement sur le terrain. Il en est résulté un budget pour 2011 qui augmente la proportion des fonds alloués aux principales activités de développement et, dans une optique d'optimisation des ressources, réduit les fonds alloués aux services d'appui.
- d) Le **nouveau plan stratégique pour le personnel (PSP)**. Le plan stratégique pour le personnel du FIDA a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2010. C'est la première fois que le FIDA dispose d'un plan stratégique pour le personnel explicite axé sur l'objectif spécifique du Fonds, à savoir obtenir des résultats en matière de développement en tirant le meilleur parti des ressources disponibles. Pour ce faire, il est essentiel de passer d'un système d'administration du personnel à un système dicté par

des impératifs de gestion du personnel. Les paragraphes 87 à 91 ci-après illustrent les mesures prises en ce sens.

Figure 1

Le système en boucle du FIDA: planification, rapports et résultats



Note: CS – Cadre stratégique; PT – programme de travail du FIDA; BR – budget axé sur les résultats; PSP – plan stratégique pour le personnel; RAP – rapport d'achèvement de projet; EP – examen du portefeuille; PRISMA – Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction.

79. La figure 1 expose les processus relatifs à la planification des résultats, à l'apprentissage et à l'affectation des ressources: à gauche, les résultats et les processus de planification opérationnels correspondants, à droite les processus de mesure des résultats et d'apprentissage de l'évaluation. Le but est de mettre en place un ensemble intégré de processus en vue d'obtenir des résultats sur le terrain, en commençant par des objectifs de résultats pour ensuite définir l'orientation générale de l'intervention, planifier les activités, aligner les ressources financières et humaines sur les exigences opérationnelles et ajuster les activités et les allocations en fonction des données d'évaluation et de performance.
80. Le rapport du MOPAN accorde au FIDA une note très positive s'agissant des ajustements apportés aux politiques/stratégies sur la base des informations relatives à la performance, ainsi que de son aptitude à encourager le recensement, la collecte et la dissémination des enseignements tirés.

Encadré 5¹⁴

Résultats attendus durant la période couverte par la huitième reconstitution: gestion de la performance et orientation stratégique

En septembre 2009, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé le **Cadre de mesure des résultats pour 2010-2012**. Il s'agissait du premier résultat attendu de la période couverte par la huitième reconstitution. Une fois par an, le RIDE rend compte de la performance sur la base des indicateurs et des objectifs du CMR; ce rapport fournit par ailleurs des informations détaillées sur la performance s'agissant de durabilité, d'appropriation par les pays, de parité hommes-femmes et de réforme organisationnelle, comme l'a demandé la Consultation sur la huitième reconstitution.

Un autre principal résultat attendu est le Cadre stratégique du FIDA. En septembre 2010, la direction a présenté les grandes lignes d'un nouveau **cadre stratégique** lors d'un séminaire informel du Conseil d'administration. Ce dernier a examiné cette question en détail lors de sa session de décembre 2010 et devrait approuver la version finale en mai 2011.

B. Réforme des principaux services administratifs

81. Le FIDA a entrepris une réforme substantielle de deux de ses principaux services administratifs – la gestion financière et la gestion des ressources humaines – dont la fonction est essentielle s'agissant de garantir que le Fonds dispose des moyens organisationnels nécessaires pour atteindre les résultats fixés en matière de développement.

Gestion financière

82. En tant qu'IFI, le FIDA prend des engagements financiers, importants et à long terme, au titre des projets et programmes. Il gère quelque 2,5 milliards d'USD sous la forme d'actifs placés et mobilise et gère toujours plus de ressources en dehors du contexte de la reconstitution.
83. À maints égards, le Fonds a correctement assumé son rôle financier. Il a reçu des rapports externes d'audit sans réserve sur la base des normes les plus strictes (les normes internationales d'information financière [IFRS]) en relation avec ses comptes ainsi qu'avec la manière dont il a géré les financements reçus de ses États membres. Il a fait en sorte que ses actifs ne souffrent pas de la crise financière mondiale, obtenant même un taux de rendement extrêmement satisfaisant. Le processus relatif à la déclaration de la direction et, en dernière analyse, à l'attestation du Commissaire aux comptes concernant les contrôles internes de l'information financière (un résultat attendu de la période couverte par la huitième reconstitution) est en bonne voie.
84. La gestion financière du FIDA doit toutefois changer pour appuyer le rôle toujours plus important joué par l'institution à l'échelle planétaire s'agissant de fournir, rassembler et concevoir des investissements en faveur de la petite agriculture et de la sécurité alimentaire. De plus, il est essentiel de garantir la viabilité à long terme de la capacité du FIDA à financer les programmes vers lesquels confluent les partenariats financiers. À cet égard, comparé à d'autres IFI, le FIDA se trouve dans une situation peu ordinaire dans la mesure où une proportion beaucoup plus élevée de son programme de travail a été basée sur des ressources *internes*¹⁵.
85. Même si les possibilités de mobilisation de ressources internes ne sont pas encore épuisées, la viabilité du Fonds doit être envisagée dans une perspective à long terme. Il est impératif de veiller à ce que la mobilisation maximale de ressources internes destinées à être engagées immédiatement ne compromette pas la viabilité à long terme du rôle du Fonds. En conséquence, durant et après la période

¹⁴ L'état d'avancement de chaque résultat attendu de la période de la huitième reconstitution fait l'objet d'un encadré dans la section concernée du rapport. On trouvera à l'annexe I un tableau détaillé de l'état d'avancement des résultats attendus.

¹⁵ Il est prévu de financer sur les ressources internes (remboursement des prêts, commissions de service, retour sur investissement et recours au pouvoir d'engagement anticipé) 66% environ du programme de prêts et dons envisagé, de la réduction de la dette au titre de l'Initiative pour l'allègement de la dette des pays pauvres très endettés, et des budgets 2010-2012, et 33% seulement sur les contributions à la reconstitution.

couverte par la neuvième reconstitution, le FIDA devra relever deux défis majeurs s'agissant de gestion financière. Premièrement, la gestion prudente de ses ressources *internes* et l'alignement des engagements et des décaissements sur les entrées. Deuxièmement, le renforcement de sa capacité de mobilisation de ressources *externes* afin de couvrir, si possible, des domaines englobant des opérations financières plus complexes.

86. Afin de garantir que le FIDA possède la capacité de gestion financière nécessaire pour relever les défis à venir, la structure de gestion financière interne a été revue en 2010, à la demande de la direction, par un cabinet conseil externe hautement qualifié. Sur la base des recommandations formulées dans le cadre de cette étude, la direction a mis en place un département financier autonome, sous la conduite d'un Responsable principal des services financiers recruté hors de l'organisation. De plus, le principal système financier (le système prêts et dons), en cours de réorganisation, reposera désormais sur une solide base de technologies de l'information, après avoir fonctionné pendant de nombreuses années sur une base jugée à haut risque tant par les commissaires aux comptes que par le Comité d'audit du FIDA.

Encadré 6

Résultats attendus durant la période couverte par la huitième reconstitution: gestion financière, gestion des risques et transparence

En 2009, conformément à la Consultation sur la huitième reconstitution, le **budget** intégré et **axé sur les résultats** a été examiné avec le Comité d'audit et le Conseil d'administration. Le premier budget intégré a été approuvé en décembre 2009 (pour le budget 2010).

La **gestion des risques de l'organisation** fait partie intégrante de toutes les opérations et activités du FIDA. L'année 2008 a vu la création d'un comité chargé de la gestion des risques de l'organisation ainsi que la formulation d'une politique en la matière. En réponse à la requête avancée par les États membres lors de la Consultation sur la huitième reconstitution, depuis avril 2009 le Président rend compte une fois par an au Comité d'audit et au Conseil d'administration de la situation dans le domaine de la gestion des risques; il ressort d'une évaluation menée en 2010 par le Corps commun d'inspection des Nations Unies que le FIDA est un précurseur dans ce domaine.

