

Cote du document: EB 2011/104/R.9  
Point de l'ordre du jour: 6  
Date: 25 novembre 2011  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

##### **Gary Howe**

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

##### **Shyam Khadka**

Administrateur principal de portefeuille  
téléphone: +39 06 5459 2388  
courriel: s.khadka@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Kelly Feenan**

Chef du Bureau des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2058  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quatrième session  
Rome, 12-14 décembre 2011

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>I. Introduction: Principaux aspects du contexte du développement</b>	<b>1</b>
<b>II. Principales réalisations dans le cadre du Plan à moyen terme</b>	<b>2</b>
<b>III. Performance par rapport aux indicateurs du CMR pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012)</b>	<b>16</b>
A. Niveau 1: résultats au niveau macroéconomique	16
B. Niveau 2: résultats des programmes de pays et des projets	17
C. Niveau 3: produits des programmes de pays et des projets	19
D. Niveau 4: conception et appui à l'exécution des programmes de pays et des projets du FIDA	21
E. Niveau 5: gestion et efficacité institutionnelles	23
<b>IV. Principales questions et solutions</b>	<b>25</b>
<b>V. Conclusion</b>	<b>27</b>
<b>Annexes</b>	
I. Résultats des projets: tendances récentes	31
II. Système de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) et Cadre de mesure des résultats (CMR) du FIDA	59

## Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BIsD	Banque islamique de développement
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
ECD	Division environnement et climat
EEl	Évaluation externe indépendante
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
FOD	Département des opérations financières
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
PMD	Département gestion des programmes
PMT	Plan à moyen terme
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SGPP	Système de gestion du portefeuille de projets
SKM	Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

## Résumé

1. L'édition 2011 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement comprend deux volets: les résultats obtenus par le Fonds dans le cadre de son Plan à moyen terme en matière d'aide au développement et de renforcement institutionnel, notamment sur le plan de l'efficace; et ses résultats au regard des principaux indicateurs et paramètres de mesure définis par le Conseil d'administration dans le Cadre de mesure des résultats pour la période de la huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA8).
2. Les montants engagés par le FIDA au titre de prêts et de dons en faveur du développement de la petite exploitation dépassent de plus de 60% les montants atteints au stade équivalent de la septième reconstitution (2008), et le Fonds est dans la bonne voie pour atteindre son objectif d'engagement exceptionnel au titre de FIDA8. Les niveaux des décaissements n'ont pas suivi les engagements, mais ils sont déjà 35% plus élevés qu'en 2008. Les projets sont mis en œuvre plus rapidement et les délais sont moins souvent dépassés. Le fait que le FIDA assume la supervision directe de 220 projets en cours, contre seulement 101 en 2008, est à l'origine de cette amélioration rapide de l'exécution.
3. L'appropriation par les pays continue de progresser, en raison en partie de l'élargissement du réseau des bureaux de pays du FIDA, très performants malgré leur petite taille. D'après le CAD/OCDE, le FIDA est le chef de file incontestable des institutions financières multilatérales, pour ce qui est de l'appropriation par les pays et du recours aux systèmes nationaux.
4. Le FIDA tient compte de l'évolution de la structure des économies agricoles et de l'économie mondiale: il s'emploie activement à faciliter la collaboration Sud-Sud, et il élargit rapidement sa collaboration avec le secteur privé – à cet égard, une nouvelle politique sera présentée à la fin de 2011. Selon le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), qu'il s'agisse de l'élaboration ou de l'application d'une stratégie pour l'égalité entre les sexes, le Fonds n'a rien à envier aux autres institutions financières internationales (IFI) et il présentera une nouvelle politique visant à renforcer son action à cet égard. Le FIDA a élaboré une nouvelle stratégie concernant le changement climatique, qui est mise en œuvre par la Division environnement et climat récemment créée (2010), et un programme consacré exclusivement à l'adaptation de la petite exploitation est en cours de préparation. Le Fonds a renforcé ses partenariats, financiers et avec les petits exploitants (par le biais d'un appui aux organisations paysannes et aux populations autochtones). Il est en outre l'une des institutions chefs de file pour la planification de la reproduction des opérations à plus grande échelle, qui vise à induire les modifications générales des investissements et des politiques nécessaires pour faire face au problème mondial de la sécurité alimentaire.
5. Les améliorations apportées à la mise en œuvre de l'aide au développement, tant quantitatives que qualitatives, sont étayées par le Programme changement et réforme, qui vise à obtenir des résultats rapides et ambitieux sur le plan institutionnel. Des départements nouveaux et spécialisés – Département des opérations financières et Bureau de la stratégie et gestion des savoirs – ont été constitués, et la concertation sur les politiques (aux niveaux national et mondial) ainsi que la gestion efficace des ressources ont été renforcées de manière concrète. Dans le domaine clé de la gestion des ressources humaines, le FIDA organise son personnel de manière rationnelle en se fondant sur un plan stratégique pour le personnel, et en se concentrant sur les opérations et sur les bureaux extérieurs. Il a maîtrisé l'augmentation des dépenses de personnel, et il prend l'initiative, dans le cadre du système des Nations Unies, de promouvoir des modalités plus actuelles et plus flexibles de passation des contrats, de gestion de la performance et de rémunération.

6. Quels résultats concrets découlent de ces initiatives? Dans l'ensemble, IOE estime que la performance du FIDA pour ce qui est de l'impact des projets est meilleure que celle des IFI de référence. Le Fonds est dans la bonne voie pour atteindre ou dépasser les objectifs ambitieux du CMR dans la plupart des domaines et, sur une période de trois ans en moyenne, il a amélioré ses résultats sous tous les aspects évalués. La qualité des projets au point de départ est excellente et elle a toutes les chances d'atteindre les objectifs fixés en matière d'amélioration. Les projets en cours continuent à enregistrer une progression du nombre de participants, ainsi que des apports matériels et des services assurés. Le budget proposé pour 2012 dépassera largement l'objectif fixé dans le CMR pour l'efficacité financière, et les indicateurs de l'efficacité des processus enregistrent des améliorations qui leur permettront d'atteindre les objectifs l'année prochaine.
7. La principale difficulté que rencontre le FIDA sur le plan des résultats concerne l'efficacité des projets qui, malgré une certaine amélioration, reste en termes relatifs l'élément le plus faible des indicateurs de résultats. La performance dans d'autres domaines (par exemple, la durabilité des projets) en souffre également. L'efficacité institutionnelle pose aussi un défi qui, toutefois, est largement maîtrisé par le FIDA; des mesures convaincantes sont prises pour réaliser d'importantes améliorations. La question de l'efficacité des projets est bien plus complexe. D'une part, elle suppose de concevoir une approche beaucoup plus moderne de l'économie de la petite exploitation dans le contexte de systèmes agricoles et économiques plus vastes. De l'autre, elle implique d'élaborer de nouvelles politiques et de nouer de nouveaux partenariats pour que cette approche soit concrétisée par des actions efficaces. Le FIDA jette les bases nécessaires pour une solution systématique et à long terme: un nouveau Cadre stratégique, dans lequel le renforcement de l'autonomisation économique et commerciale des petits exploitants joue un rôle central; une évaluation au niveau de l'institution (ENI) de sa stratégie de développement du secteur privé et de partenariats – et une nouvelle politique concernant le secteur privé; une nouvelle politique pour les partenariats (début 2012); la priorité donnée aux investissements en faveur du développement des chaînes de valeur; le perfectionnement du personnel en vue d'une meilleure planification débouchant sur des avantages économiques et financiers; et l'élaboration, dans le cadre de la concertation sur les politiques, d'une position qui vise à créer chez les petits exploitants les bases économiques nécessaires pour le développement durable, reposant sur l'intensification durable, l'épargne et le réinvestissement.
8. Tous les organismes de développement et les gouvernements doivent relever le défi du développement durable et économiquement viable de la petite agriculture, en particulier dans les secteurs marginaux où intervient principalement le Fonds. Il sera vital pour le FIDA de réussir à mettre au point de nouvelles solutions, non seulement pour sa propre performance, mais aussi pour les nombreux autres intéressés qui attendent du Fonds de nouvelles options, ainsi qu'un instrument fiable pour acheminer les ressources vers un domaine qui offre d'énormes possibilités de développement – et qui ne sera exploité que lorsque le "bon code" sera saisi.

# Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

## I. Introduction: Principaux aspects du contexte du développement

1. La situation mondiale actuelle est très différente de ce qu'elle était il y a trois ans. La crise des prix des denrées alimentaires sévit toujours: les prix sont élevés, la volatilité persiste, et cette situation problématique s'est révélée être structurelle plutôt que conjoncturelle. En outre, la croissance économique mondiale grâce à laquelle il semblait que la population de la planète atteindrait la plupart des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) s'est essoufflée. La nature même de l'économie mondiale est en train de changer rapidement.
2. Il ne fait toutefois aucun doute qu'à l'avenir, le développement agricole occupera une place très importante: indispensable si l'on veut relever le défi de la sécurité alimentaire et des prix, il a un rôle essentiel à jouer dans le rétablissement des conditions nécessaires pour une croissance soutenue dans les pays en développement en particulier, mais aussi dans l'économie mondiale dans son ensemble. Cela était beaucoup moins clair avant le début de la crise des prix des denrées alimentaires, et l'engagement mondial en faveur du développement agricole avait fortement reculé. Il est aussi devenu évident que la petite agriculture a un rôle très important à jouer dans le développement agricole et la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale. Sa performance est vitale pour les économies de la plupart des pays en développement, et elle contribue de manière déterminante à la sécurité alimentaire et au revenu des ruraux pauvres, qui représentent la majeure partie de leur population. C'est un fait de plus en plus reconnu: le nombre de références à la petite exploitation dans les déclarations actuelles sur la nécessité d'imprimer un nouvel élan à l'agriculture est sans précédent.
3. De nouvelles mesures sont nécessaires pour répondre à l'ensemble des besoins mondiaux en pleine évolution: la petite agriculture doit adopter des approches novatrices si l'on veut qu'elle couvre la demande de produits alimentaires et de combustible, et que sa contribution à la croissance soit maximisée. Il faut renforcer ses liens avec des chaînes de commercialisation plus efficaces, et favoriser des formes d'intensification qui soient durables aussi bien sur le plan économique qu'environnemental. La réalisation de ces objectifs ouvrirait la voie à une croissance qui profiterait à tous. Un échec pourrait entraîner l'apparition de nouvelles formes de développement agricole, peut-être moins durables – qui marginaliseraient la vaste population des ruraux pauvres, exacerbant la concurrence pour des ressources agricoles essentielles pour leurs revenus et leur sécurité alimentaire. Les coûts potentiels en termes de bien-être social et de stabilité sont énormes.
4. Pour réussir à développer la petite exploitation, il faut étudier des solutions inédites qui sont adaptées aux nouvelles réalités des pays en développement ou développés – et partager les enseignements tirés. Il faut aussi s'employer à accroître les investissements, reproduire à plus grande échelle les expériences réussies et améliorer le cadre d'action réglementaire, afin de favoriser la croissance agricole pour tous. Étant la seule institution financière internationale (IFI) qui se consacre au développement de la petite agriculture, le FIDA est très bien placé pour répondre à ces besoins généraux. Il possède la plus longue expérience de l'environnement de la petite exploitation, qui est en pleine mutation. Il a aussi établi les partenariats les plus vastes sur le plan stratégique, technique, financier et opérationnel pour s'attaquer à la problématique de la petite exploitation: avec les gouvernements des pays en développement, avec les organisations paysannes et avec les organismes de développement.

5. L'argument le plus convaincant pour susciter un engagement important et soutenu, à l'échelle mondiale, en vue de créer les conditions nécessaires au développement de la petite exploitation, est le succès. Afin d'influer réellement sur les politiques et les investissements, le FIDA doit montrer qu'il obtient des résultats concrets, qu'il transmet un message crédible fondé sur ces résultats, et qu'il est capable de gérer et d'utiliser efficacement les ressources que lui confient ses partenaires, en quête d'un collaborateur expérimenté et compétent dans un domaine qu'ils connaissent généralement mal.
6. Le présent Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) vise à mettre en évidence les principaux aspects de la performance du Fonds – ses succès et ses difficultés – selon les cadres de planification et de performance établis par le Conseil d'administration. Il mesure la performance par rapport à deux principaux éléments de référence: le Plan à moyen terme à horizon mobile du FIDA et son cadre de mesure des résultats (CMR), tels qu'approuvés par le Conseil d'administration en vertu du mandat qui lui a été confié par le Conseil des gouverneurs en septembre 2009. Le Conseil d'administration a décidé qu'il sera rendu compte du CMR dans le rapport RIDE. En conséquence, la section II indique les principales réalisations par rapport aux objectifs du CMR. Le RIDE a été créé essentiellement pour rendre compte des progrès réalisés par le FIDA au regard des indicateurs du CMR relatifs à l'efficacité en matière de développement et à l'efficacité institutionnelle. La section III porte sur la performance du Fonds par rapport à ces indicateurs, et la section IV décrit les principaux problèmes ainsi que les mesures essentielles qui sont prises ou prévues pour y remédier.
7. La structure du RIDE de 2012 a été revue à la suite de la demande formulée par le Conseil d'administration, qui souhaitait simplifier la communication des informations sur les résultats obtenus et sur les principaux problèmes qui restent à régler. D'où l'analyse plus détaillée des résultats sous-tendant les données du CMR qui figure à l'annexe 1. L'annexe 2 présente une vue d'ensemble des systèmes de planification et d'établissement de rapports du FIDA et décrit la chaîne logique qui sous-tend la structure du CMR.

## **II. Principales réalisations dans le cadre du Plan à moyen terme**

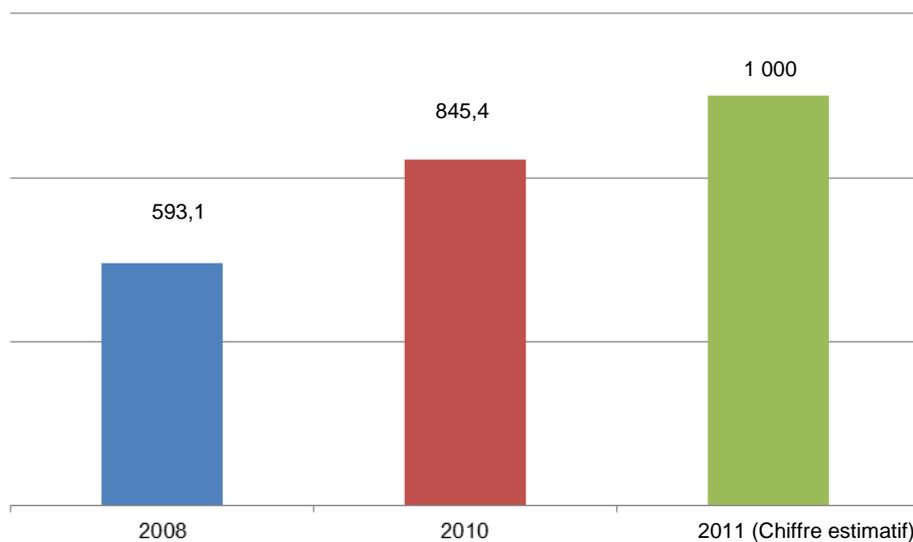
8. Les principaux résultats concernant l'efficacité en matière de développement et l'efficacité institutionnelle que le Plan à moyen terme (PMT) vise à obtenir sont décrits dans le CMR. L'intérêt du PMT est qu'il indique les moyens par lesquels ces résultats seront obtenus sur une période de trois ans à horizon mobile: l'accroissement de l'assistance financière et au titre des projets; l'amélioration de la qualité des activités de développement; la promotion d'une concertation efficace en faveur de politiques plus propices au développement de la petite exploitation; et la mise en place d'une plateforme institutionnelle efficace et efficiente.
  - A. Croissance de l'assistance financière et au titre des projets**
9. Le principal produit du PMT est un portefeuille de prêts et de dons qui est efficace sur le plan des résultats, et qui est en pleine expansion pour mieux répondre au besoin urgent d'investissement dans ce secteur de l'agriculture qui joue un rôle essentiel pour la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement (y compris les pays émergents), à savoir le secteur de la petite exploitation.
10. En 2011, le FIDA est de nouveau bien parti pour accorder un financement d'un montant record au titre des prêts et des dons – attirant un volume plus élevé de cofinancement. Un plus grand nombre de ses projets en cours d'exécution obtiennent de meilleurs résultats et sont mieux gérés. Par ailleurs, leurs taux de décaissement atteignent des niveaux exceptionnels.

11. Le volume des prêts et des dons prévus pour 2011 s'élève à 1 milliard d'USD, contre 0,84 milliard en 2010 – et 0,59 milliard au stade équivalent de la septième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA7). Le ratio de cofinancement du Fonds a atteint 2,0 en 2010-2011, chiffre qui est donc supérieur à l'objectif de 1,5 fixé pour les approbations de projets au cours de la période de la huitième reconstitution (FIDA8). Il s'ensuit qu'en moyenne, le FIDA a approuvé des contributions nationales et un cofinancement international d'un montant de 2 USD pour chaque dollar qu'il a apporté. Au même stade de FIDA7, le ratio de cofinancement du FIDA n'atteignait que 1,1.

Graphique 1

**Montants engagés au titre des prêts et dons**

(en millions d'USD)

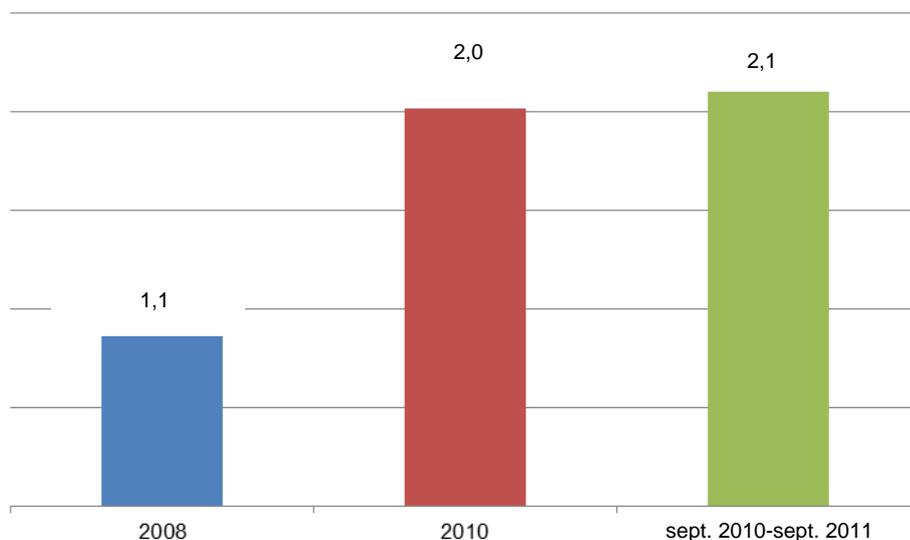


Source: système de gestion du portefeuille de projets (SGPP)

Graphique 2

**Ratio de cofinancement**

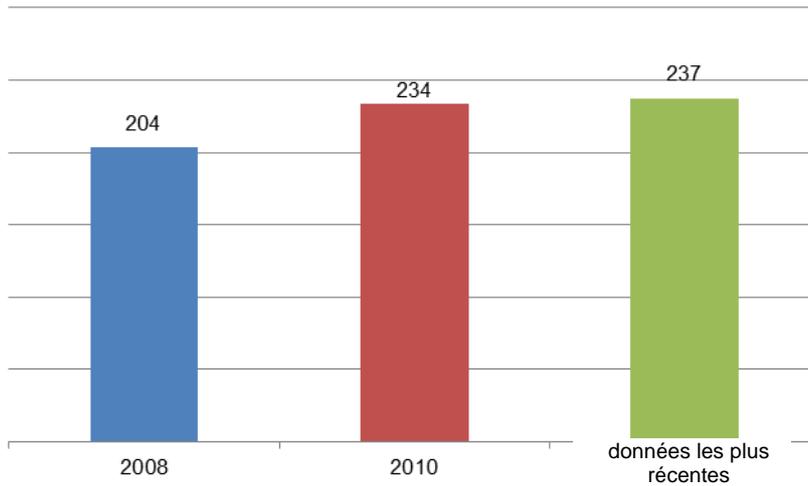
(montant en USD des contributions nationales et du cofinancement international pour chaque dollar apporté par le FIDA)



Source: SGPP.

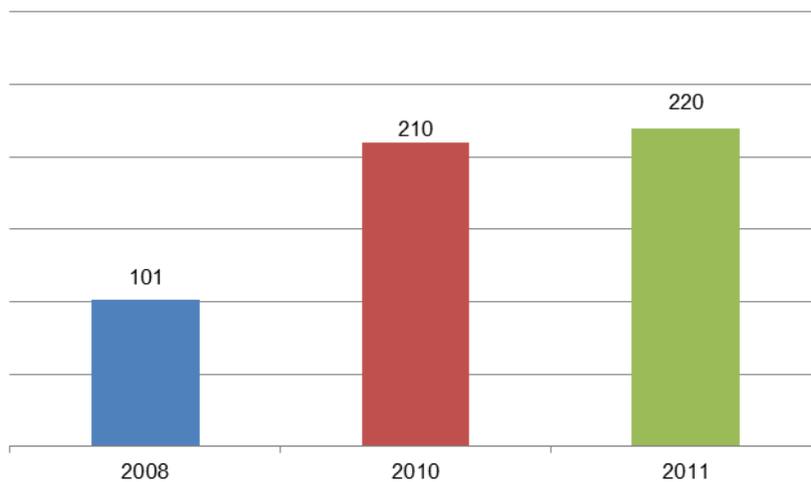
12. Les projets en cours d'exécution sont au nombre de 237, contre 234 en 2010 et 204 au stade équivalent de FIDA7. Deux facteurs expliquent cet accroissement relativement modeste du nombre de projets en cours d'exécution: premièrement, les projets sont mis en œuvre plus rapidement, et les délais sont plus rarement dépassés (les frais généraux liés aux projets prolongés sont réduits), ce qui montre l'utilité de la supervision directe assurée par le FIDA dans plus de 90% de ses projets; et deuxièmement, la taille moyenne des projets est progressivement augmentée dans les limites autorisées par le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP).

Graphique 3  
**Nombre de projets en cours d'exécution**



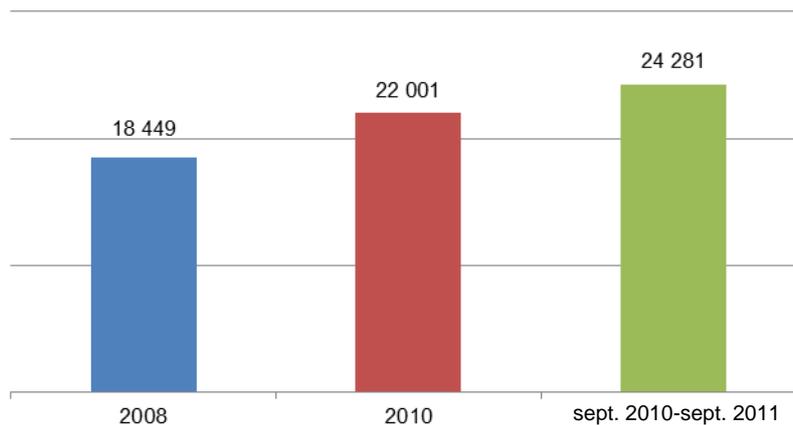
Source: SGPP.

Graphique 4  
**Projets supervisés par le FIDA**



Source: Département gestion des programmes (PMD).

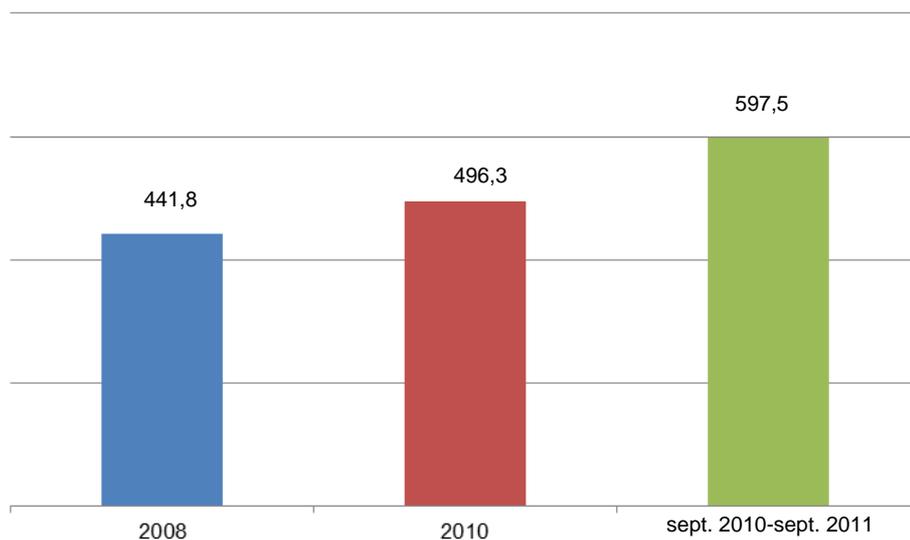
Graphique 5  
**Taille moyenne des prêts et dons du FIDA finançant des projets**



Source: SGPP.

13. Du fait du volume plus important du portefeuille et du renforcement de l'appui apporté à l'exécution, le taux de décaissement progresse rapidement. Sur une période de 12 mois à horizon mobile, les décaissements ont augmenté de 35% par rapport au stade équivalent de FIDA7 en 2008 et de 20% par rapport à l'année dernière, atteignant le niveau record de 597,5 millions d'USD. Le fait que le FIDA assume la responsabilité de la supervision directe a été déterminant. De 2008 à 2011, le nombre de projets supervisés directement par le Fonds a augmenté de 120%, passant de 101 à 220.

Graphique 6  
**Décaissements des prêts et des dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette**  
 (par période de 12 mois à horizon mobile, en millions d'USD)



Source: Système prêts et dons.

## B. Amélioration de la qualité des activités de développement

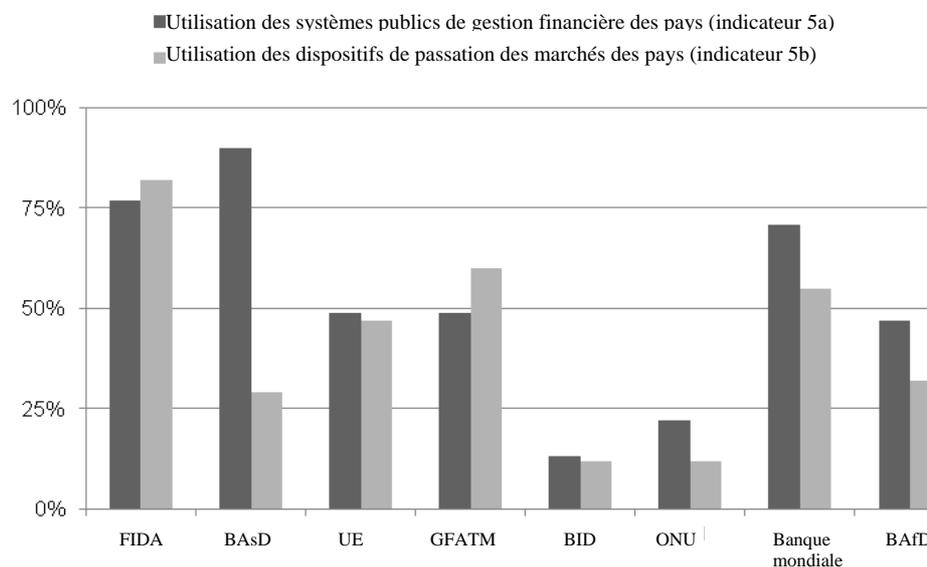
14. Les résultats obtenus grâce à ce programme élargi d'appui au développement de la petite exploitation sont entièrement subordonnés au système de mise en œuvre opérationnelle du FIDA. À cet égard, le PMT met en évidence neuf domaines qui pourraient être renforcés: i) l'appropriation par les pays; ii) les partenariats Sud-Sud; iii) la participation du secteur privé; iv) la présence dans les pays; v) l'intégration aux activités principales des questions relatives à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et au changement climatique; vi) la reproduction à plus grande échelle; vii) l'intégration de la problématique hommes-femmes aux activités principales; viii) les populations autochtones;

et ix) les partenariats. Les faits nouveaux survenus dans chacun de ces domaines prioritaires sont décrits brièvement aux paragraphes 15 à 26.

