



Investir dans les populations rurales

Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015

Table des matières

Sigles et acronymes

Remerciements

Avant-propos

Vue d'ensemble

1. Introduction

Généralités

Contexte du RARI 2016

Base de données sur l'évaluation indépendante et sources d'informations

2. Performance du FIDA 2000-2015

Performance des projets

Évaluations des programmes de pays

Analyse comparative de la performance des projets financés par le FIDA

3. Thème d'apprentissage: la gestion des savoirs

Généralités

Enseignements tirés

4. Conclusions et recommandations

Conclusions

Recommandations

Annexes

1. Méthodologie d'évaluation des projets et des programmes de pays
2. Évaluations incluses dans le RARI 2016
3. Objectifs des programmes de pays et des projets évalués
4. Liste des évaluations des programmes de pays réalisées et publiées par IOE (1992-2016)
5. Définition des critères d'évaluation utilisés par IOE
6. Évolution de la performance des projets 2000-2015
7. Notes de performance des projets 2000-2015
8. Nombre de projets pour chaque note dans les séries VRAP/EvPP
9. Comparaison entre pairs des notes attribuées par IOE et PMD
10. Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015

Sigles et acronymes

CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSS	Coopération Sud-Sud
CTr	Coopération triangulaire
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EPP	Évaluation du programme de pays
EvPP	Évaluation de la performance du projet
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
GRNE	Gestion des ressources naturelles et de l'environnement
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
PMD	Département gestion des programmes
PRI	Pays à revenu intermédiaire
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RBA	Institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
RSE	Rapport de synthèse d'évaluations
S&E	Suivi-évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SKD	Département de la stratégie et des savoirs
VRAP	Validation du rapport d'achèvement de projet

Remerciements

Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI 2016) a été élaboré par Simona Somma, spécialiste de l'évaluation au sein du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), sous la supervision de Johanna Pennarz, responsable principale de l'évaluation à IOE. Renate Roels, analyste de recherche en évaluation à IOE, les a secondées avec compétence. Dans le cadre du processus d'examen interne d'IOE, les observations et les avis d'autres membres du personnel d'IOE ont contribué à améliorer le rapport.

IOE tient à remercier chaleureusement la direction et le personnel du FIDA de leur appui en général et de leurs observations pertinentes sur le projet de rapport final, qui ont été dûment prises en compte lors de l'élaboration de la version définitive, conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA. Les observations formulées par le personnel du FIDA à l'occasion d'un atelier spécial sur le RARI 2016, qui s'est tenu en juillet, ont aussi été intégrées dans le document.

Enfin, le rapport de cette année prend en compte les observations figurant dans la réponse écrite de la direction du FIDA au RARI 2015, ainsi que des réactions du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration suscitées par le rapport de l'année dernière.

Foreword (*disponible seulement en anglais*)

The Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) is pleased to present the fourteenth Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations (ARRI). The ARRI is IOE's flagship report which presents a synthesis of IFAD's performance over the years and highlights systemic issues to be addressed to enhance the impact of IFAD operations.

The 2016 edition of the ARRI draws from 40 independent, impartial and rigorous evaluations carried out in 2015. In particular, this year's report assesses results against the Ninth Replenishment of IFAD's Resources (IFAD9). It also identifies opportunities and challenges in light of the priorities for IFAD10 and in the broader context of the Sustainable Development Goals (SDGs) and the 2030 Agenda for Sustainable Development (Agenda 2030).

The broad picture of performance in the IFAD9 period emerging from the 2016 ARRI is positive. The 2015 evaluations found that overall 80 per cent of the projects are rated moderately satisfactory or better for most of the criteria in 2013-2015. This good performance provides a solid basis for the transition to IFAD10, and it positions the Fund well to face the challenges set by the ambitious SDGs, which place agriculture and rural development at the heart of the sustainable development process. In this regard, IOE evaluations show that IFAD has made a positive contribution to rural poverty reduction, for which 92.3 per cent of the projects were rated as moderately satisfactory or better. This is mainly a result of the Fund's attention to improving income and assets, supporting human and social capital empowerment, enhancing agricultural productivity and boosting technological innovation and scaling up.

However, the 2016 ARRI highlights that the majority of the projects are still only moderately satisfactory and identifies areas of operational performance that merit further attention if ongoing and future projects are to achieve satisfactory and highly satisfactory results. First, insufficient attention and efforts are devoted to IFAD's targeting strategies to ensure that operations reach all intended beneficiaries. Second, independent evaluations did not find systematic evidence of nutrition-sensitive agricultural practices in the projects examined. Third, the weak management of fiduciary aspects by governments hinders improvements in the performance of IFAD's portfolio.

At the country level, the 2016 ARRI underlines the importance of expanded coordination and partnership with a wider range of stakeholders beyond the project level to enable successful experiences and results to be scaled up. Finally, the 2016 learning theme on knowledge management highlights the limited attention given to mobilizing financial and human resources and promoting incentives to systematize knowledge management in IFAD.

The above areas for improvement need to be addressed for deeper impact on the ground. Thus, the 2016 ARRI offers five key recommendations. The first is related to the design and implementation of targeting strategies which are flexible to maintain relevance during implementation and tailored to the complexity of contexts and target groups. Second, the 2016 ARRI recommends that all new projects, when relevant, should be nutrition-sensitive, with explicit nutritional objectives, activities and indicators. The third recommendation points to the need for better partnerships at the country level for increased learning and scaling up of results. Fourth, the 2016 ARRI recommends more proactive investment of resources, time and effort in systemizing knowledge management at all levels. Finally, IOE proposes that financial management and fiduciary responsibilities be the learning theme for the 2017 ARRI.

In closing, it is our hope that this edition of the ARRI will stimulate further discussion on ways to enhance the performance of IFAD operations, and on its overall aspiration to be at the forefront of the rural transformation envisaged in the context of Agenda 2030 and the SDGs.



Oscar A. Garcia
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD

Vue d'ensemble

1. **Généralités.** Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), rapport phare du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), présente une synthèse des constatations de l'évaluation indépendante. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA¹, IOE établit ce rapport chaque année depuis 2003, si bien que le présent RARI est le 14^e en son genre. Le FIDA fait partie des rares organisations multilatérales ou bilatérales qui produisent chaque année un rapport de ce type, ce qui illustre la détermination sans faille du Fonds à renforcer la responsabilisation et l'apprentissage afin d'améliorer l'impact en matière de développement.
2. **Objectifs.** Le RARI a deux grands objectifs: i) présenter une synthèse des résultats des opérations du FIDA mesurés selon une méthode d'évaluation commune; et ii) mettre en évidence les problèmes, enseignements et défis systémiques et intersectoriels que le FIDA et les pays bénéficiaires doivent prendre en considération pour renforcer l'efficacité en matière de développement des opérations financées par le Fonds. De plus, comme convenu avec le Conseil d'administration l'année dernière, le RARI 2016 comporte un chapitre consacré à la gestion des savoirs, et plus particulièrement à la façon dont les opérations peuvent bénéficier d'un processus d'apprentissage pour donner de meilleurs résultats.
3. **Nouveautés.** Le RARI 2016 compte plusieurs nouveautés. Premièrement, les notes relatives à la performance du portefeuille, aux activités hors prêts et aux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) – attribuées dans le cadre des évaluations de programme de pays (EPP) menées par IOE depuis 2006 – sont divulguées dans la base de données sur l'évaluation indépendante, ce qui ajoute à l'exhaustivité, à la responsabilisation et à la transparence.
4. Deuxièmement, le RARI 2016 comporte dans le chapitre relatif aux EPP une partie traitant spécialement de l'expérience associée aux initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire financées par le FIDA, telle qu'elle est documentée dans les évaluations de 2015. Le rapport présente les principaux problèmes rencontrés et les enseignements tirés de cette expérience pour qu'ils donnent lieu à un travail de réflexion et à l'adoption de mesures à l'avenir. Troisièmement, on trouvera une analyse de la performance du FIDA en matière de cofinancement, s'agissant des derniers projets financés par un prêt qui ont été évalués dans le cadre des EPP réalisées en 2015. Enfin, le RARI 2016 comporte un examen des effets des aspects fiduciaires sur les résultats dans la partie relative à l'évaluation de la performance des gouvernements dans leur rôle de partenaire.
5. **Contexte du RARI 2016.** La sécurité alimentaire et l'état nutritionnel des populations rurales pauvres ont toujours constitué des dimensions essentielles du mandat du FIDA. Compte tenu des inégalités croissantes, notamment dans les pays en développement, et du contexte mondial difficile, la pertinence de ce mandat ne cesse de s'affirmer. Dans un environnement aussi complexe, les populations rurales pauvres – principaux groupes cibles du FIDA – sont confrontées à des risques toujours plus nombreux et sont vulnérables face au changement climatique et aux autres chocs.
6. Face à ces défis, la communauté internationale a adopté les objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre plus large du Programme 2030, qui est fondé sur le principe selon lequel personne ne sera laissé de côté et que les plus défavorisés seront les premiers à être aidés. Le rôle central que jouent l'agriculture paysanne et le développement rural dans le programme mondial souligne la pertinence et l'importance de la mission du FIDA et constitue une référence clé pour ses politiques, ses priorités et ses interventions de

¹ Voir: www.ifad.org/gbdocs/eb/102/f/EB-2011-102-R-7-Rev-1.pdf.

développement pendant la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et au-delà.

7. Lors de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), l'accent mis sur les dimensions clés du mandat du Fonds – réduction de la pauvreté rurale et amélioration de la sécurité alimentaire et de l'état nutritionnel des populations rurales pauvres – a servi de base au Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 (le cadre stratégique), et il demeure au cœur des priorités opérationnelles du Fonds pendant la période de FIDA10.
8. Le FIDA évalue sa contribution aux objectifs mondiaux ci-dessus – réduction de la pauvreté et amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition – au moyen du Cadre de mesure des résultats (CMR), qui porte sur une période de trois ans et qui établit des indicateurs et des cibles à l'aune desquels mesurer la performance des programmes de pays et des projets du FIDA. Le CMR fixe également des cibles et des indicateurs relatifs à la qualité des processus et de la gestion internes, qui contribuent à l'amélioration des résultats sur le terrain.
9. Dans le RARI 2016, les résultats sont évalués par rapport à certains des principaux indicateurs du CMR de FIDA9, mais les possibilités et les défis y sont définis au regard des priorités établies pour la période de FIDA10 et au-delà.
10. **Base de données sur l'évaluation indépendante et sources d'informations.** La base de données sur l'évaluation indépendante est librement accessible. Elle contient les notes attribuées aux projets à l'issue des 327 évaluations indépendantes réalisées par IOE depuis 2002 et, comme indiqué plus haut, elle contient aussi dans un fichier Excel séparé les notes tirées des EPP². On y trouve les notes des projets qui ont été évalués plus d'une fois par IOE au fil des ans. Cependant, seules les notes les plus récentes d'un projet évalué par IOE sont utilisées pour élaborer le RARI. En conséquence, le RARI 2016 s'appuie sur une base de données relative à 270 évaluations de projet conduites par IOE depuis 2002.
11. **Âge du portefeuille.** Sur les 40 nouveaux projets évalués qui sont traités dans le présent RARI, 6 ont été approuvés entre 1997 et 2001, 16 entre 2002 et 2005, et 18 entre 2006 et 2009. Aucun de ces projets n'est encore en cours d'exécution: l'un d'entre eux a été clos en 2006, 7 entre 2009 et 2012, et 32 de 2013 à 2015. La durée moyenne des projets a été de 8,7 ans, et 8 projets ont eu une période d'exécution de plus de 10 ans. C'est pourquoi, bien que ces projets aient été conçus il y a au moins 10 ans, un grand nombre d'entre eux étaient toujours en cours d'exécution récemment.
12. **Méthodologie.** Les évaluations de projet analysées dans le RARI 2016 ont été conduites en 2015 et ont donc suivi les prescriptions du Manuel de l'évaluation de 2009.
13. Chaque projet est évalué et noté en fonction de sept critères reconnus à l'échelle internationale: pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes, et innovation et reproduction à plus grande échelle.
14. IOE utilise également deux critères d'évaluation composites: la performance du projet et les résultats globaux du projet. La performance du projet repose sur les notes de trois critères d'évaluation individuels (pertinence, efficacité et efficience), tandis que les résultats globaux du projet synthétisent les sept critères appliqués par IOE. Enfin et surtout, l'évaluation de chaque projet tient compte aussi de la performance du FIDA et du gouvernement dans leur rôle de partenaire, conformément à la pratique d'autres institutions financières internationales.