Dans le cadre du processus de consolidation de son nouveau modèle opérationnel, les **directives concernant la passation des marchés** ont été révisées par le Conseil d'administration à la lumière des objectifs d'harmonisation et de l'approche adoptée par la Banque mondiale. Les nouvelles directives approuvées en septembre 2010 développent au maximum l'application des systèmes nationaux après une évaluation approfondie. L'approche retenue fait siens les principes inscrits dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le Programme d'action d'Accra en relation avec le recours aux systèmes nationaux existants dans le domaine de la passation des marchés. Le Manuel de passation des marchés, présenté pour information au Conseil d'administration en septembre 2010, fournit des informations détaillées et des directives concrètes dans ce domaine.

Avec sa nouvelle **Politique en matière de diffusion des documents**, approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2010, qui met à profit les meilleures pratiques, le FIDA est parvenu à améliorer la transparence.

Dans le droit fil des engagements pris, le FIDA procède actuellement à la mise en place du cadre pour la **déclaration de la direction et l'attestation du Commissaire aux comptes** relatives aux contrôles internes de l'information financière. Une **structure de contrôle interne** exhaustive est également en cours d'élaboration.

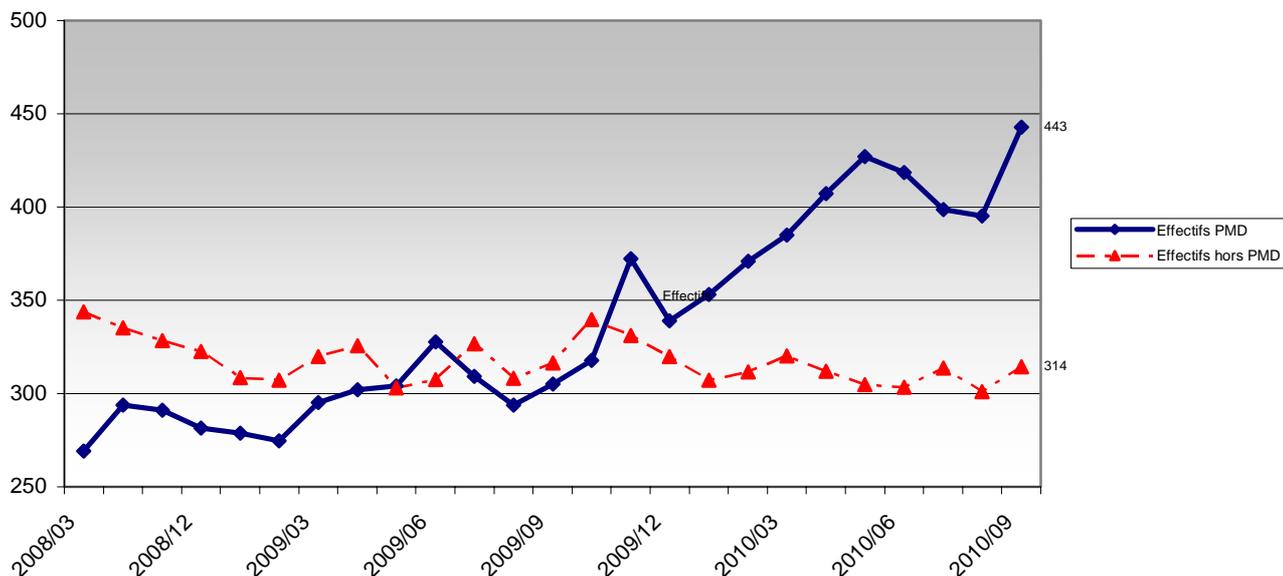
Gestion des ressources humaines

87. La réforme de la gestion des ressources humaines, qui a été lancée durant la période de la septième reconstitution, se poursuit activement pendant la huitième reconstitution. En 2010, la direction a pris des mesures afin de donner une nouvelle assise à la gestion du personnel, axée sur les résultats, dans une optique explicite de renforcement de l'efficacité et de l'efficience en matière de développement. Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010, le premier plan stratégique pour le personnel du FIDA a pour objectifs: d'accroître le nombre de cadres en appui aux opérations de développement; de s'attacher à doter les bureaux de pays

du personnel nécessaire; et de mettre en place un cursus de renforcement des capacités du personnel opérationnel. Par ailleurs, le plan stratégique pour le personnel préconise de rationaliser les processus et d'externaliser un certain nombre de tâches afin de réduire les effectifs du personnel administratif, et de rapprocher les coûts salariaux des tarifs en vigueur sur le marché local.

88. Il ressort du graphique 4 que le FIDA a déjà légèrement réduit ses effectifs (personnel fixe, personnel temporaire et consultants) en dehors du Département gestion des programmes (PMD) et a renforcé le personnel au sein de celui-ci. La proportion de membres du personnel et de consultants participant directement à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de pays était de 63% au troisième trimestre de 2010; le FIDA est donc sur la bonne voie pour atteindre l'objectif de 65% fixé pour 2012 aux termes du CMR.
89. À la demande de la Consultation sur la huitième reconstitution, un examen externe du régime de rémunération et d'avantages en place au FIDA a été entrepris, dont les résultats ont été communiqués au Conseil d'administration. Ce rapport recensait des solutions (autres que le régime administré par le FIDA depuis sa création) présentant un certain intérêt. La concertation avec le Conseil d'administration et le personnel va se poursuivre de manière à convenir du meilleur système à adopter pour le FIDA. En attendant, le Fonds a gelé les augmentations automatiques de salaire pour la catégorie des services généraux et a stoppé le recrutement externe pour les postes de cette catégorie. La direction procède actuellement au recrutement d'un nouveau directeur des ressources humaines, qui sera chargé de mener à bien le changement s'agissant de la dotation en effectifs et de la structure de gestion du personnel que l'organisation requiert.
90. Parallèlement, la direction s'est attelée à d'autres éléments du programme de réforme des ressources humaines, à savoir la révision du règlement du personnel, la rédaction d'une version révisée du Manuel des procédures relatives aux ressources humaines, la modification et le perfectionnement du système d'évaluation de la performance du personnel, et la mise en place d'un programme de départ. Par ailleurs, un audit des emplois sera prochainement effectué de manière à obtenir une image plus précise des tâches auxquelles le personnel est concrètement affecté. Les délais de recrutement ont été considérablement réduits (un indicateur CMR), en particulier durant les deux derniers trimestres de 2010, et la proportion de personnes recrutées originaires de pays en développement a augmenté.

Graphique 4

Évolution des effectifs (personnel fixe, personnel temporaire et consultants) pour 2008-2010: PMD et hors PMD

91. Les mesures prises par la direction ont une incidence positive sur l'environnement de travail. La motivation du personnel, qui fait l'objet d'enquêtes et d'analyses effectuées par un prestataire de services externe dans la mesure où il s'agit d'un indicateur clé du CMR pour la gestion des ressources humaines, a enregistré en 2010 une avancée minime mais encourageante, qui permet de croire que le FIDA atteindra l'objectif du CMR fixé pour 2012.

Encadré 7

Résultats attendus pour la période couverte par la huitième reconstitution: gestion des ressources humaines

La Consultation sur la huitième reconstitution a demandé que le FIDA présente au Conseil d'administration des rapports de situation sur la mise en œuvre du **programme de réforme des ressources humaines**. Il en a été ainsi en décembre 2009 et en décembre 2010. En décembre 2010, le nouveau plan stratégique pour le personnel a également été présenté. En outre, le RIDE 2010 rend compte des **principaux indicateurs de performance** pour la réforme des ressources humaines. Plus généralement, en 2010, la direction, dans le cadre d'une série de rapports sur le thème "Changement et réforme", a rendu compte à chaque session du Conseil d'administration des mesures prises dans ce domaine.

En décembre 2010, la direction a présenté au Conseil d'administration le **rapport externe** que celui-ci avait demandé sur les résultats de la comparaison du système de rémunération du personnel du FIDA et des systèmes d'incitation basés sur les résultats en vigueur dans d'autres organisations internationales.