15. Dans le domaine de l'appropriation par les pays, des données de sources indépendantes font apparaître une performance satisfaisante et en cours d'amélioration. Dans les secteurs déterminants de l'utilisation par les institutions multilatérales des systèmes publics de gestion financière et des dispositifs de passation des marchés des pays, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE) indique que le FIDA est la plus performante des institutions mondiales et figure au deuxième rang parmi l'ensemble des institutions<sup>1</sup> pour ce qui est de l'utilisation des systèmes publics de gestion financière des pays. S'agissant du recours aux dispositifs nationaux de passation des marchés, le FIDA arrive largement en tête de toutes les autres institutions multilatérales, tant mondiales que régionales (graphique 7).

Graphique 7

**Appropriation par les pays/utilisation des systèmes nationaux**



GFATM: Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme

Source: OCDE, *Efficacité de l'aide 2005-2010: Progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris* (Paris: CAD/OCDE, 2011).

16. Ainsi qu'il est indiqué dans le document REPL. IX/3/R.3, la coopération Sud-Sud joue un rôle central dans le modèle opérationnel du FIDA. L'approche adoptée par le Fonds a donné lieu à des échanges de vues avec le Conseil d'administration en 2011, et dans le cadre de la consultation sur FIDA9. Parmi les exemples de coopération Sud-Sud qui s'inscrivent dans les processus de programmation du FIDA dans les pays figurent les modalités ci-après: des responsables de projets dans un pays participent au processus d'élaboration des programmes de pays dans d'autres pays pour en tirer des enseignements et faire part de leur propre expérience; le recrutement de plus en plus fréquent de spécialistes techniques provenant de pays en développement renforce l'apprentissage mutuel entre pays du Sud; dans des pays où le secteur privé est peu développé, le FIDA facilite l'intervention d'organismes privés au-delà des frontières; des membres du personnel de projet et des participants visitent des projets de réduction de la pauvreté dans d'autres pays pour s'informer et reproduire les approches ayant donné de bons résultats; des programmes d'options stratégiques pour le

<sup>1</sup> La Banque asiatique de développement (BAAsD) qui, bien entendu, travaille uniquement dans la région Asie et Pacifique, est en tête de ce classement.

pays (COSOP) axés sur les résultats, en particulier en faveur de pays à revenu intermédiaire, indiquent expressément les domaines visés par l'échange de savoirs Sud-Sud (par exemple, ceux du Brésil, de la Chine et de l'Inde); de nombreux projets d'investissement comportent une composante formation qui permet au personnel chargé du suivi-évaluation (S&E) de visiter d'autres programmes d'investissement pour communiquer son expérience du S&E (par exemple, l'atelier sur le S&E organisé en 2010 en Inde); lors des ateliers annuels sur les portefeuilles régionaux/de pays, des responsables de projet de toutes les régions se retrouvent pour partager leur expérience et en tirer des enseignements, et pour rechercher des voies et moyens d'améliorer l'efficacité de leur portefeuille d'activités; le travail analytique conduit par des économistes régionaux du FIDA rassemble les compétences d'un pays pour venir en aide aux experts d'un autre pays, un autre moyen de renforcer les capacités locales; les réseaux électroniques régionaux (FIDAMERICA, IFADAsia<sup>2</sup>, FIDAFRIQUE, KariaNet<sup>3</sup>) permettent aux parties prenantes régionales de partager directement leurs savoirs sur les questions qui les préoccupent.

17. L'inventaire des activités de coopération Sud-Sud menées en 2011 est en bonne voie; le tableau 1 donne une vue d'ensemble des types d'activités auxquelles le FIDA participe avec ses partenaires nationaux et régionaux.

Tableau 1  
**Quelques exemples d'appui apporté par le FIDA à la coopération Sud-Sud**

<i>Projet</i>	<i>Nature de l'activité</i>	<i>Date</i>	<i>Contribution du FIDA (en USD)</i>
TIC <sup>a</sup> Afrique-Amérique latine	Financé par un don	2005	150 000
Coopération avec les sociétés civiles d'Iraq et de la République islamique d'Iran	Financé par un don	2006	200 000
Itinéraire d'apprentissage Palenque	Financé par un don	2006	60 000
Appui à la formulation de politiques favorables aux pauvres avec la FAO <sup>a</sup>	Financé par un don	2007	1 500 000
Amélioration de la compétitivité dans la sous-région du Grand Mékong	Financé par un don	2007	609 000
Itinéraire d'apprentissage Équateur-Pérou, accès aux marchés	Financé par un don	2007	900 000
Cambodge-Chine	Dans le cadre d'un projet	2008	200 000
Coopération avec des organisations paysannes	Financé par un don	2008	1 420 000
Première rencontre régionale en Asie de femmes pratiquant l'élevage	Financé par un don	2009	200 000
Terra Madre, Inde et Brésil	Financé par un don	2009	200 000
Formation extérieure (montant total), MIDPCR <sup>a</sup> , LGED <sup>b</sup>	Dans le cadre d'un projet	2009	45 000
Conférence de New Delhi	Financé par un don	2010	200 000
Marché Afrique-Brésil des innovations agricoles	Financé par un don	2010	500 000
Partenariats autochtones	Financé par un don	2010	100 000
Partage des savoirs, microfinance et sécurité sociale	Financé par un don	2010	60 000
Promotion de la coopération Sud-Sud avec la Chine, partage des savoirs	Financé par un don	2010	200 000
Total			6 544 000

<sup>a</sup> TIC = technologie de l'information et des communications; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; MIDPCR = Projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands;

<sup>b</sup> LGED = Département d'ingénierie de l'administration locale (Bangladesh).

<sup>2</sup> Anciennement Mise en réseau des savoirs pour le développement rural dans la région Asie-Pacifique (ENRAP)

<sup>3</sup> Réseau d'accès aux connaissances dans les zones rurales inter-connectées.

18. Si la coopération Sud-Sud fait partie intégrante du modèle opérationnel du FIDA depuis de nombreuses années, la collaboration avec le secteur privé a joué un rôle beaucoup moins explicite et concret dans ce modèle, même si des partenariats très fructueux avec le secteur privé dans le domaine du développement de la petite exploitation ont été noués en Arménie, au Sri Lanka et en Ouganda. L'agriculture, y compris la petite exploitation, est néanmoins une activité qui relève largement du secteur privé, et la collaboration avec des entreprises de ce secteur, moyennes ou grandes, prend de l'ampleur. Le secteur privé manifeste un intérêt croissant pour l'intégration des populations pauvres dans leurs chaînes d'approvisionnement, et les partenariats public/privé se sont multipliés – notamment dans le cadre des chaînes de valeur.
19. La stratégie du FIDA pour 2005-2010 remonte à une période où la dynamique des économies rurales était différente, et il est devenu nécessaire d'élaborer une nouvelle stratégie, qui tienne compte de la participation du secteur privé, en tant qu'élément important du nouveau Cadre stratégique du Fonds. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a prêté son concours à cet égard, en examinant les problèmes et les données d'expérience dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de la stratégie du FIDA pour l'élargissement des partenariats avec le secteur privé, qu'il a menée en 2011. À la suite de quoi, en tenant compte des délibérations avec le Conseil d'administration dans le cadre d'un séminaire informel, le FIDA présentera une nouvelle stratégie en matière de collaboration avec le secteur privé au Conseil d'administration, en décembre 2011 (voir le tableau 2 qui donne une vue d'ensemble des nouveaux instruments en matière de politiques et de stratégies élaborés, approuvés et planifiés pour la période de FIDA8).

Tableau 2

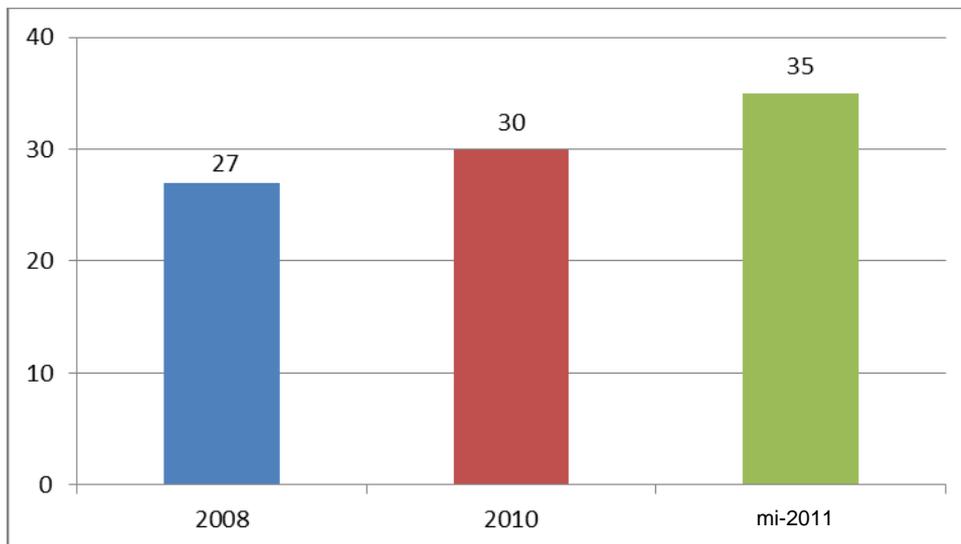
**Nouvelles politiques et lignes directrices qui ont été adoptées ou seront adoptées pendant la période de FIDA8**

<i>Session du Conseil d'administration</i>	<i>Instrument</i>
Avril 2010	Stratégie du FIDA concernant le changement climatique
Septembre 2010	Politique du FIDA en matière de diffusion des documents
Septembre 2010	Directives sur les relations avec les gouvernements de fait
Septembre 2010	Modalités et conditions de prêt du FIDA – conditions durcies
Septembre 2010	Directives révisées pour la passation des marchés relatifs aux projets
Décembre 2010	Version révisée des Principes et critères en matière de prêts
Mai 2011	Cadre stratégique du FIDA 2011-2015
Mai 2011	Engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire
Mai 2011	Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement du FIDA
Mai 2011	Politique révisée de l'évaluation au FIDA
Mai 2011	Modalités et conditions de prêt du FIDA – taux d'intérêt applicable aux prêts en euros
<i>Sessions futures</i>	
Décembre 2011	Politique du FIDA en matière de parité hommes-femmes
Décembre 2011	Révision du règlement financier du FIDA
Décembre 2011	Exposé de la politique de placement du FIDA et Directives de placement du FIDA
Décembre 2011	Intensification de la collaboration du FIDA avec le secteur privé
Avril 2012	Stratégie du FIDA en matière de partenariats et de collaboration
Septembre 2012	ENI de l'efficacité institutionnelle et de l'efficacité des opérations financées par le FIDA et réponse de la direction

20. La présence dans les pays est un élément essentiel de la stratégie du FIDA qui vise à multiplier les partenariats et à renforcer l'appropriation au niveau des pays, ainsi qu'à mobiliser un personnel national plus nombreux pour les opérations du Fonds.

En 2010, le FIDA a procédé à une évaluation de l'expérience acquise à ce jour, qui a confirmé les multiples observations favorables d'IOE, et est convenu de la voie à suivre avec le Conseil d'administration<sup>4</sup>. Il s'agit notamment de porter le nombre des bureaux à 40. Actuellement, 35 bureaux ont été approuvés; ils ont été dotés d'effectifs limités et hébergés par divers organismes des Nations Unies. Le graphique 8 indique l'évolution de la présence dans les pays.

Graphique 8  
**Évolution de la présence dans les pays**  
 (Nombre de bureaux de pays approuvés)



Source: PMD.

21. La création en 2010 de la Division environnement et climat (ECD), qui a permis d'intégrer aux activités principales les questions de gestion des ressources naturelles et de l'environnement et de changement climatique, a conduit à élaborer la nouvelle stratégie du FIDA concernant le changement climatique, en 2010, et la nouvelle Politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement en 2011. L'intégration aux activités principales a été renforcée grâce au détachement de membres du personnel de ECD auprès des divisions régionales, et le FIDA a préparé un nouveau programme d'adaptation de la petite agriculture, qui vise à renforcer l'aspect relatif à l'adaptation dans les projets axés sur la petite exploitation.
22. IOE a examiné le travail du FIDA dans le domaine de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle en 2010. En partenariat avec la Brookings Institution, le Fonds a lancé une initiative de grande envergure en vue de se préparer à l'application de la reproduction à plus grande échelle, méthode qui est au centre de la stratégie pour un impact renforcé énoncée dans le nouveau Cadre stratégique. Les partenariats sont un élément essentiel de la reproduction à plus grande échelle, et le FIDA associe à ses préparatifs, depuis le début, la Banque mondiale et d'autres organismes de développement, notamment en comparant les données d'expérience des IFI.
23. En 2010, IOE a procédé à une ENI de la performance du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Il a conclu que, parmi les IFI, le Fonds joue un rôle moteur dans l'adoption de méthodes novatrices en faveur de la parité hommes-femmes. Le Fonds a néanmoins l'intention de faire des progrès à cet égard. Se fondant sur cette ENI, et sur les évaluations de l'appui à la gestion des savoirs concernant les enseignements et les données d'expérience de ses activités en faveur de l'égalité entre les sexes, le FIDA présentera sa première

<sup>4</sup> Document EB 2010/101/R.15.

politique en matière de parité hommes-femmes au Conseil d'administration en décembre 2011.

24. Les peuples autochtones sont des partenaires essentiels des activités du FIDA. En 2010, le Fonds a adopté une nouvelle politique relative à l'engagement aux côtés des peuples autochtones. Cette même année, il a accordé environ 106 millions d'USD sous forme de dons et de prêts ordinaires pour favoriser le développement des peuples autochtones. En février 2011, le FIDA a créé le Forum des peuples autochtones, en vue de suivre et d'évaluer l'application de sa politique relative à l'engagement aux côtés des peuples autochtones. Il s'agit d'évaluer notamment la mesure dans laquelle cette politique contribue à: mettre en œuvre les dispositions de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones; nouer et renforcer les partenariats entre le FIDA et les peuples autochtones, afin de traiter les questions de pauvreté et de développement durable, ainsi que de culture et d'identité; favoriser la participation des organisations des peuples autochtones aux activités du FIDA, aux niveaux national, régional et international, à tous les stades du cycle des programmes.
25. Le Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones est un autre moyen d'appliquer la politique du Fonds relative à son engagement à leurs côtés. Il s'agit d'un fonds axé sur la demande, qui finance des petits projets en faveur des peuples autochtones en fonction de leurs besoins, de leurs priorités et de leur identité. En 2011, le FIDA a renforcé ce mécanisme en accroissant ses ressources financières et en décentralisant sa gestion, confiée à des organisations régionales de peuples autochtones.
26. Les partenariats jouent un rôle fondamental dans le modèle opérationnel du FIDA, que ce soit pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets, la mobilisation des ressources financières en vue d'investir en faveur de la petite agriculture, ou la gestion des savoirs et la concertation sur les politiques. Le FIDA a établi un vaste éventail de partenariats dans le domaine des ressources financières et des savoirs opérationnels avec des gouvernements, des organisations paysannes, des IFI, des organismes bilatéraux de développement, des organisations des Nations Unies et des ONG, ainsi qu'avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et d'autres instituts de recherche. Le FIDA ne met pas directement en œuvre les projets qu'il finance, mais cofinance un pourcentage élevé des projets auxquels il participe. En outre, une grande partie de ses activités relatives aux savoirs sont entreprises par des partenaires extérieurs, ou en collaboration avec eux, notamment par le biais du programme de dons. Pour le FIDA, la question n'est pas de devenir une organisation partenaire, ce qu'il est déjà, mais de gérer ces partenariats de manière efficace. Le Fonds a donc entrepris un examen de son portefeuille de partenariats et de son approche dans ce domaine, et il présentera en 2011 une nouvelle stratégie en matière de partenariats, qui a déjà donné lieu à un échange de vues avec le Conseil d'administration en 2010. Le FIDA est bien entendu connu pour ses partenariats exceptionnellement solides avec des organisations paysannes (et, ainsi qu'il est mentionné ci-avant, avec des organisations de peuples autochtones), ce dont témoignent les nouveaux dons octroyés en 2011 pour le renforcement des capacités. Étant donné qu'il est urgent d'augmenter les investissements dans la petite agriculture, l'un des principaux objectifs du FIDA en 2011 a été d'élargir et de rendre opérationnels ses partenariats visant à mobiliser des fonds, sous forme de cofinancements spécifiques à des projets et d'accords généraux de cofinancement, tels que ceux qui ont été conclus avec le Gouvernement espagnol, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et la Banque islamique de développement (BIsD) en 2010.

### C. Promotion d'une concertation efficace

27. Pour relever le défi de la sécurité alimentaire et de la pauvreté rurale, il faut pouvoir s'appuyer sur un cadre d'action réglementaire favorable aux niveaux national et mondial, ainsi que sur des décisions opportunes concernant les priorités et le montant des investissements. Le nouveau Cadre stratégique et le Plan à moyen terme mettent en relief le rôle que joue le FIDA dans la concertation sur les politiques au niveau national, régional et mondial. Du point de vue immédiat du Fonds, l'élaboration de politiques et de programmes, qui est cruciale pour le succès de certains projets, est essentielle aux fins de la reproduction à plus grande échelle. En 2010 et en 2011, le FIDA a entrepris de renforcer sa capacité de concertation sur les politiques et ses moyens connexes de gestion des savoirs.
28. Ces activités de concertation sur les politiques sont un élément courant et essentiel des opérations menées par le FIDA dans les pays, et elles ont été renforcées du fait de la décentralisation et de la participation accrue aux processus d'orientation et de coordination au niveau des pays. Il est noté dans le *Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)* que "La concertation sur les politiques s'est améliorée. En 2006-2008, la performance en matière de concertation sur les politiques était jugée satisfaisante dans 33% des évaluations du programme de pays (EPP). Ce chiffre a atteint 70% en 2008-2010. L'établissement de partenariats a légèrement progressé, le pourcentage des EPP selon lesquelles la performance était satisfaisante passant de 61% en 2006-2008 à 75% en 2008-2010. S'agissant à la fois de la concertation sur les politiques et de l'établissement de partenariats, près des deux tiers des programmes de pays sont seulement moyennement satisfaisants; des améliorations sont donc possibles dans ces domaines également."
29. Au niveau mondial, le FIDA participe aux principales activités dans le cadre desquelles des solutions sont mises au point pour faire face à la crise des prix alimentaires et de la sécurité alimentaire. Outre le travail intense nécessaire pour lancer et examiner son *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* dans des instances bilatérales et multilatérales de haut niveau, ainsi que pour organiser la conférence connexe sur les Nouvelles orientations pour la petite agriculture (publication en cours de préparation) et pour accueillir la deuxième foire aux savoirs mondiale "Agri-savoirs", qui a été un grand succès, le Fonds a participé activement à des activités multilatérales de premier plan (voir le tableau 3).

Tableau 3

**Principales plateformes et activités de concertation sur les politiques en 2011**

<i>Forums et mécanismes de développement</i>	<i>Participation du FIDA</i>
Initiatives du G20 sur la sécurité alimentaire et la volatilité des prix	Contributions concernant: la volatilité des prix; les Principes pour un investissement agricole responsable qui respecte les droits, les moyens d'existence et les ressources; le Système d'information sur les marchés agricoles; la Plateforme commune de gestion des risques et la réserve alimentaire d'urgence en Afrique de l'Ouest
Forum économique mondial	Participation au niveau régional et mondial
Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire mise en place par le Secrétaire général des Nations Unies	Membre du Secrétariat, hébergé par le Fonds. Membre du comité de pilotage technique
Comité de la sécurité alimentaire mondiale	Membre du Secrétariat. Préparation de contributions sur les Principes pour un investissement agricole responsable (document intitulé "Comment accroître la sécurité alimentaire et les investissements agricoles favorables aux petits exploitants")
CAD/OCDE	Participation aux groupes sur la passation des marchés, la gestion financière et l'égalité entre les sexes
Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural	Coprésidence. Collaboration avec la Commission sur l'agriculture durable et le changement climatique
Groupe des banques multilatérales de développement sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement	Appui concernant le rapport du Système commun d'évaluation des performances (COMPAS) et les communautés de pratique en Afrique (et en Asie, à la fin de 2011). Préparation de contributions pour la réunion de Busan
CGIAR	Membre du Conseil du Fonds du GCRAI. Principal bailleur de fonds et ancien coprésident de l'équipe de pilotage du Programme du GCRAI sur le changement climatique
Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD)	Mécanisme mondial hébergé par le Fonds (mobilisation de ressources)
Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA)	Participation aux débats sur les politiques et les programmes (également par le biais de la plateforme mondiale)
Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire	Membre du comité de pilotage et organisme d'exécution
Fonds pour l'adaptation	Entité multilatérale d'exécution
Conférence Rio+20	Participation aux préparatifs

**D. Mise en place d'une plateforme institutionnelle efficace et efficiente**

30. Non seulement le Plan à moyen terme (PMT) offre un cadre qui permet d'améliorer l'appui apporté directement au développement de la petite exploitation, mais il vise aussi à rendre la plateforme organisationnelle sur laquelle les opérations reposent plus efficace et efficiente. Le principal moyen utilisé à cet effet est le Programme changement et réforme, dont les objectifs stratégiques sont les suivants: garantir une mise en œuvre effective de FIDA8 en renforçant les capacités d'organisation du Fonds; renforcer le FIDA en tant qu'institution de savoirs; améliorer la gestion financière du Fonds; et améliorer l'efficacité du Fonds.
31. Après le renforcement du PMT en 2010, l'un des principaux objectifs en 2011 a été d'améliorer la gestion financière du FIDA. En conséquence, au début de l'année, l'ancien Département finances et administration a été scindé en deux départements: le Département des opérations financières (FOD), plus restreint et spécialisé, sous la conduite d'un Responsable financier principal, et le Département des services institutionnels (CSD), sous la conduite d'un Chef de département.
32. D'autres changements ont été apportés dans le cadre du Département des opérations financières, notamment: la réorganisation de la Division du Contrôleur et des services financiers, afin de faire face à l'évolution des besoins du Fonds; un important investissement dans les technologies de l'information, afin de remplacer le Système prêts et dons du Fonds; et le transfert de l'élaboration du budget et de la fonction de contrôle à FOD, moyennant la création de l'Unité de planification

financière et d'analyse des risques, afin d'améliorer la planification financière et l'exécution du budget. Ces changements devraient entraîner: un raccourcissement des délais de traitement des retraits (décaissements) (le CMR évalue le "délai de traitement des demandes de retrait"); un rendement maximal des placements, sous réserve des conditions fixées par la politique du FIDA en la matière; et un meilleur suivi de l'utilisation des ressources budgétisées, dans une optique de renforcement de l'efficacité.

33. Il est essentiel pour une IFI d'avoir une bonne gestion financière. Elle doit aussi s'employer à trouver des solutions permettant de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre à la demande croissante d'investissement dans la petite agriculture, exprimée par les partenaires de développement. Dans cette optique, le Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats (RMP) a été créé en 2011. Sous la conduite du Conseiller principal du Président, ce bureau contribuera à renforcer la capacité du Fonds à mobiliser des ressources, en lui permettant de faire appel tant à des sources traditionnelles que non traditionnelles. Il jouera aussi un rôle de premier plan en renforçant les partenariats stratégiques, de manière à ce que le FIDA puisse atteindre l'un de ses principaux objectifs pour 2015 – l'intensification de la reproduction à plus grande échelle de ses programmes et projets – et, ainsi, accroître son impact et son efficacité en matière de développement.
34. L'autre principal changement structurel apporté en 2011 dans le cadre du PMT a été la création du Bureau de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKM) au niveau du Vice-Président adjoint, qui a permis de mettre définitivement au point l'organisation générale dans ce domaine. Ce bureau, sous la conduite du Responsable principal des stratégies de développement du FIDA, a pour principal objectif de renforcer les activités d'analyse du Fonds ainsi que ses capacités de concertation et de plaidoyer au niveau mondial au profit du développement de la petite agriculture. On attend par ailleurs de lui qu'il apporte une importante contribution à la programmation par pays à travers: i) l'élaboration de documents de politique et de stratégie<sup>5</sup> qui fassent fond sur les pistes de réflexion les plus avancées; et ii) la mise au point d'instruments plus efficaces de gestion des savoirs qui privilégient la création et la diffusion de savoirs au niveau interne ainsi que l'utilisation effective des sources de savoirs externes.

## **E. Réforme relative à la gestion des ressources humaines**

35. Pour que le FIDA obtienne les résultats souhaités en matière de développement, il faut avant tout qu'il veille à l'efficacité de la gestion de ses ressources humaines, principal objectif du PMT. D'importants progrès ont été accomplis dans la planification stratégique du personnel en 2010 (ce dont témoigne notamment la proportion croissante de personnel affecté au programme opérationnel du Fonds; voir le paragraphe 41), et le déploiement et le recrutement du personnel ont été rationalisés en 2011. Toutefois, les exigences d'efficacité supposent non seulement le déploiement optimal des ressources en personnel, mais également la mise en place d'un environnement de travail dans lequel les résultats que l'on attend du personnel sont atteints et sa productivité est améliorée. Il est essentiel que le système veille à ce que les incitations concordent avec les résultats, les bons résultats devant être récompensés et les mauvais résultats devant être expliqués. Par ailleurs, étant donné que le régime des traitements et prestations est un facteur clé de la structure générale des coûts et de l'efficacité du Fonds, il est indispensable de le revoir périodiquement pour s'assurer qu'il coïncide avec celui appliqué par des entités comparables sur le marché du travail.
36. Le règlement et les procédures concernant le personnel régissent les conditions de travail et de service au FIDA. Ils sont actuellement en cours de révision et devraient être finalisés en 2011. Avec la nouvelle version, qui fera fond sur les

<sup>5</sup> Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 a été préparé par SKM et approuvé par le Conseil d'administration en mai 2011.

pratiques modernes en matière de ressources humaines, l'environnement de travail et la gestion de la performance au FIDA devraient s'améliorer.

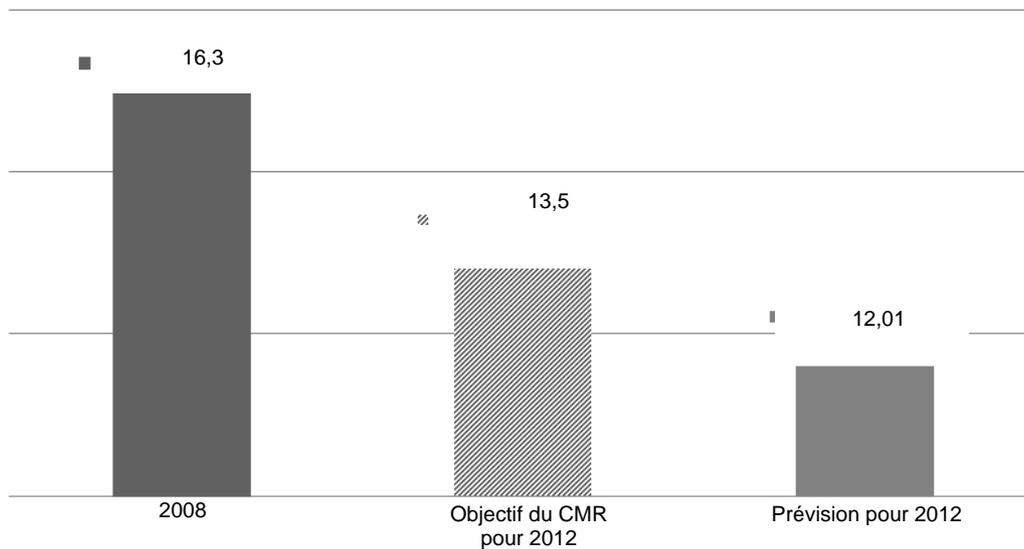
37. Au titre des engagements pris pour FIDA8, un examen externe du système de gestion des ressources humaines du FIDA, dont les résultats ont été présentés au Conseil d'administration, a été mené. Ses principales conclusions sont les suivantes: i) les traitements du personnel des services généraux sont onéreux et ne coïncident pas avec les conditions du marché du travail à Rome; ii) le système actuel de gestion de la performance, en particulier concernant une éventuelle rémunération en fonction de la performance, manque de souplesse; et iii) la proportion du personnel des services généraux par rapport aux cadres est forte. Le Fonds examine actuellement les deux premières questions avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) en vue de l'introduction éventuelle de modifications qui affecteront le régime des traitements et le système de gestion de la performance, non seulement au FIDA, mais également dans les autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome et dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le troisième point, à savoir la proportion du personnel des services généraux par rapport aux cadres, est examiné dans le cadre de l'audit des fonctions, en cours d'exécution.
38. Sous réserve de l'issue de ces discussions et des conclusions de l'audit des fonctions, la direction a pris les mesures suivantes: le gel des recrutements dans la catégorie des services généraux et le gel des augmentations de salaire de cette même catégorie pour 2010 et 2011. De plus, dans une optique de maîtrise des dépenses de personnel, un certain nombre de mesures d'économie ont été mises en place – rationalisation des frais de voyage remboursables et suppression de l'assurance pour les maladies et les accidents non attribuables au service –, d'où des économies significatives.
39. Le système d'amélioration de la performance a été revu et affiné, la priorité étant accordée, en 2011, à la question de l'insuffisance de performance. Un système électronique et un système d'évaluation à 360 degrés ont été mis en place. La priorité a été accordée à l'amélioration des compétences. Malgré ces améliorations, beaucoup reste à faire pour que le système d'amélioration de la performance devienne un instrument efficace de gestion et d'amélioration de la performance. À ce jour, l'expérience montre que la conception du système d'amélioration de la performance doit être améliorée et que les superviseurs doivent bénéficier d'une formation constante dans ce domaine.
40. Le Fonds encourage la rotation de son personnel dans une optique d'amélioration de la performance. Au cours de l'année passée, la rotation a concerné quelque 45 fonctionnaires, dont certains directeurs. De plus, des ressources importantes ont été allouées à la formation du personnel afin que ses membres disposent des compétences et des savoirs nécessaires pour mener à bien leurs tâches. Cette formation a porté essentiellement sur la gestion des projets et programmes, avec des retombées importantes pour l'efficacité organisationnelle et l'efficacité en matière de développement. La première phase du Programme de départ volontaire (2009) a été mise en œuvre et la deuxième phase est en cours. Vingt-cinq membres au maximum devraient en bénéficier. Ce programme contribuera à réduire les dépenses et favorisera l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs dont le Fonds a besoin. D'autres initiatives pour le renouvellement constant des effectifs seront envisagées après l'achèvement des réformes en cours dans le domaine des ressources humaines.