² www.ifad.org/evaluation/policy_and_methodology/tags/1852158.

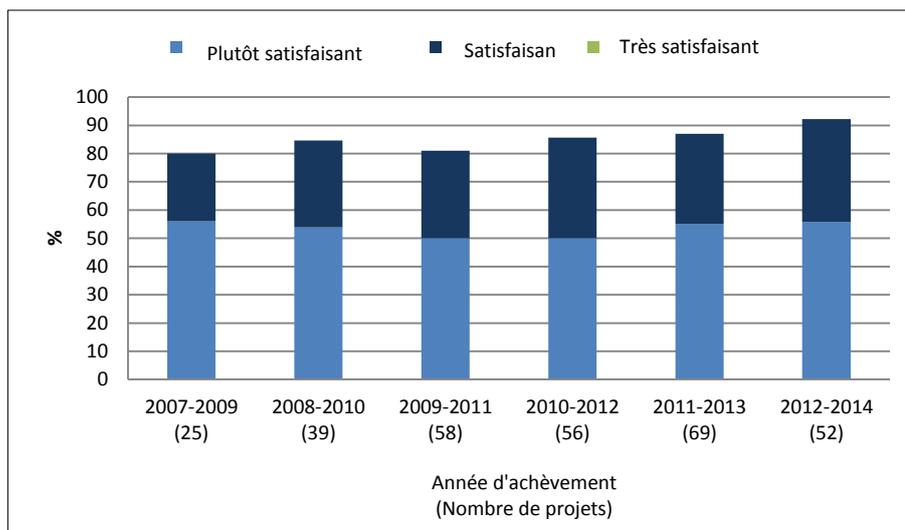
15. **Barème de notation et séries de données.** IOE utilise un barème de notation comportant six niveaux³ pour évaluer la performance relative à chaque critère d'évaluation. Les notes, qui sont les éléments de base des rapports sur la performance établis par IOE à l'issue de ses évaluations, sont agrégées et utilisées dans les analyses du RARI pour rendre compte de la performance opérationnelle du FIDA.
16. Les notes des évaluations de projet sont présentées dans le RARI sous la forme de deux séries de données: i) ensemble des données d'évaluation; et ii) données tirées des validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP)/évaluations de la performance des projets (EvPP) seulement. La première série comprend les notes des projets provenant de tous les rapports d'évaluation établis depuis 2002; la seconde contient seulement les données issues des VRAP, des EvPP et des évaluations d'impact. La série de données relatives aux VRAP/EvPP contient à l'heure actuelle les notes tirées de 127 évaluations sur les 270 évaluations analysées dans le RARI 2016. Dans les deux séries de données, les notes sont regroupées en fonction de l'année d'achèvement du projet.
17. Les principales tendances de la performance sont analysées en fonction de la proportion de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants.
18. Le RARI 2016 comporte aussi une analyse de la note moyenne et de la note médiane, s'agissant de certains critères d'évaluation, ainsi qu'une analyse des paramètres de dispersion d'une distribution les plus couramment utilisés, à savoir l'écart type et l'intervalle interquartile. Cette analyse contribue à indiquer dans quelle mesure une performance est effectivement voisine ou éloignée d'une note attribuée.
19. **Performance des projets.** Globalement, le RARI 2016 donne une image positive de la performance des projets. L'institution a été performante pendant la période de FIDA9, 80% des projets ayant été jugés au minimum plutôt satisfaisants s'agissant de la plupart des critères en 2012-2014. Plus spécifiquement, il ressort des évaluations d'IOE que la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale a été positive puisque, en ce qui concerne ce critère, le pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants a augmenté, passant de 87% pour les opérations achevées en 2011-2013 à 92,3% pour les opérations achevées en 2012-2014 (figure 1). Ce résultat est le fruit des efforts déployés par le Fonds pour améliorer la performance dans des sous-domaines d'impact essentiels.

³ Les projets ayant obtenu la note "plutôt satisfaisant" ou une meilleure note se situent dans la zone "satisfaisant" (4-6), et les projets ayant obtenu la note "plutôt insuffisant" ou une moins bonne note se situent dans la zone "insuffisant" (1-3).

Figure 1

Impact sur la pauvreté rurale, par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données tirées des VRAP/EvPP)



20. Parmi tous les domaines d'impact, c'est sur les revenus et les biens des ménages que les opérations du FIDA achevées en 2012-2014 ont eu les incidences les plus sensibles, puisque 92,3% des projets achevés en 2012-2014 ont été jugés au minimum plutôt satisfaisants, contre 86% des projets achevés en 2011-2013. Le domaine "capital humain et social et autonomisation" est également performant, avec près de 91% des projets achevés en 2012-2014 jugés au minimum plutôt satisfaisants, dont 7,3% jugés très satisfaisants.
21. La contribution des opérations du FIDA à la sécurité alimentaire et à la productivité agricole, qui est au cœur du mandat du Fonds, a été tangible et positive du point de vue de l'amélioration de l'accès et des disponibilités des aliments et de celui de l'accroissement de la productivité agricole. Quarante-vingt-six pour cent des projets sont jugés au minimum plutôt satisfaisants en 2011-2013, ce qui représente le pourcentage le plus élevé depuis 2007.
22. Comme annoncé dans les éditions précédentes du RARI, la performance du FIDA et des gouvernements dans leur rôle de partenaire continue de progresser. La performance du FIDA dans son rôle de partenaire est jugée au minimum plutôt satisfaisante dans 87% des projets achevés en 2012-2014, dont 42,9% ont une performance jugée satisfaisante. Un indicateur clé de l'évaluation de la performance du FIDA dans son rôle de partenaire est le cofinancement. C'est pourquoi le RARI 2016 comporte une nouvelle analyse qui permet d'évaluer la performance du FIDA en matière de cofinancement, dans le cadre de l'évaluation générale de la performance du FIDA dans son rôle de partenaire. Les taux de cofinancement ont été calculés et analysés dans le portefeuille des nouveaux projets approuvés pendant la période couverte par les six EPP conduites en 2015. Les résultats de l'analyse montrent que le FIDA a dépassé l'indicateur relatif au taux de cofinancement dans quatre des six pays.
23. La performance du gouvernement dans son rôle de partenaire fait partie des facteurs de réussite les plus importants des projets financés par le FIDA, puisque les gouvernements sont les principaux responsables de l'exécution des projets et des programmes financés par le Fonds. Cette performance s'est considérablement améliorée – puisque l'on est passé de 60% des projets jugés au minimum plutôt satisfaisants en 2009-2011 à 82,2% en 2012-2014. Cependant, la plupart des projets ont seulement reçu la note "plutôt satisfaisant", et aucun d'entre eux ne

s'est vu attribuer la note "très satisfaisant". Selon les évaluations de projet et les EPP, notamment pour la Gambie et le Nigéria, la gestion des aspects fiduciaires – par exemple la lenteur du déblocage des fonds de contrepartie, les retards observés dans l'élaboration des rapports d'audit et leur qualité, et la mauvaise gestion financière – a fait partie des principales contraintes ayant pesé sur la performance des gouvernements.

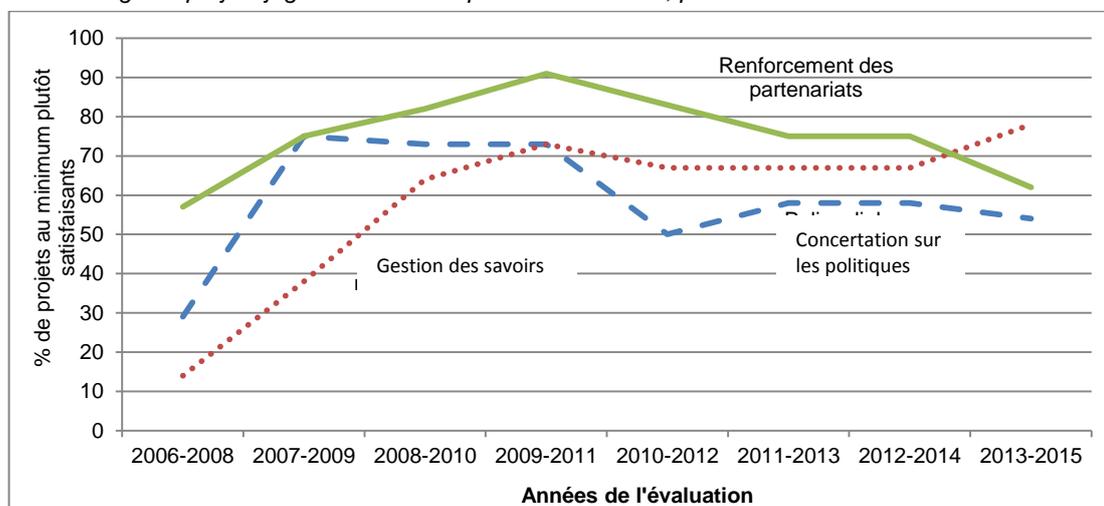
24. L'impact positif des opérations financées par le FIDA est également imputable à la bonne performance du FIDA dans deux domaines: l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; et l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. Il s'agit de priorités opérationnelles fondamentales, à la fois pendant la période de FIDA9 et pendant celle de FIDA10, et de grands principes d'action inscrits dans le cadre stratégique. Les opérations appuyées par le FIDA ont donné de bons résultats s'agissant d'autonomiser les communautés rurales pauvres et les groupes vulnérables, notamment les femmes, du point de vue de la participation aux processus décisionnels à tous les niveaux et de l'accès aux services ruraux, aux équipements collectifs de base et aux ressources productives. Dans les projets récents, on s'emploie davantage à sensibiliser les hommes au fait que les femmes peuvent favoriser le changement en participant aux activités générales de développement social et économique. En conséquence, 90,2% des projets achevés en 2012-2014 sont jugés au minimum plutôt satisfaisants, dont 53% sont jugés au minimum satisfaisants.
25. Ces dernières années, la performance du Fonds en ce qui concerne la promotion de solutions novatrices contribuant à la réduction de la pauvreté rurale a été globalement satisfaisante et cohérente avec les grands axes de la stratégie de 2007 et le programme du cadre stratégique dans le domaine de l'innovation. Cependant, il faut redoubler d'efforts pour faire en sorte que les approches performantes et les innovations techniques mises en œuvre dans les opérations du FIDA puissent être transposées ailleurs et, en dernier ressort, être reproduites à plus grande échelle par les gouvernements, les partenaires du développement et le secteur privé, au-delà des zones ou des provinces concernées par un projet donné, afin d'avoir un impact plus général et plus important sur la pauvreté rurale.
26. À titre de comparaison, la performance des projets du FIDA fait partie des meilleures et est très similaire à celle des opérations conduites par la Banque mondiale dans le secteur agricole, avec 80% de toutes les opérations jugées au minimum plutôt satisfaisantes. La performance des projets du FIDA est meilleure que celle des opérations conduites par la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement dans le secteur agricole. Cependant, la comparaison est délicate compte tenu des différences inhérentes aux organisations, notamment du point de vue de la taille et des secteurs couverts, et il convient donc d'en tenir compte dans l'interprétation des résultats.
27. Malgré la bonne performance caractérisant des priorités opérationnelles essentielles, le RARI a permis de recenser un certain nombre de domaines préoccupants auxquels il faut accorder une attention soutenue si l'on veut placer la barre de la performance plus haut et passer du niveau "plutôt satisfaisant" au niveau "satisfaisant", voire "très satisfaisant". Le premier domaine concerne l'approche du FIDA en matière de ciblage. Le Programme 2030 repose sur le principe selon lequel personne ne sera laissé de côté et que les plus défavorisés seront les premiers à être aidés. Dans le même ordre d'idées, le ciblage fait partie des principes d'action du FIDA et est le pivot de son mandat, qui est de réduire la pauvreté rurale. Grâce à des approches de ciblage détaillées, les opérations peuvent toucher les plus pauvres parmi les pauvres en associant une solide analyse des moyens de subsistance et de la pauvreté, tenant compte du contexte, à des processus participatifs dynamiques. Une bonne analyse de la pauvreté dès le stade de la conception contribue à rendre les projets plus pertinents, et une stratégie dynamique de ciblage des pauvres permet d'améliorer l'efficacité sur le terrain.