C. Gestion institutionnelle et renforcement de la transparence et de l'efficacité

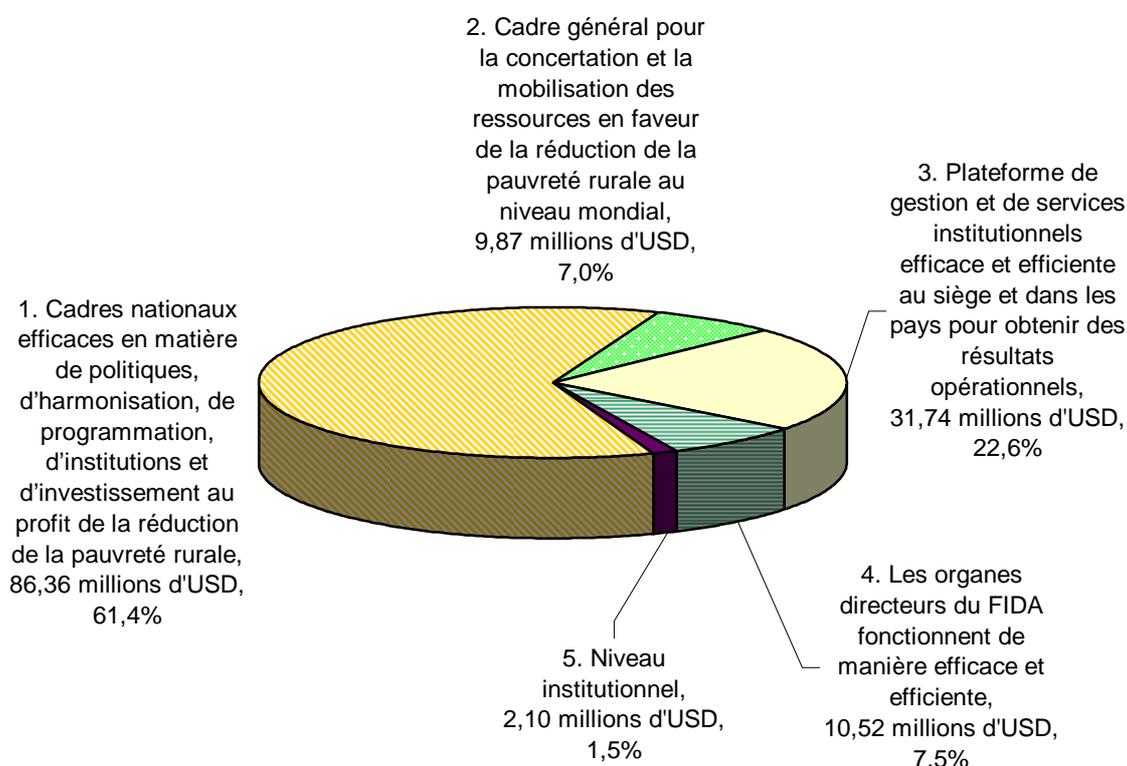
92. Depuis janvier 2010, début de la période couverte par la huitième reconstitution, la structure et la composition de l'équipe de direction du FIDA ont été renouvelées et renforcées. Un nouveau Vice-Président a été recruté et le Bureau du Président et du Vice-Président, totalement remanié, a été placé sous l'autorité d'un nouveau directeur. Le domaine de compétence du responsable des opérations (désormais Vice-Président adjoint) a été élargi et couvre maintenant des divisions renforcées en matière technique et environnementale. Un Responsable principal des stratégies de développement a été recruté pour encadrer les fonctions relatives à la stratégie et à la gestion des savoirs. En outre, deux nouveaux postes ont été créés au sein de la direction: un Responsable principal des services financiers à la tête du Département des opérations financières et un Chef des services institutionnels

(regroupant les ressources humaines, l'administration, les technologies de l'information et la sécurité). Ces postes seront pourvus par voie d'appel à la concurrence internationale.

93. La direction a également pris des mesures destinées à accroître la **transparence** du Fonds. La nouvelle Politique en matière de diffusion des documents, approuvée par le Conseil d'administration en 2009, a permis au FIDA d'adopter des règles aussi ambitieuses que d'autres IFI telles que la Banque mondiale, et de remédier à l'un des points faibles mis en évidence dans le rapport de Brookings et du Centre pour le développement mondial. En outre, une **nouvelle structure de responsabilité** a été élaborée de manière à donner une image précise des fonctions et responsabilités des membres de l'équipe de direction et du personnel.
94. L'un des principaux défis à relever consiste à renforcer **l'efficacité administrative**, le CMR ayant fixé un objectif précis dans ce domaine. En 2011, la part affectée aux services administratifs représente moins du quart du budget de fonctionnement annuel du FIDA, tandis que les services chargés des opérations de développement reçoivent plus de 60% de ce total (voir diagramme 4). En valeur réelle, les dépenses des services administratifs n'ont pas augmenté depuis 2006, en dépit de l'accroissement important du volume des opérations. Les augmentations budgétaires et de personnel, d'une année sur l'autre, ont concerné uniquement les activités d'appui et les projets visant directement à obtenir des résultats de développement sur le terrain. Et ces augmentations ont été bien inférieures à l'augmentation des ressources engagées par le Fonds (voir graphique 5 sur l'évolution du budget administratif et du programme de travail).

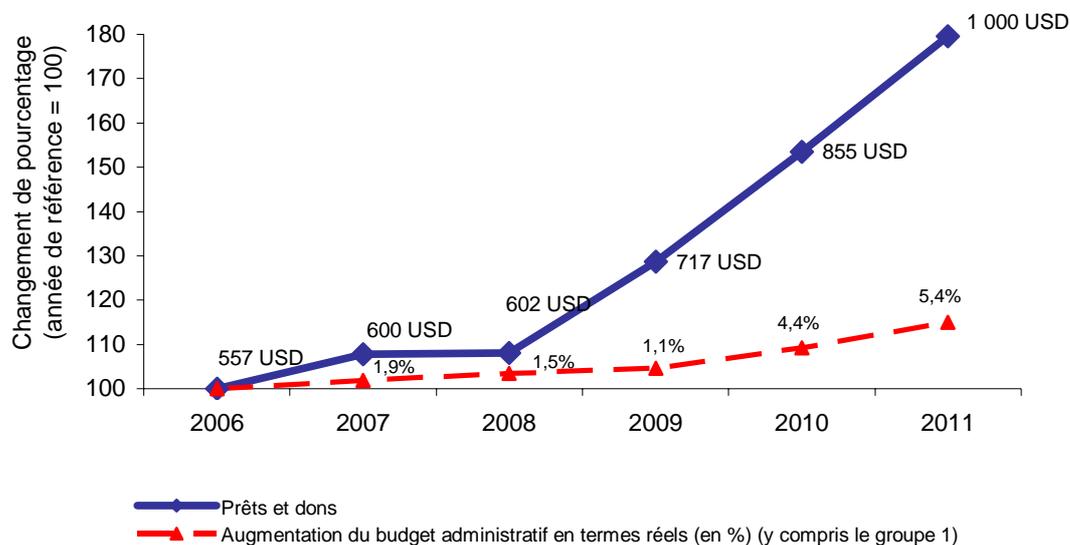
Diagramme 4

Allocations axées sur les résultats du budget de fonctionnement du FIDA pour 2011



Graphique 5

Croissance du programme de travail et croissance du budget annuel de fonctionnement du FIDA
(en millions d'USD)



95. Ces données montrent que l'efficacité institutionnelle a globalement augmenté en termes réels. Toutefois, à moyen terme, l'objectif n'est pas d'accroître l'efficacité administrative, qui s'est poursuivie, mais plutôt de réduire les dépenses administratives. En décembre 2010, dans le cadre de la présentation du programme de travail et des budgets administratif et d'investissement du Fonds pour 2011, la direction a donné un aperçu des économies déjà réalisées tant au niveau des opérations que de l'administration, et a proposé une diminution réelle à hauteur de 4,7% de l'allocation aux services administratifs. Le budget administratif approuvé pour 2011 est en deçà de 0,5% de l'objectif d'efficacité du CMR pour 2012. La direction est déterminée à faire des réductions additionnelles grâce à l'amélioration des processus opérationnels, dans une optique de renforcement de l'efficacité globale du Fonds.
96. En outre, en 2011, la direction entreprendra un examen approfondi des mesures de l'efficacité utilisées dans son CMR et les confrontera à celles retenues par d'autres IFI. L'objectif est de s'assurer que lesdites mesures tiennent compte de l'ensemble du programme de travail du Fonds – y compris les programmes financés par des sources autres que les fonds provenant de la reconstitution – ainsi que du total des ressources utilisées pour exécuter le programme de travail, y compris les fonds supplémentaires.