## **F. Amélioration de l'efficacité**

41. Le PMT a pour principaux objectifs d'améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement et son efficacité. S'agissant de l'efficacité en matière de développement, les résultats obtenus sont décrits dans la section IV. Grâce au Programme changement et réforme qui a été appliqué et développé depuis 2009, le Fonds a dépassé les objectifs fixés en matière d'efficacité pour FIDA8. Le ratio

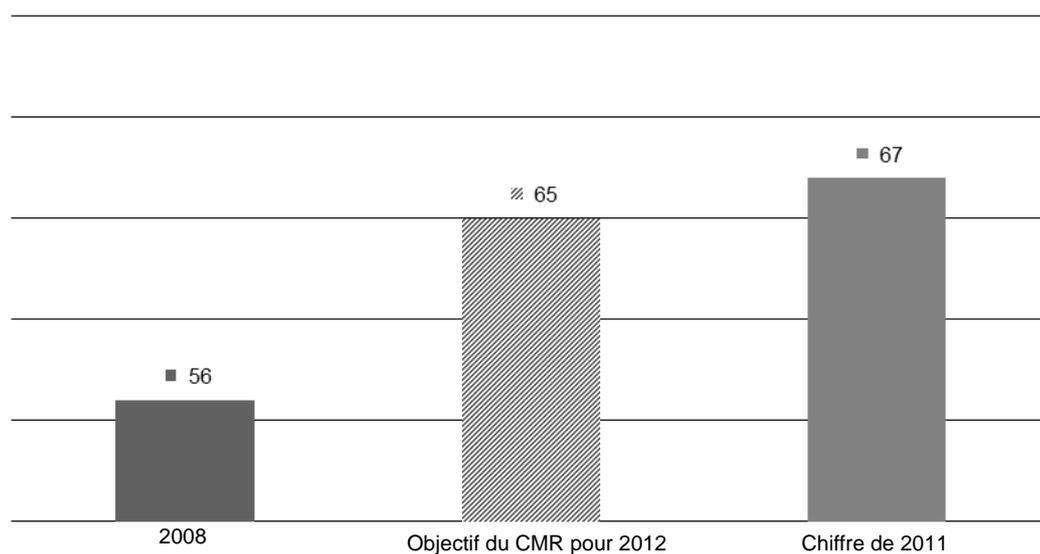
d'efficacité, qui correspond à la proportion des dépenses administratives par rapport au programme de prêts et dons, devrait être ramené à 12% en 2012, alors que l'objectif était fixé à 13,5% (graphique 9). La proportion du personnel affecté aux programmes est maintenant de 67%, l'objectif ayant été fixé à 65% (graphique 10). Le délai de traitement des demandes de retrait est passé de 35 jours en 2009 à 29 jours, soit un gain de 17%.

Graphique 9

**Évolution du ratio d'efficacité du FIDA**

Source: documents administratifs.

Graphique 10

**Évolution de la proportion de personnel affecté aux programmes**

Source: documents administratifs.

### **III. Performance par rapport aux indicateurs du CMR pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012)**

#### **A. Niveau 1: résultats au niveau macroéconomique**

42. Le CMR établi pour la période de FIDA8 comprend cinq niveaux, selon la nouvelle norme appliquée par les IFI. Le niveau 1 n'évalue pas la performance du FIDA en soi, mais a pour objet de suivre les faits nouveaux à l'échelle mondiale dans les principaux domaines dans lesquels le Fonds cherche à avoir un impact. Les sources de ces données sont définies dans le CMR; elles ne permettent pas encore de rendre compte de l'incidence de la hausse des prix des denrées alimentaires et des difficultés en matière de croissance économique. Elles font apparaître une situation structurelle de forte pauvreté à l'échelle mondiale, et un niveau inquiétant de sous-alimentation dans l'ensemble de la population, en particulier parmi les jeunes enfants. Les événements des trois dernières années semblent indiquer qu'après une période d'amélioration continue, la situation en matière de pauvreté s'est aggravée. La faim augmente de nouveau, et l'évolution de la production agricole est incertaine. Les problèmes liés au changement climatique dans les grandes zones productrices ont eu pour effet de réduire la production et de maintenir le prix de nombreuses denrées à un niveau très élevé.
43. Les petits exploitants en particulier sont dans une situation très difficile. Bien souvent, la hausse des cours des produits agricoles n'a absolument pas compensé la flambée des prix des facteurs de production liés au pétrole, et la volatilité des prix des produits ainsi qu'une plus grande imprévisibilité des conditions de végétation due au changement climatique ont freiné les investissements en faveur de l'intensification de la production (qui est devenue elle-même plus coûteuse). Pour les nombreux petits exploitants qui sont des acheteurs nets de produits alimentaires, la situation est particulièrement difficile, car ils disposent d'un revenu encore moins élevé pour acheter des intrants plus onéreux. Parallèlement, de gros investisseurs mieux armés pour gérer les risques liés aux prix renforcent leur présence dans le secteur agricole dans de nombreux pays en développement, ce qui exacerbe la concurrence pour les terres de bonne qualité et les ressources hydriques – sur lesquelles nombre de petits exploitants n'ont que des droits précaires sur le plan juridique.
44. Alors que les résultats obtenus en 2011 sont encourageants, l'ampleur du problème de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté rurale, et le renforcement de la concurrence pour les ressources liée à de nouveaux modèles de production à grande échelle semblent indiquer qu'il n'y a aucune raison d'être optimiste – et qu'il est peut-être plus nécessaire que jamais de mettre au point de nouveaux modèles de développement de la petite agriculture, capables de faire face aux problèmes qui commencent à se poser sur le plan économique et climatique. Il est certain que le postulat implicite des années 1990 et d'une grande partie de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle selon lequel le problème de l'agriculture se résoudrait tout seul – notamment grâce au développement continu et rapide de secteurs non ruraux et non agricoles – n'est plus soutenable, de même que l'approche traditionnelle du développement rural qui ne tenait pas compte des exigences du milieu urbain. Il semble qu'il y ait eu au niveau mondial une reprise des investissements en faveur de l'agriculture dans les pays en développement, s'agissant également des dépenses publiques financées avec des ressources nationales (y compris les efforts remarquables déployés par certains pays d'Afrique subsaharienne pour donner suite aux engagements pris dans la Déclaration de Maputo sur l'agriculture et la sécurité alimentaire en Afrique). Toutefois, après une si longue période de profond désintérêt, les investissements devraient être énormes, mais ils restent actuellement largement inférieurs aux montants

nécessaires pour apporter une solution aux problèmes structurels de la sécurité alimentaire et de la réduction de la pauvreté à l'échelle mondiale.

Tableau 4

**Indicateurs de niveau 1 du CMR: indicateurs de l'OMD 1, indicateurs du développement dans le monde et investissements dans l'agriculture**

<i>Indicateur</i>	<i>Valeur de référence (année)</i>	<i>Valeur réelle (année)</i>	<i>Objectif pour 2012</i>
1.1 OMD 1: population vivant avec moins de 1,25 dollar par jour <sup>a</sup>	26% (2005)	27% (2005)	21%
1.2 OMD 1: prévalence de la sous-alimentation dans la population <sup>a</sup>	17% (2002-2004)	16% (2005-2007)	10%
1.3 OMD 1: enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale <sup>a</sup>	27% (2005)	23% (2009)	17%
1.4 Indice de production végétale (1999-2001 = 100) <sup>b</sup>	112,4 (2006)	122,2 (2009)	Suivi
1.5 Valeur ajoutée du secteur agricole (croissance annuelle en %) <sup>b</sup>	4,1 (2004)	4,0 (2008)	Suivi
1.6 Niveau de l'aide publique au développement destinée à l'agriculture, en milliards d'USD <sup>c</sup>	4,2 (2007)	4,9 (2009)	Suivi
1.7 Proportion de pays respectant la Déclaration de Maputo (10% du budget affecté à l'agriculture) <sup>d</sup>	23% (2005)	19% (2007)	Suivi

<sup>a</sup> Source: Nations Unies, *Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement*, New York, 2011.

<sup>b</sup> Source: Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde* (cf. <http://data.worldbank.org>).

<sup>c</sup> Source: OCDE, extraits de statistiques (cf. [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA\\_SECTOR](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR)).

<sup>d</sup> Source: Secrétariat de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, *Sharpening the Rural Focus of Poverty Reduction Strategies: Context, Lessons and Way Forward*, Rapport de synthèse, Bonn, 2008).

## B. Niveau 2: résultats des programmes de pays et des projets

45. Le FIDA n'est certes pas directement responsable des changements à l'échelle mondiale qui affectent les indicateurs du niveau 1, et c'est pour cette raison qu'ils sont définis comme étant des indicateurs de suivi plutôt que des indicateurs de performance institutionnelle. Il a davantage de responsabilité dans le cas des paramètres évalués au niveau 2: les résultats des programmes de pays et des projets. À ce niveau, le CMR du FIDA évalue la performance par rapport à des critères de performance des projets agréés à l'échelle internationale: la pertinence, l'efficacité et l'efficience; l'impact sur la pauvreté rurale; ainsi que d'autres critères de performance comme la durabilité; l'innovation, la reproduction et la transposition à plus grande échelle; et l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. L'annexe 2 décrit les raisons logiques du degré croissant de responsabilité directe du FIDA, du niveau 2 au niveau 5; il est évident que les résultats sont en partie déterminés par le travail du Fonds, et en partie par ses partenaires d'exécution dans les pays et par le contexte institutionnel général du pays, ainsi que par la situation économique et climatique nationale et mondiale – facteurs qui ne peuvent être tous prévus au stade de la conception des projets, ni gérés de manière efficace pendant la mise en œuvre.
46. Un facteur essentiel qui influe sur les résultats du niveau 2 les résultats des programmes de pays et des projets est le fait qu'ils reposent sur l'évaluation de projets récemment achevés, dont certains pourraient avoir été conçus il y a dix ans et qui tous n'ont bénéficié des politiques et de l'appui à l'exécution renforcés du FIDA qu'au cours de leurs dernières années de mise en œuvre. Pour faciliter la compréhension, les résultats ont été classés par couleur dans le tableau 5 (ci-après). Le vert signale les objectifs du CMR pour 2012 qui ont déjà été dépassés. Le jaune indique ceux qui devraient vraisemblablement être atteints ou dépassés d'ici à 2012.

Tableau 5  
Niveau 2: résultats des programmes de pays et des projets

Indicateur	Valeur de référence de l'EEI <sup>a</sup> (2005)	Valeur de référence du CMR	Valeur réelle	Objectif du CMR (2012)	État d'avancement par rapport à l'objectif
<i>Pourcentage de projets notés "4" ou plus à leur achèvement:</i>					
2.1 Efficacité	67	87	<b>80</b>	90	Jaune
2.2 Impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible	55	83	<b>80</b>	90	Jaune
2.3 Égalité entre les sexes	-	76	<b>90</b>	80	Vert
2.4 Innovation, apprentissage et/ou reproduction à plus grande échelle	25-50	72	<b>86</b>	75	Vert
2.5 Durabilité des acquis	40	75	<b>73</b>	75	Jaune
2.6 Pertinence	100	94	<b>98</b>	90	Vert
2.7 Efficience	45	65	<b>69</b>	75	Jaune

<sup>a</sup> Évaluation externe indépendante du FIDA.

Source: rapports d'achèvement de projet (RAP).

Note: Indicateur 2.1, La contribution à l'augmentation des revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes fait l'objet d'un suivi détaillé à l'occasion de chacune des évaluations de programmes de pays effectuée par IOE. Les valeurs de référence sont les données présentées dans le rapport RIDE de 2009, étant donné que les valeurs de référence du CMR pour 2009 étaient provisoires. Les données réelles se rapportent à la période prise en considération (01/07/2010-30/06/2011).

47. Il ressort des données de cette année que le FIDA dépasse largement les objectifs du CMR pour 2012 dans les domaines de l'égalité entre les sexes (ce qui confirme les constatations de l'ENI), de l'innovation, de l'apprentissage et de la reproduction à plus grande échelle, et de la pertinence. L'objectif fixé pour 2012 est presque atteint en matière de durabilité des acquis et d'efficience des projets, et il est à portée de main dans le cas de l'efficacité et de l'impact sur la pauvreté rurale au sein du groupe cible.
48. Depuis l'Évaluation externe indépendante (EEI), la performance du Fonds s'est largement améliorée dans les six domaines sur lesquels portent les résultats. Cette amélioration est spectaculaire dans les domaines de la durabilité (33 points de pourcentage), l'innovation, la reproduction et la transposition à plus grande échelle (31 points), l'impact sur la pauvreté rurale (28 points) et l'efficience des projets (24 points).
49. S'agissant de l'efficacité, la performance marque en apparence un recul par rapport aux valeurs de référence. Toutefois, les données sur la performance subissent d'importantes variations d'une année sur l'autre, du fait des caractéristiques spécifiques de la cohorte de projets achevés au cours d'une année donnée. Les projets achevés ont enregistré temporairement en 2011 une performance insuffisante, imputable à l'"assainissement" radical du portefeuille qui a conduit à la clôture de huit projets non performants en 2009 et en 2010 (voir le paragraphe 4 de l'annexe 1 pour de plus amples détails).
50. Afin de donner un aperçu plus précis de la performance, deux séries de moyennes sur trois ans (2006-2008 et 2009-2011) – obtenues en additionnant la performance de 79 et 74 projets, respectivement – sont présentées au tableau 6. Pour la cohorte de la période triennale 2009 à 2011, le financement total du FIDA est de 1,15 milliard d'USD, soit environ le quart de la valeur du portefeuille en cours qui s'élève à 4,6 milliards d'USD. Cette représentation relativement large ainsi que la qualité de plus en plus satisfaisante des rapports sur l'état d'avancement des projets (voir l'appendice 3 de l'annexe 1) ont permis de réduire la variation aléatoire de la performance d'une année sur l'autre et de renforcer la fiabilité des résultats présentés dans le rapport RIDE.

Tableau 6  
**Indicateurs de niveau 2: moyennes de la performance sur trois ans**

Indicateur	2006-2008	2009-2011
<i>Pourcentage de projets notés "4" ou plus à leur achèvement:</i>		
Efficacité	80	<b>81</b>
Impact sur la pauvreté rurale	70	<b>81</b>
Égalité entre les sexes	67	<b>88</b>
Innovation, reproduction et transposition à plus grande échelle	71	<b>82</b>
Durabilité	63	<b>73</b>
Pertinence	90	<b>97</b>
Efficience	65	<b>68</b>

*Source: rapports d'achèvement de projet (RAP)*

51. Ainsi que le montre le tableau 6, les projets achevés au cours de la dernière période triennale (2009-2011) affichent des améliorations remarquables de leur performance par rapport à la période 2006-2008 dans des domaines essentiels tels que la pertinence, l'impact sur la pauvreté rurale, la durabilité, l'innovation et l'égalité entre les sexes. Des améliorations sont aussi observées en ce qui concerne l'efficacité avec laquelle les projets atteignent leurs objectifs de développement. La performance a également progressé, quoique modérément, pour ce qui est de l'amélioration de l'efficience économique des projets. De même, la performance en matière de durabilité a pratiquement atteint son objectif pour 2012, mais elle est sujette à d'importantes variations d'une année sur l'autre. Ces questions sont examinées dans la section IV.
52. IOE effectue chaque année une évaluation distincte et indépendante d'un échantillon de projets. La comparaison entre les résultats ainsi produits par IOE et les données de l'autoévaluation utilisées dans le présent rapport ne fait apparaître qu'un léger décalage. S'agissant des domaines sur lesquels portent les résultats, IOE fait état de résultats meilleurs pour l'innovation et la reproduction à plus grande échelle et, dans une certaine mesure, pour l'impact sur la pauvreté rurale, tandis que les résultats de l'autoévaluation sont un peu meilleurs en matière d'efficience, de durabilité et d'égalité entre les sexes (voir l'examen approfondi figurant dans la "Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA", document EB 2011/104/R.8).

### **C. Niveau 3: produits des programmes de pays et des projets**

53. Ces produits, dont le FIDA rend compte dans la présente section au niveau 3 de la hiérarchie des résultats établie dans le CMR, représentent les produits, biens et services résultant des projets appuyés par le Fonds et concourant aux réalisations. Comme source de données, le FIDA utilise le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), qui permet de totaliser les résultats transmis pour les projets en cours d'exécution. Cela étant, il est important de rappeler que les données du SYGRI (tableau 7) ne rendent pas encore compte du programme de travail du Fonds dont le volume a augmenté à la suite de FIDA8, en raison du délai entre l'approbation et le démarrage des projets. Les produits cumulés présentés dans le tableau concernent uniquement les réalisations des 234 projets en cours en 2010. Malgré ce décalage dans la communication des données, les résultats relatifs aux indicateurs ci-dessous font apparaître une nette amélioration.
54. La portée des activités, évaluée en fonction du nombre de personnes qui bénéficient de services dans le cadre des projets appuyés par le FIDA, a fortement augmenté, puisque ce nombre est passé de 29,2 millions à 43,1 millions. En 2010, 4,5 millions de personnes ont bénéficié d'une formation à la production agricole, contre 1,72 million en 2008. Les femmes représentent les deux tiers des personnes formées dans ce domaine. Par rapport à la valeur de référence de 2008,

le nombre de personnes ayant reçu une formation au commerce et à la gestion d'entreprise a quadruplé (716 000), et le nombre de personnes formées aux questions de gestion communautaire a été multiplié par trois (2,13 millions). La proportion de femmes ayant reçu une formation dans ces domaines a nettement progressé, dépassant 60% des participants. Pour ce qui est des services financiers ruraux, le nombre d'emprunteurs effectifs est tombé de 4,35 millions à 2,7 millions, tandis que celui des épargnants volontaires augmentait de 45%, atteignant 7,86 millions en 2010. Dans ce cas aussi, les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à recevoir une formation. En ce qui concerne les produits matériels, on peut noter une nette augmentation du kilométrage de routes construit (+ 20%, soit 18 000 kilomètres) et de la superficie des périmètres d'irrigation créés ou remis en état (+ 63%, soit 373 000 hectares [ha]).

Tableau 7

**Contribution du FIDA aux produits des programmes de pays et projets (niveau 3)**

<i>Indicateur</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Valeur 2010</i>
3.1 Personnes bénéficiaires de services fournis par des projets soutenus par le FIDA	29,2 millions	<b>43,1 millions</b> <b>(objectif pour 2012: 60 millions)</b>
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	57:43	<b>54:45</b>
<b>Gestion des ressources naturelles</b>		
3.2 Ressources foncières communes bénéficiant de pratiques de gestion améliorées (en ha)	3,86 millions	<b>5,5 millions</b>
3.3 Superficie des périmètres d'irrigation remis en état/nouveaux (en ha)	228 000	<b>373 000</b>
<b>Techniques agricoles</b>		
3.4 Personnes formées à des pratiques/techniques de culture	1,72 million	<b>4,51 millions</b>
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	50:50	<b>65:35</b>
3.5 Personnes formées à des pratiques/techniques d'élevage	1,07 million	<b>1,2 million</b>
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	35:65	<b>44:56</b>
<b>Services financiers ruraux</b>		
3.6 Emprunteurs effectifs	4,35 millions	<b>2,70 millions</b>
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	52:48	<b>43:57</b>
3.7 Épargnants volontaires	5,44 millions	<b>7,86 millions</b>
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	51:49	<b>47:53</b>
<b>Commercialisation</b>		
3.8 Routes construites/remises en état (en km)	15 000	<b>18 000</b>
3.9 Groupements de commercialisation créés/renforcés	25 000	<b>13 000</b>
<b>Microentreprises</b>		
3.10 Personnes formées au commerce et à la gestion d'entreprise	162 000	<b>716 000</b>
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	53:47	<b>39:61</b>
3.11 Entreprises ayant accès aux services non financiers fournis	19 000	<b>57 000</b>
<b>Politiques et institutions</b>		
3.12 Personnes formées à la gestion communautaire	0,67 million	<b>2,13 millions</b>
Ratio hommes/femmes (en pourcentage)	38:62	<b>23:67</b>
3.13 Plans d'action villageois/communautaires élaborés	24 000	<b>28 000</b>

Source: SYGRI.

Note: année de référence pour l'indicateur 3.1: 2007; pour les indicateurs 3.2-3.13: 2008.

## D. Niveau 4: conception et appui à l'exécution des programmes de pays et des projets du FIDA

55. Les indicateurs du niveau 4 font référence à des facteurs qui sont plus directement sous le contrôle du FIDA: la qualité et l'efficacité de son travail de conception et d'appui à l'exécution des projets.

Tableau 8

### Niveau 4 du CMR: conception et appui à l'exécution des programmes de pays et des projets du FIDA

Indicateur	Valeur de référence du CMR	Valeur réelle	Objectif du CMR pour 2012	État d'avancement par rapport à l'objectif
<i>Pourcentage de programmes de pays notés "4" ou plus</i>				
4.1 Contribution à l'augmentation des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	86	100	90	Vert
4.2 Respect des directives sur l'efficacité de l'aide au développement (enquête clients)	79	74	100	Rouge
<i>Pourcentage de projets notés "4" ou plus au point de départ</i>				
4.3 Efficacité des domaines thématiques	94	94	90	Vert
4.4 Impact prévu sur les mesures en matière de pauvreté	88	94	90	Vert
4.5 Innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle	81	86	90	Jaune
4.6 Durabilité des acquis	84	80	90	Jaune
<i>Meilleur appui à l'exécution</i>				
4.7 Pourcentage de projets du portefeuille en cours pour lesquels un cofinancement international a été approuvé	56	63	65	Jaune
4.8 Délai moyen (en mois) entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (portefeuille en cours)	21	19 <sup>a</sup>	14	Jaune
4.9 Pourcentage de projets posant problème pour lesquels des mesures correctives sont prises (indice de réactivité)	63	50	75	Rouge
4.10 Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA est notée "4" ou plus	64	77	75	Vert
4.11 Pourcentage de projets posant problème dans le portefeuille en cours	17	18	15	Jaune
4.12 Pourcentage de dépassement des délais pour les projets achevés (sur une période à horizon mobile de 36 mois)	32	19	20	Vert
4.13 Délai moyen de traitement des demandes de retrait (en jours) pour les projets directement supervisés (sur une période à horizon mobile de 12 mois)	35	29	31	Vert

<sup>a</sup> Pour les 71 projets qui sont entrés en vigueur au cours des deux dernières années, le délai moyen a été de 17,1 mois.

Sources: RARI (4.10), SGPP (4.7, 4.8, 4.12), rapports sur l'état d'avancement des projets (4.9, 4.10), système d'assurance qualité (4.1, 4.3-4.6), Système de suivi des demandes de retrait (WATS) (4.13).

Note: L'année de référence est 2007 pour les indicateurs 4.10 et 4.11, 2008 pour 4.1, 4.8, 4.9 et 2009 pour 4.3-4.7 et 4.13e.

56. La première série d'indicateurs se rapporte aux programmes de pays et aux partenariats. Le FIDA s'est employé à renforcer les partenariats au niveau des pays grâce à son dispositif élargi de présence dans les pays, ce dont témoigne le niveau élevé de cofinancement des projets financés par le Fonds. Deux indicateurs se rapportent aux "programmes de pays": la contribution à l'augmentation des revenus, l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes; et le respect des directives sur l'efficacité de l'aide au développement. Pour le premier indicateur, le niveau de performance a atteint 100%. Les données relatives au deuxième indicateur, fondées sur des enquêtes menées auprès de clients dans lesquelles les donateurs sont fortement représentés,

semblent anormales: elles indiquent un léger fléchissement de la performance, ce qui est en contradiction avec les investissements du FIDA en faveur du renforcement de la collaboration au niveau des pays et avec les résultats de l'enquête du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), qui font état du degré élevé de satisfaction suscité par le travail du FIDA –et aussi en contradiction avec la forte implication du Fonds dans la gestion axée sur les résultats au service du développement. Le principal facteur responsable de ce résultat semble être la mauvaise note attribuée par les donateurs à l'harmonisation de l'aide du FIDA, laquelle pâtit fortement de l'absence du Fonds dans les mécanismes d'appui budgétaire général. C'est un fait avéré. Toutefois, l'absence de participation aux activités d'appui budgétaire est la conséquence des orientations spécifiques données au FIDA par le Conseil d'administration, et de la priorité accordée par le Fonds aux mécanismes d'harmonisation du secteur agricole, dans lesquels de nombreux donateurs ne sont pas représentés en raison de leur intérêt pour d'autres secteurs.

57. Les données relatives à la performance concernant la qualité de la conception découlent des évaluations effectuées dans le cadre du système d'assurance qualité du FIDA, plus précisément par le groupe international d'experts externes, qui a pour mission d'aider le Fonds à adopter une approche intransigeante pour rester à la pointe des travaux dans son domaine d'activité. S'agissant de la qualité de la conception au regard de l'"efficacité des domaines thématiques" et de l'"impact prévu sur les mesures en matière de pauvreté", la performance a dépassé l'objectif fixé pour 2012. Bien qu'atteignant le niveau élevé de 80%, la proportion de projets dont la conception est acceptable sur le plan de la durabilité progresse plus lentement; ce problème est lié à la réponse pleinement satisfaisante qui devrait être apportée à la question de l'efficacité. Les données sur la performance en matière d'appui à l'exécution rendent principalement compte de l'évolution de l'état d'avancement d'un projet, c'est-à-dire de l'amélioration de son niveau de performance au cours de l'exécution. Ce facteur n'est qu'en partie maîtrisé par le FIDA. Ainsi que l'a noté précédemment l'IOE, les problèmes survenant au cours de l'exécution d'un projet sont souvent la conséquence de la situation plus générale du pays sur le plan institutionnel, laquelle est en partie insurmontable. L'indicateur relatif à l'appui à l'exécution ne permet de mesurer que l'amélioration de l'état d'avancement des projets posant problème. Il faut donc s'attendre à ce qu'il soit de plus en plus difficile de réaliser des progrès, à mesure que les situations auxquelles on peut remédier s'améliorent et sortent du champ d'application des données, ne laissant qu'un groupe résiduel de projets sur la performance desquels le FIDA ne peut guère influencer.
58. Malgré quelques bons résultats, les données de niveau 4 sur l'appui à l'exécution font aussi apparaître des domaines dans lesquels il faut poursuivre les efforts. S'agissant du pourcentage de dépassement des délais pour les projets achevés, une amélioration très sensible a été enregistrée, et l'objectif pour 2012 a été dépassé. Un appui à l'exécution plus efficace permet de mettre les projets en œuvre plus rapidement, et ceux qui ne montrent pas de signes de progrès dans la réalisation des objectifs, et pour lesquels il n'existe pas de solution matériellement possible, sont clos plutôt que d'être prolongés indéfiniment; les ressources non utilisées sont réintégrées dans la réserve de ressources disponibles pour de nouveaux engagements. D'excellents progrès ont été également enregistrés – l'objectif pour 2012 étant même dépassé – en ce qui concerne le délai moyen de traitement des demandes de retrait des projets sous supervision directe. Ce résultat découle dans une large mesure de l'amélioration des processus internes (pas uniquement toutefois, puisque la performance tient compte aussi de la qualité du traitement des demandes de retrait adressées par des autorités nationales), ainsi que des efforts entrepris pour mieux former le personnel des institutions nationales. Le pourcentage de projets pour lesquels un financement international a été approuvé se rapproche de l'objectif ambitieux fixé pour 2012, qui devrait être atteint ou même dépassé l'année prochaine. De même, le pourcentage de projets

pour lesquels la performance du FIDA est notée "4" ou plus a nettement progressé par rapport à la valeur de référence, et a dépassé l'objectif fixé pour 2012.