28. Il ressort des évaluations conduites en 2015 que les analyses de la pauvreté réalisées au stade de la conception ne permettent pas toujours de différencier les divers groupes de ruraux pauvres. En conséquence, il est courant que les activités des projets n'atteignent pas tous les bénéficiaires ciblés, notamment les plus pauvres parmi les pauvres et les autres groupes marginalisés qui sont les plus difficiles à atteindre. En outre, les activités manquent souvent de la flexibilité nécessaire pour s'adapter à des contextes en pleine évolution. Il est donc possible de faire mieux, s'agissant d'accorder toute l'attention voulue aux stratégies de ciblage du FIDA dès le stade de la conception, et d'assurer un suivi pendant l'exécution.
29. Le deuxième domaine clé est lié à la sécurité alimentaire, à la nutrition et à l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans le portefeuille du FIDA. La sécurité nutritionnelle constitue un élément essentiel de l'amélioration des moyens d'existence ruraux mais, si l'on en croit les évaluations, le FIDA aurait pu faire davantage dans les opérations qu'il finance pour étudier et renforcer encore la contribution de l'accroissement de la productivité agricole à l'amélioration de la sécurité alimentaire. Les résultats des projets concernent principalement la productivité et ne rendent pas encore compte des résultats en matière de nutrition. Vu l'urgence croissante de la lutte contre la malnutrition, il est louable que, pour la période de FIDA10, le Fonds ait adopté le Plan d'action 2016-2018 pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels, qui vise à faire en sorte qu'au moins un tiers des nouveaux projets soient conçus selon une approche tenant compte des questions de nutrition. Néanmoins, la conclusion du RARI est qu'il convient d'accorder plus d'attention à cet aspect et d'intensifier les efforts, de manière à ce que tous les projets portant sur l'amélioration de la sécurité alimentaire soient sensibles aux enjeux nutritionnels, en accord avec la mission essentielle du Fonds et les exigences du nouveau programme mondial.
30. La qualité du suivi-évaluation (S&E) constitue le troisième domaine préoccupant mis en évidence par les évaluations conduites en 2015. Comme dans les rapports annuels précédents, il ressort du RARI 2016 que, faute de solides systèmes de S&E et de mesure des résultats dans les projets, il est difficile d'évaluer l'impact des opérations du FIDA sur la pauvreté rurale, en particulier sur les revenus, la sécurité alimentaire et la nutrition, et d'en attribuer le mérite au Fonds. Il faut reconnaître que la direction du FIDA s'est efforcée de réagir face aux difficultés que pose la mesure des résultats et de l'impact, et s'est attachée à promouvoir sans relâche une culture axée sur les résultats et à améliorer ses instruments de suivi et d'information internes sur la performance institutionnelle, et il convient de l'en féliciter.
31. Cependant, il faudra agir d'une manière plus systématique à l'avenir car, globalement, les systèmes de S&E n'ont pas bénéficié des ressources et de l'attention requises. Potentiellement, le FIDA pourrait enrichir le débat sur les politiques par sa vaste expérience du terrain, fondée sur la collecte systématique d'éléments concrets tirés de ses opérations. Mais, faute d'informations et d'une bonne évaluation empirique de l'impact dans de nombreux projets, les données relatives au S&E ne sont guère utilisables dès lors qu'il s'agit de diffuser les résultats et de reproduire à plus grande échelle les pratiques performantes.
32. **Comparaison entre pairs.** En accord avec la pratique adoptée l'an dernier dans le rapport, on trouvera dans le RARI 2016 les résultats de la comparaison entre pairs des notes attribuées par IOE et des notes attribuées par le Département gestion des programmes (PMD) en ce qui concerne tous les critères d'évaluation. La comparaison est effectuée au moyen des valeurs de la moyenne et du mode. L'analyse porte sur un échantillon plus important de 126 projets achevés pendant la période 2007-2014, contre 97 dans le RARI 2015. Pour les 126 projets évalués dans cette analyse, les notes de PMD étaient en moyenne plus élevées, quel que soit le critère considéré.

33. L'écart le plus important concerne la pertinence, critère pour lequel les notes de PMD sont en moyenne supérieures de 0,42 point. La différence entre les modes des notes est la même que celle de l'année dernière. Le mode des notes d'IOE est 4 (plutôt satisfaisant) pour tous les critères, à l'exception du "capital humain et social et de l'autonomisation", dont le mode est 5 (satisfaisant). Le mode des notes de PMD est 5 (satisfaisant) pour neuf critères, et 4 (plutôt satisfaisant) pour les autres. Ces résultats montrent que les notes satisfaisantes sont plus fréquentes dans les évaluations de PMD.
34. **Performance des pays.** Au-delà du niveau des projets, les EPP fournissent une évaluation plus générale du partenariat FIDA/gouvernement pour la réduction de la pauvreté rurale, et leurs conclusions éclairent l'élaboration des nouvelles stratégies et activités appuyées par le FIDA dans un pays donné. Les EPP permettent d'évaluer la performance du portefeuille, les activités hors prêts (par exemple la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et le renforcement des partenariats) et les résultats des stratégies de pays, et de déterminer les enseignements susceptibles d'intéresser tous les programmes de pays du FIDA.
35. Historiquement, IOE a réalisé 58 EPP depuis la création de ce produit dans les années 1990. Sur ce nombre, 36 ont été conduites depuis 2006 selon une méthode commune, notamment l'emploi d'un système de notation, ce qui permet d'agrèger les résultats des différents programmes de pays. Cette année, l'analyse du RARI porte sur ces 36 EPP, dont six nouvelles qui ont été réalisées en 2015 au Brésil, en Éthiopie, en Gambie, en Inde, au Nigéria et en Turquie.
36. Les activités hors prêts sont des actions interdépendantes visant à compléter les projets d'investissement du FIDA. Ces activités sont de plus en plus reconnues comme étant des instruments essentiels pour favoriser le changement en termes d'institutions et de politiques au niveau national, et de la reproduction à plus grande échelle de l'impact des opérations du FIDA aux fins d'une intensification des résultats obtenus en matière de réduction de la pauvreté rurale.
37. La figure 2 présente un résumé de la performance des activités hors prêts pendant la période 2006-2015. On y voit que le plateau caractérisant la période 2011-2014, qui a été analysée dans le RARI 2015, a évolué en 2013-2015: la gestion des savoirs s'est améliorée, mais la performance a décliné en ce qui concerne la concertation sur les politiques et le renforcement des partenariats.

Figure 2

Performance des activités hors prêts pendant la période 2006-2015 Renforcement des partenariats
Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants, par critère



38. Globalement, la performance des activités hors prêts est jugée plutôt satisfaisante seulement. Dans le domaine de la gestion des savoirs, on constate une tendance encourageante à l'amélioration, puisqu'on est passé de 67% de programmes de

pays jugés au minimum plutôt satisfaisants depuis 2010-2012, à 78% en 2013-2015. La performance en matière de concertation sur les politiques a décliné, passant de 73% de programmes de pays jugés au minimum plutôt satisfaisants pendant la période 2009-2011, à 58% en 2011-2014 et à 54% en 2013-2015. Aucun projet n'est jugé satisfaisant ou très satisfaisant. La tendance à la baisse est encore plus marquée s'agissant du renforcement des partenariats. Dans ce domaine, la performance a reculé, passant de 91% de programmes de pays jugés au minimum plutôt satisfaisants en 2009-2011, à 75% en 2011-2014 et à 62% en 2013-2015.