V. CONCLUSIONS

97. Le FIDA a fait des premiers pas sérieux sur la voie de la concrétisation des engagements pris au titre de la huitième reconstitution. En 2010, il a porté à terme, avec succès, le programme de travail de la première année pour un montant de 855 millions d'USD, soit une augmentation de 19% par rapport à la dernière année de la période couverte par la septième reconstitution. Les niveaux de décaissement ont eux aussi augmenté, d'où des délais plus courts dans la mise à disposition de l'assistance financière et technique.
98. Par ailleurs, le FIDA a consolidé les partenariats instaurés avec ses États membres en développement et ses autres donateurs, ce qui lui a permis de mobiliser un

montant considérable de ressources externes en appui au développement agricole et rural et de reproduire ses interventions à plus grande échelle. Le Fonds a également intensifié ses activités en matière de gestion des savoirs, par le biais notamment de la publication de son *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*.

99. Grâce à ces activités, le Fonds a pu élargir et consolider sa réputation de défenseur de la petite agriculture, des ruraux pauvres et des jeunes, et prendre une part active à la concertation nationale, régionale et internationale sur l'élaboration des politiques, en insistant sur le rôle fondamental que peut jouer l'agriculture dans le développement économique.
100. Et surtout, il ressort de ses propres analyses et de celles d'IOE que le FIDA est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs de développement qu'il s'est fixés. Pour 2012, les cibles visées, à savoir: a) l'impact sur la pauvreté rurale; b) la pertinence; c) l'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle; et d) l'efficacité du FIDA, ont été dépassées ou sont sur le point d'être atteintes. Alors que la performance s'agissant de durabilité et d'efficacité s'est améliorée, la réalisation des autres objectifs ne va pas au même rythme.
101. Le Fonds a pris des mesures destinées à renforcer sa gestion institutionnelle, par le biais notamment de la mise en place d'un certain nombre d'instruments majeurs de planification et d'affectation des ressources tels que le Plan à moyen terme, le budget base zéro et le plan stratégique pour le personnel. Ces instruments visent à garantir l'alignement des ressources sur les objectifs stratégiques ainsi que leur utilisation efficiente.
102. Des mesures importantes ont par ailleurs été adoptées afin de réformer deux des principaux services administratifs: la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Un nouveau Département des opérations financières a été créé sous la conduite d'un Responsable principal des services financiers, et un vaste éventail de mesures de réforme des ressources humaines a été mis en œuvre. De plus, le FIDA s'est doté d'une nouvelle politique de diffusion des documents afin de promouvoir la transparence et de garantir que ses pratiques équivalent à celles des autres IFI.
103. Durant les deux dernières années de la période couverte par la huitième reconstitution, la direction entend respecter intégralement les engagements pris. Elle est fermement convaincue que, grâce à la mise en œuvre exhaustive de son nouveau modèle opérationnel et au renforcement de ses partenariats, le Fonds parviendra à atteindre les objectifs, tant au plan quantitatif que qualitatif, fixés dans son Cadre de mesure des résultats. Par ailleurs, la direction prendra les mesures nécessaires afin de contrôler les coûts et d'améliorer l'efficacité administrative.
104. Dans les domaines majeurs de la performance des résultats et de l'octroi de financement, le Fonds a déjà dépassé les objectifs fixés. Là où la réalisation concrète des objectifs est plus incertaine, des mesures correctives sont en cours. L'objectif du Fonds est maintenant d'obtenir des résultats encore plus performants et d'atteindre une norme d'excellence s'agissant d'impact et de résultats en matière de développement.

Matrice d'exécution pour la période couverte par la huitième reconstitution

Question	Mesures proposées	Date prévue	Échéance
Rôle du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire	Présenter au Conseil d'administration un document d'orientation sur l'engagement du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire.	Septembre 2010	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010 ¹
Activités du FIDA dans les États fragiles	Intégrer dans les directives opérationnelles pertinentes – y compris celles qui concernent les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), la conception et la supervision des projets, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité – des questions essentielles relatives aux États fragiles.	Juin 2010	<p>COSOP: les conclusions pertinentes d'une étude récente des données d'expérience recueillies dans des États fragiles figurent dans les directives actualisées sur les COSOP en cours de finalisation (décembre 2010), et les questions relatives aux États fragiles sont mentionnées.</p> <p>Supervision: la mise à jour des directives, qui est en cours (décembre 2010), devrait être achevée d'ici au milieu de l'année 2011. Des questions concernant la fragilité des États y sont abordées.</p> <p>Conception des projets: la structure du rapport sur la conception des projets a été révisée et entrera en vigueur en janvier 2011. Cette structure prend en compte les questions relatives à la fragilité des États.</p> <p>Assurance qualité: les questions relatives à la fragilité des États (telles que les risques, la capacité d'exécution et la durabilité) sont dûment prises en compte dans les examens concernant l'assurance qualité.</p> <p>Amélioration de la qualité: les notes d'orientation sur l'application des facteurs clés de réussite à la conception des projets, qui s'inspirent de celles qui figurent dans les directives du FIDA sur l'amélioration de la qualité dans la conception des projets, font spécifiquement mention des questions de fragilité dans le cadre du facteur clé de réussite 3.</p>

¹ EB 2010/101/R.14.

<i>Question</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Date prévue</i>	<i>Échéance</i>
Appropriation par les pays	Mesurer la performance en matière d'appropriation par les pays et en rendre compte chaque année au Conseil d'administration dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).	À partir de décembre 2009	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 ² Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010 ³
Collaboration et partenariats	Faire rapport au Conseil d'administration sur l'heureux aboutissement des efforts déployés par le FIDA pour mettre au point une approche plus sélective des partenariats.	Septembre 2011	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009
	Fixer des objectifs pour les partenariats et rendre compte des résultats chaque année au Conseil d'administration dans le RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
Renforcement de l'engagement du FIDA auprès du secteur privé	Si telle nécessité est confirmée, présenter au Conseil d'administration une proposition concernant le rôle et les instruments du FIDA relatifs à son engagement auprès du secteur privé, parfaitement conforme à sa mission.	Décembre 2010	L'évaluation de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, menée au niveau de l'institution par IOE, sera présentée au Conseil d'administration en mai 2011. Une proposition sera présentée en décembre 2011. Les dons en faveur du secteur privé sont mentionnés dans la version révisée de la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons, présentée au Conseil d'administration en décembre 2009.
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	IOE conduira une évaluation de la performance du FIDA en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes en 2009. D'après les conclusions de cette évaluation, le Conseil d'administration examinera s'il faut élaborer une politique institutionnelle et une stratégie de mise en œuvre en matière d'égalité entre les sexes.	À partir de décembre 2009	Évaluation d'IOE présentée au Conseil d'administration en décembre 2010 ⁴ .
	Participer au groupe de travail des banques multilatérales de développement sur l'égalité des sexes.		Le FIDA s'est joint au groupe de travail multilatéral sur l'égalité des sexes en juin 2009.
	Faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur la performance du FIDA en matière d'égalité des sexes dans ses opérations, dans le cadre du RIDE.		Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
Environnement et gestion durable des ressources naturelles	Présenter pour examen au Conseil d'administration les "Procédures du FIDA relatives à la gestion de l'environnement et au développement durable".	Avril 2009	Examinées par le Conseil d'administration en avril 2009 ⁵

² EB 2009/98/R.10/Rev.1.

³ EB 2010/101/R.11.

⁴ EB 2010/101/R.9.

⁵ EB 2009/96/R.7.