59. Le pourcentage de projets posant problème dans le portefeuille en cours est proche de l'objectif, mais il ne semble pas évoluer dans le bon sens par rapport à la valeur de référence. Cette constatation n'est pas nécessairement inquiétante. Les évaluations de l'état d'avancement des projets sont maintenant beaucoup moins subjectives que lorsque la valeur de référence a été relevée, et plusieurs divisions ont procédé à d'importantes révisions ponctuelles à la hausse. Cette petite dégradation apparente s'explique donc par l'accès à un ensemble d'informations plus vaste, résultant de la supervision directe et d'une plus grande rigueur dans l'évaluation de la performance. L'application d'un processus décisionnel plus rigoureux pour annuler les projets non performants entraînera certainement une réduction de ce chiffre à l'avenir – ce qui aura un effet positif sur les données sur la performance, mais, surtout, permettra de débloquer des ressources pour les prêts, les dons et la gestion qui pourront être engagées ailleurs.
60. L'indicateur se rapportant au délai moyen entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement semble à première vue poser problème: la performance s'est améliorée par rapport à la valeur de référence, mais pas assez rapidement pour laisser espérer que l'objectif sera atteint en 2012. Si l'on examine ce point de plus près, plus de 70 projets entrés en vigueur au cours des deux dernières années ont procédé à leur premier décaissement au bout de 17,1 mois en moyenne. Ce chiffre donne une vue d'ensemble plus réaliste que les 19 mois figurant dans le CMR pour tous les projets en cours (dont les premiers décaissements ont eu lieu entre 1998 et 2011). Il rend compte des modifications apportées dernièrement aux Conditions générales, et mesure des données sur la performance plus récentes que ne le fait l'indicateur du CMR. Par ailleurs, quelques projets subissent d'importants retards dans leur entrée en vigueur du fait de la lenteur des processus de ratification parlementaire, qui semble affecter une région en particulier (l'Amérique latine) plus que les autres. Le FIDA n'a aucun contrôle direct sur l'un ou l'autre de ces facteurs, et l'appui à l'exécution n'a guère d'effet. Toutefois, cela conduit à penser que le FIDA devrait examiner de plus près trois questions: l'annulation anticipée de projets approuvés, en cas de fléchissement du soutien apporté par les autorités nationales même avant leur entrée en vigueur (en raison peut-être d'un bouleversement politique); l'évaluation plus approfondie, sur le plan politique et institutionnel, du soutien envisagé à l'avenir au stade de l'élaboration du projet et le renforcement de l'état de préparation des projets à la mise en œuvre au moment de leur approbation; et l'amélioration de la conception, afin de faciliter un traitement rapide lorsque les processus normaux semblent particulièrement lents.

## **E. Niveau 5: gestion et efficience institutionnelles**

61. La gestion et l'efficience institutionnelles sont un domaine dans lequel le FIDA peut exercer un contrôle direct et presque total sur la performance. Elles ne sont pas directement assujetties à la situation mondiale et ne sont pas conditionnées par la performance des institutions nationales et des autres organismes partenaires. Grâce aux importantes initiatives de réforme institutionnelle entreprises depuis 2009, la performance a été satisfaisante dans l'ensemble, et elle est sans aucun doute dans la bonne voie pour atteindre ou dépasser tous les objectifs d'ici à 2012.

Tableau 9  
Niveau 5: gestion et efficience institutionnelles du FIDA

Indicateur	Valeur de référence du CMR	Valeur réelle	Objectif du CMR (2012)	État d'avancement par rapport à l'objectif
<i>Amélioration de la gestion et de la mobilisation des ressources</i>				
5.1 Pourcentage de contributions versées par rapport aux contributions annoncées pour FIDA8 (au moment de la rédaction du présent rapport)	55	<b>86</b>	100	<b>Jaune</b>
<i>Amélioration de la gestion des ressources humaines</i>				
5.2 Indice d'engagement du personnel: pourcentage du personnel impliqué dans la réalisation des objectifs du FIDA	70	<b>69,4<sup>a</sup></b>	75	<b>Jaune</b>
5.3 Pourcentage du personnel affecté aux programmes (groupe 1)	56	<b>67</b>	65	<b>Vert</b>
5.4 Pourcentage du personnel provenant des États membres des Listes B et C	33	<b>40</b>	Suivi	<b>Vert</b>
5.5 Pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus	30	<b>28</b>	35	<b>Jaune</b>
5.6 Délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique en jours (sur une période à horizon mobile de 12 mois)	141	<b>124<sup>b</sup></b>	100	<b>Jaune</b>
<i>Amélioration de la gestion des risques</i>				
5.7 Pourcentage de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard	76	<b>66<sup>c</sup></b>	20	
<i>Amélioration de l'efficience administrative</i>				
5.8 Pourcentage de dépenses inscrites au budget par rapport aux montants engagés au titre des prêts et dons	16,3	<b>14,1</b> (prévision)	13,5	<b>Jaune</b>

<sup>a</sup> Ce chiffre correspond à l'indice d'engagement du personnel de 2010. Les données de 2011 seront disponibles en novembre.

<sup>b</sup> Le chiffre cumulé depuis le début de l'année est 119 jours et le chiffre médian (sur une période à horizon mobile de 12 mois) 101 jours.

<sup>c</sup> Le nombre effectif de recommandations hautement prioritaires dont l'application a pris du retard est passé de 31 à 21 au cours de l'année dernière.

Sources: documents administratifs.

Note: l'indicateur 5.7 "Coût par feuille de paie" n'est plus suivi. 2007 est l'année de référence pour l'indicateur 5.6, 2008 pour 5.2-5.5, 5.8 et 5.9, et 2009 pour l'indicateur 5.1.

62. Le principal indicateur de l'efficience est peut-être le niveau de dépenses inscrites au budget par rapport aux montants engagés au titre des prêts et dons (exprimé en pourcentage). Sur ce point, les progrès ne prêtent pas à équivoque. La valeur de référence était 16,3%. Le chiffre figurant dans le budget de 2011 était 14,1%. Pour 2012, le chiffre prévu est 12%, alors que l'objectif a été fixé à 13,5%.
63. Le CMR contient deux indicateurs relatifs à l'efficience des processus: le délai moyen de traitement des demandes de retrait des projets supervisés directement (niveau 4) et le délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique (niveau 5). L'excellente performance enregistrée pour le premier indicateur a été décrite au paragraphe 41. La mise en place d'une meilleure planification du recrutement et de l'automatisation du premier niveau de sélection des candidats donne de bons résultats dans le domaine des ressources humaines: le nombre de jours de référence était 141. La moyenne sur une période à horizon mobile de 12 mois est 124 jours. Toutefois, le nombre moyen de jours pour les neuf premiers mois de 2011 est 119, et le nombre médian 101. Compte tenu de la tendance actuelle, qui reflète dans l'ensemble une amélioration des processus internes (ce que l'indicateur est censé mesurer), l'objectif du CMR pour 2012 sera atteint.
64. Dans le domaine des indicateurs relatifs aux ressources humaines, les progrès enregistrés dans le pourcentage du personnel affecté aux programmes (qui peut être aussi considéré comme un indicateur de l'efficience générale et de la spécificité de l'institution) sont très encourageants, et l'objectif pour 2012 a déjà

été dépassé. La valeur de référence était 56%, et l'objectif pour 2012 est 65%. Le dernier chiffre enregistré est 67%. L'évolution du pourcentage du personnel provenant des États membres des Listes B et C, pour lequel aucun objectif n'a été fixé (il est utilisé comme indicateur de suivi), est également prometteuse. Ce chiffre atteint aujourd'hui 40%, alors que la valeur de référence était 33%.

65. Les données sur l'indice d'engagement du personnel et le pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus ne révèlent rien de particulier à ce stade. L'enquête annuelle de 2011 sur l'engagement du personnel n'a pas encore été réalisée. La valeur indiquée correspond au dernier chiffre disponible, celui de 2010. Les résultats de 2011 seront communiqués oralement à la session de décembre 2011 du Conseil d'administration. Dans les données sur le pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus, plusieurs démissions sont comptabilisées, et nous ne connaissons réellement la situation qu'une fois les postes vacants pourvus. Là aussi, les données les plus récentes seront communiquées oralement à la session de décembre 2011 du Conseil d'administration. D'après l'ENI sur l'égalité entre les sexes, le FIDA n'a rien à envier aux autres IFI pour ce qui est du pourcentage de femmes occupant un poste de cadre.
66. Enfin, le seul point du niveau 5 classé dans la catégorie rouge est le pourcentage de recommandations hautement prioritaires issues de l'audit interne dont l'application a pris du retard, qui est un indicateur de gestion des risques. Le pourcentage de recommandations dont l'application a pris du retard a en effet augmenté, mais il faut accorder davantage d'importance à leur nombre absolu. De ce point de vue, les progrès sont très nets: leur nombre réel a chuté de 31 à 21 au cours de l'année, soit une réduction de 32%.

#### **IV. Principales questions et solutions**

67. D'après les données sur la performance figurant dans le CMR, les principales questions relatives à l'efficacité en matière de développement auxquelles le FIDA est confronté sont l'efficacité des projets et, dans une moindre mesure, la durabilité. Parmi les autres questions importantes signalées dans les rapports sur l'état d'avancement des projets, sur lesquels les données du CMR sont fondées, figurent: la gestion des ressources naturelles et la performance des gouvernements bénéficiaires. Ces questions sont toutes mises en évidence par IOE dans son *Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA*, qui doit être présenté au Conseil d'administration en décembre 2011, et la direction du Fonds reconnaît le bien-fondé de ces conclusions.
68. Les questions de la durabilité et de l'efficacité sont liées. En particulier, si l'efficacité des projets est limitée pour ce qui est de créer des avantages financiers et économiques, directs et indirects, pour les petits exploitants et les gouvernements, il y a peu de chances que les partenaires poursuivent les changements encouragés par les projets, et prennent les dépenses afférentes à leur charge, lorsqu'ils en assument seuls la responsabilité. Ainsi qu'il est noté ailleurs, le FIDA a revu son approche en matière d'avantages apportés par les projets. Autrefois, une très large place était faite à l'autonomisation sur le plan social, notamment le développement communautaire. Ce sont toujours des objectifs fondamentaux, mais, aujourd'hui, le FIDA met beaucoup plus l'accent sur les facteurs sous-jacents, individuels et sociaux de l'autonomisation continue, en particulier sur la capacité renforcée des ménages et des individus, femmes et hommes, à s'organiser et à subvenir à leurs propres besoins grâce à des petites entreprises florissantes, en nouant divers types de rapports mutuellement profitables avec le secteur privé non agricole (dans de nombreux pays en développement, ce sont les petites exploitations qui constituent presque exclusivement le secteur privé agricole).

69. En fait, l'efficacité des projets dépend de nombreux facteurs immédiats, notamment: la sensibilité de la conception des projets à l'égard des avantages et des problèmes financiers au niveau de la ferme; l'aptitude des responsables des projets à transformer rapidement et efficacement les ressources des projets en services qui dégagent des profits financiers au niveau de la ferme; et la concordance globale entre le "modèle de développement" régissant la conception/l'exécution des projets et la structure en pleine évolution de l'économie rurale et de ses principaux acteurs.
70. Ce dernier point est examiné dans la conclusion du présent rapport. Sur un plan opérationnel plus immédiat, après une longue période au cours de laquelle l'analyse financière et économique des projets jouait un rôle peu important dans leur conception et leur analyse (aussi bien au FIDA que dans le secteur des prêts à des conditions favorables de toutes les IFI), le FIDA forme de nouveau son personnel opérationnel à l'analyse financière et économique et insiste pour parvenir à un niveau de qualité plus élevé dans ce domaine, dans le cadre des processus d'assurance et d'amélioration de la qualité (ce dont rend déjà compte l'indicateur approprié en matière de qualité de la conception). Les responsables des projets, qui ne font pas partie du personnel du FIDA, reçoivent une formation afin de mieux gérer la passation des marchés et les décaissements. Ces initiatives ont pour effet d'accroître dans l'ensemble le taux de décaissement et d'accélérer l'exécution des projets (ce dont témoigne la réduction du dépassement des délais pour les projets achevés).
71. Bien entendu, pour gérer les projets de manière efficace, il faut disposer de systèmes solides d'information et de suivi. Ce problème, qui s'est posé pendant longtemps pour toutes les IFI tributaires de partenaires d'exécution au niveau national pour mettre effectivement en œuvre les projets, a été régulièrement signalé par IOE dans le cas du FIDA. En effet, la mise au point de systèmes de suivi au niveau institutionnel, qui relève du FIDA, n'a pas été accompagnée de progrès suffisants au niveau des projets. En septembre 2010, le FIDA a présenté au Conseil d'administration un plan d'action détaillé pour le renforcement du système d'autoévaluation (document EB 2011/103/R.6), qui comprenait notamment un objectif important concernant le fondement de l'évaluation de l'efficacité en matière de développement, à savoir les systèmes de suivi et d'évaluation des projets.
72. Un facteur déterminant en ce qui concerne l'efficacité, et d'autres aspects de la performance des projets, est la performance de leurs partenaires: notamment le FIDA lui-même et les gouvernements. Selon IOE, les "notes attribuées à la performance du FIDA en tant que partenaire se sont améliorées régulièrement et très nettement au cours de la dernière décennie. Le pourcentage de projets dans lesquels la performance du FIDA a été jugée satisfaisante est passé de 39% en 2002-2004 à 77% en 2008-2010" (RARI 2011). En revanche, IOE fait également observer dans le même rapport que "la performance des gouvernements en tant que partenaires n'a guère évolué au cours de la dernière décennie: dans les deux tiers environ (65%) des évaluations, la performance du gouvernement est jugée satisfaisante." Le problème de la performance des gouvernements est également lié en partie aux moyens dont ils disposent effectivement, selon le niveau de développement de l'économie nationale et des systèmes administratifs. À cet égard, IOE a fait observer précédemment qu'il existe une corrélation statistique entre la performance des projets, la performance des gouvernements et le niveau de développement national. Il n'en reste pas moins que, du fait de l'impulsion donnée par le FIDA à la reproduction à plus grande échelle, il sera encore plus nécessaire d'établir des partenariats à part entière et efficaces avec les gouvernements, en fonction de leurs moyens. Qu'il s'agisse de la conception des projets ou des dispositions relatives à ses bureaux de pays, le FIDA tiendra davantage compte de l'adhésion des gouvernements aux projets, ainsi que de leur capacité concrète à leur prêter appui en tant que partenaires actifs.

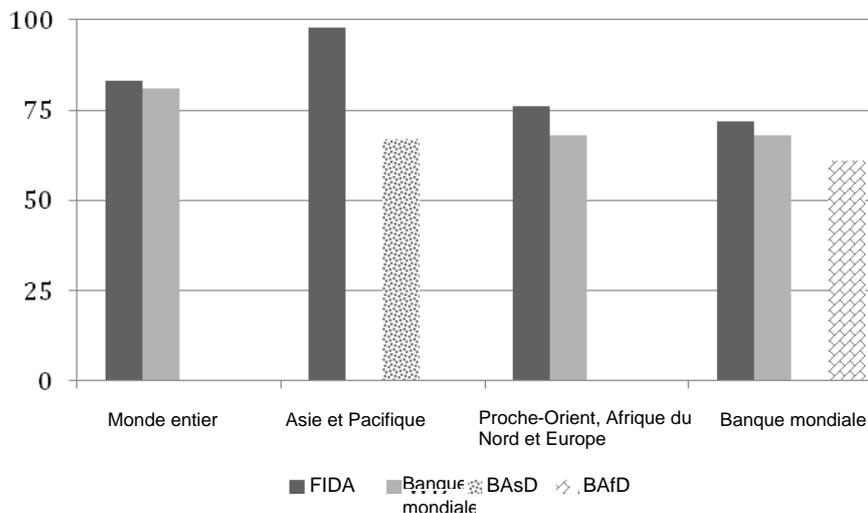
73. Il est clair que la gestion des ressources naturelles est un domaine dans lequel le FIDA doit renforcer sa performance, eu égard en particulier au grave défi que le changement climatique commence à poser aux petits exploitants. Ainsi qu'il est noté au paragraphe 21, le FIDA a déjà pris des mesures décisives pour renforcer ses capacités et ses politiques et, lorsque les dispositions visant à adopter un programme spécifique d'adaptation de la petite exploitation commenceront à porter leurs fruits, la performance devrait être renforcée, non seulement dans les projets nouveaux, mais aussi dans ceux qui sont en cours d'exécution grâce à la stratégie de mise en conformité du programme.

## V. Conclusion

74. Les données présentées dans ce rapport semblent indiquer que l'impact et l'efficacité du FIDA en matière de développement progressent à grands pas. S'agissant des ressources mises en œuvre, des engagements et des décaissements, les montants de 2011 ont augmenté par rapport à 2010 et ils sont beaucoup plus élevés à la fin de la deuxième année de FIDA8 qu'au stade équivalent de FIDA7. Non seulement les engagements et les décaissements du FIDA ont atteint des montants exceptionnels, mais il en va de même pour la mobilisation des cofinancements nationaux et internationaux qui, en proportion de la valeur totale des projets, ont doublé par rapport à la deuxième année de FIDA7, et dont l'augmentation en valeur absolue est encore beaucoup plus importante.
75. Ces constatations semblent indiquer que le FIDA est sur la bonne voie: les projets donnent de bons résultats, et cette réussite incite d'autres parties à investir des ressources dans des activités conçues et supervisées par le Fonds. Cette situation suscite une demande encore plus forte de la part des pays en développement, et l'une des principales questions qui se poseront à l'avenir est de savoir si le FIDA pourra faire face à cette demande croissante, qui a marqué les périodes des septième et huitième reconstitutions.
76. Ce qui est important, c'est non seulement le volume de l'assistance qui est apportée, mais aussi son efficacité. Les données présentées indiquent une progression rapide des résultats obtenus par les projets en cours en matière de développement, qu'il s'agisse du nombre de personnes bénéficiant directement des activités ou du type d'avantage. Il ressort de l'évaluation des projets au moment de leur achèvement que le FIDA continue d'améliorer sa performance dans la plupart des principales composantes de l'efficacité en matière de développement et que les objectifs du CMR seront atteints, s'ils n'ont pas déjà été dépassés.

Graphique 11

### Analyse comparative de la performance des projets entre plusieurs IFI<sup>6</sup> (Pourcentage de projets jugés au moins plutôt satisfaisants)



Sources: voir Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.

77. Pour les États membres du FIDA, il est important de savoir non seulement si le Fonds atteint ses objectifs, mais également si par rapport aux autres IFI il obtient de bons résultats en ce qui concerne l'efficacité des projets qu'il finance. Il est extrêmement difficile d'effectuer une analyse comparative entre des institutions dont le mandat, les spécificités sectorielles et le modèle opérationnel diffèrent, mais IOE a entrepris cette analyse. Ses constatations sont présentées au graphique 11. Elles semblent indiquer que la performance des projets du FIDA est légèrement meilleure que celle de la Banque mondiale dans le monde entier, nettement meilleure que celle de la BASD pour les opérations en Asie et dans le Pacifique, et meilleure que celle de la Banque africaine de développement (BAfD) et de la Banque mondiale en Afrique.
78. Par rapport aux objectifs que ses États membres lui fixent, et par comparaison avec les autres institutions de développement, le FIDA enregistre de bons résultats. Toutefois, la question reste posée: ses résultats sont-ils suffisamment bons? Cette question doit être replacée dans son contexte: des résultats suffisamment bons de quel point de vue? Le FIDA ne se contente absolument pas d'utiliser ses ressources de manière efficace pour atteindre ses propres objectifs. Il cherche à jouer un rôle central dans l'architecture du développement dans un domaine essentiel au niveau mondial: la contribution du développement de la petite exploitation à l'économie mondiale, aux pays en développement, et au revenu et à la sécurité alimentaire des populations rurales pauvres. Il cherche à être un élément moteur en créant un environnement national et mondial, dans lequel la petite agriculture peut effectivement contribuer à apporter des améliorations dans tous les domaines susmentionnés, moyennant une forte augmentation des investissements à l'échelle mondiale, le renforcement du cadre d'action réglementaire et l'accélération des changements sur le terrain.

<sup>6</sup> Les données pour l'Afrique (2003-2007) proviennent du tableau 3 du rapport de l'évaluation conjointe BAfD/FIDA (2010). Les données du FIDA se réfèrent aux données issues de l'évaluation pour 2002-2010 à l'exception des données pour l'Afrique (2003-2007), qui proviennent du rapport de l'évaluation conjointe sur l'agriculture en Afrique (2009) menée avec la BAfD. Les données de la Banque mondiale (2005-2010) concernant des projets dans le monde entier se rapportent aux opérations agricoles ou autres, qui s'inscrivent dans le cadre de l'objectif de développement fondamental relatif au *renforcement des possibilités économiques*, telles que les services de transport, d'alimentation en énergie et de communications. Les données de la Banque mondiale pour l'Afrique portent sur des opérations dans tous les secteurs. Le paramètre "réussite d'un projet", qui est utilisé par la BASD (2001-2006), recouvre la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

79. Pour ce faire, le Fonds doit remporter des succès convaincants qu'il pourra reproduire à plus grande échelle, pratiquer une gestion dynamique des savoirs et mener une concertation efficace sur les politiques. Il ressort des données que le FIDA attire des ressources supplémentaires en faveur du développement de la petite exploitation et que, dans le cadre de son Programme changement et réforme, il a jeté les bases nécessaires pour renforcer son rôle et sa capacité de gestion des savoirs. Pour une organisation de cette taille, sa participation à des politiques importantes qui influent sur le développement durable de la petite exploitation est loin d'être négligeable. Toutefois, sur un point essentiel, il est évident que le FIDA doit encore faire des progrès: l'efficacité de ses projets. À cet égard, la performance a moins progressé, malgré l'utilité que peut avoir dans d'autres domaines l'appui renforcé à l'exécution des projets. La question de l'efficacité, à savoir le rapport coûts/avantages économiques et financiers du développement de la petite exploitation, est essentielle si l'on veut engager un processus de croissance plus dynamique. Elle détermine: la capacité des petits exploitants eux-mêmes à engranger des bénéfices, épargner et réinvestir en faveur de la croissance; la participation des entreprises du secteur privé à but lucratif; et l'engagement des gouvernements qui examinent les diverses options pour relever les défis de la croissance nationale et de la sécurité alimentaire.
80. La clôture de projets pour des raisons d'efficacité était autrefois largement imputable à l'approche adoptée par le FIDA en matière de conception il y a encore une dizaine d'années – et même imputable à la situation locale et mondiale de l'époque. L'approche du FIDA a radicalement changé, de même que celle des gouvernements et des agriculteurs. Un élément caractéristique des nouveaux projets est la priorité accordée à la petite agriculture en tant qu'activité commerciale, aux liens avec les marchés, au développement des filières, et à la participation du secteur privé en tant que partenaire pour les investissements et les services. Le nouveau Cadre stratégique s'attaque de front à ces questions, et une nouvelle politique sur la collaboration avec le secteur privé est en cours d'élaboration; la collaboration est également renforcée sur le plan pratique. En attendant, l'ENI sur l'efficacité institutionnelle et sur l'efficacité des opérations financées par le FIDA permettra d'examiner de manière approfondie les données d'expérience, ainsi que les recommandations formulées aux fins d'amélioration. Il est clair que cette question de l'efficacité des projets a pour enjeu la consolidation d'une approche plus moderne du développement de la petite exploitation, qui soit en phase avec les demandes actuelles concernant l'agriculture et avec les aspirations des petits exploitants et des populations rurales pauvres. Dans la mesure où le FIDA relèvera systématiquement ce défi – sur le plan conceptuel et opérationnel, tout seul et avec ses partenaires – il améliorera l'efficacité de ses projets, et surtout, il offrira un modèle de développement de la petite exploitation pertinent, durable et promis au succès dans le contexte économique plus vaste imposé par la situation générale.
81. Dans une situation où les ressources destinées au développement sont elles-mêmes mises à rude épreuve, le problème de l'efficacité se pose autant au sein du FIDA que dans le cadre des projets qu'il élabore et finance. Dans le contexte de l'optimisation des ressources, la valeur des résultats obtenus par le FIDA est restée constante, ce qui témoigne des changements importants survenus dans sa gestion du développement. La question qui se pose est la suivante: le FIDA peut-il effectuer le même travail de modernisation pour ses propres processus opérationnels? Depuis 2009, le Programme changement et réforme, qui cherche explicitement à créer une organisation plus flexible et plus efficace, vise à atteindre cet objectif. Le domaine financier, qui est essentiel, repose maintenant sur des bases nouvelles et très professionnelles, et les États membres ont été clairement informés de la situation financière à long terme du FIDA, tandis que la gestion des risques a été nettement améliorée dans le contexte de volatilité généralisée du système financier externe. La gestion des savoirs, qui joue un rôle fondamental dans la valeur ajoutée du FIDA, a été inscrite dans un cadre de

gestion plus solide et spécifique – de même que l'aptitude du Fonds à repérer les problèmes stratégiques et leurs solutions. Quant au domaine de la gestion des ressources humaines qui, depuis l'EEI, était prête à être revue, non seulement le FIDA a agi rapidement pour mieux aligner son personnel sur les besoins opérationnels et les objectifs en matière de productivité, mais il a été reconnu comme étant un élément moteur du changement dans le domaine de la rémunération du personnel dans l'ensemble du système des Nations Unies.

82. Optimiser les ressources n'est pas la même chose que réduire les coûts. Toutefois, le FIDA a avancé rapidement dans ce domaine également. La croissance du budget a été très limitée, malgré l'expansion rapide du programme de prêts et dons, et les augmentations effectives ont concerné uniquement le secteur opérationnel du programme. Le budget proposé pour 2011 révèle les projets du FIDA pour l'avenir: une croissance nulle en termes réels pour l'ensemble du budget; une croissance réelle de 1,5% seulement pour les opérations au titre du programme; et des réductions en termes réels pour le reste.

## Résultats des projets: tendances récentes

### A. Introduction

1. Pour analyser la performance au regard des réalisations des projets en 2011, le RIDE s'appuie sur les résultats observés pour 24 projets récemment achevés (appendice 1 de la présente annexe) et représentatifs de l'ensemble des projets examinés en 2011. Pour dégager les facteurs qui expliquent pourquoi la performance est bonne ou mauvaise, ce rapport a surtout tenu compte de ces 24 projets. L'analyse statistique effectuée repose cependant sur une moyenne mobile sur trois ans pour deux séries de données triennales, à savoir 2006-2008 et 2009-2011, représentant 79 et 74 projets achevés, respectivement, pour un total de 153 projets. Pour le groupe des projets achevés pendant la période triennale 2009-2011, le financement total du FIDA est de quelque 1,15 milliard d'USD, soit environ un quart de la valeur actuelle du portefeuille. Cette cohorte est représentative du portefeuille de projets et permet de compenser les variations aléatoires de la performance qui pourraient se produire au cours d'une année donnée.
2. Afin d'appliquer une méthode standardisée, une grille d'évaluation simple a été utilisée pour analyser tous les rapports sur l'état d'avancement des projets (RAP) en appliquant les mêmes critères (appendice 2). En outre, la qualité et le champ d'analyse des RAP ont été évalués et sont présentés à l'appendice 3. Les outils d'autoévaluation en usage au FIDA appliquent un barème d'évaluation sur six points<sup>7</sup>, ce qui permet de comparer les résultats avec ceux qui émanent du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Il est intéressant de noter que l'écart entre l'évaluation de la performance des projets en cours de mise en œuvre et au moment de leur achèvement s'est réduit, passant d'une moyenne de 0,3 (sur une échelle de six points) en 2009-2010 à 0,1 en 2010-2011 (appendice 4). Ce résultat témoigne d'une plus grande objectivité et d'une autoévaluation plus critique de la performance au cours de l'exécution des projets.
3. Conformément au Cadre de mesure des résultats (CMR) actuel du FIDA, les résultats des projets retenus sont exposés dans la présente annexe, en fonction des critères suivants<sup>8</sup>:
  - i) **la performance du projet**, qui recouvre la pertinence, l'efficacité et l'efficience;
  - ii) **l'impact sur la pauvreté rurale**, par exemple sur les revenus et les avoirs des ménages, la sécurité alimentaire et la productivité agricole, les institutions et les politiques, etc.; et
  - iii) **d'autres critères de performance**, tels que l'innovation, la reproduction et la transposition à plus grande échelle, la durabilité et l'appropriation, et l'égalité entre les sexes.
4. Les RAP examinés cette année tiennent également compte de la performance de trois projets dont la clôture a été anticipée par suite d'un assainissement radical du portefeuille (Cameroun, Guinée et Tchad [projet 1259]). Le projet mis en œuvre au Cameroun a souffert de retards d'exécution considérables; en Guinée, le projet a ressenti les effets d'une mauvaise gestion et des difficultés financières du gouvernement; et au Tchad, le projet 1259 a été pénalisé par une conception trop ambitieuse et une faible capacité d'exécution (voir paragraphe 5, appendice 3). Par ailleurs, la cohorte actuelle comprend cinq autres projets à faible performance (Cambodge, Grenade, Mexique, Pakistan et République bolivarienne du Venezuela)

<sup>7</sup> Les notes ont les significations suivantes: 6 = très satisfaisant, 5 = satisfaisant, 4 = plutôt satisfaisant, 3 = plutôt insuffisant, 2 = insuffisant et 1 = très insuffisant. Un score supérieur ou égal à "4" traduit une performance globalement positive.