39. Comme annoncé dans le RARI 2015, la performance relative aux deux derniers domaines est en deçà des cibles respectives de 70% et 90% établies dans le CMR de FIDA9. Le déclin de la performance suscite des inquiétudes, car on attend du Fonds qu'il contribue notablement à la réalisation de l'ODD 17 relatif au renforcement et à la relance du partenariat mondial pour le développement durable, et quand on sait que la cible de FIDA10 pour 2018 est de passer à 85% de programmes de pays jugés au minimum plutôt satisfaisants dans le domaine de la concertation sur les politiques.
40. Les EPP de 2015 attirent l'attention sur certains facteurs essentiels au renforcement de l'aptitude du FIDA à s'engager toujours plus dans des activités hors prêts à l'avenir. Premièrement, l'adoption d'approches stratégiques est une clé du renforcement des liens entre les activités de prêt et les activités hors prêts, qui permet de créer des effets de synergie et d'améliorer l'efficacité du développement. Deuxièmement, les efforts déployés pour développer la coordination, les partenariats et le dialogue avec une gamme plus large de parties prenantes, au-delà du niveau du projet, peuvent favoriser la reproduction à plus grande échelle des expériences réussies et des résultats. À cet effet, il faut aussi assurer un suivi étroit, coordonner les donateurs de façon systématique et élaborer un programme précis pour établir des partenariats stratégiques plus forts au niveau du pays et mener une concertation sur les politiques plus fructueuse à l'appui des priorités nationales du développement rural définies par les gouvernements hôtes.
41. Enfin, les EPP de 2015 soulignent l'intérêt particulier des dons octroyés en faveur des partenariats de recherche, de la concertation sur les politiques, ainsi que de la génération et du partage des savoirs, si l'on veut que l'agriculture paysanne, la transformation du monde rural et la lutte contre la pauvreté rurale progressent. Sur le terrain, il est encore possible d'établir des liaisons concrètes plus solides entre les prêts et les dons, et d'accroître le potentiel d'apprentissage à partir des activités de don.
42. En somme, les activités hors prêts jouent un rôle essentiel en aidant le FIDA à intensifier l'impact de ses programmes et à en tirer parti à la fois sur le plan des politiques et sur le plan opérationnel/financier, y compris dans la perspective de la coopération Sud-Sud et triangulaire.
43. Comme indiqué précédemment, les EPP permettent aussi d'évaluer les COSOP du point de vue de leur pertinence, de leur efficacité et de leur performance globale. La pertinence des COSOP est jugée au minimum plutôt satisfaisante dans 87% des cas, l'efficacité dans 75% des cas et la performance globale dans 83% des cas. La majorité des notes sont situées dans la zone de la note "plutôt satisfaisant", et aucune stratégie de pays n'est jugée très satisfaisante, quel que soit le critère considéré.
44. Les EPP de 2015 ont permis de recenser plusieurs questions générales auxquelles il convient de prêter attention si l'on souhaite améliorer les stratégies de pays du FIDA actuelles et futures. Premièrement, les méthodes, les processus et les instruments permettant de mesurer au niveau du pays les réalisations imputables aux activités hors prêts ne sont pas encore parfaitement au point dans le contexte des cadres de résultats des COSOP.

45. Deuxièmement, les COSOP n'établissent pas de programme clair et réaliste s'agissant des activités hors prêts et ne fournissent aucune indication quant à l'estimation des ressources administratives nécessaires à la réalisation des objectifs du programme de pays. Troisièmement, les activités hors prêts et les opérations de prêt du FIDA ne sont pas suffisamment connectées. Ce point est important dans la mesure où les opérations de prêt génèrent les expériences et les enseignements qui sous-tendent les activités conduites par le Fonds en matière de concertation sur les politiques, de renforcement des partenariats et de gestion des savoirs.
46. Quatrièmement, les EPP ont fait apparaître que, lorsque la couverture géographique était trop étendue dans un pays, il devenait plus difficile d'améliorer l'efficacité des activités hors prêts et d'attirer l'attention sur elles. Enfin, les COSOP ne reposent pas sur une "théorie du changement" qui soit assortie de produits, d'effets et d'objectifs stratégiques ainsi que d'indicateurs peu nombreux mais bien choisis et qui intègre clairement les contributions des opérations de prêt et des activités hors prêts. À cet égard, l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA souligne qu'il faut établir des liens plus étroits entre l'allocation du SAFR, la réserve de projets, l'agencement des interventions et la théorie du changement correspondante, afin d'amplifier l'impact des opérations financées par le FIDA.
47. **Thème d'apprentissage 2016 sur la gestion des savoirs: comment les opérations peuvent-elles bénéficier d'un processus d'apprentissage pour donner de meilleurs résultats?** Comme convenu par le Conseil d'administration en décembre 2015, le thème d'apprentissage du RARI 2016 est la gestion des savoirs, et plus particulièrement la façon dont les opérations peuvent bénéficier d'un processus d'apprentissage pour donner de meilleurs résultats. Dans la stratégie du FIDA, la gestion des savoirs est définie comme étant un processus qui permet de recueillir, de créer, de traiter, de partager et d'utiliser le savoir-faire. Cette description constitue une définition de travail utile aux fins du présent document, qui est cohérente avec la majeure partie de la bibliographie relative à ce domaine.
48. La gestion des savoirs doit être systématique, c'est-à-dire qu'elle doit s'appuyer sur une activité conçue expressément pour remplir les fonctions de recueil, de création, de traitement, de partage et d'utilisation des savoirs, au moyen d'une série de processus délibérés et non d'interactions ad hoc. Ce point est important car, en l'absence d'un système, il peut y avoir un partage des connaissances idiosyncrasique mais pas une gestion des connaissances à proprement parler. Par conséquent, la question qui sous-tend l'analyse du thème d'apprentissage de cette année concerne la mesure dans laquelle les processus de gestion des savoirs au FIDA sont organisés et mis en œuvre systématiquement.
49. L'analyse du thème d'apprentissage a permis de déterminer plusieurs facteurs qui entravent la systématisation de la gestion des savoirs au FIDA, notamment l'intégration insuffisante de la gestion des savoirs dans les stratégies de pays, le temps et le budget limités qui lui sont alloués, les rares efforts déployés pour harmoniser les ressources humaines et les mesures d'incitation, la faiblesse des systèmes de S&E et l'absence d'une bonne évaluation empirique de l'impact dans la plupart des projets. C'est pourquoi, à l'issue de l'analyse, les enseignements généraux ci-après, qui pourraient renforcer les boucles d'apprentissage pour améliorer la performance du FIDA et son efficacité globale en matière de développement, sont proposés.
50. Premièrement, la performance en matière de gestion des savoirs serait considérablement améliorée par la mise au point d'indicateurs de performance pertinents dans les COSOP et leur mesure, et par l'allocation de ressources qui soient à la hauteur de la stratégie relative à ce domaine. Au niveau du projet et du pays, l'allocation budgétaire en faveur de la gestion des savoirs est souvent tributaire de dons ou du budget administratif. Ce domaine ne bénéficie pas d'une

allocation à l'échelle de l'institution, ce qui signifie qu'il est en concurrence avec d'autres priorités, donc que son financement est aléatoire.

51. Deuxièmement, à l'avenir, il est souhaitable d'envisager l'amélioration des compétences du personnel en matière de gestion des savoirs. Une meilleure harmonisation du système d'incitations du personnel et de la stratégie en matière de gestion des savoirs contribuerait à donner au personnel une idée claire de ses responsabilités en matière d'apprentissage et un motif positif de participer activement aux efforts déployés dans ce domaine.
52. Troisièmement, le défi ultime pour tout système de gestion des savoirs, y compris celui du FIDA, consiste à mettre en place une culture du savoir en vertu de laquelle la stratégie, les systèmes, les ressources financières et humaines et la structure incitative sont harmonisés de sorte à faciliter le recueil, la diffusion et l'utilisation des savoirs pour améliorer l'efficacité de l'institution s'agissant de réaliser ses objectifs.
53. **Conclusions.** Le RARI 2016 a mis en évidence une amélioration de la performance pendant la période de FIDA9 en ce qui concerne les priorités opérationnelles, notamment l'impact sur la pauvreté rurale, le capital humain et social et l'autonomisation, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. La performance du FIDA et des gouvernements dans leur rôle de partenaire a aussi progressé au fil du temps. Ce point est crucial non seulement parce qu'il garantit une bonne performance des projets, mais aussi parce qu'il est propice aux partenariats et au dialogue au-delà du niveau du projet, ainsi qu'à l'avancée du programme de développement sur la voie de la réalisation des ODD.
54. D'un autre côté, le RARI 2016 a permis de repérer des domaines dans lesquels la performance opérationnelle doit faire l'objet d'une plus grande attention à l'avenir, afin que l'on puisse placer la barre plus haut et passer du niveau "plutôt satisfaisant" au niveau "satisfaisant", voire "très satisfaisant". Premièrement, tant au stade de la conception que pendant l'exécution, les stratégies de ciblage du FIDA ne font pas l'objet de l'attention et des efforts qui permettraient aux opérations d'atteindre tous les bénéficiaires ciblés, notamment les plus pauvres parmi les pauvres et les autres groupes marginalisés. Deuxièmement, les opérations appuyées par le FIDA ont des incidences positives sur la sécurité alimentaire et la productivité agricole, mais les équipes de l'évaluation indépendante n'ont pas trouvé d'éléments concrets systématiques démontrant que des pratiques agricoles sensibles aux enjeux nutritionnels ont été mises en œuvre dans les projets examinés. Troisièmement, les contraintes récurrentes liées à la gestion des aspects fiduciaires font obstacle à l'amélioration de la performance du portefeuille du FIDA. De plus, malgré des progrès récents, l'efficacité, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et la durabilité des avantages constituent toujours autant de défis pour l'efficacité opérationnelle du Fonds.
55. Au niveau du pays, le RARI 2016 souligne qu'il faut développer la coordination et les partenariats avec une gamme plus large de parties prenantes (par exemple le secteur privé, les organisations ayant leur siège à Rome, les ministères techniques) dans le contexte des COSOP et au-delà du niveau du projet, afin de favoriser la reproduction à plus grande échelle des expériences réussies et des résultats. À cet effet, il faut aussi assurer un suivi étroit, coordonner les donateurs de façon systématique et élaborer un programme précis pour établir des partenariats stratégiques plus forts au niveau du pays et mener une concertation sur les politiques plus fructueuse à l'appui des priorités nationales du développement rural définies par les gouvernements hôtes.
56. Enfin, selon les évaluations menées en 2015, la mobilisation de ressources et la promotion de mesures d'incitation visant une intégration systématique de la

gestion des savoirs au sein du FIDA, l'établissement d'un processus horizontal et vertical plus solide de partage et de gestion des savoirs, et la promotion de la convergence entre projets, pays et institutions, afin que les projets ne soient plus considérés comme des "îlots d'excellence" isolés, ne font pas l'objet de toute l'attention voulue.