<i>Question</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Date prévue</i>	<i>Échéance</i>
	Présenter au Conseil d'administration une politique en matière d'environnement et de ressources naturelles, englobant la stratégie du FIDA concernant le changement climatique.	Décembre 2010	Séminaire informel tenu pendant la session de décembre 2010 du Conseil d'administration Politique présentée pour approbation au Conseil d'administration en mai 2011
Changement climatique	Présenter au Conseil d'administration une stratégie sur le changement climatique (voir aussi "environnement et gestion durable des ressources naturelles").	Avril 2010	Séminaire informel tenu pendant la session de décembre 2009 du Conseil d'administration Stratégie approuvée par le Conseil d'administration à sa session d'avril 2010 ⁶
Durabilité	Faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur la performance du FIDA en matière de durabilité dans le cadre du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
Gestion axée sur les résultats en matière de développement	Mettre à jour les directives du FIDA concernant les COSOP, la conception des projets et les dons, des normes minimales s'appliquant aux cadres des résultats et aux cadres logiques dans les trois cas.		COSOP: les directives actualisées sur les COSOP sont en cours de finalisation (décembre 2010); elles contiennent un cadre de gestion des résultats – applicable aussi aux États fragiles en y apportant les modifications nécessaires si la situation du pays l'exige – alignant les objectifs stratégiques du FIDA sur les priorités des pays et identifiant les résultats escomptés et les indicateurs correspondants, ainsi que les grandes orientations et les objectifs institutionnels. Conception des projets: la structure du rapport sur la conception des projets a été révisée et entrera en vigueur en janvier 2011. Cette structure stipule d'avoir recours à un nouveau modèle de cadre logique du FIDA, pour lequel des directives ont été élaborées en 2010. Dons: la version révisée de la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons a été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009 ⁷ . Des procédures internes sont en cours d'élaboration; elles seront arrêtées définitivement au cours du premier trimestre de 2011.

⁶ EB 2010/99/R.2/Rev.1.

⁷ EB 2009/98/R.9/Rev.1.

<i>Question</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Date prévue</i>	<i>Échéance</i>
	Présenter un modèle révisé pour les documents de projet soumis au Conseil d'administration.	Avril 2011	Le nouveau modèle proposé pour les rapports du Président sera communiqué au Conseil d'administration en mai 2011.
	Faire rapport chaque année sur les résultats obtenus au Conseil d'administration, dans le cadre du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
Consolidation des réformes prévues dans le Plan d'action	Continuer à rendre compte au Conseil d'administration des réformes opérationnelles et organisationnelles du FIDA par le biais principalement du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
Réforme des ressources humaines	Présenter au Conseil des rapports sur la mise en œuvre du programme de réforme des ressources humaines.	Décembre 2009, 2010	Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines – une stratégie de gestion des personnes pour le FIDA –, présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 ⁸ Réforme des ressources humaines, présentée au Conseil d'administration en décembre 2010 ⁹
	Rendre compte au Conseil d'administration, chaque année, des principaux indicateurs de performance relatifs à la réforme des ressources humaines, dans le cadre du RIDE.	À partir de décembre 2009	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
	Passer en revue les systèmes d'incitation fondés sur les résultats en vigueur dans d'autres institutions internationales et en rendre compte au Conseil d'administration en proposant des options pour mieux aligner les mesures d'incitation du personnel sur la performance institutionnelle.	Septembre 2011	Rapport de l'évaluation externe de la rémunération et des avantages du personnel présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
Gestion financière, questions fiduciaires et transparence	Budget administratif du FIDA et Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP): collaborer avec le Comité d'audit du Conseil d'administration pour intégrer dans le budget administratif les dépenses actuellement financées au titre du MFDP.	Budget du FIDA à partir de 2010	Examiné par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2009
	Audit interne: prendre des mesures pour améliorer encore la qualité et l'indépendance de la fonction d'audit interne, conformément aux meilleures pratiques.	(à préciser)	Une charte révisée du Bureau de l'audit et de la surveillance du FIDA a été présentée au Conseil d'administration pour confirmation en avril 2010 ¹⁰

⁸ EB 2009/98/R.18

⁹ EB 2010/101/R.49.

¹⁰ EB 2010/99/R.49/Rev.1

<i>Question</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Date prévue</i>	<i>Échéance</i>
	Comité d'audit: présenter le mandat révisé et le Règlement intérieur au Conseil d'administration pour approbation.		Présenté au Conseil d'administration en septembre 2009 ¹¹ .
	Passation des marchés: présenter au Conseil d'administration l'examen des directives pour la passation des marchés relatifs aux projets du FIDA et de leur application, y compris une comparaison avec celles de la Banque mondiale et avec son manuel de référence sur la "gestion fiduciaire des projets de développement communautaire", et une évaluation de leur alignement sur la politique anticorruption du FIDA.	Décembre 2009	L'examen des directives pour la passation des marchés relatifs aux projets du FIDA a été présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre 2009 ¹² . Directives révisées approuvées en septembre 2010 ¹³
	Diffusion des documents: le Conseil d'administration doit modifier la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents, afin que les documents de préévaluation des projets puissent être diffusés sur le site web public du FIDA avant la session du Conseil d'administration pendant laquelle le projet doit être examiné.	Septembre 2009	Amendement à la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents, approuvée par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2009 ¹⁴ .
	Le Conseil d'administration doit revoir les dispositions concernant les documents jusqu'ici non diffusés.		Principe d'une "présomption de diffusion complète des documents produits par le FIDA" approuvé par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2010 ¹⁵ .
	Gestion des risques: le Président doit soumettre au Conseil d'administration un rapport annuel sur les activités de gestion des risques du FIDA, par le biais du Comité d'audit.	En cours	En cours. Présenté au Conseil d'administration en avril 2009 ¹⁶ . Présenté au Conseil d'administration en avril 2010 ¹⁷
	Responsabilité et transparence: adopter un cadre de contrôle interne et une politique de diffusion de l'information financière à l'intention des cadres et autre personnel.	Juin 2009	Cadre de contrôle interne: attestation complète des objectifs par les commissaires aux comptes sur les états financiers en 2012 Déclaration de la direction sur l'état financier en 2011 Mesures déjà prises en 2009 et en 2010: cartographie du processus et documentation de tous les processus financiers majeurs, examen externe des processus cartographiés et analyse des carences

¹¹ EB 2009/97/R.50/Rev.1.

¹² EB 2009/98/R.12.

¹³ EB 2010/100/R.27.

¹⁴ EB 2009/97/R.33.

¹⁵ EB 2010/100/R.3/Rev.1.

¹⁶ EB 2009/96/R.28.

¹⁷ EB 2010/99/R.30.

<i>Question</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Date prévue</i>	<i>Échéance</i>
			Politique de diffusion des informations financières: une politique de diffusion des informations financières a été appliquée à l'ensemble du personnel du FIDA par le biais d'une "attestation de respect du Code de conduite du FIDA" ¹⁸
Améliorer l'application du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)	Le Conseil d'administration invitera le groupe de travail sur le SAFP à poursuivre ses travaux et à examiner aussi les meilleures pratiques adoptées par d'autres institutions financières internationales afin d'apporter des améliorations au système.	En cours	En cours
Obtenir des résultats et les mesurer	Présenter la version finale du Cadre de mesure des résultats (CMR) au Conseil d'administration pour approbation avant le début de la période couverte par la huitième reconstitution.	Septembre 2009	Approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2009 ¹⁹
	Rendre compte au Conseil d'administration, par le biais du RIDE, des résultats obtenus par rapport au CMR pour la période couverte par la huitième reconstitution.	À partir de décembre 2010	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2009 Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010
Dons	Présenter au Conseil d'administration une version révisée de la politique en matière de dons.	Décembre 2009	Approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009 ²⁰
Cadre stratégique	Présenter au Conseil d'administration un nouveau cadre stratégique afin d'orienter les activités du FIDA à partir de 2011.	Décembre 2010	Présenté au Conseil d'administration en décembre 2010 ²¹

¹⁸ Bulletin du Président PB/2010/08 circulaire d'information du Bureau de l'audit et de la surveillance IC/AOU/10/01.

¹⁹ EB 2009/97/R.2.

²⁰ EB 2009/98/R.9/Rev.1.

²¹ EB 2010/101/R.12.

Examens externes de la performance du FIDA

A. Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)

Évaluation du FIDA pour 2010: résumé²²

1. L'Approche commune du MOPAN pour 2010 a permis d'évaluer l'efficacité organisationnelle du FIDA en se fondant sur les perceptions des membres du MOPAN et des partenaires/clients du Fonds et sur un examen des documents²³. Le MOPAN a examiné la performance du FIDA par rapport aux principaux indicateurs dans quatre domaines – gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion des savoirs. C'est la première fois que le FIDA est évalué par le MOPAN.