<sup>8</sup> L'examen des RAP couvre un ensemble de domaines d'évaluation plus vaste et figure dans le Rapport annuel sur la performance des projets.

qui n'ont pas été prolongés et ont contribué à abaisser sensiblement la cote de performance globale. Cette mauvaise performance, qui est une conséquence de l'opération d'assainissement du portefeuille, a un caractère essentiellement transitoire. Si le Fonds avait permis que les activités de ces projets soient poursuivies, le score aurait été meilleur à court terme. Toutefois, à plus longue échéance, une telle décision aurait eu une incidence bien plus grave sur l'efficacité et l'efficacé des projets visés et, au bout du compte, sur la pauvreté rurale.

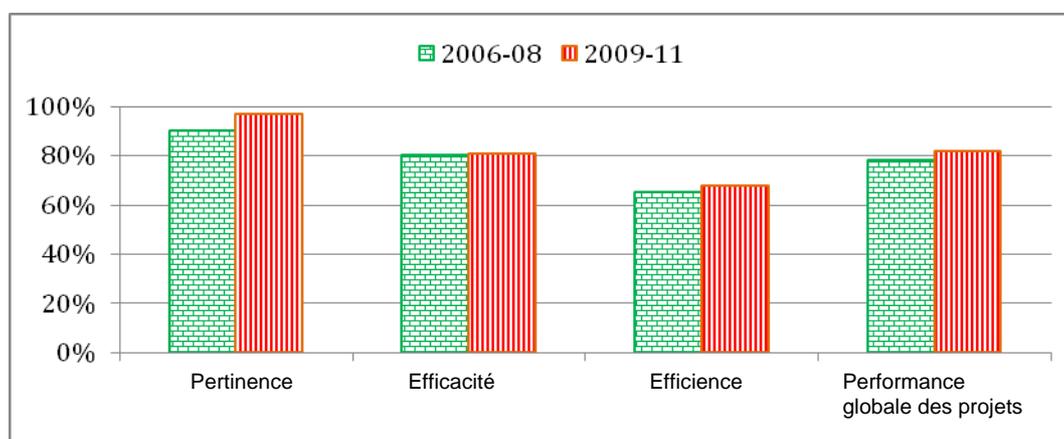
## B. Tendances récentes relatives à la performance

### Performance des projets

5. S'agissant de la performance des projets<sup>9</sup>, entre 2006-2008 et 2009-2011, la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants (note égale ou supérieure à 4 sur une échelle de 6 points) a augmenté de 4 points de pourcentage. Comme il ressort du graphique ci-après, cette progression est attribuable à une avancée significative en ce qui concerne la pertinence des projets et, dans une moindre mesure, à une amélioration de l'efficacité et de l'efficacé.

Graphique 1

Tendances récentes relatives à la performance des projets



6. On trouvera dans les paragraphes suivants une brève analyse de l'évolution dans le temps de la performance des projets quant aux trois éléments évalués – pertinence, efficacité et efficacé –, ainsi qu'une étude des facteurs qui expliquent ces variations.

### Pertinence

7. La pertinence est la mesure dans laquelle la stratégie et les activités des projets correspondent aux exigences des bénéficiaires, aux besoins du pays visé, aux priorités institutionnelles et aux politiques des partenaires et des donateurs. La pertinence des projets du FIDA se maintient à un niveau élevé dans la nouvelle cohorte de projets achevés pendant la période 2009-2011, avec une nette amélioration par rapport à la cohorte de 2006-2008 (97% contre 90%).
8. Sur les 24 projets examinés en 2011, sept ont été jugés hautement pertinents. Ces appréciations, qui s'inscrivent dans la ligne de celles des années précédentes, montrent que la conception des projets est en harmonie avec le mandat du FIDA, les stratégies de réduction de la pauvreté des pays partenaires et les besoins des populations rurales pauvres. Par ailleurs, les composantes et les objectifs étaient cohérents et s'étaient mutuellement. La pertinence de trois des projets examinés (Arménie, Mauritanie [projet 1180] et Viet Nam) s'est trouvée renforcée, car leur conception s'est inspirée des projets déjà mis en œuvre dans le pays visé, tirant

<sup>9</sup> La performance des projets est calculée sur la base de la moyenne arithmétique des notes attribuées au regard des trois critères fondamentaux retenus: pertinence, efficacité et efficacé.

ainsi parti de l'expérience acquise et d'une base institutionnelle favorable. L'examen effectué cette année a également montré que l'adoption d'un processus de planification participative plaçant les communautés rurales au centre de la stratégie du projet (Brésil, Burundi, Éthiopie, Mauritanie [projets 1179 et 1180], Philippines, République démocratique populaire lao et République-Unie de Tanzanie, par exemple) avait contribué à renforcer la pertinence des interventions des projets, en garantissant que les stratégies adoptées tenaient compte des priorités des bénéficiaires. Dans d'autres cas, la pertinence des projets a progressé grâce à une certaine souplesse dans l'ajustement des composantes et des objectifs à un contexte en évolution, comme cela a été le cas au Brésil, en République démocratique populaire lao et au Tchad (projet 1144). Lorsque des faiblesses ont été observées (Mexique), la conception du projet était trop complexe et ses objectifs trop ambitieux. En outre, l'analyse préalable du cadre institutionnel avait été insuffisante.

**Encadré 1: Comment un projet appuyé par le FIDA a pu changer les choses au Burundi**

Le Programme de relance et de développement du monde rural mis en œuvre au Burundi a été conçu dans le contexte de la guerre civile, dans le but de reconstruire une société déchirée par le conflit. Des résultats importants ont été obtenus, notamment le rétablissement de la cohésion sociale, la reconstitution des moyens d'existence des populations (y compris la base de production agricole) et le renforcement de la sécurité alimentaire des ménages. Plus spécifiquement, le projet a permis:

- de faciliter la création de nombreux groupes et associations (1 750 organisations de producteurs, 799 comités de développement communautaire, 33 comités communaux de développement communautaire et quatre comités provinciaux de développement);
- d'aider quelque 33 100 ménages vulnérables à relancer la production agricole (distribution de trousse de démarrage, reconstitution des cheptels, mise en valeur des marais, etc.); et
- de contribuer à l'augmentation spectaculaire du pourcentage des ménages pouvant consommer deux repas par jour – de 13% en 2000 à 69% en 2009.

Le succès du projet s'explique principalement par les facteurs suivants:

- la très grande pertinence des interventions du projet pour les participants; et
- une approche hautement participative, qui a permis aux bénéficiaires de jouer un rôle clé en fixant le rythme d'exécution du projet et en orientant sa mise en œuvre.

Le FIDA a acquis des connaissances et des données d'expérience importantes en matière de mesures d'intervention et de redressement après les conflits, dont il a été tenu compte pour l'élaboration d'un plus vaste programme d'intervention au Burundi pour la période 2009-2014, axé sur la reconstruction sociale et le rétablissement d'une gouvernance démocratique.

### **Efficacité**

9. L'efficacité est la mesure dans laquelle les projets ont atteint leurs objectifs ou sont censés les atteindre, compte tenu de leur importance relative. Une comparaison entre la cohorte de 2006-2008 et celle de 2009-2011 montre que l'efficacité des interventions des projets s'est légèrement améliorée. Par ailleurs, le pourcentage des projets ayant reçu une appréciation négative (notes "1" et "2") a été ramené de 11% à 7%.
10. En 2011, deux projets ont été jugés très efficaces (Arménie et République-Unie de Tanzanie) et six efficaces (Burundi, Inde, Maroc, Mauritanie [projet 1180], Philippines et Viet Nam). S'agissant du projet mis en œuvre en République-Unie de Tanzanie, plusieurs facteurs ont été déterminants pour atteindre l'excellence: i) la participation des parties prenantes, à divers niveaux, à la formulation des politiques et aux examens de l'exécution du projet; ii) une collaboration efficace avec le Programme des services financiers ruraux du FIDA; et iii) une collaboration étroite entre les différents partenaires. La présence du FIDA dans les pays depuis 2008 et les missions de supervision conjointes FIDA/BAfD ont également joué un rôle important.
11. Il est intéressant de noter que tous les projets jugés très efficaces ou efficaces ont également obtenu une évaluation positive quant à leur pertinence. Et surtout, le niveau d'efficacité élevé de certains projets a été atteint grâce à une collaboration

et une communication étroites entre les différents partenaires (Arménie, Burundi, Inde, Maroc, Mauritanie [projet 1180], Philippines, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam). Les projets jugés moins efficaces (à savoir Cambodge, Cameroun, Grenade, Guinée et République bolivarienne du Venezuela, notés "3", et Tchad [projet 1259] et Mexique, notés "2") se sont heurtés à un certain nombre de difficultés, notamment: i) une conception trop ambitieuse et particulièrement complexe (Cambodge, Mexique et Tchad [projet 1259]); ii) une faible capacité de gestion du projet (Grenade, Guinée et Tchad [projet 1259]); iii) un contexte politique et économique national difficile (Guinée et République bolivarienne du Venezuela); iv) des faits nouveaux dans la situation politique et institutionnelle entre la conception du projet et le moment de son exécution (Cambodge et Mexique); et v) une performance insatisfaisante des partenaires (Grenade, Guinée et Mexique).

### **Efficiences**

12. L'efficacité est la mesure dans laquelle les ressources/apports (fonds, compétences techniques, temps, etc.) sont convertis en résultats, mesurés en termes économiques. L'efficacité des projets du FIDA est souvent inférieure aux attentes: la part de projets jugés au moins satisfaisants n'a augmenté que légèrement, passant de 65% pour la cohorte de 2006-2008 à 68% pour celle de 2009-2011. Par ailleurs, une évaluation plus précise montre que l'efficacité des interventions réalisées dans le cadre des projets du FIDA est de plus en plus souvent moyenne, avec 62% des projets notés "3" ou "4" pendant la période 2009-2011 contre 51% en 2006-2008. Pour pouvoir interpréter les données relatives à l'efficacité, il est également important de noter que ce critère n'est pas mesuré de manière adaptée et homogène, notamment parce que des données solides ne sont pas toujours disponibles et qu'il est difficile de quantifier les résultats immatériels (capital social, autonomisation des populations rurales pauvres, etc.).
13. En 2011, un niveau d'efficacité très satisfaisant (note "6") a été enregistré en Inde, et six projets ont été jugés satisfaisants (note "5") (Arménie, Burundi, Indonésie, Philippines, République démocratique populaire lao et République-Unie de Tanzanie). Mis à part le projet jugé très efficace mis en œuvre en Inde et dont le cas est illustré en détail dans l'encadré 2, les projets dont l'efficacité a été satisfaisante ont en commun les caractéristiques suivantes: i) des coûts par bénéficiaire moins élevés et/ou un taux interne de rentabilité économique plus élevé que le taux prévu au moment de la préévaluation; ii) des capacités de décaissement satisfaisantes; iii) une gestion judicieuse; iv) une conception adaptée; v) une unité de gestion du projet de taille appropriée et dotée des moyens nécessaires; vi) une forte participation communautaire; vii) des retards peu importants dans l'entrée en vigueur du prêt; et viii) un choix correct des institutions partenaires et des arrangements institutionnels globalement satisfaisants. Aux Philippines, par exemple, le domaine attestant de l'efficacité des opérations du projet a été celui de l'exécution des investissements sociaux, avec la planification du contrôle de ces investissements par les communautés, leur mise en œuvre, leur suivi et leur maintien. En République démocratique populaire lao, le projet mis en œuvre a été particulièrement efficace par rapport aux coûts, l'investissement réel par personne ou par ménage bénéficiaire des activités du projet (irrigation, approvisionnement en eau, accès routier) ayant été inférieur aux coûts budgétisés au stade de la préévaluation. En Arménie, le projet a été achevé en quatre ans seulement – c'est-à-dire avec 21 mois d'avance et un décaissement de 100%, soit un facteur de décaissement de 1,35, indicateur d'une très bonne performance financière. En République-Unie de Tanzanie, bien qu'elle soit difficilement quantifiable, la présence d'un chargé de programme de pays détaché a eu un effet positif sur l'efficacité du programme, en termes à la fois qualitatifs et quantitatifs.

14. En 2011, trois projets ont été jugés plutôt insuffisants (note "3") pour ce qui est de l'efficacité (Cameroun, République bolivarienne du Venezuela et Yémen), tandis que pour quatre autres projets, le niveau d'efficacité a été considéré comme insuffisant (Grenade, Guinée, Mexique et Tchad [projet 1259]) (note "2") en raison d'une conjonction de facteurs, dont les principaux sont les suivants: i) retards, de l'approbation du prêt à son entrée en vigueur; ii) faible taux de décaissement; iii) paiement inadéquat et hors délai des fonds de contrepartie; iv) médiocrité de la performance en matière d'exécution; v) coûts opérationnels élevés; vi) taux élevé de rotation du personnel; et vii) lourdeur des procédures d'achat. Au Mexique, le projet a souffert de retards importants non seulement dans l'entrée en vigueur du prêt, mais aussi entre l'entrée en vigueur et le démarrage effectif des activités. À la Grenade, divers facteurs ont contribué au niveau d'efficacité insuffisant du projet: i) faible décaissement global; ii) retards dans l'exécution; et iii) part des coûts de mise en œuvre plus élevée que prévu initialement et supérieure aux biens et services effectivement fournis à la population cible. Au Yémen, un peu plus de 79% des dépassements de coûts estimés par l'unité de gestion du projet étaient dus au niveau élevé des salaires et des indemnités et à l'importance des effectifs.
15. En 2011, l'efficacité des projets a été jugée plutôt satisfaisante (note "4") dans la majorité des cas (54%). Au Tchad, le recentrage des activités du projet 1144 au moment de l'examen à mi-parcours et une réaffectation appropriée des fonds ont réellement contribué à en améliorer le niveau d'efficacité relatif. Au Pakistan, la hausse de l'inflation enregistrée pendant la période du projet, accompagnée d'une dépréciation de la monnaie, a eu une incidence négative sur l'efficacité, car dans certains secteurs, le coût de la reconstruction s'est révélé largement supérieur au montant remboursé. En revanche, deux facteurs ont contribué à l'efficacité du projet: les infrastructures communautaires publiques, moins coûteuses que prévu, et le recours à des organisations partenaires – l'accès de diverses organisations communautaires aux marchés locaux de matériaux de construction ayant en effet permis de réduire le montant global des coûts de construction.
16. La prolongation de la période d'exécution va souvent de pair avec des problèmes d'efficacité. En règle générale, la durée de vie du projet est prolongée afin de disposer de suffisamment de temps pour obtenir les résultats prévus. Toutefois, ces prolongations se révèlent onéreuses pour le FIDA et sont le signe que les avantages tardent à se concrétiser, au détriment de l'efficacité économique du projet en question. En 2011, sur les 24 projets de la cohorte, dix ont été prolongés pour une durée moyenne de 1,9 an, ce qui porte la durée moyenne d'exécution des projets à 9,1 ans. Du point de vue de l'efficacité, les prolongations de la durée de vie des projets n'ont de sens que si elles permettent soit d'obtenir des résultats décisifs, soit de mener à leur terme des activités déjà mises en route avec les bénéficiaires. Au Burundi, par exemple, les résultats attendus du projet ont pu ainsi être atteints grâce à deux reports de la date de clôture du prêt, associés à une conception satisfaisante du projet, une gestion judicieuse et un travail en partenariat étroit. En revanche, les prolongations ne favorisent pas l'efficacité si elles servent à allonger la durée de vie d'un projet dont la performance est déjà médiocre. Dans le cas du Yémen, le projet a été prolongé pour une période de deux ans, au cours de laquelle les charges récurrentes ont été élevées.

### Encadré 2 – Atteindre un niveau d'efficacité élevé en Inde

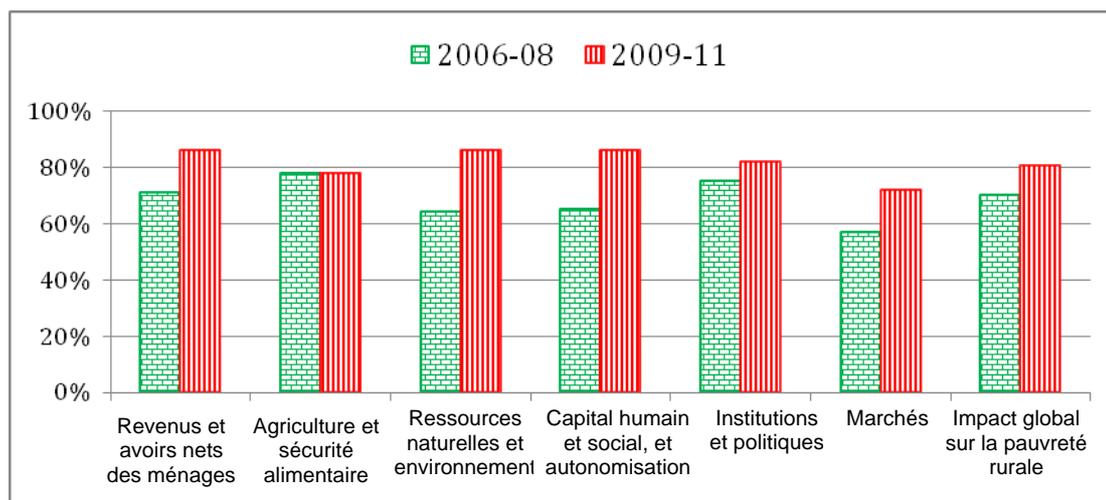
Le Programme d'appui à l'initiative nationale de microfinancement avait pour objectif global d'accroître la portée, à la fois horizontale et verticale, des institutions et programmes de microfinancement et de les intégrer au secteur financier en leur donnant accès aux ressources de ce dernier, de façon à permettre aux pauvres de bénéficier plus largement des services microfinanciers. Le niveau d'efficacité du programme a été satisfaisant. De fait, aucun retard important n'a été enregistré dans le démarrage des activités et le flux de fonds a été suffisant, contribuant ainsi de manière significative à l'efficacité du programme. Par ailleurs, sachant que la plupart des activités ont été mises en œuvre sans retard, l'efficacité du programme au regard des délais établis a pu être assurée, contrairement à d'autres projets exécutés dans le pays. La Fondation pour le microcrédit (SFMC) de la Banque de développement des petites industries de l'Inde (SIDBI) a respecté les obligations fiduciaires dans le cadre des coûts prévus, et le programme a dépassé les objectifs fixés quant à l'appui aux institutions de microfinancement et aux bénéficiaires atteints. Le coût effectif du programme a été 29 USD par bénéficiaire, ce qui est un excellent ratio par rapport à celui du Projet de crédit rural dans le Maharashtra mis en œuvre précédemment (310 USD).

### Impact sur la pauvreté rurale

17. Cette année, l'impact sur la pauvreté rurale a été mesuré au moyen de six indicateurs clés. Cinq d'entre eux sont indiqués dans le *Manuel de l'évaluation d'IOE* (2009): i) revenus et avoirs nets des ménages; ii) sécurité alimentaire et productivité agricole; iii) ressources naturelles et environnement; iv) capital humain et social, et autonomisation; et v) institutions et politiques. Un autre domaine d'impact, qui ne figure pas parmi les indicateurs utilisés dans le cadre méthodologique établi par IOE, concerne les marchés.

Graphique 2

#### Tendances récentes relatives à l'impact sur la pauvreté rurale



### Revenus et avoirs nets des ménages

18. Ce domaine d'impact couvre à la fois le flux des avantages économiques tirés de la production et/ou de la vente de biens et services (revenus); le stock cumulé d'avoirs – infrastructures, terre, logement, cheptel, outils et équipement (actifs matériels); et l'épargne et le crédit (actifs financiers). À cet égard, la comparaison entre la cohorte de 2006-2008 et celle de 2009-2011 fait apparaître un accroissement important, de 71% à 86%, de la proportion de projets jugés au moins satisfaisants. Il est intéressant de noter également une augmentation des évaluations positives (notes "6" et "5"), passées de 42% à 49%, et une diminution concomitante, de 9% à 5%, des appréciations négatives (notes "1" et "2").
19. En 2011, quatre projets ont obtenu un impact très satisfaisant dans ce domaine (Arménie, Burundi, Inde et République-Unie de Tanzanie), tandis que pour neuf projets, l'impact a été satisfaisant (Chine, Éthiopie, Indonésie, Maroc, Mauritanie [projet 1180], Philippines, République démocratique populaire lao, Tchad [projet 1144] et Viet Nam). L'impact des projets suivants a été particulièrement significatif:

- Au Burundi, les activités de soutien à la production agricole (amélioration de l'accès aux intrants, reconstitution des cheptels, soutien à la production vivrière, aux cultures de rente et à l'apiculture), les interventions de protection des marais et la mise en place de systèmes d'alimentation en eau ont largement contribué à l'accroissement et à la diversification des revenus et des avoirs.
  - En République-Unie de Tanzanie, l'introduction de l'agriculture contractuelle a permis de diversifier la production et les sources de revenus. Certains groupes se sont lancés dans la transformation des produits agricoles, ce qui leur a permis de diversifier leur gamme de produits et d'accroître leurs revenus par la création de valeur ajoutée. Grâce à l'augmentation de leurs marges de profit, les bénéficiaires du projet ont pu améliorer leurs conditions de logement, acheter des biens (motocyclettes, animaux de trait, bétail et charrues) et envoyer leurs enfants à l'école.
20. **Points faibles.** En 2011, trois projets ont obtenu un impact plutôt insuffisant (note "3") (Cambodge, Guinée et Mauritanie [projet 1179]), tandis que pour trois autres projets, l'impact a été insuffisant (note "2") (Grenade, Mexique et Tchad [projet 1259]). Au Cambodge, l'hypothèse prévoyant l'octroi de microcrédits pour financer des activités génératrices de revenus a été jugée irréaliste et non adaptée aux conditions locales. Au Tchad (projet 1259), la composante services financiers n'a jamais démarré à cause de la clôture anticipée du projet (3,5 ans avant la date prévue), en raison d'une mauvaise performance globale. Au Mexique, où aucune augmentation significative de la productivité n'a été enregistrée, les revenus des petits exploitants n'ont progressé que grâce à la hausse des prix du caoutchouc. À la Grenade, le projet a recentré ses priorités sur la valorisation du capital humain et les activités génératrices de revenus n'ont été soutenues que dans le cadre de quelques initiatives pilotes.
- Sécurité alimentaire et productivité agricole<sup>10</sup>**
21. Ce domaine d'impact se rapporte à l'évolution de la situation en matière de sécurité alimentaire au regard des disponibilités alimentaires, de l'accès aux vivres et de la stabilité de cet accès, les changements en matière de productivité agricole étant mesurés en termes de rendements. La comparaison entre la cohorte de 2006-2008 et celle de 2009-2011 révèle que la part de projets jugés au moins satisfaisants n'a augmenté que légèrement, passant de 72% à 77%. Par ailleurs, la proportion des notes négatives n'a diminué que d'un point de pourcentage (de 9% à 8%), mais celle des notes moyennes est passée de 44% à 54%. En outre, s'agissant uniquement de l'impact sur la productivité agricole, entre 2006-2008 et 2009-2011, le pourcentage des projets jugés au moins plutôt satisfaisants a reculé de deux points (de 77% à 75%). Sachant que ce domaine d'impact est au cœur du mandat du FIDA, ce résultat global est peu gratifiant. Ce bilan montre clairement combien il est difficile pour une institution d'apporter des améliorations de grande ampleur dans le secteur agricole.
22. **Impact fort.** En 2011, s'agissant à la fois de l'impact sur la sécurité alimentaire et sur la productivité agricole, un niveau très satisfaisant (note "6") a été obtenu par deux projets, au Burundi et au Viet Nam, tandis que pour sept autres projets, cet impact a été satisfaisant (note "5") (Arménie, Brésil, Chine, Inde, Indonésie, République démocratique populaire lao et République-Unie de Tanzanie).
23. Pour ce qui est de la productivité agricole, des résultats notables ont pu être obtenus par les moyens suivants:
- meilleur accès aux intrants et aux marchés (Burundi, Chine, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam);

<sup>10</sup> Conformément à la nouvelle méthodologie établie par IOE, ce domaine d'impact résulte de la fusion de deux domaines – "productivité agricole" et "sécurité alimentaire" – qui faisaient précédemment l'objet d'une analyse et d'une évaluation distinctes au titre du système d'autoévaluation.

- introduction de nouveaux produits et techniques de production (Brésil, Burundi et Indonésie);
  - investissements importants pour rénover ou mettre en place des réseaux d'irrigation (Arménie et Viet Nam);
  - introduction d'engrais organiques (Brésil, Burundi et Indonésie);
  - meilleur accès aux services financiers (Chine, Inde et Indonésie);
  - diversification des cultures ou introduction de nouvelles cultures à haut rendement (Brésil, Indonésie et République démocratique populaire lao);
  - amélioration de l'élevage (Arménie, Burundi, Indonésie, République démocratique populaire lao et Viet Nam).
24. Sur le plan de la sécurité alimentaire, de bons résultats ont été obtenus dans les pays suivants:
- Au Viet Nam, grâce à des améliorations notables de la production et de la productivité agricoles, le projet a eu un impact certain sur la sécurité alimentaire, avec notamment la disparition des "mois de famine" et même la possibilité pour certaines familles de vendre du riz.
  - Au Burundi, il a été estimé que 42% des ménages avaient pu augmenter leur production agricole de 30% à 50%. De ce fait, le pourcentage des familles pouvant consommer deux repas par jour a augmenté considérablement, passant de 13% en 2000 à 69% en 2009.
  - En République-Unie de Tanzanie, la sécurité alimentaire des populations rurales pauvres a été renforcée grâce à une production accrue, à de meilleurs rendements, à des revenus plus élevés et à un accès amélioré aux marchés et aux installations de stockage. Disposant de revenus plus élevés, certains agriculteurs peuvent désormais se permettre trois repas par jour au lieu d'un seul.
  - En Arménie, le projet a permis de donner aux populations rurales un pouvoir d'achat suffisant pour acheter des vivres, en contribuant à accroître le revenu familial des bénéficiaires, notamment les 2 090 personnes qui ont trouvé un nouvel emploi, les propriétaires de 306 entreprises, les 538 agriculteurs qui tirent profit des nouveaux marchés et les 4 355 agriculteurs qui ont désormais accès à l'irrigation.
25. **Impact faible.** En 2011, l'impact des interventions des projets du FIDA a été plutôt insuffisant dans trois cas (Cameroun, Mauritanie [projet 1179] et République bolivarienne du Venezuela) et insuffisant dans quatre autres cas (Grenade, Mexique, Pakistan et Tchad [projet 1259]). D'une manière générale, dans ces pays (à l'exception de la Mauritanie [projet 1179] et de la République bolivarienne du Venezuela), ces projets ont été pénalisés par une exécution médiocre dans l'ensemble. Au Tchad, le projet 1259 n'a pas contribué à améliorer la sécurité alimentaire, car il a eu un impact négligeable sur la production et la productivité agricoles: en effet, seules quelques activités de formation isolées ont été mises en œuvre. Au Cameroun, les activités génératrices de revenus directement liées à l'agriculture ont été peu nombreuses, n'ont pas toujours donné de bons résultats et étaient en concurrence directe avec d'autres initiatives lancées par les pouvoirs publics. De ce fait, l'impact sur la sécurité alimentaire a lui aussi été médiocre. Le faible niveau d'impact des projets tient également à une conception initiale désordonnée ou à une évolution des priorités en cours d'exécution. À cet égard, en Mauritanie, malgré des conditions agroécologiques difficiles dans la zone visée, la conception du projet 1179 ne visait pas à apporter une contribution directe au renforcement de la sécurité alimentaire des ménages. Dans le cas du Pakistan, le faible impact du projet est imputable à la réorientation des activités par rapport aux priorités initiales, les fonds destinés aux périmètres d'irrigation et au remplacement du cheptel ayant été réaffectés à la construction de logements.