57. Il faut que le FIDA intervienne dans les domaines d'amélioration ci-dessus s'il veut que le niveau de performance des projets passe de "plutôt satisfaisant" à "très satisfaisant", et s'il veut rester à l'avant-garde de la transformation du monde rural envisagée dans le Programme 2030 et les ODD. En conséquence, on trouvera dans le RARI 2016 un certain nombre de recommandations, présentées ci-après, pour traiter les défis les plus urgents.
58. **Recommandations.** Le Conseil d'administration est invité à adopter les recommandations stratégiques suivantes, qui tiennent compte des constatations et des conclusions du RARI 2016. Quatre recommandations sont adressées à la direction du FIDA, à savoir deux qui découlent de l'analyse de la performance des projets (ciblage et nutrition), une qui émane de l'analyse des EPP (renforcement des partenariats au niveau du pays) et une qui est liée au thème d'apprentissage de 2016 sur la gestion des savoirs.
59. **Ciblage.** Selon les évaluations, il n'est pas rare que les activités des projets ne soient pas suffisamment détaillées pour répondre aux besoins de tous les bénéficiaires visés, notamment ceux qui risquent d'être exclus, tels que les peuples autochtones, les pasteurs, les paysans sans terre, les migrants et les autres groupes vulnérables. À cet égard, il faut que les futures opérations: i) adaptent leurs approches et leurs activités à la complexité des contextes et des groupes cibles; ii) améliorent encore le ciblage du point de vue de la portée des avantages du projet et de leur accessibilité par les populations rurales pauvres, et accordent une attention accrue aux bénéficiaires risquant d'être laissés de côté; et iii) utilisent des indicateurs plus finement ventilés pour recueillir des données sur la participation des différents groupes et sur les avantages prévus à leur intention et, en dernier ressort, pour démontrer l'efficacité des initiatives des projets.
60. **Sécurité alimentaire et nutrition.** Conformément à l'Accord portant création du FIDA, dont l'objectif central est l'amélioration du niveau nutritionnel des populations les plus pauvres des pays en développement, et dans le contexte du Plan d'action pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels 2016-2018, l'une des recommandations du RARI 2016 préconise que tous les nouveaux projets, s'il y a lieu, soient sensibles aux enjeux nutritionnels et comportent notamment des objectifs, des activités et des indicateurs explicitement axés sur la nutrition. De plus, pour optimiser la contribution des projets et des programmes du FIDA à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi qu'à la réalisation de l'ODD 2, une autre recommandation préconise que les missions de supervision examinent la possibilité d'intégrer des actions spécifiques pour que les projets, s'il y a lieu, contribuent à l'amélioration de la nutrition.
61. **Partenariats au niveau du pays pour l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle des résultats.** Il ressort des évaluations qu'il est possible de renforcer les partenariats avec une vaste gamme d'acteurs au niveau du pays dans le contexte des COSOP. De cette manière, on contribuera à améliorer les résultats du FIDA et à appuyer son programme de reproduction à plus grande échelle, notamment en promouvant la mise en place d'un environnement politique et institutionnel plus favorable dans le secteur agricole. Des partenariats solides avec les organisations ayant leur siège à Rome, le secteur privé et les ministères techniques, au niveau national, doivent être clairement articulés dans les COSOP et être concrétisés dans les activités des programmes de pays. Il faut suivre de près la performance en matière de renforcement des partenariats et en rendre compte dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

62. **Gestion des savoirs.** Le FIDA doit prendre l'initiative d'investir des ressources, du temps et des efforts dans l'intégration systématique de la gestion des savoirs à tous les niveaux, et il doit harmoniser la stratégie, les systèmes, les ressources financières et humaines, et la structure d'incitations afin de faciliter le recueil, la diffusion et l'utilisation des savoirs. À cet effet, il faut: i) mieux harmoniser le système d'incitations et la stratégie de gestion des savoirs pour donner au personnel une idée claire de ses responsabilités en matière d'apprentissage et un motif positif de participer activement aux efforts déployés dans ce domaine; ii) améliorer les systèmes de S&E et mettre au point des indicateurs de performance relatifs à la gestion des savoirs, et les mesurer; et iii) renforcer les compétences du personnel en matière de gestion des savoirs.
63. En outre, il faut que le FIDA investisse davantage dans la documentation de solutions novatrices qui contribuent à la réduction de la pauvreté rurale et sont générées dans le contexte des opérations du FIDA – et valorise ainsi son travail au niveau du pays et le mette à disposition comme un bien public. Ce processus doit être articulé plus clairement dans les COSOP et les projets.

Thème d'apprentissage du RARI 2017. Le Conseil d'administration est invité à adopter "la gestion financière et les responsabilités fiduciaires" comme thème d'apprentissage unique du RARI 2017. Malgré les progrès constatés ces dernières années en ce qui concerne la performance des gouvernements, il ressort de l'analyse présentée dans le RARI 2016 que la gestion financière et les responsabilités fiduciaires font toujours partie des facteurs qui empêchent la performance du portefeuille du FIDA d'atteindre le niveau "très satisfaisant".

Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015

1. Introduction

Généralités

1. Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) est le rapport phare du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA¹, IOE établit ce rapport chaque année depuis 2003, si bien que le présent RARI est le 14^e de cette série.
2. Lors de la publication de la première édition du RARI, le FIDA était parmi les toutes premières organisations de développement à produire un rapport de ce type. En fait, le Fonds demeure l'une des très rares organisations multilatérales et bilatérales à produire une évaluation de cette nature.² La production du RARI reflète l'engagement constant du FIDA à renforcer la responsabilité et la transparence dans l'établissement de rapports sur les résultats, ainsi qu'à tirer des enseignements pour améliorer l'impact sur le terrain.
3. **Objectifs.** Ce rapport présente une synthèse des résultats et de l'impact des opérations financées par le FIDA, en se fondant sur les évaluations conduites l'année précédente³. Le RARI a deux grands objectifs: i) présenter une synthèse des résultats des opérations du FIDA mesurés selon une méthode d'évaluation commune; et ii) mettre en évidence les problèmes, enseignements et défis systémiques et intersectoriels que le FIDA et les pays bénéficiaires doivent prendre en considération pour renforcer l'efficacité en matière de développement des opérations financées par le Fonds.
4. **Audience.** Le RARI est principalement destiné à la direction, au personnel et aux consultants du FIDA, ainsi qu'au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration du Fonds. Il présente aussi un intérêt pour les pays bénéficiaires et la communauté du développement au sens large, comprenant le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement, et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD).
5. **Observations sur le RARI 2015.** Durant la préparation du RARI 2016, IOE a procédé à un nouvel examen attentif des principales observations formulées par la direction du FIDA, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration à propos de l'édition de l'an dernier (RARI 2015). En particulier, tant les organes directeurs que la direction avaient demandé à IOE d'analyser de manière plus complète les aspects fiduciaires et ceux en rapport avec la passation des marchés, ainsi que leur impact sur les résultats. Les aspects fiduciaires sont par conséquent traités comme un thème spécial dans le RARI 2016, dans le cadre de l'évaluation de la performance du gouvernement en tant que partenaire.
6. En outre, le rapport de cette année évalue les résultats en regard de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) tout en identifiant les possibilités et les défis à la lumière des priorités définies pour FIDA10 et dans le contexte plus général des Objectifs de développement durable (ODD) et du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). En particulier, comme l'a demandé le Conseil d'administration en décembre 2015, le RARI 2016 comprend

¹ Voir <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/e/EB-2011-102-R-7-Rev-1.pdf>.

² Le Département indépendant de l'évaluation de la Banque asiatique de développement et le Groupe indépendant de l'évaluation de la Banque mondiale établissent des rapports annuels semblables au RARI.

³ Certaines des évaluations incluses dans le présent RARI ont été achevées début 2016.

une section consacrée à la coopération Sud-Sud (CSS) et à la coopération triangulaire (CTr).

7. Enfin, les organes directeurs se sont félicités de la clarté des explications relatives aux ensembles de données utilisés et de la qualité de l'analyse statistique des notes entreprise dans le contexte du RARI 2015. Dans le même temps, IOE a été invité à assurer un meilleur équilibre entre les statistiques et les messages clés dans la section sur la performance des projets dans l'édition 2016 du rapport. C'est pourquoi les moyennes et les mesures de dispersion des notes sont calculées pour tous les critères (voir annexe 7), mais les résultats de l'analyse statistique sont présentés sous une forme plus concise dans le corps du texte. L'accent est mis sur l'explication de la performance des opérations financées par le FIDA et sur les questions transversales par le biais d'exemples concrets et d'études de cas puisés dans les rapports d'évaluation des projets.
8. **Thèmes d'apprentissage.** Depuis 2007, chaque RARI a choisi de mettre le projecteur sur un ou deux thèmes d'apprentissage. Les sujets retenus pour les thèmes d'apprentissage sont décidés en accord avec le Conseil d'administration, le but étant d'approfondir l'analyse sur les questions qui méritent davantage de réflexion et de débat en vue d'améliorer la performance des opérations du FIDA. Le chapitre 3 traite du thème d'apprentissage retenu pour le RARI 2016, en l'occurrence la gestion des savoirs, et plus particulièrement la façon dont les opérations peuvent bénéficier d'un processus d'apprentissage pour améliorer leurs résultats⁴.
9. **Nouveau calendrier pour le RARI.** Depuis 2007, le RARI et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)⁵ menés par la direction ont été présentés au Comité de l'évaluation à sa réunion de novembre et au Conseil d'administration à sa session de décembre. Cette formule a permis des débats approfondis sur la performance opérationnelle de l'organisation et sur les questions et les enseignements systémiques.
10. Cette année, comme l'a décidé le Conseil d'administration en septembre 2015, le RARI et le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) seront tous deux présentés à la session de septembre 2016 du Conseil. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA et au mandat et au règlement intérieur du Comité de l'évaluation, le Comité de l'évaluation continuera d'examiner ce document avant son examen par le Conseil d'administration.
11. **Processus.** Le projet de RARI a fait l'objet, de la part d'IOE, d'un examen interne par les pairs en juin 2016. Un atelier interne d'apprentissage s'est tenu le lundi 11 juillet 2016 afin d'examiner les principales conclusions et recommandations du RARI avec le personnel du FIDA. Par ailleurs, la direction a eu la possibilité de préparer des observations écrites sur le document. Toutes les observations importantes reçues par IOE sur le projet de RARI 2016 ont été dûment prises en considération dans le document final.
12. Il s'agit de la deuxième édition du RARI pour laquelle la collecte de données sur lesquelles il s'appuie, l'analyse et la rédaction du rapport ont été intégralement réalisées par le personnel d'IOE. Cela s'explique par l'intention d'IOE d'internaliser de plus en plus son travail d'évaluation, avec pour but final de réaliser des économies et d'améliorer la qualité.

⁴ Les précédents RARI ont traité de nombreux thèmes d'apprentissage: durabilité et innovation (2007); contexte national et suivi-évaluation au niveau des projets (2008); accès aux marchés, et gestion des ressources naturelles et de l'environnement (2009); efficacité (2010); supervision directe et appui à l'exécution (2011); concertation sur les politiques (2012); compréhension des projet exceptionnels (2013); gestion des projets (2014); et durabilité des avantages (2015).

⁵ Le RIDE est préparé par la direction du FIDA et rend compte de la performance de l'organisation par rapport aux principaux indicateurs établis dans le Cadre de mesure des résultats (CMR). Ainsi, ce rapport est un instrument destiné à promouvoir l'obligation de rendre compte et à potentialiser l'apprentissage institutionnel.