Principales constatations

2. Au cours des cinq dernières années, le FIDA a entrepris un processus de réforme en vue d'améliorer son efficacité. Le plan d'action approuvé par son Conseil d'administration en décembre 2005 (Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement) a servi de guide pour ce processus. Pendant cette période, le FIDA a mené des réformes dans plusieurs domaines: planification stratégique et orientations; qualité et impact des projets; gestion des savoirs et innovation; gestion des ressources humaines; et présence sur le terrain. De ce processus est issue une vaste gamme d'outils et de politiques, notamment le nouveau Cadre stratégique du FIDA, un nouveau système d'amélioration de la qualité, la planification axée sur les résultats à l'échelon des pays et un cadre de mesure des résultats (CMR) actualisé. Le FIDA a mis au point un nouvel instrument d'établissement des rapports sur l'efficacité en matière de développement et adopté un programme de travail et budget axé sur les résultats. Le renforcement de sa présence sur le terrain aide également le Fonds à s'améliorer dans des domaines tels que l'appui à l'exécution, l'établissement de partenariats et la concertation sur les politiques. Les constatations issues de l'Approche commune pour 2010 semblent indiquer que ces réformes permettent de jeter les bases de pratiques et de systèmes essentiels favorisant l'efficacité organisationnelle.

Gestion stratégique

3. Le MOPAN considère que le principal point fort du FIDA est sa stratégie cohérente, qui repose sur un mandat précis et est mise en œuvre de manière systématique, sous la conduite de la direction. D'après l'examen des documents, les principaux atouts du FIDA sont notamment la priorité qu'il accorde aux résultats tant au niveau de l'organisation que des pays. Il a été noté que le CMR utilise des indicateurs de performance fiables ainsi qu'une hiérarchie précise de résultats, et qu'il associe les bénéficiaires à l'obtention de ces résultats. L'examen des documents a permis d'établir que le FIDA utilise de manière très satisfaisante dans son CMR des indicateurs de performance qui sont généralement jugés précis, mesurables et conformes aux normes internationales, et sont bien adaptés au mandat et à la stratégie du Fonds.
4. De même, ses programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats ont été appréciés pour l'importance accordée aux résultats, avec lesquels ils établissent des liens au niveau des projets, des programmes, des secteurs et des pays, et pour la prise en compte des résultats relatifs aux thèmes

²² Le présent résumé a été établi par le FIDA d'après le rapport du MOPAN.

²³ Le FIDA a été évalué au niveau institutionnel et dans 10 pays en développement: Afghanistan, Bénin, Colombie, Indonésie, Kenya, Nicaragua, Rwanda, Sri Lanka, Viet Nam et Zambie. Les pays retenus ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble du portefeuille de clients du Fonds. Trois groupes de répondants ont été inclus dans l'enquête: les membres du MOPAN dans les bureaux de pays et au siège, et les clients. Les réponses ont été recueillies par le biais d'un questionnaire en ligne et d'entretiens individuels. Au total, 161 répondants ont participé à l'enquête sur le FIDA. L'examen des documents a porté sur les documents de l'organisation et sur ceux issus de la programmation dans un échantillon de cinq pays: Kenya, Indonésie, Nicaragua, Rwanda et Viet Nam.

intersectoriels. L'évaluation a mis en évidence que les cadres de résultats des COSOP comprennent des indicateurs au niveau des projets, des programmes, des secteurs et des pays qui sont généralement spécifiques, pertinents et mesurables. Il est apparu en outre qu'ils concordent avec les résultats décrits dans les stratégies nationales de développement.

5. Le FIDA a été bien noté pour l'importance qu'il accorde aux priorités thématiques intersectorielles, notamment la problématique hommes-femmes et l'environnement. Les répondants du MOPAN ont indiqué que le Fonds prend en compte l'égalité entre les sexes dans le cadre de ses programmes, et les réactions des répondants ont été particulièrement favorables à cet égard. L'organisation a aussi obtenu de très bonnes appréciations lors de l'examen des documents. Pour ce qui est de la bonne gouvernance, l'évaluation de la performance du FIDA est contrastée: au siège, les donateurs ont jugé qu'elle était satisfaisante; les donateurs au niveau des pays ont estimé qu'elle était insuffisante; et les clients l'ont jugée très bonne. D'après l'examen des documents, la performance du FIDA concernant cette priorité thématique intersectorielle a été satisfaisante. S'agissant du VIH/sida, la performance a également été jugée inégale. Les répondants de l'enquête ont estimé que les résultats obtenus par le FIDA dans le domaine du VIH/sida, en tant que priorité thématique intersectorielle, étaient dans l'ensemble satisfaisants, mais les donateurs au niveau des pays ont été moins positifs et les ont jugés insuffisants. Toutefois, tant les clients que les donateurs à l'échelon national semblent mal connaître le travail du FIDA dans ce domaine. D'après l'examen des documents, la performance est satisfaisante.
6. Le FIDA a obtenu également une note très satisfaisante pour avoir mis des documents essentiels à la disposition du public.

Gestion opérationnelle

7. Les résultats obtenus par le FIDA ont été jugés très satisfaisants pour ce qui est des indicateurs liés à la responsabilité financière (audit, politiques anticorruption, gestion des risques et passation des marchés). Le Fonds a aussi été apprécié à sa juste valeur pour avoir pris les dispositions suivantes: décisions transparentes en matière d'affectation de l'aide; utilisation de renseignements sur la performance pour planifier et revoir les stratégies et les opérations; et adoption de procédures de programmation nationale/régionale axées sur la performance, telles que des modifications conduisant à une meilleure gestion des projets problématiques pendant leur exécution, notamment grâce à la supervision directe. D'après l'examen des documents par le MOPAN, les audits financiers externes du FIDA, les procédures qu'il applique en cas d'irrégularités et ses stratégies de gestion des risques sont également jugés particulièrement satisfaisants. Dans le cadre de son programme de réforme, le FIDA a continué d'approfondir la mise en œuvre des budgets axés sur les résultats et a réussi à mettre en correspondance son budget administratif avec les résultats attendus.
8. S'agissant de l'usage fait des renseignements sur la performance, il ressort de l'évaluation du MOPAN que le FIDA se sert des données sur la performance au niveau des projets, des secteurs et des pays pour revoir et adapter ses politiques et stratégies. Les donateurs au niveau des pays, et en particulier les clients interrogés, sont également convenus que le Fonds utilise les renseignements sur la performance pour planifier de nouvelles interventions. En outre, l'examen des documents et les appréciations émanant des donateurs au niveau du siège semblent indiquer que le FIDA prend les mesures voulues pour donner suite aux recommandations issues de l'évaluation.
9. Selon les personnes interrogées et d'après l'examen des documents, le FIDA a obtenu des résultats jugés satisfaisants pour ses procédures de programmation nationale/régionale axée sur la performance. La majorité des répondants a reconnu que le Fonds soumet ses initiatives nouvelles à une étude d'impact (amélioration de

la qualité, assurance qualité, rapports détaillés sur la conception des projets) et fixe des points de repère pour suivre les progrès de l'exécution des projets.

L'appréciation générale qui découle de l'examen des documents est également très bonne pour ces indicateurs.