### Encadré 3 - Amélioration de la production et de la productivité agricoles au Maroc

Le Projet de développement rural dans la zone de Taourirt-Taforalt a permis de réaliser, en plus de dix ans, un large éventail d'activités visant à améliorer et diversifier la production agricole et à accroître la productivité. Au total, 20 738 activités de formation et de vulgarisation ont été menées à bien. Quelques 5 840 hectares de terres ont été désempierrés, la production agricole a été intensifiée, des techniques améliorées de culture et de conservation des sols et de l'eau ont été introduites sur 18 620 mètres carrés et des réseaux d'irrigation, petits ou moyens, ont été mis en place sur 5 000 hectares. Le projet a apporté un soutien important à la mise en valeur des terres, en contribuant à la remise en état de 14 095 hectares de parcours, à l'implantation d'arbustes fourragers et à la régénération des essences pérennes sur 17 198 hectares (mise en repos des terres). Ces interventions ont permis d'accroître, d'intensifier et de diversifier la production agricole. Les rendements ont doublé ou triplé et de nouvelles cultures ont été introduites. Les femmes et les jeunes en ont été les principaux bénéficiaires. Ils ont participé à de nouvelles chaînes de valeur rentables (élevage de chèvres et de moutons, apiculture et culture d'oliviers, de câpriers, d'amandiers et de plantes aromatiques et médicinales), qui leur ont permis de mieux gagner leur vie et de diversifier leurs sources de revenus et leurs régimes alimentaires. Certaines régions ont tiré particulièrement profit des activités, notamment celles de Sidi Bouhria et de Rislane qui sont devenues des zones de production d'amandes pendant l'exécution du projet.

#### Ressources naturelles et environnement

26. Concernant les ressources naturelles et l'environnement, il s'agit principalement de mesurer la contribution des interventions des projets à la préservation ou à la régénération de l'environnement – qui est souvent la principale source de subsistance des populations pauvres rurales – ou, à l'opposé, à l'épuisement des ressources naturelles. Les résultats obtenus dans ce domaine d'impact se sont nettement améliorés, car la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants a augmenté, passant de 64% en 2006-2008 à 86% en 2009-2011.
27. **Impact fort** (note "5"). En 2011, six projets (Arménie, Brésil, Burundi, Indonésie, Maroc, Yémen) ont été jugés satisfaisants en raison de leur contribution effective à la protection et la restauration de la base de ressources naturelles. Pour tous ces projets, il a été constaté que les soins et l'attention apportés à l'environnement faisaient partie intégrante de leur conception, en tant que composante spécifique ou objectif de développement. Un autre facteur a été la nouvelle priorité donnée aux pratiques agroécologiques, comme dans le cas du Brésil et du Yémen, où de nouvelles méthodes de production respectueuses de l'environnement ont été adoptées et des intrants organiques ont été utilisés à la place des produits chimiques. En Arménie, le projet a eu un impact notable sur l'environnement en contribuant à augmenter l'approvisionnement en gaz naturel comme carburant de remplacement, tout en réduisant la récolte illégale du bois. Dans certains cas, l'importance accordée à l'environnement a eu des répercussions sur la productivité agricole. Au Maroc, l'amélioration des réseaux d'irrigation a permis d'accroître la production de fourrage sur les terres irriguées, réduisant ainsi la pression exercée sur les parcours. Au Burundi, la mise en valeur des marais a contribué à accroître le rendement du riz dans le cadre des systèmes de culture traditionnels, grâce également à des techniques intensifiées de production de riz.
28. **Impact faible** (notes "3" et "1"). Deux projets (Guinée et Pakistan) ont obtenu la note "3", en raison de leur impact plutôt insuffisant sur l'environnement et les ressources naturelles. En Guinée, l'existence de certains problèmes environnementaux aux effets préjudiciables était connue, mais seules quelques activités ont été entreprises en faveur de la gestion des ressources naturelles et de la protection de l'environnement. Au Pakistan, l'impact négatif sur l'environnement est imputable à un processus de reconstruction très intensif, une mauvaise gestion des déchets solides et la surexploitation des matériaux de construction. Ces deux exemples témoignent du manque d'attention et d'intérêt à l'égard des ressources naturelles et de l'environnement qui a caractérisé certaines interventions. Au Tchad, le projet 1259 a eu un impact très insuffisant (note 1") sur les ressources naturelles et l'environnement, et cela pour des raisons relevant aussi bien de la conception que de l'exécution. En effet, bien que les menaces les plus graves pour les populations rurales de la région soient la sécheresse et la désertification, le projet n'a pas été centré sur les ressources naturelles et l'environnement, mais sur le développement rural. D'autre part, le projet n'a pas apporté le soutien voulu en

matière de protection de l'environnement pour les raisons suivantes: i) les plans de mise en valeur des *ouadis* étaient peu précis dans l'ensemble; ii) l'attention prêtée aux questions relatives aux ressources naturelles et à l'environnement dans le cadre du processus d'évaluation rurale participative était insuffisante; et donc iii) seules quelques activités d'installation de clôtures ont été proposées et mises en œuvre.

**Encadré 4 – Protection des ressources naturelles et de l'environnement au Brésil**

Le Projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est (aussi appelé Projet Dom Helder Camara) a accordé une grande attention à la gestion des ressources naturelles et de l'environnement – l'un de ses objectifs spécifiques était en effet de promouvoir l'utilisation rationnelle et la conservation des ressources naturelles. Par ailleurs, un élément essentiel de la stratégie du projet était une approche respectueuse de l'environnement en matière de production, incitant les bénéficiaires à utiliser de manière durable les ressources naturelles environnantes. La dimension environnementale faisait ainsi partie intégrante de la stratégie globale. Le projet a mis sur des pratiques agroécologiques ayant un impact positif sur l'environnement. Cette démarche a favorisé l'adoption, par les familles cibles, de méthodes de production nouvelles et respectueuses de l'environnement pour leurs cultures et leurs activités d'élevage. Par ailleurs, les agriculteurs ont remplacé les produits chimiques par des intrants organiques/biologiques, abandonné presque totalement la culture sur brûlis et mis en œuvre des pratiques durables pour la gestion des ressources naturelles et la collecte de l'eau. Le projet a également joué un rôle actif dans la mobilisation d'un don du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Destiné à être complémentaire du projet, ce don devait contribuer au développement durable des communautés pauvres victimes de la dégradation des sols et permettre d'améliorer leur qualité de vie. Le projet Sertão du FEM, mis en route au début de l'année 2009, a contribué à la lutte contre la dégradation dans le cadre de 24 projets mis en œuvre au niveau local.

**Capital humain et social, et autonomisation**

29. Le domaine d'impact relatif au capital humain et social et à l'autonomisation permet d'évaluer dans quelle mesure les projets ont pu renforcer les capacités collectives (capital social, par exemple des organisations locales viables) et individuelles (capital humain) des pauvres. Sachant que 86% des projets ont été jugés au moins satisfaisants en 2009-2011, contre 65% en 2006-2008, il est manifeste que des progrès considérables ont été accomplis dans ce domaine d'impact, qui se révèle donc particulièrement performant. Par ailleurs, entre 2006-2008 et 2009-2011, le pourcentage d'évaluations positives (notes "5" et "6") a augmenté, passant de 37% à 51%, tandis que celui des appréciations négatives (notes "1" et "2") a été ramené de 12% à 4%.
30. En règle générale, les résultats de 2011 ont confirmé que le FIDA continue, avec succès, de renforcer le capital humain des populations rurales pauvres en améliorant leur accès aux infrastructures de base (eau potable, soins de santé, assainissement, transport et communication), et à des services sociaux améliorés permettant de répondre à des besoins fondamentaux, concernant notamment la lecture, l'écriture et le calcul. Les résultats relatifs à la cohorte de projets de 2011 témoignent également d'une importante contribution au renforcement du capital social des organisations à assise communautaire. Les institutions des populations rurales pauvres ont été renforcées afin qu'elles puissent prendre en charge leur propre processus de développement, élaborer leurs propres stratégies de développement, accéder aux marchés, disposer d'un pouvoir de négociation plus fort et définir des orientations durables. Dans de nombreux cas, ces résultats ont été obtenus grâce à un processus de planification participative instauré au moment de la mise en œuvre des initiatives des projets, parallèlement à une approche axée sur la décentralisation. Une autre contribution positive a été le développement du capital social des organismes publics au niveau local, dont les capacités techniques ont été renforcées. Les administrations locales ont ainsi pu améliorer leur capacité de planification et de gestion des activités de développement.
- Institutions et politiques**
31. Les résultats obtenus dans ce domaine d'impact permettent de mesurer la contribution du FIDA au renforcement des institutions publiques à divers niveaux (fédéral, des États fédérés/provinces et autres), ainsi que la participation du secteur privé et des institutions visées par le projet. À cet égard, le pourcentage de projets jugés au moins satisfaisants a augmenté, passant de 75% en 2006-2008

à 82% en 2009-2011. Il est particulièrement intéressant de noter que les évaluations négatives (notes "1" et "2") ont diminué de 6% et que la part des appréciations positives (notes "5" et "6") a augmenté dans la même mesure.

32. **Impact fort** (notes "6" et "5"). L'impact a été jugé très satisfaisant pour le projet mis en œuvre en Arménie (voir l'encadré 5 ci-après) et satisfaisant pour dix autres projets (Brésil, Burundi, Éthiopie, Indonésie, Mauritanie [projets 1179 et 1180], Philippines, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam). En Indonésie, en Mauritanie (projet 1179) et en République démocratique populaire lao, l'impact positif des projets est attribuable à l'appui directement apporté aux programmes nationaux de réduction de la pauvreté et/ou à la mise en œuvre d'autres politiques nationales. Un autre élément commun à certains projets (Burundi, Éthiopie, Indonésie, Mauritanie [projet 1179] et Viet Nam) concerne le soutien fourni pour favoriser et intégrer un processus décisionnel décentralisé efficace, grâce à la promotion de mécanismes de délégation des pouvoirs et de développement local aux niveaux des districts et des communes/villages. Un autre résultat important, obtenu en Mauritanie (projet 1180) et aux Philippines, a été l'établissement de droits et d'arrangements fonciers.
33. Certains projets ont eu un impact notable sur la création et/ou la réorientation d'institutions financières en faveur des populations rurales pauvres. En Arménie, par exemple, des institutions financières partenaires bénéficiant de l'appui du projet ont été incitées à développer considérablement leurs réseaux d'antennes rurales, leurs opérations de prêt en milieu rural et leurs financements en faveur de l'agriculture. Un impact tout aussi important a été obtenu au Brésil, où le projet a appuyé la création de nouvelles institutions financières accordant des microcrédits.
34. **Impact faible.** L'impact des projets dans ce domaine a été plutôt insuffisant au Cameroun (note "3"), insuffisant à la Grenade, en Guinée et au Mexique (note "2") et très insuffisant au Tchad (projet 1259) (note "1"). Au Cameroun, le recentrage du projet sur les villages au détriment des communes a affaibli son impact sur les processus de démocratisation et de décentralisation au niveau local. En Guinée, le projet a eu un impact indirect sur les processus de décentralisation et de déconcentration des structures publiques, mais aucune incidence sur la représentation des bénéficiaires au niveau local. Enfin, au Tchad, le projet 1259 n'a eu aucun impact sur les institutions et les politiques, puisque le système de services financiers autogérés prévu n'a pas été mis en place.

### Marchés

35. Cet indicateur porte à la fois sur les moyens matériels d'accéder aux marchés (routes et moyens de transport) et sur les informations sur les marchés. Par rapport à la cohorte de 2006-2008, en 2009-2011 les résultats obtenus par le FIDA dans ce domaine d'impact se sont nettement améliorés: le pourcentage de projets recevant une note égale ou supérieure à "4" est passé de 57% à 72%. Cette progression a concerné les évaluations positives (notes "5" et "6"), qui sont passées de 21% à 31%, et s'est accompagnée d'une réduction notable des notes négatives – passées de 21% à 7%. Il n'y a cependant pas lieu d'être satisfait, car c'est dans ce domaine que les projets du FIDA ont obtenu leur impact le plus faible et que des efforts supplémentaires et plus importants s'imposent.
36. **Impact fort** (notes "6" et "5"). Dans le cas de la République-Unie de Tanzanie, l'impact sur les marchés a été très satisfaisant. Le projet, qui était explicitement centré sur le renforcement des systèmes de commercialisation agricole, visait à favoriser ainsi l'accroissement des revenus des petits exploitants et la diversification de leur production, dans le cadre d'un partenariat équitable avec le secteur privé. De ce fait, il a fortement contribué à développer les marchés et à faire adopter par toutes les parties prenantes un état d'esprit commercial. En Arménie, l'approche de la chaîne de valeur mise en œuvre dans le cadre du projet a contribué directement à améliorer les marchés des intrants et des produits. D'une

part, le marché des intrants a été amélioré grâce à l'organisation mise en place par les transformateurs de la chaîne de valeur à l'intention des agriculteurs sous contrat/fournisseurs. D'autre part, le marché des produits a bénéficié d'une augmentation de la demande de produits agricoles à haute valeur marchande. Dans trois autres cas (Arménie, Cambodge et Chine), le développement de l'infrastructure routière a contribué à faciliter la collecte des produits, à améliorer l'accès aux marchés et à renforcer les relations commerciales entre les transformateurs et les fournisseurs. L'amélioration des infrastructures de marché et la réduction concomitante des coûts de transport ont permis aux exploitants agricoles de vendre leurs produits sur le marché plutôt qu'à la ferme, et d'en tirer ainsi des profits plus élevés.

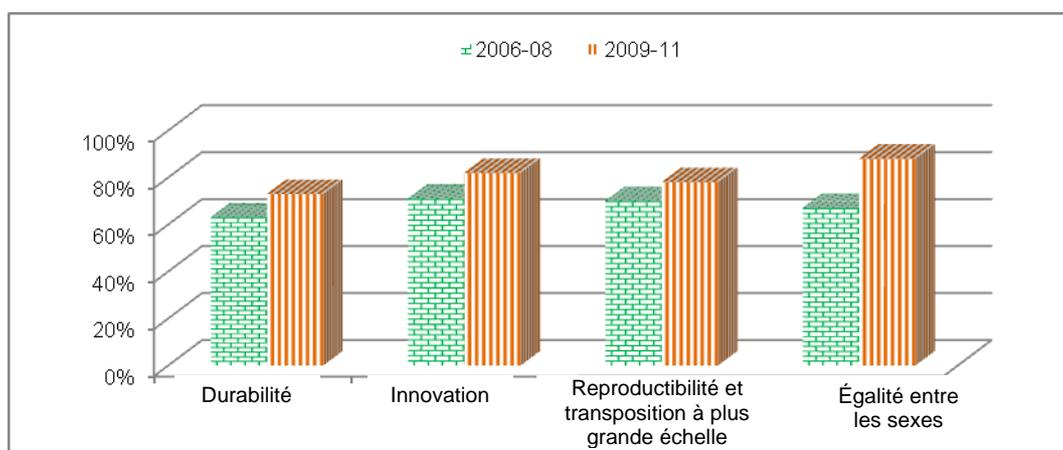
37. Les interventions dont l'impact a été jugé **plutôt insuffisant** (note "3") sont celles des projets mis en œuvre au Cameroun, en Guinée, au Maroc et en République bolivarienne du Venezuela, tandis que des résultats insuffisants (note "2") ont été obtenus à la Grenade et au Mexique. Dans la plupart des cas, l'impact médiocre sur les marchés est lié à de mauvais résultats d'ensemble dans la mise en œuvre des projets. En Guinée, bien que l'élément chaîne de valeur ait été remanié, le programme a souffert de l'incapacité à mettre en œuvre les trois principales activités susceptibles d'avoir un impact fort à long terme: i) le programme de développement stratégique de la chaîne de valeur; ii) un système d'information sur les marchés; et iii) un observatoire des prix du marché. Au Mexique, le projet n'a pas réussi à renforcer les capacités de commercialisation, ni à mettre en place un mécanisme pour le partage des connaissances sur les marchés. En République bolivarienne du Venezuela, quelques initiatives de formation à la commercialisation ont été mises en œuvre, mais des difficultés concernant la transformation et la commercialisation ont été rencontrées dans les chaînes de production de cacao et de mandarines.

#### "Autres critères de performance"

38. Entre 2006-2008 et 2009-2011, les "autres critères de performance"<sup>11</sup> se sont tous nettement améliorés. Plus précisément, le domaine de l'égalité entre les sexes et celui de l'innovation, de la reproduction et de la transposition à plus grande échelle ont progressé de 21 et 17 points de pourcentage, respectivement. De bons résultats ont également été obtenus sur le plan du ciblage et de la durabilité.

Graphique 3

#### Tendances récentes en matière de durabilité, innovation et reproduction à plus grande échelle



<sup>11</sup> Ces critères sont les suivants: durabilité et appropriation; innovation, reproduction et transposition à plus grande échelle; ciblage et égalité entre les sexes. Désignés jusqu'à présent sous le nom de "facteurs transversaux", ils sont désormais appelés "autres critères de performance" dans un souci de cohérence avec la nouvelle méthodologie d'évaluation établie par IOE.

### **Durabilité et appropriation**

39. Entre 2006-2008 et 2009-2011, la performance dans le domaine de la durabilité et de l'appropriation<sup>12</sup> s'est sensiblement améliorée – la proportion de projets jugés au moins plutôt satisfaisants est passée de 63% à 73%.
40. Il n'y a pas lieu cependant d'être satisfait, car il s'agit encore d'un domaine d'impact relativement faible par rapport aux autres. Par ailleurs, pour ce qui est de la durabilité, une grande partie des projets ne sont encore jugés que plutôt satisfaisants: le pourcentage de notes moyennes est passé de 60% en 2006-2008 à 64% en 2009-2011, tandis que celui des évaluations positives a reculé de deux points (passant de 29% à 27%). Ces résultats confirment qu'il est encore difficile d'assurer la durabilité des acquis.
41. **Impact fort** (note "5"). En 2011, sept projets ont obtenu un impact fort sur le plans de la durabilité et de l'appropriation (Arménie, Brésil, Burundi, Mauritanie [projet 1180], Philippines, République-Unie de Tanzanie et Tchad [projet 1144]). La volonté du gouvernement et l'engagement pris à tous les niveaux (national, régional, provincial et municipal) d'assurer la viabilité politique et de fournir un soutien financier après la clôture du projet sont des éléments communs à la plupart de ces projets, considérés comme durables. Par exemple, en République-Unie de Tanzanie, les activités du projet ont été intégrées dans les plans et les budgets des administrations locales. En Mauritanie (projet 1180), l'entretien de l'infrastructure routière a été assuré dans le cadre du plan directeur établi par le gouvernement. Le fort sentiment d'appropriation des bénéficiaires à l'égard des réalisations du projet et leur participation active à son exécution constituent un autre facteur déterminant pour la durabilité des processus mis en route. Par exemple, au Burundi, le niveau d'autonomie des comités de développement communautaire et des divers groupes et associations est tel qu'ils devraient pouvoir continuer à jouer leur rôle sans l'appui du programme. Au Tchad (projet 1144), la durabilité des résultats du projet a été garantie par l'approbation d'un nouveau projet dans la même région.
42. **Impact faible** (notes "2" et "3"). En 2011, cinq projets ont été jugés plutôt insuffisants (note "3") (Cambodge, Cameroun, Grenade, Guinée et République bolivarienne du Venezuela), tandis que pour trois autres projets (Mexique, Pakistan et Tchad [projet 1259]) l'évaluation a été insuffisante (note "2"). Dans deux cas (Mexique et Tchad [projet 1259]), la performance tout à fait médiocre en ce qui concerne la mise en œuvre a compromis directement la durabilité potentielle du projet. Dans les autres cas, divers problèmes ont pesé sur la durabilité des interventions du projet: i) l'absence de toute stratégie de sortie; ii) l'absence de dispositions visant à assurer un entretien adéquat de l'infrastructure; iii) la nécessité d'un soutien à plus long terme pour les organisations locales; iv) les contributions limitées des communautés et leur faible degré d'appropriation; et v) la dépendance à l'égard d'un soutien financier externe continu.

### **Innovation, reproductibilité et transposition à plus grande échelle**

43. L'examen des RAP a montré qu'en 2009-2011, la performance du FIDA dans le domaine général de l'innovation, de la reproduction et de la transposition à plus grande échelle<sup>13</sup> s'est nettement améliorée, puisque 82% des projets ont été jugés au moins plutôt satisfaisants, contre 65% en 2006-2008. La répartition des notes entre les différentes catégories témoigne elle aussi de la qualité des résultats

<sup>12</sup> Durabilité et appropriation: il s'agit d'apprécier la pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement, une fois qu'aura pris fin l'appui financier externe. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles seront maintenus pendant toute la durée du projet en dépit des risques identifiés. Quelles sont les perspectives et les contraintes quant à la pérennité des activités du projet, une fois que la période de financement externe sera close, et quelle est la durabilité des changements apportés par le projet et de son impact?

<sup>13</sup> Innovation, reproductibilité et transposition à plus grande échelle ont trait à la mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA: i) ont introduit des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été, ou seront vraisemblablement, reproduites à plus grande échelle par les autorités gouvernementales, les donateurs, le secteur privé ou d'autres agences.

obtenus, puisque la proportion des évaluations négatives (notes "1" et "2") a considérablement diminué, passant de 22% en 2006-2008 à 8% en 2009-2011, tandis que la part de notes moyennes est passée de 38% à 48%.

44. S'agissant de l'ensemble de ce domaine, trois projets (Burundi, Inde et Viet Nam) parmi ceux examinés en 2011 ont été jugés **très satisfaisants** (note "6"). Une note "5" a été attribuée à dix autres projets, mis en œuvre dans les pays suivants: Arménie, Brésil, Cambodge, Éthiopie, Indonésie, Maroc, Mauritanie (projet 1179), Philippines, République démocratique populaire lao et République-Unie de Tanzanie. Tous ces projets ont obtenu des notes élevées pour avoir adopté avec succès de nouveaux modèles d'exécution et introduit des innovations techniques, sociales et institutionnelles. Au Cambodge, le projet examiné a été le premier projet de prêt multisectoriel, articulé autour de plusieurs composantes et prévoyant la participation de divers organismes financiers. En Éthiopie, la conception multiphase du projet a prévu l'adoption d'une approche à plus long terme pour assurer une meilleure intégration des communautés pastorales dans l'économie nationale. En Inde, le projet a introduit des innovations quant à la couverture géographique et au choix de l'organisme d'exécution, car l'emprunteur du prêt du FIDA était une banque et non pas le gouvernement. En République démocratique populaire lao, la principale innovation du projet a été la profonde intégration avec les systèmes administratifs et de planification gouvernementaux.
45. Une autre caractéristique innovante commune à un grand nombre de ces projets a été l'adoption d'une approche participative et/ou la promotion de processus de décentralisation. Aux Philippines, par exemple, le projet a ouvert la voie à une démarche de développement communautaire participatif, à l'autonomisation des communautés et à la participation des administrations locales à la planification et à la mise en œuvre du projet. Dans d'autres cas (Arménie, Brésil, Indonésie, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam), il s'agissait de la promotion de nouvelles institutions fournissant des services financiers aux populations rurales pauvres. En Arménie, par exemple, le projet a consenti des prêts importants à des entreprises jouant un rôle moteur dans les chaînes de valeur. Aux Philippines, des changements ont été apportés à la stratégie suivie pour la formation de groupes d'entraide.
46. Ces projets ont également obtenu une note positive au regard du critère de la reproduction et de la transposition à plus grande échelle, étant donné que les innovations introduites ont été reproduites (ou sont considérées comme hautement reproductibles) dans le cadre d'autres opérations du FIDA menées dans le pays ou dans la région (Brésil, Burundi, Cambodge, Éthiopie et Mauritanie [projet 1179], par exemple). Dans d'autres cas, les innovations couronnées de succès ont été adoptées par les pouvoirs publics. Par exemple, en Indonésie, certaines institutions mises en place dans le cadre du projet ont déjà été associées à d'autres initiatives gouvernementales. Au Viet Nam, les autorités locales ont appris et adopté les procédures décentralisées et les méthodes de planification participative qui avaient porté leurs fruits. En République-Unie de Tanzanie, le gouvernement prévoit de reproduire le programme à l'échelle nationale. Aux Philippines, les plans de protection et de développement durable des domaines ancestraux (les PDDPDA) sont aujourd'hui proposés comme un modèle national dans le cadre des processus fonciers autochtones.
47. Les **projets les moins concluants** sur le plan de l'innovation, de la reproduction et de la transposition à plus grande échelle sont ceux qui ont été mis en œuvre à la Grenade (note "3"), ainsi qu'au Mexique et au Tchad (projet 1259) (note "2"). Le projet réalisé à la Grenade présentait une conception innovante, faisant une large place au développement des entreprises rurales. Or, les acteurs qui devaient assurer la mise en œuvre adéquate de cette caractéristique novatrice n'étaient pas disponibles ou n'avaient pas l'expérience, les compétences ou les capacités nécessaires dans le cadre d'une démarche commerciale. Dans les deux autres cas, compte tenu du déroulement peu satisfaisant de la mise en œuvre des projets, les

possibilités de reproduction et d'application à plus grande échelle ont été très limitées.

### **Égalité entre les sexes**

48. Entre la cohorte de projets de 2006-2008 et celle de 2009-2011, une nette amélioration a été enregistrée pour ce qui est des questions liées à la parité hommes-femmes – de 67% à 88%<sup>14</sup>. Ce résultat témoigne d'une prise de conscience à cet égard, tant au stade de la conception qu'en cours d'exécution. Par ailleurs, il faut souligner que si le pourcentage d'appréciations négatives a diminué, passant de 16% à 5%, la proportion de projets ayant obtenu une note à peu près moyenne a en revanche augmenté (de 34% à 56%).
49. Les particularités des deux projets jugés **très satisfaisants** (Philippines et Viet Nam) et des huit projets jugés satisfaisants (Burundi, Inde, Maroc, Mauritanie [projets 1179 et 1180], République bolivarienne du Venezuela, République-Unie de Tanzanie et Yémen) sont les suivantes: i) conception du projet tenant compte des sexospécificités ou présence d'une composante ou d'un objectif spécifique à cet égard; ii) prise en compte de cette question au cours de l'exécution du projet, dans le cadre d'une stratégie transversale; et iii) efforts mis en œuvre pour intégrer la question de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans la conception, l'exécution et la supervision.
50. En République bolivarienne du Venezuela, le projet a adopté à cet égard une démarche globale visant à réduire les inégalités sociales et économiques dont les femmes sont victimes. Dans de nombreux cas, une grande importance a été accordée au rôle des femmes dont l'implication et la participation ont été assurées dans tous les aspects de la mise en œuvre des projets. Dans certains projets (Burundi, Maroc, Mauritanie [projet 1180], République bolivarienne du Venezuela, République-Unie de Tanzanie, Viet Nam et Yémen), un facteur ayant largement contribué à l'autonomisation des femmes a été la formation, principalement l'alphabétisation. Grâce aux projets couronnés de succès, de nouvelles possibilités ont été offertes aux femmes en raison de leur participation non seulement à des activités économiques rentables, mais aussi aux processus décisionnels locaux, ce qui a favorisé leur intégration dans le courant socioéconomique. Enfin, un meilleur accès des femmes aux services financiers (Inde, République bolivarienne du Venezuela et République-Unie de Tanzanie) a fortement contribué à leur autonomisation, non seulement au sein même des ménages, mais aussi sur le plan social, à plus grande échelle.
51. **Faiblesses** (notes "3" et "2"). Concernant la question de l'égalité entre les sexes, un projet a été jugé plutôt insuffisant (note "3") (Tchad [projet 1259]), tandis que deux autres projets (Mexique et Pakistan) ont obtenu des résultats insuffisants (note "2"). Au Pakistan, la question était prise en compte dans la conception du projet, qui prévoyait que la priorité soit donnée aux ménages dirigés par une femme, mais bien peu a été fait au stade de l'exécution pour fournir le soutien promis. Au Mexique, la conception du projet ne comportait aucune stratégie visant à induire un changement de mentalité susceptible de faciliter l'intégration de mesures en faveur de l'égalité entre les sexes.