13. **Nouveautés.** Le RARI 2016 comporte plusieurs nouveautés. Premièrement, les notes relatives à la performance du portefeuille, aux activités hors prêts et aux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), attribuées dans le cadre des évaluations de programme de pays (EPP) menées par IOE depuis 2006, sont rendues publiques dans la base de données sur l'évaluation indépendante, ce qui ajoute à l'exhaustivité, à la responsabilisation et à la transparence.
14. Deuxièmement, le programme du FIDA pour FIDA10 – couvrant la période 2016-2018 – inclut parmi ses priorités la consolidation de l'approche stratégique du FIDA concernant la coopération Sud-Sud (CSS) et la coopération triangulaire (CTr). Par conséquent, et pour la première fois, le RARI comporte, dans le chapitre relatif aux EPP, une partie traitant spécialement de l'expérience associée aux initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire financées par le FIDA, telle qu'elle ressort des évaluations de 2015. Le rapport présente les principaux problèmes rencontrés et les enseignements tirés de cette expérience, pour qu'ils donnent lieu à un travail de réflexion et à l'adoption de mesures à l'avenir.
15. Le cofinancement fait également partie des priorités de FIDA10. On prévoit qu'il augmente, qu'il exerce un effet de levier et qu'il rende possible un impact plus profond des programmes du FIDA au niveau des politiques et au niveau opérationnel. On trouvera dans le RARI 2016 une analyse de la performance du FIDA en matière de cofinancement concernant les derniers projets financés par un prêt et évalués dans le cadre des EPP réalisées en 2015.
16. Enfin, comme indiqué précédemment, le RARI 2016 examine, dans la section relative à l'évaluation de la performance des gouvernements dans leur rôle de partenaires, l'effet des aspects fiduciaires sur les résultats.
17. **Structure du document.** Le chapitre 1 présente des informations générales sur le rapport, les diverses sources de données utilisées pour les analyses et le contexte du RARI 2016. Le chapitre 2 rend compte des évolutions de la performance sur la base des notes attribuées par les évaluations indépendantes depuis 2002, compare la performance des opérations du FIDA à celle d'autres institutions financières internationales et aux cibles internes adoptées par le Fonds, et met en lumière les principales questions soulevées dans les évaluations de 2015. Le chapitre 3 est consacré à la gestion des savoirs, qui constitue le thème d'apprentissage du RARI 2015. Les principales conclusions et recommandations sont présentées au chapitre 4.

Contexte du RARI 2016

18. Ce chapitre comprend une brève présentation de quelques-unes des questions clés découlant du contexte et du cadre général dans lesquels le FIDA conduit ses opérations, ainsi que des possibilités et des difficultés qui s'y rattachent. Cela permettra au lecteur de contextualiser la performance des opérations du FIDA et de mieux discerner les domaines de force et ceux dans lesquels des améliorations sont nécessaires.
19. Le FIDA a été créé en tant qu'agence spécialisée des Nations Unies pour mobiliser et fournir à des conditions favorables des ressources financières supplémentaires pour le développement agricole des États membres en développement. Dans cette perspective, le FIDA finance principalement des projets et programmes visant expressément à créer, développer ou améliorer les systèmes de production alimentaire et à renforcer les politiques et institutions connexes dans le cadre des priorités et stratégies nationales.
20. L'amélioration de la sécurité alimentaire et celle de l'état nutritionnel des populations rurales pauvres ont toujours constitué des dimensions essentielles du mandat du FIDA. Compte tenu des inégalités croissantes, spécialement dans les pays en développement; des défis résultant du changement climatique; de l'attention accrue portée au retour sur investissement, mouvement à la tête duquel

se trouve un secteur privé en constante expansion; des déséquilibres dans le régime existant des échanges; et du nombre toujours croissant de migrants fuyant les conflits et la pauvreté – la pertinence de ce mandat n'en devient que plus évidente. Dans cet environnement complexe, les ruraux pauvres – le principal groupe cible du FIDA – qui sont déjà le segment le plus vulnérable de la population des pays en développement, sont confrontés à des risques croissants.

21. C'est avec ces défis en toile de fond que la communauté internationale a adopté, en septembre 2015, les ODD dans le contexte plus général du Programme 2030, en vue de faire fond sur les résultats concrets des objectifs du Millénaire pour le développement. Les ODD proposent un ensemble intégré et indivisible de cibles dont le but est d'établir un équilibre entre les trois dimensions – économique, sociale et environnementale – du développement durable. Ils représentent un engagement ferme, des pays développés et en développement, à agir pour éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dimensions, y compris l'extrême pauvreté, la faim et la malnutrition.
22. Le programme propose, pour les 15 prochaines années, une vision ambitieuse et audacieuse favorable au changement – fondée sur le principe selon lequel personne ne sera laissé de côté et les plus défavorisés seront les premiers à être aidés. Les populations rurales les plus pauvres, en particulier les peuples autochtones, les femmes et d'autres groupes vulnérables, et l'agriculture sont au centre de ce programme, fournissant au FIDA une référence essentielle pour ses politiques, ses priorités et ses interventions de développement à l'avenir.
23. Le FIDA mesure sa contribution aux objectifs mondiaux par le biais de son Cadre de mesure des résultats (CMR), qui est la clé de voûte de son système de gestion des résultats. Le CMR définit des indicateurs et des objectifs pour les projets et programmes du Fonds et mesure les résultats par rapport à ces repères. Il fixe également des cibles et des indicateurs relatifs à la qualité des processus internes et de la gestion, qui contribuent à l'obtention de bons résultats sur le terrain.
24. Dans le RARI 2016, les résultats sont évalués par rapport à un certain nombre d'indicateurs⁶ du CMR de FIDA9, mais les possibilités et les défis y sont définis au regard des priorités établies pour la période de FIDA10 et au-delà. De très nombreux nouveaux investisseurs sont à l'œuvre dans le domaine du développement, et le défi pour le FIDA sera par conséquent d'affiner son modèle opérationnel, en mettant au point des instruments novateurs et spécialement adaptés, en utilisant les nouvelles technologies pour améliorer le développement rural, et de nouvelles approches du ciblage, de portée générale. Une prompt réaction face à ces défis est essentielle pour démontrer que le Fonds achemine ses ressources de manière directe et rapide pour obtenir un meilleur impact, par une démarche sur mesure dans le nouveau contexte mondial du financement du développement.

Base de données sur l'évaluation indépendante et sources d'informations

25. Conformément à la Politique de l'évaluation, la base de données d'IOE sur l'évaluation indépendante,⁷ contenant les notes attribuées par les évaluations indépendantes réalisées depuis 2002, est disponible en ligne depuis 2013. Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale suit cette même pratique. Le but est d'accroître la transparence et la responsabilité, et de mettre l'ensemble de données d'IOE sur l'évaluation indépendante à la disposition du

⁶ Compte tenu de la nature et du centre d'intérêt des évaluations indépendantes, le RARI est en mesure de rendre compte de l'efficacité du FIDA en matière de développement par rapport aux niveaux 2 à 4 du CMR de FIDA9, à savoir: Effets et impact des projets appuyés par le FIDA sur le développement, Produits des programmes de pays et des projets, et Efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets.

⁷ La base de données peut être consultée à l'adresse: <http://www.ifad.org/evaluation/arri/database.htm>.

personnel du FIDA, de ses organes directeurs et d'autres parties intéressés par des travaux complémentaires de recherche et d'analyse sur l'agriculture familiale et le développement rural. Comme indiqué au paragraphe 13, la base de données sur l'évaluation indépendante inclut aussi désormais les notes des EPP.

26. Le RARI 2016 s'appuie sur un échantillon global de 327 évaluations de projets conduites par IOE depuis 2002. Il est important de souligner que cet échantillon contient des notes provenant de quelques projets en cours, évalués et notés dans le cadre des EPP, et ensuite évalués séparément une fois totalement achevés. Par conséquent, pour éviter que les notes des évaluations de projets soient comptées deux fois lors de l'analyse et de l'établissement du rapport sur la performance dans le contexte du RARI, seules les notes les plus récentes relatives à chaque projet évalué par IOE sont utilisées pour la préparation du RARI.
27. Compte tenu de ce qui précède, l'analyse présentée dans le document de cette année repose sur les notes de 270 évaluations de projets. Le tableau 1 résume les différentes sources de données utilisées pour les évaluations de projets.

Tableau 1

Types et taille de l'échantillon des évaluations de projets utilisées dans le RARI 2016

Type d'évaluations de projets	Taille de l'échantillon
Projets évalués dans le cadre des EvPP	143
Évaluations de projets	125
Évaluation de l'impact des projets	2
Nombre total de projets évalués	270

Source: Base de données sur l'évaluation fournie par IOE

28. Les 270 évaluations incluent les notes attribuées dans les 40 évaluations de projets individuels entreprises par IOE en 2015. Ces 40 évaluations sont énumérées à l'annexe 2 et comprennent: 13 examens de la performance des projets dans le contexte de six EPP, 20 validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP), et sept évaluations de la performance des projets (EvPP). On trouvera à l'annexe 3 des précisions sur les objectifs des programmes de pays et des différents projets évalués. En outre, l'ENI sur le SAFP du FIDA et deux rapports de synthèse d'évaluations (RSE) (sur la coopération Sud-Sud dans le contexte des activités hors prêts et sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement)⁸ ont été pris en considération dans la préparation du RARI 2016.
29. Le RARI évalue également la performance des programmes de pays du FIDA au-delà du niveau des projets, et utilise à cet effet les évaluations contenues dans les EPP. Historiquement, IOE a réalisé 58 EvPP depuis la création de ce produit dans les années 1990. Sur ce nombre, 36 EvPP ont été conduites depuis 2006 suivant une méthodologie commune constante, dont fait partie l'emploi d'un système de notation, ce qui permet d'agrèger les résultats des différents programmes de pays. Cette année, l'analyse du RARI porte sur six nouvelles EvPP réalisées au Brésil, en Éthiopie, en Gambie, en Inde, au Nigéria et en Turquie. L'annexe 4 présente la liste complète des EPP réalisées par IOE et une vue d'ensemble du nombre de notes disponibles dans les EPP et utilisées dans le RARI 2016.⁹
30. **Âge du portefeuille.** Sur les 40 nouveaux projets évalués que traite le présent RARI, six ont été approuvés entre 1997 et 2001, 16 entre 2002 et 2005, et 18 entre 2006 et 2009. Aucun de ces projets n'est en cours d'exécution: l'un d'entre eux a été clôturé en 2006, sept autres au cours de la période 2009-2012 et les

⁸ Les ENI et les RSE ne comportent généralement pas d'évaluations/notations des différents projets financés par le FIDA.

⁹ Les EPP réalisées avant 2006 ne suivaient pas une méthodologie commune et ne comportaient en général pas de notes. Toutefois, depuis l'introduction du Manuel de l'évaluation en 2008, toutes les EPP utilisent une méthodologie commune et comportent normalement une évaluation et une notation des critères d'évaluation.

32 restants entre 2013 et 2015. De plus, la durée moyenne des projets a été de 8,7 ans, et huit projets ont eu une période d'exécution de plus de 10 ans. Cela montre que bien que ces projets aient été conçus il y a au moins 10 ans, un grand nombre d'entre eux étaient encore, jusqu'à une date récente, en cours d'exécution.

31. Toutefois, étant donné l'âge du portefeuille de projets analysés dans le RARI, il est important de reconnaître d'emblée que l'analyse de la performance ne prend pas en compte les innovations et améliorations récentes (concernant par exemple l'environnement, la gestion des ressources naturelles et le changement climatique, la reproduction à plus grande échelle et la conception) qui auront probablement un effet positif sur la performance future des opérations.

2. Performance du FIDA 2000-2015

32. On trouvera dans ce chapitre un examen de la performance des projets au cours de la période 2000-2015, puis une analyse de la performance des programmes de pays. Il présente, enfin, une analyse comparative de la performance des projets financés par le FIDA.