10. S'agissant de la gestion des ressources humaines, le système d'incitation/de récompense lié à la performance du personnel a été jugé insuffisant; de même, le FIDA ne parvient pas à maintenir son personnel international dans les bureaux de pays pendant une période suffisamment longue pour entretenir des partenariats efficaces au niveau du pays. Le MOPAN convient que ces avis doivent être placés dans le contexte des progrès accomplis par le Fonds pour renforcer sa présence dans les pays. Le FIDA n'avait pas encore établi de bureau dans la plupart des pays qui ont participé à l'évaluation du MOPAN pour 2010. Là où le Fonds est déjà présent, il a eu l'occasion de rencontrer plus régulièrement ses partenaires dans le pays. Le FIDA est membre à part entière des équipes de pays des Nations Unies dans la plupart (13) des pays accueillant un de ses bureaux. Par l'intermédiaire de ses bureaux de pays, le FIDA a participé activement aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement dans 14 pays, parfois pour la première fois. Toutefois, ces faits nouveaux ne suffisent pas pour infirmer l'évaluation générale (statistique). La propre évaluation du FIDA concorde avec celle du MOPAN: la gestion de la performance du personnel, le recrutement et la gestion du personnel des bureaux de pays, le plan stratégique pour le personnel et la publication du manuel révisé sur les ressources humaines sont autant de domaines dans lesquels le FIDA déploie des efforts notables pour redresser la situation.
11. Les donateurs au niveau des pays ont jugé les résultats du FIDA moins satisfaisants lorsqu'ils ont évalué dans quelle mesure il délègue son pouvoir de décision, à savoir dans quelle mesure les tâches des projets sont gérées à l'échelon du pays et les prêts et crédits peuvent être approuvés localement. Ces réponses s'expliquent par le fait que le FIDA n'a pas encore fini d'établir sa présence dans les pays et que, dans nombre de ceux qui ont été inclus dans l'enquête, il n'a pas de bureau de pays.

Gestion des relations

12. Le MOPAN a évalué les progrès réalisés par le FIDA par rapport à ses engagements en faveur des initiatives relatives à l'efficacité de l'aide internationale, à savoir la Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement et le Programme d'action d'Accra de 2008. Les points forts attribués au Fonds dans ce domaine concernent sa contribution à la concertation sur les politiques, l'harmonisation des procédures grâce à sa participation à des missions conjointes et les décaissements en faveur de la coopération technique dans le cadre de programmes coordonnés. Sous certains aspects, le FIDA peut encore apporter des améliorations dans les domaines de l'adaptation des procédures et de l'utilisation des systèmes nationaux.
13. La participation du FIDA au financement de propositions qui sont conçues et mises au point avec ses clients est jugée efficace. L'évaluation a permis de constater qu'en raison notamment de l'importance qu'il accorde au secteur agricole et rural le Fonds n'applique pas le principe de la conditionnalité par politique imposée dans le cadre de ses pratiques de prêt. S'agissant de l'application de procédures qui tiennent compte des conditions et des capacités locales, la performance du FIDA a dans l'ensemble été jugée satisfaisante. Toutefois, les clients interrogés et les donateurs au niveau des pays ont des points de vue différents au sujet de cet indicateur, les premiers portant des jugements favorables et les derniers étant critiques. Le Fonds doit faire des progrès, notamment accélérer ses procédures administratives, renforcer son aptitude à s'adapter rapidement à une situation nouvelle et faire preuve d'une plus grande souplesse dans l'exécution des projets et programmes. Le FIDA n'a pas fini d'établir sa présence dans les pays et, dans nombre de ceux qui ont été inclus dans l'enquête, il n'a pas de bureau – ce qui a

des conséquences sur le temps nécessaire pour mener à bien les procédures administratives. Néanmoins, ces indicateurs ont suscité des réactions diverses, celles des clients étant plus favorables que celles des donateurs au niveau des pays.

14. Les clients apprécient le FIDA pour le volume de l'aide financière inscrit aux budgets annuels, pour le recours aux procédures et systèmes nationaux pour les décaissements de l'aide publique au développement et pour l'importance accordée par le Fonds à l'évaluation mutuelle de ses engagements de partenariat. Ces questions revêtent un caractère prioritaire pour le FIDA tant dans le contexte de la Déclaration de Paris que dans celui de l'efficacité de l'exécution et de la gestion des résultats. Les indicateurs de la Déclaration de Paris insistent à juste titre sur la manière dont les flux d'aide prennent en compte les priorités nationales, et ils utilisent l'information financière pour évaluer cet aspect, répartissant les questions entre les donateurs et le gouvernement. Toutefois, le questionnaire spécifique relatif à la Déclaration de Paris insiste sur le volume de l'aide qui est inscrit aux budgets annuels tels qu'approuvés par le parlement et, si de nombreux projets du FIDA sont approuvés par le parlement, d'autres ne le sont pas, même s'ils font appel à des structures publiques. Ces définitions ne permettent pas de cerner pleinement les opérations financières du Fonds, dans la mesure où ses programmes font appel aux organisations villageoises, aux programmes de crédit et à la société civile pour le décaissement des fonds. Toutefois, il reste difficile pour le FIDA de mieux utiliser les systèmes nationaux (pour les décaissements, la passation des marchés et l'audit); il faut à cet égard insister sur le renforcement des capacités, notamment la formation et l'élaboration de directives nationales.

Gestion des savoirs

15. Le FIDA assure un suivi constant des résultats de ses activités et des résultats externes en y associant ses partenaires et ses bénéficiaires, ce qui lui a valu des appréciations favorables de la part des personnes interrogées par le MOPAN. L'indépendance du Bureau de l'évaluation du FIDA (IOE) a été reconnue, même s'il a été recommandé d'accroître le pourcentage des évaluations rétrospectives. La qualité des rapports du FIDA a également été jugée satisfaisante: ils reposent sur des données obtenues à l'aide d'indicateurs mesurables et rendent compte de la performance par rapport à la stratégie institutionnelle. La redéfinition de ses politiques/stratégies en fonction de l'information sur la performance a valu au FIDA d'excellentes appréciations; l'examen des documents a permis de conclure que le travail du Fonds est satisfaisant en ce qui concerne la notification des modifications de la programmation à l'échelon national, ou à un autre niveau, qui ont été apportées ou recommandées en fonction des données sur la performance. Le FIDA a obtenu aussi de bons résultats pour ce qui est de sa capacité à encourager l'inventaire des enseignements tirés, leur documentation et leur diffusion. Cependant, les rapports établis par le Fonds sur ses engagements au titre de la Déclaration de Paris peuvent être encore améliorés.

B. Centre pour le développement mondial, qualité de l'évaluation de l'aide publique au développement: résumé²⁴

16. Nancy Birdsall et Homi Kharas sont les auteurs de l'étude publiée par l'Institut Brookings sur la qualité de l'aide publique au développement. Leur rapport est empirique; il utilise un grand volume de données provenant de diverses sources, mais puise largement dans le système de notification des pays créanciers du Comité d'aide au développement (CAD)/Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et dans les bases de données en ligne du CAD. Il mesure la qualité de l'aide en se fondant sur les données relatives à 30 indicateurs, regroupés selon quatre composantes: améliorer l'efficacité, promouvoir les institutions, réduire la charge, et favoriser la transparence et

²⁴ Le présent résumé a été établi par le FIDA, qui s'est inspiré du rapport du Centre pour le développement mondial.

l'apprentissage. L'analyse de la performance des donateurs pour chaque composante semble indiquer qu'il existe des domaines généraux caractérisés par des points forts et des carences. La plupart des institutions évaluées sont des donateurs bilatéraux – 23 pays membres du CAD/OCDE –, mais certaines sont multilatérales, notamment le FIDA.

Améliorer l'efficience

17. Afin d'évaluer l'efficacité de l'aide, l'étude utilise huit indicateurs, conçus pour mesurer l'efficience en se fondant sur les décisions relatives à l'affectation de l'aide (voir le tableau 1). Le FIDA est classé quatrième sur 31 agences/pays. Soumis à un examen qui fait appel à une série de définitions complémentaires permettant d'évaluer l'"optimisation des ressources destinées au développement", le FIDA obtient des résultats relativement bons en raison de la priorité absolue qu'il accorde à la réduction de la pauvreté et au secteur rural. Dans les tableaux détaillés, le Fonds obtient de bons résultats pour les indicateurs suivants: ressources affectées aux pays pauvres; concentration des efforts/spécialisation dans un secteur spécifique et dans des pays où il possède un avantage comparatif; et octroi d'une aide non liée; ses coûts administratifs et la part des ressources affectée à des pays bien gouvernés lui valent des appréciations défavorables. L'organisme qui arrive en tête de ce classement est le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Le Fonds africain de développement et le Fonds asiatique de développement arrivent deuxième et troisième, tandis que plusieurs donateurs bilatéraux sont généralement classés dans les quintiles inférieurs. Le groupe des institutions des Nations Unies (considérées globalement, à l'exclusion du FIDA) est placé exactement au milieu (quinzième). En général, les organismes multilatéraux obtiennent de meilleurs résultats que les organismes bilatéraux sur cet aspect de la qualité, six d'entre eux étant classés parmi les neufs premiers. Toutes les institutions multilatérales concentrent généralement leurs efforts ou se spécialisent, ce qui se traduit par l'affectation de la majeure partie de leur aide dans des secteurs et des pays où elles disposent d'un avantage comparatif avéré.