---

<sup>8</sup> Ce critère évalue la mesure dans laquelle les questions relatives à l'égalité des sexes ont été prises en compte au cours de l'exécution du projet, si le projet a été expressément conçu pour répondre aux besoins des femmes et s'il a contribué à améliorer la situation des femmes dans son ensemble (éducation, charge de travail, accès au crédit et à la propriété foncière, activités rémunératrices, possibilités d'emploi, etc.).

### Encadré 5 – Réduire la discrimination à l'encontre des femmes en Mauritanie

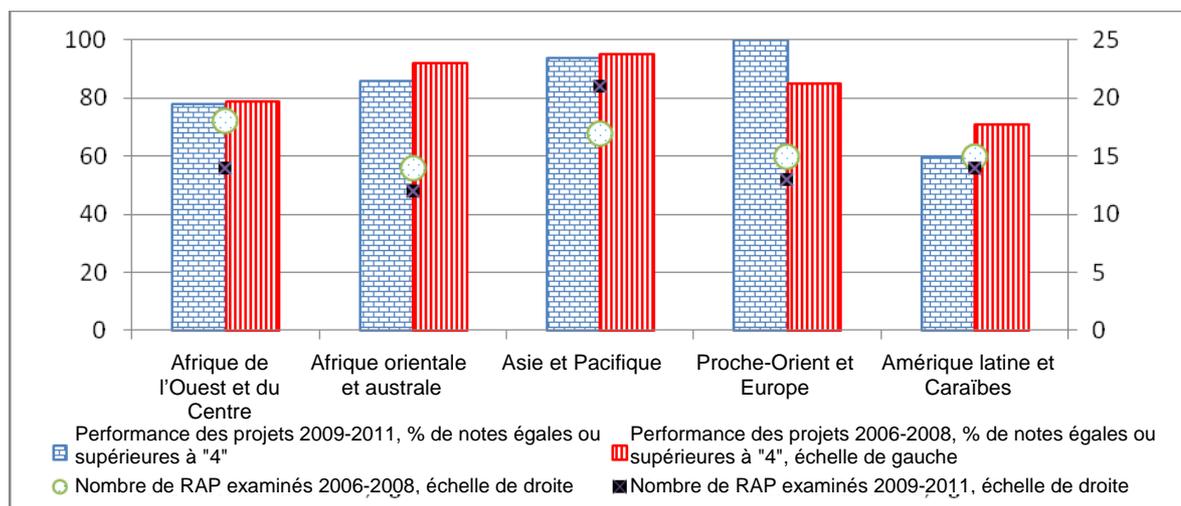
Les interventions menées par le FIDA en Mauritanie ont entraîné des changements importants dans la société villageoise traditionnelle du pays. Le Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout sud et le Karakoro a permis aux femmes de faire entendre leur voix dans le cadre de processus décisionnels décentralisés au niveau local. Les comités consultatifs communaux établis au titre du projet sont des organisations de la société civile et des partenaires directs des conseils municipaux. Tous comptent au moins trois femmes parmi leurs membres. Par ailleurs, le recours à des agents de sexe féminin, principalement, pour assurer la formation a permis de renforcer la participation des femmes aux activités d'alphabétisation et à des séances d'information, d'éducation et de communication sur l'hygiène, la santé, l'éducation et le mariage précoce. Ces mesures, associées à la création de 30 coopératives féminines, ont eu un impact positif sur l'image des femmes au sein des villages. Le Projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama – Phase II a obtenu des résultats similaires. Les activités d'alphabétisation, d'information, d'éducation et de communication menées à bien et l'appui fourni à des activités génératrices de revenus ont permis de créer de nouveaux emplois, offrant ainsi de nouvelles sources de revenus aux femmes et aux jeunes (sages-femmes, agents de santé, plombiers, aides vétérinaires, animateurs villageois, techniciens en panneaux solaires, etc.). Le projet a également fait appel à des femmes en tant qu'agents de coordination et intermédiaires villageois pour l'information, l'éducation et la communication. De ce fait, aujourd'hui les femmes sont moins victimes de discriminations qu'auparavant, et les pratiques contraires aux droits des femmes – comme le mariage précoce – sont peu à peu abandonnées.

## C. Performance par région

52. La présente section s'appuie sur l'analyse du pourcentage de projets jugés au moins plutôt satisfaisants au regard des deux critères d'évaluation suivants: la performance des projets et l'impact sur la pauvreté rurale. Les résultats ont été analysés, pour chaque région, en comparant les moyennes sur trois ans pour la période 2009-2011 à celles de la période 2006-2008. Au total, 153 RAP ont été examinés pour établir ces scores.
53. Aux fins de l'interprétation des résultats, il est important de noter que la performance des projets n'est pas directement attribuable à l'efficacité des divisions régionales du FIDA, car elle est liée pour une plus grande part aux efforts déployés dans les pays. Partant de ce principe, le graphique 4 illustre la performance des projets<sup>15</sup> dans chaque région.

Graphique 4

### Performance des projets par région



54. Dans toutes les régions, à l'exception de la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN), la performance des projets s'est améliorée. La progression la plus nette, bien que partant d'un niveau plutôt faible, a été enregistrée dans la région Amérique latine et Caraïbes (LAC). Dans la région Asie et Pacifique (APR), la performance a été élevée et stable, tandis qu'en Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA), elle a été assez élevée et stable. Par ailleurs, quelques progrès ont

<sup>15</sup> Elle est établie par le calcul de la moyenne arithmétique des notes obtenues au regard des trois critères fondamentaux de la performance des projets: pertinence, efficacité et efficience.

été obtenus en Afrique orientale et australe (ESA). La performance a chuté dans la région NEN, mais, dans la mesure où le niveau de départ en 2006-2008 était très élevé, elle reste néanmoins satisfaisante.

55. S'agissant de l'impact sur la pauvreté rurale, la performance est restée stable dans les régions APR et NEN, mais s'est améliorée dans les régions ESA et LAC. Le recul de la performance dans la région WCA s'explique par l'assainissement de grande ampleur du portefeuille de projets, dont l'incidence a été négative à court terme mais qui à plus long terme permettra d'obtenir de bons résultats à cet égard (paragraphe 4 de la présente annexe).

Tableau 1

**Impact sur la pauvreté rurale par région**

<i>Période</i>	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>	<i>Afrique orientale et australe</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>
<b>2006-2008</b>	83	73	90	85	63
<b>2009-2011</b>	71	83	90	85	71

**D. Conclusions**

56. Il ressort de la comparaison entre les moyennes sur trois ans pour la période 2009-2011 et celles de la période 2006-2008 que la performance globale des projets dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA s'est améliorée au fil du temps. Cette progression résulte des améliorations notables enregistrées dans la performance par rapport à divers critères (pertinence, impact sur la pauvreté rurale, égalité entre les sexes, innovation, reproduction et transposition à plus grande échelle), et aussi dans celle des gouvernements. Ce résultat est le fruit des efforts concertés que le Fonds a déployés dans un passé récent pour renforcer son efficacité en matière de développement.
57. Concernant l'efficacité des projets examinés quant à la réalisation de leurs objectifs de développement, des progrès ont été accomplis, mais le FIDA doit faire des efforts supplémentaires tant au stade de la conception des projets, notamment en fixant des objectifs plus réalistes et en élaborant des projets moins complexes, qu'au cours de l'exécution, en rationalisant les apports et les activités afin qu'ils contribuent directement à la réalisation des objectifs. L'efficacité économique des projets s'est améliorée, mais elle reste néanmoins faible en termes relatifs. S'agissant de la durabilité des acquis des projets, la tendance est analogue: la performance a nettement progressé ces dernières années, et le FIDA est en bonne voie pour atteindre l'objectif fixé pour 2012, mais les variations d'une année sur l'autre sont importantes. Grâce aux nettes améliorations des résultats des projets enregistrées ces dernières années, la performance du FIDA est très largement satisfaisante. Néanmoins, des progrès sont encore possibles en matière de performance afin de tendre vers l'excellence.
58. S'agissant de l'impact sur la pauvreté rurale, la performance s'est améliorée dans tous les domaines d'impact. Des progrès importants ont été réalisés dans les domaines des revenus et des avoirs nets des ménages; des ressources naturelles et de l'environnement; et du capital humain et social, et de l'autonomisation. En ce qui concerne l'impact sur la sécurité alimentaire et la productivité agricole, la performance est moins bonne que pour d'autres critères, ce qui souligne combien il est difficile d'apporter des améliorations notables et durables dans le secteur agricole.
59. Il est particulièrement intéressant de noter la diminution tendancielle de la part des évaluations insuffisantes (notes "1" et "2") au profit des notes moyennes. Cette tendance est particulièrement évidente pour ce qui est des ressources naturelles et de l'environnement, et des marchés. S'agissant des revenus et des avoirs nets des ménages, des institutions et des politiques, et du capital humain et social, et de l'autonomisation, la part des appréciations négatives a reculé au profit des

évaluations positives. En revanche, pour ce qui est de la sécurité alimentaire et de la productivité agricole, la proportion de notes moyennes a augmenté au détriment de la part des évaluations positives. Plus spécifiquement, concernant le capital humain et social et l'autonomisation, la part des appréciations négatives a diminué de 8 points de pourcentage, tandis que celle des évaluations positives a augmenté de 14 points. Il s'agit d'une progression importante qui montre que l'impact des interventions du FIDA sur le capital humain et social et l'autonomisation s'est considérablement amélioré au cours des trois dernières années.

60. S'agissant des autres critères de performance indiqués dans le CMR du FIDA, des améliorations significatives ont été constatées dans les domaines suivants: égalité entre les sexes; innovation; reproduction et transposition à plus grande échelle. Entre 2006-2008 et 2009-2011, la proportion de projets obtenant une note égale ou supérieure à "4" a augmenté de 21%, 17% et 16%, respectivement. Parmi les critères de performance, c'est dans le domaine de l'égalité entre les sexes que l'impact du FIDA est le plus fort avec 88% de projets recevant en 2009-2011 une note égale ou supérieure à "4".

## List of completed projects reviewed in 2011

Region	Country	Project Id	Project name	Project type	IFAD approved financing (USD '000)	Project board approval	Loan effectiveness	Project completion date	Current closing	Cooperating institution	Disbursed amount (%)
PA	Cameroon	1136	PADC	RURAL	11757	23 Apr 02	25 May 03	30 Jun 09	31 Dec 10	IFAD/IFAD	67
PA	Chad	1144	PSANG - Phase II	RURAL	11674	03 May 00	12 Dec 01	31 Dec 09	30 Giu 10	UNOPS	91
PA	Chad	1259	PRODER-K	RURAL	13000	10 Apr 03	15 May 05	31 Dec 09	30 Jun 10	IFAD/IFAD	30
PA	Guinea	1135	PPDR-HG	RURAL	14015	09 Dec 99	18 Jan 01	01 Mar 10	30 Sept 10	IFAD/IFAD	46
PA	Mauritania	1179	PASK	RURAL	11327	12 Sept 01	31 Oct 02	31 Dec 09	30 Jun 10	UNOPS	90
PA	Mauritania	1180	Maghama II	RURAL	10128	05 Sept 02	23 Jul 03	31 Jul 10	31 Jan 11	IFAD/IFAD	99
PF	Burundi	1105	PRDMR	RURAL	19998	28 Apr 99	04 Aug 99	30 Jun 10	31 Dec 10	IFAD/IFAD	97
PF	Ethiopia	1237	Pastoral Community Proj.	RURAL	20000	11 Sept 03	05 Apr 04	30 Jun 09	31 Dec 09	World Bank: IDA	100
PF	Tanzania	1166	AMSDP	AGRIC	16345	06 Dec 01	04 Oct 02	31 Dec 09	30 Jun 10	IFAD/IFAD	100
PI	Cambodia	1175	Kampong Thom & Kampot	AGRIC	9994	07 Dec 00	29 Mar 01	31 Dec 09	30 Jun 10	IFAD/IFAD	93
PI	China	1227	RFSP	CREDI	14669	21 Apr 04	13 Sept 05	31 Mar 10	30 Sept 10	IFAD/IFAD	96
PI	India	1121	National Microfinance	CREDI	21961	04 May 00	01 Apr 02	30 Jun 09	31 Dec 09	IFAD/IFAD	100
PI	Indonesia	1112	PIDRA	RURAL	23520	04 May 00	31 Jan 01	31 Mar 09	30 Sept 09	IFAD Pilot	98
PI	Laos	1207	Oudomxai Community	AGRIC	13414	23 Apr 02	19 Sept 02	31 Mar 10	30 Sept 10	IFAD/IFAD	100
PI	Pakistan	1385	REACH	RURAL	26389	20 Apr 06	01 Aug 06	30 Sept 09	31 Mar 10	World Bank: IDA	100
PI	Philippines	1137	Northern Mindanao-CIREMP	RURAL	14805	06 Dec 01	01 Apr 03	30 Jun 09	31 Dec 09	IFAD/IFAD	80
PI	Viet Nam	1202	RIDP in Tuyen Quang	RURAL	20906	06 Dec 01	21 Aug 02	30 Sept 09	31 Mar 10	IFAD/IFAD	95
PL	Brazil	1101	Dom Helder Camara	CREDI	25000	03 Dec 98	21 Dec 00	31 Dec 09	31 Dec 10	IFAD Pilot	100
PL	Grenada	1181	Rural Enterprise Project	RURAL	4194	26 Apr 01	03 Oct 02	30 Jun 09	31 Dec 09	CDB	76
PL	Mexico	1141	Rural Dev. Rubber	AGRIC	25000	03 May 00	21 Dec 01	31 Dec 09	21 Jan 11	IFAD/IFAD	68
PL	Venezuela	1186	Barlovento	RSRCH	13000	13 Sept 00	29 Jul 03	30 Sept 09	31 Mar 10	IFAD/IFAD	62
PN	Armenia	1307	RAEDP	CREDI	15301	02 Dec 04	19 Jul 05	30 Sept 09	31 Mar 10	IFAD/IFAD	100
PN	Morocco	1010	Rural Dev. Taourirt - Taf	AGRIC	19520	04 Dec 96	16 Oct 98	31 Dec 09	30 Jun 10	UNOPS	80
PN	Yemen	1095	Al-Mahara Rural Dev.	AGRIC	12241	09 Dec 99	26 Lug 00	30 Sept 09	31 Mar 10	UNOPS	98

## PCR assessment guidelines – 2011 PCR Review

Criterion	Guiding Performance Questions
<b>Core Performance Criteria</b>	
Relevance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Were project objectives realistic and consistent with national agriculture and rural development strategies and poverty reduction strategies?</li> <li>2. Was project design focusing on the priorities and the needs of poor rural people? Did the project remain consistent with poor rural people's needs during its implementation? Did time overtake the project in ways that render it irrelevant?</li> <li>3. Did project goal and objectives reflect IFAD's strategy in the country as embedded in the COSOP, as well as relevant IFAD sector and subsector policies? Were IFAD policy concerns (targeting, innovation, etc.) adequately incorporated into design?</li> <li>4. Was the project design and objectives realistic and logical? Was the logical framework adequate? Were the outcome, impact and input/output indicators appropriate? Were planned outputs meaningful to achieving project objectives and goals?</li> <li>5. Were appropriate M&amp;E arrangements embedded into project design?</li> <li>6. Were human, physical and financial resources sufficient and well-targeted to achieve the expected outcomes?</li> <li>7. Were arrangements for annual work planning and budgeting, progress monitoring and impact evaluation adequate? <u>Were the roles of the implementing agencies appropriate considering institutional mindsets and past performance?</u></li> <li>8. Did design adequately reflect lessons learnt from relevant, past rural development programmes and operations by IFAD and/or others?</li> </ol> <p><b>Design-related issues</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Was the process design participatory in the sense that it took into consideration the inputs and needs of key stakeholders, and analysed their asset bases and the development opportunities open to them?</li> <li>10. Were inappropriate design assumptions promptly identified? Was the project changed or restructured accordingly? Was the logical framework updated to reflect changes during implementation?</li> <li>11. During project preparation, were alternative approaches considered and evaluated?</li> <li>12. What are the main factors that contributed to a positive or less positive assessment of relevance?</li> </ol>
Effectiveness	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. To what extent have the objectives of the project been achieved both in quantitative and in qualitative terms?</li> <li>14. If the project is not yet complete, is it likely that so far objectives may be accomplished in full/in part before its closure?</li> <li>15. What factors in project design and implementation account for the estimated results in terms of effectiveness?</li> <li>16. If there were shortfalls, what caused them? Include problems that may have arisen from poor design or implementation.</li> <li>17. Did the project provide the expected benefits to the target population?</li> <li>18. What changes in the overall context (e.g. policy framework, political situation, institutional set up, economic shocks, civil unrest, etc.) have affected or are likely to affect project implementation and overall results?</li> <li>19. Were the M&amp;E systems in place and operational? Were stakeholders and beneficiaries consultations included as routine M&amp;E activities?</li> </ol>
Efficiency	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. How efficiently was the project implemented?</li> <li>21. What are the costs of investments to develop specific project outputs (e.g. what is the cost of constructing one kilometre of rural road)? The quality of works/supplies needs to be fully (and explicitly) recognized for such input/output comparisons.</li> <li>22. Is the cost ratio of inputs to outputs comparable to local, national or regional benchmarks?</li> <li>23. What are the costs per beneficiaries (both at the time of appraisal and at the time of evaluation) and how do they compare to other operations (or those of other donors) in the same countries or in other countries?</li> <li>24. For the resources spent, are the number/quality of outputs an efficient and appropriate investment? Could the project have produced more with the same resources or the same with less money?</li> <li>25. Where available, how does IRR compare to with EIRR (estimated during design)?</li> <li>26. Were timetables adequately met? Were there any cost overruns? Also note if any cost-/time-saving measures were/could have been taken.</li> <li>27. Was the project affected by delays in loan effectiveness and implementation? What were the causes? Could any of the problems have been anticipated?</li> <li>28. By how much time was the original closing date extended, and what were the additional administrative costs that were incurred during the extension period?</li> <li>29. What factors help account for project efficiency performance?</li> </ol>
Project Performance	This overall rating is calculated as an arithmetic average of the ratings for the three core performance criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency).
<b>(i) Partner Performance</b>	
IFAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>30. How did IFAD perform with respect to the roles defined in the project design?</li> <li>31. Did IFAD mobilize adequate technical expertise in preparatory and project design works?</li> <li>32. Was the design process participatory (with nation and local agencies, grassroots organizations) and did it promote ownership by the borrower?</li> </ol>

	<p>33. Did IFAD adequately integrate comments made by its quality enhancement and quality assurance processes?</p> <p>34. How did IFAD perform in terms of capacity of dealing with changes in project environment, including amendments to the loan agreement? Were any measures taken to adjust the project in response to inadequacies in the original design or changes in the context, especially during the MTR?</p> <p>35. What was the performance of IFAD in projects that are under the direct supervision and implementation support? Did IFAD exercise its developmental and fiduciary responsibilities, including compliance with loan and grant agreement? Where applicable, what is the role and performance of IFAD's country presence team (including proxy country presence arrangements)?</p> <p>36. Was prompt action taken to ensure the timely implementation of recommendations stemming from the supervision and implementation support missions, including the MTR? Were specific efforts made to incorporate the lessons learned and recommendations from previous independent evaluations in project design and implementation?</p> <p>37. Has IFAD been active in creating an effective partnership for implementation as well as maintaining coordination among key partners to ensure the achievement of project objectives, including the replication and scaling up of pro-poor innovations?</p> <p>38. How was the relationship between IFAD and other partners? Did IFAD support the CI by taking prompt action whenever required? Did IFAD help to enforce CI recommendations?</p> <p>39. Has IFAD sought to influence poverty policies? Has IFAD made proactive efforts to be engaged in policy dialogue activities at different levels, in order to ensure, inter alia, the replication and scaling up of pro-poor innovations?</p> <p>40. Has IFAD, together with government, contributed to planning an exit strategy?</p>
Cooperating Institution	<p>41. How did the CI perform with respect to the roles defined in the project?</p> <p>42. Has the supervision programme been properly managed (frequency, composition, continuity)? Did supervision mission provide adequate services and support? Was there an adequate balance between fiduciary supervision and implementation support?</p> <p>43. Has the CI been effective in financial management?</p> <p>44. Has the CI been responsive to requests and advice from IFAD when carrying out its supervision and project implementation processes?</p> <p>45. Have implementation problems been highlighted and appropriate remedies suggested?</p> <p>46. Were CI reports from supervision missions adequate? Were reports filed in a timely manner?</p> <p>47. Has the CI sought to monitor project impacts and IFAD concerns (e.g. targeting, participation, empowerment and gender aspects)?</p>
Government	<p>48. To what extent was the Government involved in project design steps? Has cooperation with key potential implementation staff being maximised?</p> <p>49. Has the Government correctly assumed ownership and responsibility for the project?</p> <p>50. Did Government assure adequate staff and project management? Did government follow up on the recommendations of donors and support missions?</p> <p>51. By its actions and policies, has Government been fully supporting of project goals? Did government provide policy guidance to project management staff when required?</p> <p>52. Did government ensure suitable coordination of the various departments involved in execution?</p> <p>53. Did government comply with loan covenants, and if foreseen/required, allocated adequate funds for continued operations and maintenance after project completion? Was counterpart funding provided as agreed?</p> <p>54. Have the flow of funds and procurement procedures been suitable for ensuring timely implementation?</p> <p>55. Has auditing been undertaken in a timely manner and reports submitted as required?</p> <p>56. Did the government (and IFAD) take the initiative to suitably modify the project design (if required) during implementation in response to any major changes in the context?</p> <p>57. Was prompt action taken to ensure the timely implementation of recommendations from supervision and implementation support missions, including the MTR?</p> <p>58. Has an effective M&amp;E system put in place and does it generate information on performance and impact which is useful for project managers when they are called upon to take critical decisions?</p> <p>59. Has the government (and IFAD) contributed to planning and exit strategy and/or making arrangements for continued funding of certain activities?</p> <p>60. Has the government engaged in a policy dialogue with IFAD concerning the promotion of pro-poor innovations?</p>
NGO/CBOs	<p>61. How did NGOs perform with respect to the roles defined in the project? Did they fulfil their contractual service agreements? (This may be based on timeliness and quality of service delivery, adherence to schedules and contracts, etc.)</p> <p>62. Have NGOs/CBOs acted to strengthen the capacities of poor rural organizations?</p> <p>63. Can NGOs/CBOs contribute to the sustainability of project activities?</p>
Combined partner Performance	<p>64. As a whole, how did they perform? How well did they work together? (No need to come give an overall rating)</p>
<b>Rural Poverty Impact<sup>16</sup></b>	
Household income and Net assets	<p>65. Did the project affect the composition and level of household incomes (more incomes sources, more diversification, higher incomes)?</p> <p>66. Did households' ownership and access to land, water, livestock, tools, equipment, infrastructure and technology change? Did other household assets change (house, bicycles, radios, television sets, telephones, etc.)?</p>

<sup>16</sup> Rate each domain. Refer to both intended and unintended impact. Other factors that positively or negatively contributed to impact should be mentioned. If information is not provided, not relevant, or not assessable, say so. Rating should take into consideration the sustainability of benefits.

	<p>67. Were poor people able to access financial markets more easily?</p> <p>68. Did poor people have better access to input and output markets?</p> <p>69. Did the project improve entitlement security of land, productive resources and technologies?</p> <p>70. Did the project improve the availability of financial services for investment and consumption to poor rural people?</p>
Food Security	<p>71. Did the project affected food availability, whether produced or purchased, to ensure a minimum necessary intake by all members?</p> <p>72. Did the project improve children nutritional status and household food security?</p> <p>73. To what extent did poor rural people improve their access to input and output markets that could help them enhance their productivity and access to food?</p>
Agricultural Productivity	<p>74. Did the project contribute to increase agricultural, livestock and fish productivity measured in terms of cropping intensity, yields and land productivity?</p>
Natural Resources and Environment <sup>17</sup>	<p>75. Did the project contribute to the protection or rehabilitation of natural and common property resources (land, water, forests and pastures)?</p> <p>76. Were environmental concerns taken into consideration during project implementation? I.e., was environmental impact discussed in agricultural expansion/intensification, infrastructure development, natural resources management activities, etc.?</p> <p>77. Did local communities access to natural resources change (in general and specifically for poor people)?</p> <p>78. Has the degree of environmental vulnerability changed (e.g. exposure to pollutants, climate change effects, volatility in resources, potential natural disasters)?</p>
Human and Social Capital and Empowerment	<p>79. Did the project affect knowledge and skills of poor rural people? Did poor people gain access to better health and education facilities?</p> <p>80. Did the project improve access of poor rural people to safe water sources?</p> <p>81. Did rural people's organizations and grassroots institutions change?</p> <p>82. Did the project affect the capacity of poor rural people to influence decision making either on individual or collective basis? To what extent did the project empower poor rural people vis a vis development actors and local and national public authorities?</p> <p>83. Did the project improve the collective capacity of poor rural people to grasp potential economic opportunities and to develop stronger links with markets and external partners?</p> <p>84. Did the project impact on social capital, social cohesion and self-help capacity of rural communities?</p>
Institutions and Policies	<p>85. Did the project affect institutions, policies or regulatory frameworks?</p> <p>86. Did the project improve the capacity of local public institutions in servicing poor rural people and reorienting institutions' existing policies in favour of poor people?</p> <p>87. Did the project affected sector and/or national policies relevant for poor rural people?</p> <p>88. Did the project improve institutional framework for rural financial services? Were there any changes in rural financial institutions (e.g. in facilitating access for poor rural people)?</p> <p>89. Did market structures and other institutional factors affecting poor producers' access to markets change?</p>
Markets	<p>90. Did the project improve rural people's access to markets through better transport routs and means of transportation?</p> <p>91. Did the project affect the participation of poor rural producers in competitive agribusiness value chain on equitable or favourable conditions?</p>
<b>Rural Poverty Impact</b>	<p>92. Provide a weighted average which gives a general view of project impact. This should not be the arithmetic average of impact domain ratings. Intended project objectives should be considered.</p>
<b>Other Performance Criteria</b>	
Pro-Poor Innovation Replicability and Scaling up	<p>93. How innovative was the project? What are the characteristics of innovation(s) promoted by the project or programme?</p> <p>94. Did the project introduce innovative ideas into the project area? (Innovations can be completely new, new to the country, new to the region, or new to the target population)</p> <p>95. How did the innovation originate (e.g. through the beneficiaries, government, IFAD, NGOs, research institutions, etc.)?</p> <p>96. Was the project designed to lead to innovation, for instance, by pilot testing new concepts or technologies, evaluating, up-scaling them and was it adapted in any particular way during project/programme design?</p> <p>97. Was the innovative part of the project implemented as planned?</p> <p>98. Was the successfully promoted innovations documented and shared?</p> <p>99. Have these innovations been replicated and scaled up and, if so, by whom? If not, what are the realistic prospects that they can and will be replicated and scaled up by the government, other donors and/or the private sectors?</p>
Sustainability and Ownership	<p>100. Was a specific exit strategy or approach prepared and agreed on by key partners to ensure post-project sustainability?</p> <p>101. What are the chances that project impacts may be sustainable beyond project interventions? What is the likely resilience of economic activities to shocks or progressive exposure to competition and reduction of subsidies? Can they continue without external financing/support? How vulnerable is project continuity to political/economic change? Are there any institutional or capacity issues that could/should have been addressed to ensure sustainability? Did the project include a strategy for transferring ownership and responsibilities for managing project facilities after project completion to local stakeholders? If so, how well designed and effective was this strategy?</p> <p>102. Is there a clear indication of government commitment after the loan closing date, for example in terms</p>

<sup>17</sup> Positive changes are high numbers (4-6); negative changes are low numbers (1-3). No impact would not be rated.