Performance des projets

33. **Méthodologie.** Les évaluations de projet analysées dans le RARI 2016 ont été conduites en 2015 et ont donc suivi les prescriptions du Manuel de l'évaluation de 2009. C'est en janvier 2016 qu'IOE a commencé à appliquer la nouvelle méthodologie inscrite dans la deuxième édition du Manuel de l'évaluation, de sorte que les effets de la version révisée du manuel ne seront sensibles dans le RARI qu'à partir de 2017.
34. Chaque projet est évalué et noté en fonction de sept critères reconnus à l'échelle internationale: pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, durabilité, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes¹⁰, et innovation et reproduction à plus grande échelle.
35. IOE utilise également deux critères d'évaluation composites: la performance du projet et le résultat global du projet. La performance du projet repose sur les notes de trois critères d'évaluation individuels (pertinence, efficacité et efficience), tandis que le résultat global du projet synthétise les sept critères appliqués par IOE. Enfin et surtout, l'évaluation de chaque projet tient également compte de la performance du FIDA et du gouvernement dans leur rôle de partenaire, conformément à la pratique d'autres institutions financières internationales. Les définitions des critères d'évaluation sont présentées à l'annexe 5.
36. **Barème de notation et séries de données.** Conformément aux normes de bonnes pratiques du Groupe de coopération pour l'évaluation des banques multilatérales de développement applicables aux évaluations du secteur public, IOE utilise un barème de notation en six points pour évaluer la performance au regard de chaque critère d'évaluation. Le barème de notation est présenté dans le tableau 2.

¹⁰ Critère également mentionné sous le nom de "Parité hommes-femmes" dans d'autres parties du document.

Tableau 2
Le barème de notation d'IOE

Note	Appréciation	Catégorie
6	Très satisfaisant	
5	Satisfaisant	Satisfaisant
4	Plutôt satisfaisant	
3	Plutôt insuffisant	
2	Insuffisant	Insuffisant
1	Très insuffisant	

Source: Manuel de l'évaluation du FIDA (2009).

37. Les notes, qui sont les éléments de base des rapports sur la performance établis par IOE à l'issue de ses évaluations, sont ensuite utilisées dans les analyses du RARI pour rendre compte de la performance opérationnelle globale du FIDA. Par conséquent, IOE veille très attentivement, dans chaque évaluation indépendante, à ce que les notes attribuées reposent sur des données concrètes, nettes et précises, suivant une méthodologie rigoureuse et un processus complet. En outre, des examens approfondis par les pairs, internes et externes, sont organisés au moment du parachèvement des estimations et de la notation pour chaque évaluation, également comme moyen d'accroître l'objectivité et de minimiser la variabilité entre les évaluateurs.
38. Comme dans les trois derniers RARI, les notes des évaluations de projet réalisées par IOE sont présentées sous la forme de deux séries de données: i) toutes les données d'évaluation; et ii) les données des VRAP/EvPP seulement¹¹. La série "toutes les données d'évaluation" inclut des notes provenant de tous les types d'évaluations de projets réalisées par IOE depuis 2002, y compris des EPP. Cette série de données contient à l'heure actuelle les notes tirées de 270 évaluations de projets financés par le FIDA, y compris les 40 évaluations de projets réalisées en 2015. L'une des caractéristiques de cette série de données est qu'elle inclut l'évaluation de projets qui n'ont pas été choisis de manière aléatoire, mais au contraire suivant d'autres critères.¹²
39. La série de données "VRAP/EvPP" a été introduite pour la première fois dans le RARI 2013. Elle contient uniquement les notes provenant des VRAP, des EvPP et des évaluations d'impact de projets achevés, et elle sert de base au calcul de "l'écart net" entre les notes des évaluations indépendantes et celles des autoévaluations effectuées par la direction du FIDA. Comme indiqué plus haut, IOE conduit depuis 2011 des VRAP pour toutes les opérations achevées, couvrant la totalité du portefeuille à la sortie. Il n'y a par conséquent pas de biais dans le choix des projets soumis à l'évaluation, ce qui distingue la série de données "VRAP/EvPP" de la série "toutes les données d'évaluation". La série de données relatives aux VRAP/EvPP contient à l'heure actuelle les notes tirées de 127 évaluations sur les 270 évaluations analysées dans le RARI 2016.
40. L'analyse des évolutions dans le temps est fondée sur la série de données VRAP/EvPP parce que, comme on l'a mentionné ci-dessus, son échantillon ne comporte aucun biais de sélection. En outre, conformément aux précédentes éditions du RARI et en cohérence avec la plupart des autres institutions financières internationales, l'analyse a été conduite sur la base de l'année d'achèvement des projets.¹³ Les graphiques présentant les moyennes mobiles de la performance sur

¹¹ Bien que désignée comme "série de données issues des VRAP/EvPP", cette série inclut aussi des évaluations d'impact réalisées par IOE.

¹² Ainsi, IOE devait jadis entreprendre obligatoirement une évaluation intermédiaire (d'un projet) avant que la direction puisse entreprendre la conception d'une deuxième phase de la même opération.

¹³ Il est préférable de rendre compte en fonction de l'année d'achèvement plutôt que de l'année d'approbation, la première prenant en compte toutes les contributions et les changements apportés au projet, et pas seulement la conception et la préévaluation. C'est également préférable à la présentation par année des résultats de l'évaluation, où

la base de la série "toutes les données d'évaluation" sont présentés dans l'annexe 6, et sont aussi examinés, le cas échéant, dans le cadre de l'analyse contenue dans le corps du texte.

41. Enfin, et suivant la pratique établie, le RARI 2016 a analysé les notes des évaluations indépendantes regroupées par périodes de reconstitution des ressources du FIDA, à compter de la période couverte par FIDA5 (2001-2003). Les résultats de l'analyse par périodes de reconstitution sont utilisés, dans ce chapitre, dans la section consacrée à l'analyse de la performance au cours de la période de FIDA9.
42. **Analyse des notes.** Suivant la pratique établie, le RARI utilise des moyennes mobiles triennales pour lisser les deux séries de données.¹⁴ Cela s'applique particulièrement à la série "toutes les données d'évaluation", qui inclut aussi les projets évalués par IOE et qui n'ont pas été choisis sur une base aléatoire. Bien que cela ne constitue pas une préoccupation pour l'ensemble de données VRAP/EvPP, la raison principale de l'utilisation des moyennes mobiles triennales dans ce cas est qu'elle garantit la disponibilité d'un plus grand nombre de notes pour chaque période triennale.
43. Les principales tendances de la performance sont analysées en fonction de la proportion de projets qui sont jugés au minimum plutôt satisfaisants. Toutefois, à la demande du Comité de l'évaluation, l'annexe 7 présente, pour chaque critère d'évaluation, le pourcentage de notes correspondant aux six points du barème (c'est-à-dire de très insuffisant jusqu'à très satisfaisant).
44. Outre les graphiques faisant apparaître les pourcentages de projets ayant obtenu la note "plutôt satisfaisant" ou mieux, un second graphique présente aussi une analyse de la note moyenne et de la note médiane pour certains critères d'évaluation, ainsi qu'une analyse des paramètres de dispersion d'une distribution les plus couramment utilisés, à savoir l'écart type et l'intervalle interquartile. Ce second type de graphique fournit une indication visuelle immédiate de l'écart effectif, large ou étroit, entre la performance et la note attribuée, ce qu'il n'est pas possible de représenter dans les graphiques montrant les pourcentages.
45. L'écart type prend en compte toutes les variables de l'ensemble de données. Lorsque, dans un ensemble de données, les valeurs sont étroitement groupées, l'écart type est faible et les données sont concentrées autour de la moyenne. Si, d'autre part, les données sont dispersées, l'écart type sera relativement important. L'écart type est habituellement présenté en relation avec la moyenne.
46. L'intervalle interquartile désigne l'étendue des données se situant entre le premier quartile et le troisième quartile de la distribution. Par conséquent, à la différence de l'écart type, cette mesure de la dispersion ne prend pas en compte la totalité de l'ensemble de données, mais seulement les 50% centraux des notes qui sont les plus proches de la valeur médiane de la distribution (également désignée sous le nom de deuxième quartile), ce qui évite donc la présence de valeurs aberrantes dans la distribution.
47. Avant de passer à l'analyse détaillée de la performance des opérations du FIDA, le RARI présente les résultats de l'analyse de la distribution des notes disponibles dans la série de données VRAP/EvPP. Cette analyse a pour complément une

il existe un large éventail de dates d'approbation de projets, incluant parfois des projets très anciens. La présentation par année d'achèvement des projets fournit une cohorte plus homogène.

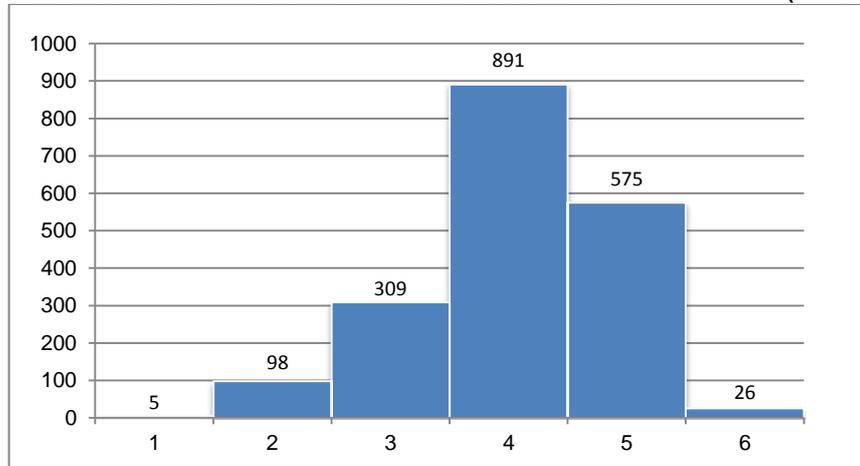
¹⁴ Les moyennes mobiles triennales ont été utilisées pour la première fois dans le RARI 2009, avant qu'IOE ne commence à réaliser des VRAP/EvPP. La moyenne mobile triennale permet d'évaluer l'évolution des tendances de la performance dans le temps, et également de corriger les biais statistiques qui pourraient résulter du fait que l'échantillon de projets évalués n'est pas choisi de façon aléatoire. Les moyennes mobiles triennales sont calculées en additionnant les résultats des évaluations de trois années consécutives et en divisant le total par trois. L'introduction des moyennes mobiles est justifiée par le fait qu'elles produisent des résultats d'une plus grande validité statistique, puisqu'elles atténuent les fluctuations à court terme et mettent en évidence les tendances à long terme.

analyse par bloc qui fournit une synthèse du mode, des écarts moyen et type, de la médiane et de l'intervalle interquartile par critère d'évaluation.

48. L'analyse de la distribution des notes disponibles présentée dans le graphique 1 montre que la plupart des projets obtiennent une note "plutôt satisfaisante" (4) et que, sur un total de 1 904 notes (dans l'ensemble de données VRAP/EvPP) sur la totalité des critères d'évaluation, il n'y a que 136 données aberrantes,¹⁵ soit 7% de l'ensemble des données.