Tableau 1

Maximiser l'efficacité – indicateurs

Part des ressources affectée à des pays pauvres	Part des ressources affectée à des pays bien gouvernés	Faibles coûts administratifs unitaires	Part importante d'aide programmable en faveur des pays
Concentration des efforts/spécialisation par pays bénéficiaire	Concentration des efforts/spécialisation par secteur	Appui de certains services publics performants à l'échelle mondiale	Part d'aide non liée

Promouvoir les institutions

18. La deuxième série d'indicateurs concerne la composante "promouvoir les institutions". Les huit indicateurs utilisés pour rendre compte de la performance dans ce domaine (voir le tableau 2) permettent d'évaluer dans quelle mesure l'organisme d'aide contribue à renforcer les institutions locales. Le FIDA est classé vingtième sur 31, et ce pour les raisons suivantes: il a recours à des unités d'exécution des projets (un indicateur spécifique des enquêtes menées dans le cadre de la Déclaration de Paris), plutôt que de faire appel aux institutions nationales; il ne parvient pas à aider de manière efficace ses partenaires à définir des stratégies opérationnelles; et il met l'accent sur des secteurs qui ont un faible degré de priorité dans les programmes de développement de la plupart des gouvernements. Ce dernier point est également vrai pour d'autres institutions spécialisées – telles que le Fonds mondial et d'autres organismes des Nations Unies – dans la mesure où elles ne peuvent pas tenir pleinement compte des préférences des pays puisqu'elles ont été créées pour apporter une aide uniquement dans des secteurs spécifiques. Néanmoins, le FIDA coordonne l'assistance technique et utilise

les dispositifs des pays bénéficiaires de manière satisfaisante. Pour cette série d'indicateurs, les cinq entités les plus performantes sont l'Irlande, l'Association internationale de développement (IDA) (Banque mondiale), le Fonds asiatique de développement (FAsD), le Fonds africain de développement (FAfD) et le Danemark. Les organismes des Nations Unies autres que le FIDA sont au quatrième rang en partant de la fin du classement.

Tableau 2

Promouvoir les institutions – indicateurs

Part de l'aide consacrée aux principales priorités des bénéficiaires en matière de développement	Ne pas avoir recours aux unités d'exécution des projets	Part de l'aide inscrite aux budgets des bénéficiaires	Part de l'aide accordée aux partenaires appliquant des stratégies opérationnelles efficaces
Utilisation des dispositifs des pays bénéficiaires	Coordination de la coopération technique	Part de l'aide prévue comptabilisée comme étant reçue par les bénéficiaires	Portée de la prédictibilité de l'aide/des plans prévisionnels de dépenses

Réduire la charge

19. La troisième série d'indicateurs est intitulée "réduire la charge". Elle repose sur la constatation suivante: pendant une année donnée, on compte environ 80 000 projets d'aide en cours d'exécution, ce qui entraîne une charge administrative coûteuse pour les gouvernements bénéficiaires et leurs institutions locales. L'étude évalue dans quelle mesure le donateur de l'aide réduit cette charge. Le FIDA arrive en tête des 31 organismes d'aide examinés. Il obtient des résultats particulièrement bons pour la coordination de ses missions avec d'autres donateurs et des pays partenaires (donateur le plus performant) et pour la coordination de ses travaux analytiques avec d'autres partenaires de développement. S'agissant de la performance générale, l'IDA (Banque mondiale) est classée deuxième et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord est le meilleur dans le domaine de l'aide bilatérale. Dans l'ensemble, la performance du FIDA est très bonne, bien qu'elle soit inférieure à la moyenne pour l'indicateur "importance des relations en matière d'aide". D'après le rapport, ce résultat est dû en partie à la fragmentation de l'aide accordée entre un nombre relativement important de partenaires.

Tableau 3

Réduire la charge – indicateurs

Importance des relations en matière d'aide	Fragmentation entre divers organismes	Taille médiane des projets	Contribution aux initiatives multilatérales
Coordination des missions	Coordination des travaux analytiques	Utilisation de l'aide dans le cadre de programmes	

Favoriser la transparence et l'apprentissage

20. La quatrième catégorie d'indicateurs mesure "la transparence et l'apprentissage"; elle permet d'évaluer si les opérations sont transparentes, si l'institution est transparente et l'importance qu'elle attache à l'apprentissage. Il existe sept indicateurs connexes, sur la base desquels le FIDA est classé vingt-troisième sur 31 organismes. Pour cette série d'indicateurs, les autres institutions des Nations Unies obtiennent de meilleurs résultats que le FIDA (elles sont classées au seizième rang); l'IDA est cinquième. Le classement médiocre du FIDA est dû au fait qu'il ne fait pas partie de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (l'un des sept indicateurs), il ne divulgue pas ses décaissements (mettant plutôt l'accent sur les sommes engagées) et n'attire pas suffisamment l'attention sur ses opérations.

Ces facteurs sont aggravés par les carences des cadres de suivi et d'évaluation de plusieurs programmes. S'agissant de l'enregistrement des données complètes sur les engagements au niveau des projets et des descriptions détaillées des projets dans les bases de données du CAD, le FIDA obtient de bons résultats.

Tableau 4

Transparence et apprentissage – indicateurs

Membre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	Enregistrement des titres et des descriptions des projets	Détail des descriptions des projets	Notification du mode d'acheminement de l'aide
Proportion des projets notifiant les décaissements	Exhaustivité des données sur les engagements au niveau des projets	Aide accordée aux partenaires dotés de cadres de suivi et d'évaluation efficaces	

21. L'amélioration des résultats obtenus sur le terrain dépend de la qualité de la préparation des projets et de l'appui dont ils bénéficient. Elle dépend aussi du montant des ressources engagées et versées, et de la mise en place d'un cadre dans lequel l'assistance est fournie sous une forme adaptée aux modalités de gestion financière et en fonction des possibilités d'utilisation efficace. Le FIDA dispose d'un système d'allocation fondé sur la performance – le SAFF – adopté dans le cadre de la sixième reconstitution. Ce système est conçu spécialement pour mesurer la performance du secteur rural des pays et celle du portefeuille du FIDA et pour les rapporter toutes les deux au niveau d'assistance prévu. D'autres institutions, notamment la Millennium Development Corporation, ont adopté certains éléments de la méthodologie appliquée par le FIDA pour évaluer la performance du secteur rural, et le MOPAN a formulé d'excellentes appréciations concernant la transparence du système d'allocation des ressources du Fonds et ses résultats²⁵. Comme d'autres institutions financières internationales, depuis 2007, le FIDA gère également ses engagements au titre des prêts et dons dans les limites du Cadre pour la soutenabilité de la dette.

²⁵ Constatant que le FIDA n'utilise pas d'indices généraux de bonne gouvernance pour l'allocation de ses ressources, le MOPAN et l'étude Brookings/CGD ont soulevé tous les deux la question de la performance du FIDA en matière de gouvernance. Cela s'explique par l'orientation sectorielle du Fonds et par le fait que les questions de gouvernance rurale sont prises en compte dans le SAFF. Néanmoins, le MOPAN a jugé les politiques de lutte contre la corruption menées par le FIDA très satisfaisantes. Dans l'étude Brookings/CGD, s'agissant de son aptitude à tenir compte des priorités des pays, le Fonds, comme d'autres institutions spécialisées, a fait l'objet d'appréciations défavorables en raison de son orientation sectorielle (en faveur de l'agriculture). Toutefois, le MOPAN a jugé précisément cette orientation très satisfaisante en tant que facteur contribuant à la bonne performance générale du FIDA.