	<p>of provision of funds for selected activities, human resources availability, continuity of pro-poor policies and participatory development approaches, and institutional support?</p> <p>103. Do project activities benefit from the engagement, participation and ownership of local communities, grassroots organizations, and poor rural people?</p> <p>104. Are adopted approaches technically viable? Do project users have access to adequate training for maintenance and to spare parts and repairs?</p> <p>105. Are the ecosystem and environmental resources (e.g. fresh water availability, soil fertility, vegetative cover) likely to contribute to project benefits or is there a depletion process taking place?</p>
Targeting	<p>106. Did the project include instruments and/or criteria for enhancing participation of vulnerable socio-economic categories in planning, prioritisation and implementation of project initiatives? If yes, were they effective? Was the targeting approach appropriate to the country context?</p> <p>107. Did the project provide benefits to the poorest socio-economic categories, including women, youth and indigenous people?</p> <p>108. Were efforts to identify poverty characteristics and locations comprehensive, especially concerning women, youth and other disadvantaged people? (KSF 2.2)</p> <p>109. Did the project analyse the needs of poor rural people and determine specific strategies to address their needs? Were different groups of poor identified and different strategies defined for each group?</p> <p>110. What measures were included in the project to ensure service and goods produced by the project were relevant and accessible to poor people, or to ensure poor people were not excluded from accessing project benefits? Did the project meet priority needs of poor people?</p>
Gender equality and women's empowerment	<p>111. Were gender issues given enough attention during project implementation? (KSF 2.3)</p> <p>112. Was the project designed to specifically target the needs of women?</p> <p>113. Did women's situation (workloads, access to credit, healthcare, primary education, literacy) change? Did the project contribute to increase social capital, income earning and employment opportunities for women?</p>
<b>Overall Performance</b>	<p>114. Provide a rating of project overall performance based on the ratings of six evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, rural poverty impact, sustainability and innovation, replication and scaling up). The project is rated as a whole.</p>
<b>Estimated number of beneficiaries</b>	<p>115. Specify whether it refers to individuals, households, communities, etc.</p>
<b>PCR Quality</b>	
Scope	<p>116. Does the PCR cover all or nearly all of the elements outlined in Chapter VI of the 2006 guidelines? Note major omissions.</p>
Quality	<p>117. Are the description, analysis and conclusions convincing or flawed?</p> <p>118. Are data well chosen, well analysed and well presented? Quantitative or qualitative. Is there a re-estimated ERR?</p> <p>119. Ease of assessment. How easy was it to find all the relevant information for this assessment?</p>
Lessons learned	<p>120. Are the lessons clearly drawn? Are these relevant?</p>
Candour	<p>121. Is the assessment made reflects openness, frankness, and self-criticality?</p>

## Characteristics and quality of the 2011 cohort of project completion reports

### A. Basic characteristics

1. The cohort being reviewed is a completion cohort, as opposed to an entry cohort and the 24 projects reviewed in 2011 were approved between 1996 (Morocco 1010) and 2006 (Pakistan 1385). Five projects (21 per cent) were approved between 1996 and 1999, while the large majority of the projects (19 projects or 79 per cent) were approved between 2000 and 2006. The total project cost of the 24 projects reviewed in 2011 is US\$828 million. Of these 24 projects, six were implemented in the WCA region, three in the ESA, eight in APR, four in LAC, three in NEN. Total IFAD financing of these projects is equivalent to about US\$388 million (47 per cent of total amount) with an average disbursement rate of 88 per cent. Of these 24 projects, 17 were directly supervised by IFAD, of which, two were IFAD-pilot, two projects were supervised by the WB, four projects were supervised by the United Nations Office for Project Service (UNOPS), and one project was supervised by the Caribbean Development Bank (CDB).
2. For the three-year cohort covering 2009, 2010 and 2011, the total project cost is about US\$2.6 billion and a total IFAD financing of US\$1.15 billion or about one-fourth of the total current portfolio of US\$4.6 billion. Of the 74 projects in this cohort, 14 were implemented in the WCA region, 12 in the ESA, 21 in APR, 14 in LAC, 13 in NEN. The total number of directly supervised projects in 2009-11 is 31 or 42 per cent of the universe.
3. **Project type.** The projects are classified into four different project types. The great majority of them (79 per cent) fall into the categories of *Rural Development* (13 projects), and *Agricultural Development* (six projects). Four projects fall in the category of *Credit*, and only one in the category of *Marketing and Research*. The 13 *Rural Development* projects concern almost exclusively integrated rural development projects. With regard to the six *Agricultural Development* projects, it is interesting to note that are focused on very different aspects of agricultural development, depending on the main constraints affecting poor rural people (crop production; community development; rural infrastructure development; rural financial services; land development; agriculture development in general; support to processing and commercialization of agriculture production).
4. **Original loan and implementation period and extensions.** The average original loan implementation period of the portfolio under consideration is of 7.2 years with Pakistan having the shortest duration (3.1 years) and Morocco the longest (11.2 years), respectively. Altogether, 10 projects were extended for an average period of 1.9 year. While the reasons for these extensions are not always explained in the PCRs, it appears that they rest on a combination of factors, mainly the almost systematic underestimation of the time needed to get a project started coupled with a mismatch between the loan envelope, the complexity of project design and the weak capacities of local implementation partners which is often overestimated. In Brazil, the project was extended by three and a half years to compensate for the late start and the initial disbursement delays. In Burundi, the project was extended twice to compensate for initial political instability, insecurity and country's arrears that have negatively affected programme implementation.
5. On the other hand, in 2011 there were three projects which were closed in advance (Chad #1259, Cameroon, Guinea), as a result of a generally poor performance. In Cameroon, the project suffered throughout from implementation delays, late payment of services providers and general lack of motivation among implementation partners. As a result, it was completed one year ahead of time with an overall disbursement rate of only 70 per cent. In Guinea, the 10 year flexible

programme, was implemented during a period of social and political instability as well as it experienced serious delays, mainly due to weak project management and Government's financial difficulties. Thus, IFAD decided to close the programme one year ahead of time. In Chad #1259, the project was effectively operation for three years instead of eight, suffering from an overambitious design, country's cumbersome procedures, overall weak implementation capacity of the Project Management Unit, which all led to the unilateral IFAD's decision to close it ahead of time.

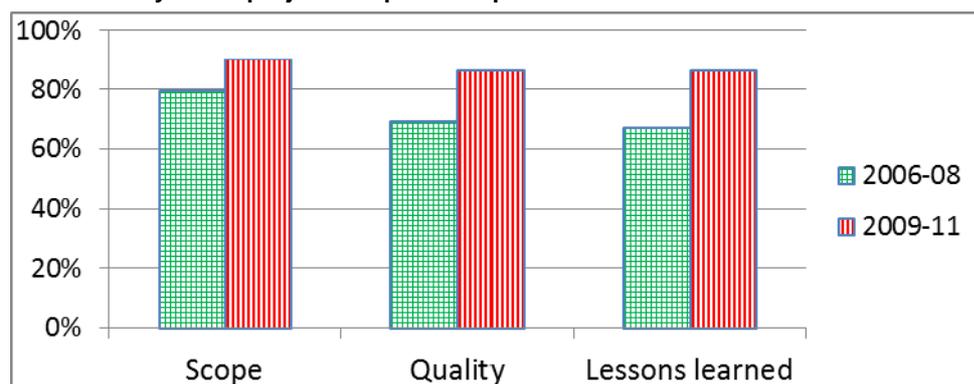
## B. Disconnect between PCRs and project status reports

6. A review of the overall performance rating attributed to all 24 projects during the last year of implementation and at completion shows that for about 25 per cent of the concerned projects, the last project status reports (PSRs) are only slightly higher than the PCRs ratings. This represents an improvement compared to last year, when for about 50 per cent of the relevant projects, the PSRs ratings were found to be higher than the PCRs ratings. Overall, the average performance rating of the PSRs is higher than the average of the PCRs by only 0.1 point – negligible in a 6-point scale. This is also lower than last year's value (0.3). It is also interesting to note that there has been a better alignment between PCRs and PSRs in this year's cohort, especially with regards to the projects rated unsatisfactorily performing (1 or 2).

## C. Quality of PCRs

7. **Overview.** The quality of the PCRs is measured against four indicators: (i) the scope of the report which reflects how well the guidelines were respected; (ii) the quality and depth of the analysis; and (iii) the quality and relevance of lessons learned; (iv) the candour of the PCR (which has been analysed for the first time). The ratings given over the period 2009/10/11 show that the overall quality of the PCRs has improved compared to the 2006/07/08 period. The below chart reflecting the three year moving averages for all indicators shows that the scope, the quality, and the lessons learned of PCRs have improved since the introduction of the guidelines.

Chart 1  
Quality of the project completion reports over time



8. **Scope.** As shown in the chart above, from 2006/07/08 to 2009/10/11, there has been an increase of projects rated '4' or better for their scope of their PCR, from 80 per cent to 90 per cent. In addition, no negative ratings have been given in 2009/10/11. This means that there has been a notable effort in order to make the PCRs better aligned to the guidelines. However, there is need for further improvements, as the share of average PCRs ('3' and '4') has been increasing (from 47 per cent to 55 per cent), while the share of positive ratings has risen only by one percentage point (from 44 per cent to 45 per cent).

9. In 2011, three PCRs were assessed as being highly satisfactory with regard to their scope (Chad #1144, Philippines, Morocco), while eight PCRs were considered being satisfactory (Burundi, Mauritania #1180, Chad #1259, Guinea, Indonesia, Pakistan, Grenada and Armenia). In addition, no negative rating ('1' and '2') was given to any PCR. These well prepared reports showed a notable effort and commitment to be fully compliant with the format and structure of the Completion Guidelines issued by Project Management Department in 2006.
10. **Quality.** With regard to the quality of the PCRs, this has notably improved within the period 2006-08 and 2009-11, as the share of PCRs rated '4' or better has increased from 69 per cent to 86 per cent. In just one case (Philippines) the PCR was assessed as highly satisfactory, while nine PCRs (Burundi, Ethiopia, the United Republic of Tanzania, China, Lao, Pakistan, Mexico, Grenada and Armenia) were considered to have a satisfactory quality. In the exemplary case of the Philippines, the PCR was assessed as being well written and comprehensive, as well as reflecting a good level of analysis substantiated by a notable amount of quantitative and qualitative data.
11. Four PCRs (Mauritania #1179, Cambodia, Viet Nam and the Bolivarian Republic of Venezuela) were considered to be moderately unsatisfactory (rated '3') in terms of quality. The main weaknesses are: i) lack of evidence (quantitative and qualitative data) to substantiate the findings; ii) lack of an in-depth analysis of the results and causes; iii) contradictions in presenting the results; iv) analysis of effectiveness made based on outputs rather than on the achievement of development objectives. In addition, as already highlighted in the past, in the majority of cases, the financial and economic analyses are missing and thus the assessment of efficiency is not well covered. In general, more effort is needed to build an efficient M&E system. In many projects, this is still a major issue, especially with regard to the impact section.
12. **Lessons Learned.** A comparison between 2009/10/11 and 2006/07/08 shows that there has been a substantial improvement in the quality of lessons learned, as evidenced by the share of PCRs rated '4' or better that has passed from 67 per cent in 2006-08 to 86 per cent in 2009-11. The same improvement is also showed by the decreasing share of negative ratings (from 13 per cent to 3 per cent), as well as by an increasing share of positive ratings (from 44 per cent to 55 per cent).
13. In 2011, a satisfactory rating ('5') have been awarded to twelve PCRs (Burundi, Ethiopia, the United Republic of Tanzania, Mauritania #1179, Mauritania #1180, China, Pakistan, Philippines, Brazil, Mexico, Grenada, Morocco). In terms of lessons learned, these PCRs share some common findings, such as: i) the lessons learned are clearly drawn, and they are relevant, specific and practical; ii) they are well rooted in the project's history and build on a proper analysis of the project's main successful factors as well as on its major shortcomings; iii) they embrace strategic and operational issues; iv) they are substantive and meaningful enough to provide useful inputs for future interventions.
14. Conversely, in five PCRs, lessons learned have been rated only moderately unsatisfactory ('3') (Cameroon, Cambodia, India, Viet Nam, the Bolivarian Republic of Venezuela), while one PCR (Chad #1259) has been assessed as highly unsatisfactory ('1'). As a common finding, it seems that the concept of lessons learned was not given enough attention during the project's completion process and was not fully understood. The main issues are: i) some of the lessons learned were not generated from proper analysis in the report, as they were vague and too generic; ii) they were presented as sketched points and did not constitute a coherent and comprehensive reflection on project's main strengths and weaknesses; iii) they were mixed up with the recommendations; iv) they were an account of project's main achievements rather than actual lessons.

15. **Candour.** In 2011, for the first time, PCRs have been rated also in terms of their candour, namely considering if the PCRs have been transparent in their assessments, as well as self-critical in highlighting both positive and problem areas. Given that this was the first time for rating PCR in terms of their candour, no comparison has been possible with previous years. During 2011, 79 per cent of PCRs have been assessed as satisfactory or better in terms of candour. At the same time, no PCR has received a negative rating ('1' and '2'). Three PCRs were rated ('6') (Burundi, Mexico and Philippines), while nine PCRs (Grenada, Armenia, Morocco, Brazil, China, the Lao People's Democratic Republic, Cameroon, Chad #1144, Ethiopia) were rated '5'. The common finding among these PCRs was their willingness and capacity to be fair and objective in assessing project's results, by not being biased towards positive features, but - on the contrary - by presenting and dealing with project's shortcomings in a transparent and critical way. A valid example is provided by the PCRs of Grenada and Mexico, where projects' poor results and performance have been presented in a fair and objective way, also by adopting a constructive approach in their self-critical assessment. Conversely, five PCRs (Mauritania #1180, Chad #1259, Guinea, Cambodia and the Bolivarian Republic of Venezuela) were given a rate of '3'. This is because they were considered to be weak, as these were not adequately self-critical and had some contradictions with other project documents (e.g. supervision reports).

## Overall Project Performance Rating, 2011

Project ID	Country	Project	PCR Rating 2011	Last PSR Rating <sup>18</sup> (2009 or 2010)
1307	Armenia	Rural Areas Economic Development Programme (RAEDP)	6	5.5
1101	Brazil	Sustainable Development Project for Agrarian Reform Settlements in the Semi-Arid North-East (Dom Helder Camara)	5	5
1105	Burundi	Rural Recovery and Development Programme (PRDMR)	5	5
1175	Cambodia	Community Based Rural Development project in Kampong Thom and Kampot (Kampong Thom and Kampot)	4	4.5
1136	Cameroon	Community Development Support Project (PADC)	3	3
1144	Chad	Food Security Project in the Northern Guéra Region (PSANG – II)	5	4
1259	Chad	Kanem Rural Development Project (PRODER-K)	2	2
1227	China	Rural Finance Sector Programme (RFSP)	4	4.5
1237	Ethiopia	Pastoral Community Development Project (PCDP)	5	5
1181	Grenada	Rural Enterprise Project (GREP)	3	4
1135	Guinea	Programme for Participatory Rural Development in Haute-Guinée (PPDR-HG)	3	3
1121	India	National Microfinance Support Programme (NMSP)	5	5.5
1112	Indonesia	Post-crisis Program for Participatory Integrated Rural Development in Rain-Fed Areas (PIDRA)	4	4.5
1207	Lao	Oudomxai Community Initiatives Support Project (OCISP)	5	5.5
1179	Mauritania	Poverty Reduction Project in Aftout South and Karakoro (PASK)	4	4
1180	Mauritania	Maghama Improved Flood Recession Farming Project (Maghama II)	5	4.5
1141	Mexico	Project for the Rural Development of the Rubber Producing Regions in Mexico (Rural Develop. Rubber)	2	2
1010	Morocco	Rural Development Project for Taourirt-Tafouralt (Rural. Dev. Taourirt – Taf)	5	5
1385	Pakistan	Restoration of Earthquake Affected Communities and Households (REACH)	3	5
1137	Philippines	Northern Mindanao Community Initiatives and Resource Management Project (NMCIREMP)	5	5
1166	Tanzania	Agricultural Marketing Systems Development Programme (AMSDP)	5	5
1186	Venezuela	AGRO-PRODUCTIVE-CHAINS DEVELOPMENT PROJECT IN THE BARLOVENTO REGION (Barlovento)	4	3
1202	Viet Nam	Rural Income Diversification Project in Tueyn Quang Province (RIDP)	5	5
1095	Yemen	Al-Mahara Rural Development Project (Al Mahara Rural. Dev.)	4	4.5
		<b>Average7</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>

<sup>18</sup> This is an average of two main indicators: i) likelihoods of achieving the development objectives and ii) overall implementation progress.

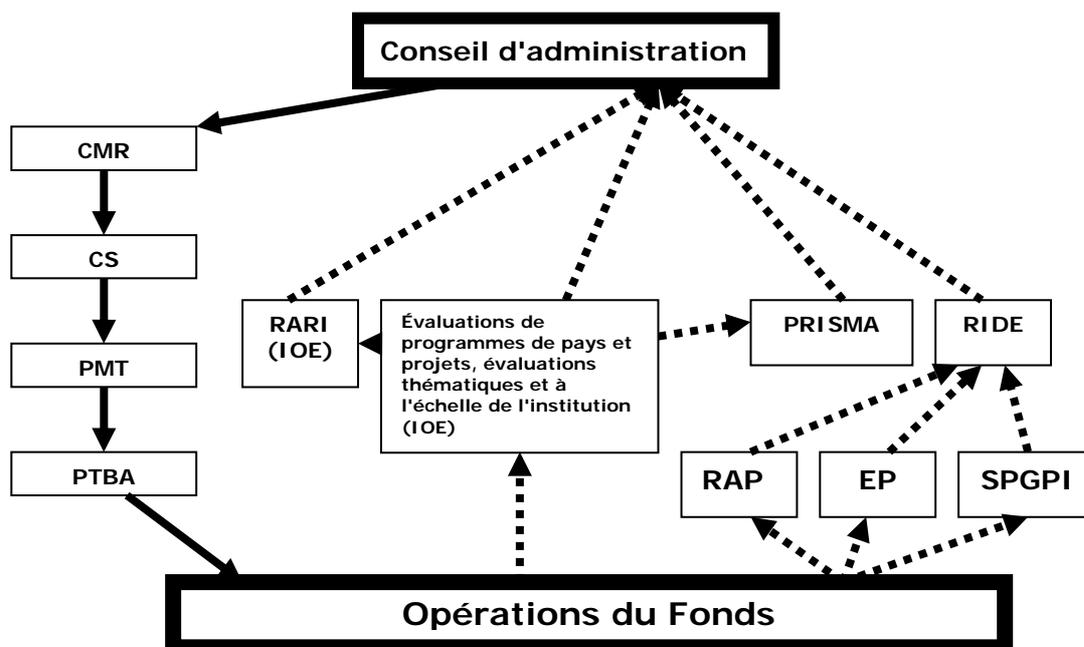
## Système de gestion axée sur les résultats en matière de développement et Cadre de mesure des résultats du FIDA

### Première partie. Système de mesure des résultats et de rapport au sein du FIDA

1. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) qui est soumis au Conseil d'administration est la clé de voûte du système de gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) dont le FIDA s'est doté. Il rend compte des progrès concrets obtenus au regard des objectifs et des paramètres de mesure définis dans le Cadre de mesure des résultats (CMR). De ce fait, le rapport RIDE présente une partie des données relatives à la performance qui sont établies et analysées chaque trimestre par l'ensemble des divisions et unités du FIDA pour assurer la gestion en temps réel, dans le cadre de l'initiative GaRD lancée par le Fonds, telles qu'elles figurent dans le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGPI). Ce système s'appuie à son tour sur les outils suivants: le système d'assurance qualité mis en place pour la conception des projets; les rapports sur l'état d'avancement des projets (RAP); et l'examen annuel du portefeuille du FIDA, qui est rendu public (de même que le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA [RARI] et le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction [PRISMA] – ainsi que l'ensemble des documents relatifs à la planification à l'échelle de l'institution).
2. La figure 1 présente de manière schématique les principaux éléments du système de planification, de suivi et de rapport axés sur les résultats au niveau de l'institution, tandis que la figure 2 présente le dispositif dont le FIDA s'est doté pour assurer une gestion axée sur les résultats et le contrôle de la qualité au niveau des programmes et des projets.

Figure 1

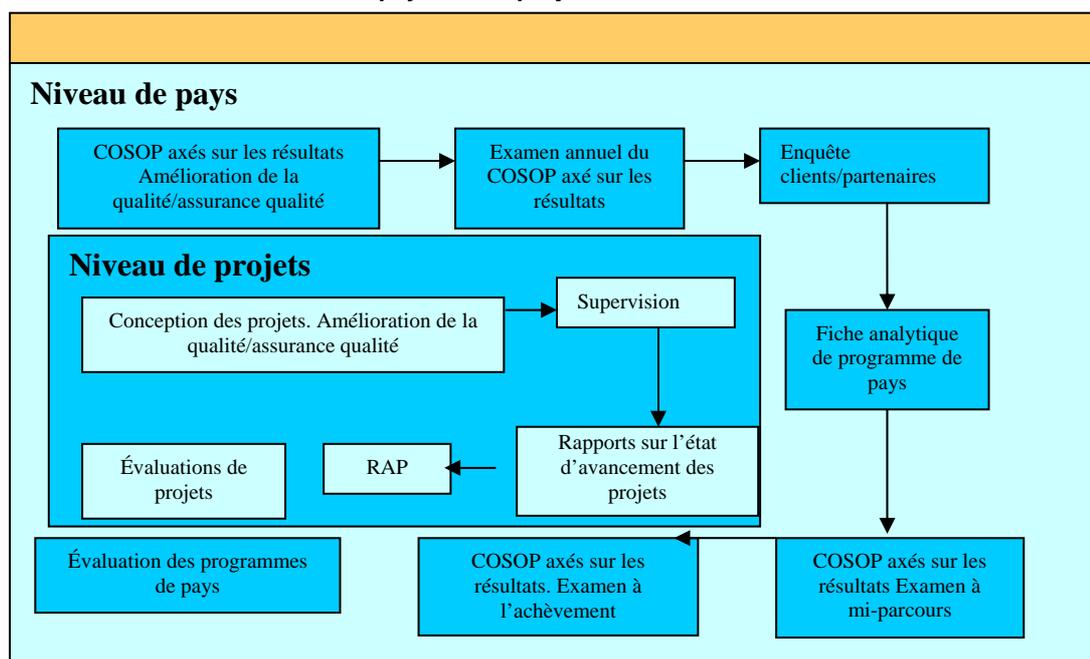
**Le système en boucle du FIDA: planification, rapports et résultats**



Note: PTBA = programme de travail et budget annuel; PMT = Plan à moyen terme; EP = examen du portefeuille; CS = Cadre stratégique.

3. Le rapport RARI, établi par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), donne un point de vue indépendant sur les résultats et la performance; il récapitule les résultats des évaluations des programmes de pays et des projets, ainsi que des évaluations à l'échelle de l'institution et des évaluations thématiques. Le rapport PRISMA sert à présenter au Conseil d'administration les principaux enseignements de ces évaluations et les mesures prises par la direction du FIDA pour assurer une gestion axée sur les résultats opérationnels. Les indicateurs de performance de niveau 2 sont basés sur les données issues de l'ensemble des nouveaux RAP pour l'année considérée. IOE a examiné les résultats de ces rapports et élaboré ses propres évaluations. Dans le rapport RARI sur les opérations du FIDA évaluées en 2010, il est fait état d'un écart relativement mineur entre la version du FIDA et celle d'IOE quant à l'évaluation des résultats des RAP.

Figure 2

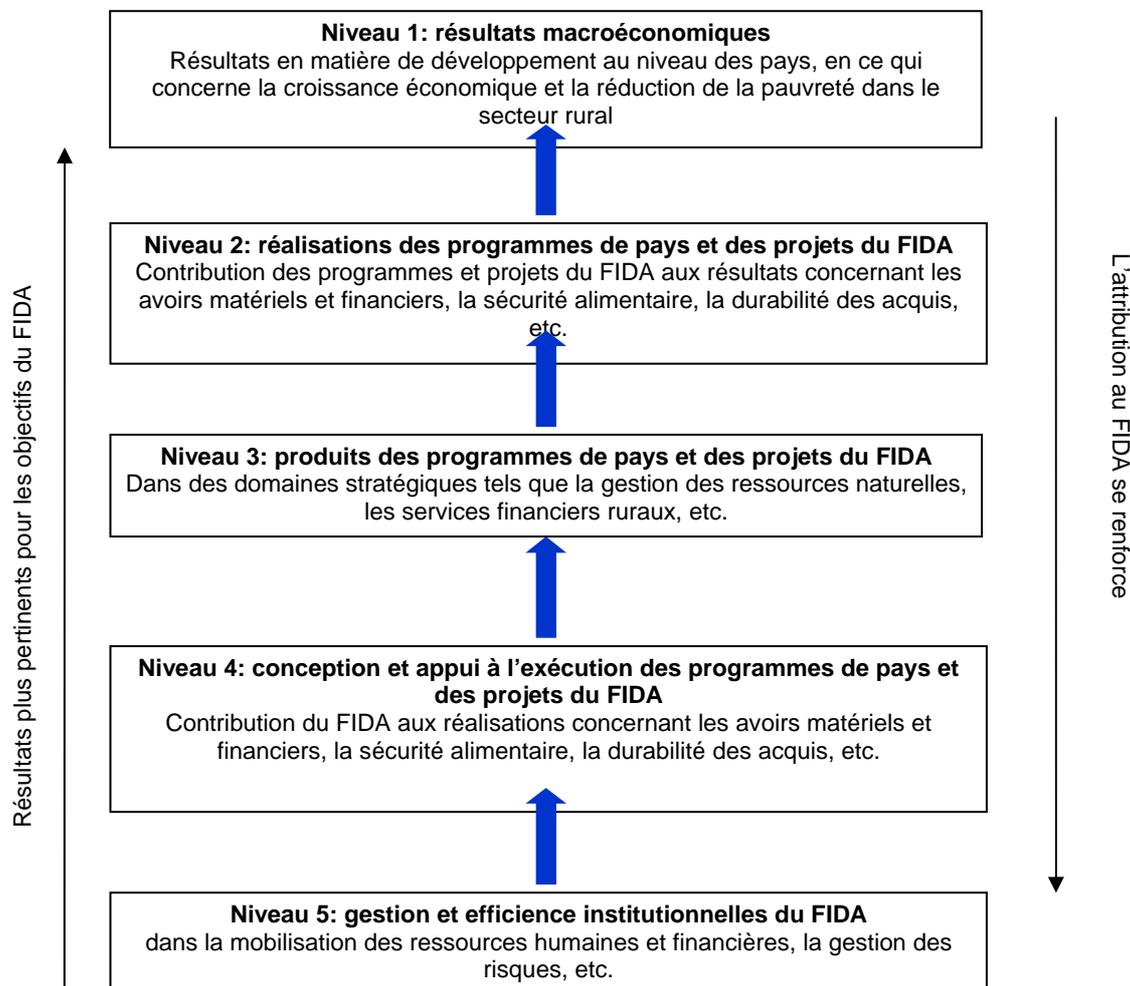
**Mesure des résultats au niveau des pays et des projets****Deuxième partie. Structure du Cadre de mesure des résultats du FIDA**

4. Le CMR assure le suivi de l'efficacité du FIDA en matière de développement à cinq niveaux. Le niveau 1 (résultats macroéconomiques) concerne les principales variables macroéconomiques, dont la plupart correspondent aux cibles et paramètres de mesure des OMD, signe que les activités du FIDA font partie intégrante de cette initiative d'envergure mondiale et contribuent à sa réalisation (sans qu'il soit possible de quantifier les résultats qui lui sont directement imputables). Le FIDA n'assure pas un suivi spécifique des résultats obtenus à ce niveau, mais il s'appuie sur les mêmes sources de données que la communauté internationale dans son ensemble.
5. Le niveau 2 s'attache à mesurer les *réalisations* des projets, pour lesquels le FIDA joue un rôle important en matière de conception, de financement et d'appui à l'exécution, et qui contribuent à l'obtention des résultats macroéconomiques pris en compte au niveau 1. Le niveau 3 concerne les *produits* que génèrent les projets en cours (superficie mise en irrigation, kilométrage de routes construites, etc.). Le niveau 4 comprend des indicateurs de nature à évaluer la qualité du travail fourni par le FIDA pour faire en sorte que les projets génèrent les meilleurs produits et réalisations possibles. Le niveau 5 fait appel à des indicateurs qui évaluent dans quelle mesure le FIDA s'organise pour gérer les ressources dont il dispose de

manière à optimiser la performance aux niveaux d'impact plus élevés et plus directs.

Figure 3

**La hiérarchie du Cadre de mesure des résultats et l'enchaînement des résultats pour la période de la huitième reconstitution du FIDA**



6. La hiérarchisation des niveaux du CMR reflète la maîtrise que le FIDA est concrètement en mesure d'exercer sur les variables mesurées. Le niveau 5 (gestion et efficacité institutionnelles) fait référence aux variables qui sont dans une très large mesure sous le contrôle du FIDA, celui-ci étant directement responsable des résultats obtenus dans ce domaine. À l'opposé, le niveau 1 englobe des variables sur lesquelles le FIDA ne peut exercer qu'une influence très modeste, mais qu'il est important de suivre de manière à fournir des orientations stratégiques pour les opérations.