Graphique 1

Distribution de la totalité des notes – Série de données VRAP/EvPP (N=1904)



49. Ce qui précède est confirmé par l'analyse par bloc conduite sur l'ensemble de données VRAP/EvPP et présentée dans le tableau 3. En fait, les valeurs du mode et de la médiane montrent que la performance du projet est plutôt satisfaisante pour tous les critères d'évaluation, à l'exception du critère "capital humain et social, et autonomisation", qui présente des valeurs plus élevées. Toutefois, tirer des conclusions en n'utilisant que les valeurs du mode et de la médiane pourrait induire en erreur étant donné que, pour certains critères, les notes du mode et de la médiane sont toutes deux plutôt satisfaisantes, alors qu'un grand nombre de projets sont en réalité plutôt insuffisants ou pire (comme le montre l'annexe 8). C'est le cas pour l'efficacité et la durabilité.
50. Il est par conséquent important, pour comprendre la performance de manière plus nuancée, d'observer en même temps la moyenne et l'écart type. L'analyse de la moyenne fait apparaître que tous les critères se situent entre 3,65 et 4,37. Les quatre critères pour lesquels la valeur moyenne est inférieure à 4 sont l'efficacité opérationnelle (3,69), la durabilité des avantages (3,71), la performance du gouvernement en tant que partenaire (3,83), et les ressources naturelles et l'environnement (3,86), qui sont par conséquent les quatre critères d'évaluation pour lesquels la performance est la moins bonne dans la série de données.
51. Pour ce qui concerne l'écart type, la variabilité des données est moindre par rapport à celle relevée dans l'analyse du RARI de l'année dernière. En fait, l'écart type n'est jamais supérieur à 1 et se situe dans une fourchette allant de 0,72 (pertinence) à 0,97 (efficacité), alors que dans le RARI 2015 la fourchette allait de 0,75 (ressources naturelles et environnement) et 1,10 (résultat global du projet). Le fait que l'écart type se soit réduit signifie que, par rapport aux années précédentes, un plus grand nombre de projets sont groupés autour de la valeur moyenne.

¹⁵ Les notes de 1, 2 et 6 sont considérées comme aberrantes aux fins de cette analyse.

Tableau 3
Moyennes et dispersion des données par critère – Données VRAP/EvPP

Critères	Moyenne	Écart type	Mode	Quartile 1	Médiane	Quartile 3	Intervalle interquartile
Pertinence	4,36	0,72	4	4	4	5	1
Efficacité	4,02	0,86	4	4	4	5	1
Efficiences	3,65	0,97	4	3	4	4	1
Performance du projet	3,99	0,77	4	3,7	4	4,6	0,9
Impact sur la pauvreté rurale	4,13	0,75	4	4	4	5	1
Revenu et avoirs des ménages	4,20	0,86	4	4	4	5	1
Capital humain et social et autonomisation	4,37	0,84	5	4	4,5	5	1
Sécurité alimentaire et productivité agricole	4,11	0,83	4	4	4	5	1
Ressources naturelles et environnement	3,86	0,74	4	3,25	4	4	0,75
Institutions et politiques	4,04	0,93	4	4	4	5	1
Durabilité des avantages	3,71	0,79	4	3	4	4	1
Innovations et reproduction à plus grande échelle	4,14	0,95	4	4	4	5	1
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	4,27	0,84	4	4	4	5	1
Résultat global du projet	4,03	0,82	4	4	4	5	1
Performance du FIDA	4,21	0,73	4	4	4	5	1
Performance du gouvernement	3,83	0,88	4	3	4	4	1

Source: Base de données sur l'évaluation fournie par IOE

52. **Performance des projets.** Cette section du rapport présente l'analyse des notes des évaluations indépendantes de trois points de vue: i) tendances de la performance dans le temps par les moyennes mobiles; ii) tendances de la performance des opérations du FIDA au cours de la période de FIDA9 (2013-2015); et iii) comparaison entre pairs des notes attribuées par IOE et des notes attribuées par le Département Gestion des programmes (PMD).

Analyse des tendances de la performance dans le temps par les moyennes mobiles

53. Les paragraphes qui suivent tracent les grandes lignes de l'analyse des tendances de la performance dans le temps par les moyennes mobiles pour la totalité des critères d'évaluation notés par IOE dans ses évaluations de projets.

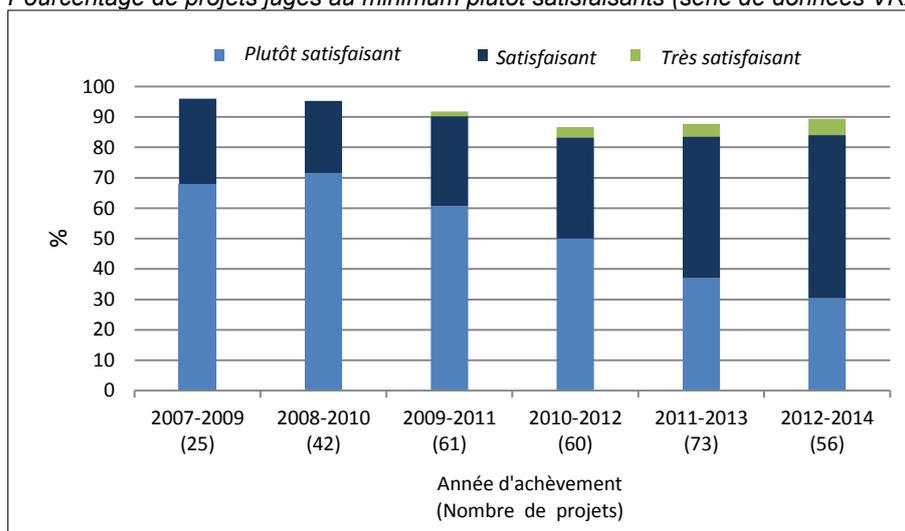
Performance des projets

54. L'analyse de la performance des projets, qui est une mesure composite de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience, est présentée en deux parties. La première partie examine les tendances de la performance individuelle pour chacun des trois critères. La seconde partie indique les tendances pour le critère composite et décrit les caractéristiques clés d'une bonne ou d'une moins bonne performance.
55. **Pertinence.** Les opérations du FIDA présentent une pertinence élevée du point de vue du contexte dans lequel elles sont exécutées, des exigences des bénéficiaires, des priorités institutionnelles et des politiques des partenaires et des donateurs, comme en témoigne la tendance d'ensemble positive de la série de données VRAP/EvPP (graphique 2). Les projets sortis du portefeuille au cours de la période 2012-2014 – 89,4% – sont jugés au minimum plutôt satisfaisants. Le pourcentage de projets jugés au minimum satisfaisants augmente à partir de 2010 et atteint son niveau le plus élevé (59%) dans la dernière cohorte.

Graphique 2

Pertinence du projet – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)

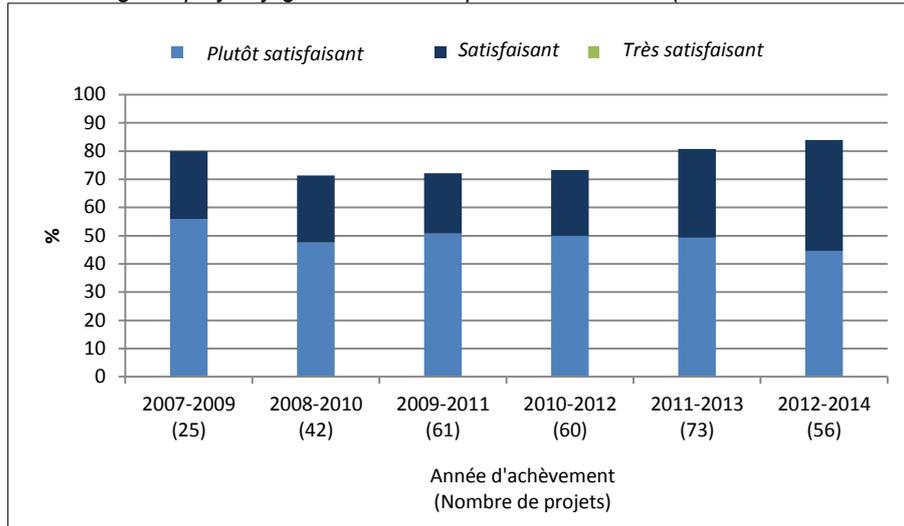


56. **Efficacité.** La performance des projets dans la réalisation des objectifs du développement s'est améliorée depuis 2008. En particulier, la dernière cohorte de la série de données VRAP/EvPP fait apparaître la meilleure performance depuis 2007, avec 84% des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, et le pourcentage de projets satisfaisants parvenant au point d'achèvement manifeste une croissance régulière depuis 2009 (graphique 3). Toutefois, les variations de la performance dans la dernière cohorte sont moins importantes que dans la précédente moyenne mobile, et aucun projet n'est jugé très satisfaisant dans la série de données VRAP/EvPP.

Graphique 3

Efficacité du projet – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)

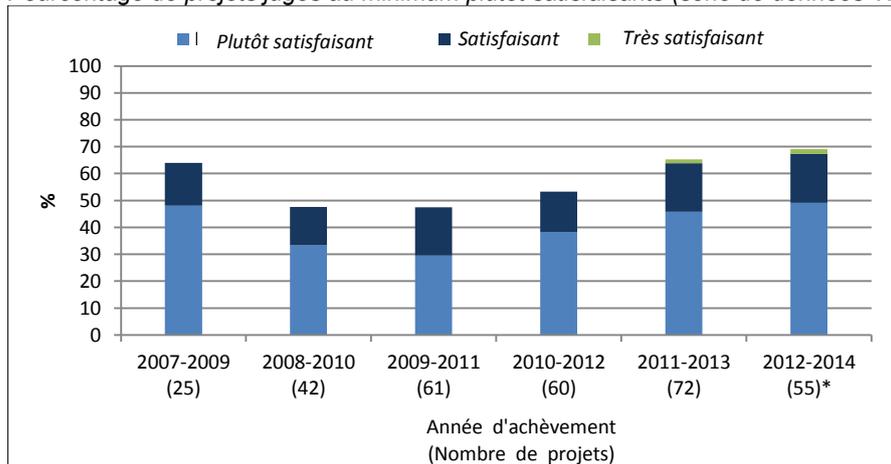


57. **Efficacité.** L'efficacité opérationnelle s'est améliorée, passant de 47,6% des projets achevés au cours de la période 2007-2009 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à 69% au cours de la période 2012-2014 (graphique 4). Toutefois, dans ce cas également, les variations de la performance dans la dernière cohorte sont moins importantes qu'au cours de la période 2011-2013, et la grande majorité des projets restent situés dans la zone plutôt satisfaisante. En outre, comme indiqué plus haut, l'efficacité demeure le critère de performance le moins bien noté tout au long de la période couverte par la série de données VRAP/EvPP.

Graphique 4

Efficacité du projet – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)



* L'échantillon comprend au total 55 projets, étant donné que la VRAP concernant Cabo Verde n'a pas noté l'efficacité.

58. **Performance des projets.** Ce critère composite est la moyenne arithmétique des notes concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficacité. Le graphique 5.1 fait apparaître une augmentation marginale des notes dans la zone plutôt satisfaisant ou mieux, la moyenne passant de 75,3% en 2011-2013 à seulement 76,7% pour les projets sortis du portefeuille au cours de la période 2012-2014. Aucun projet n'a été jugé très satisfaisant. Des tendances similaires sont observées dans la série de données "toutes les évaluations".

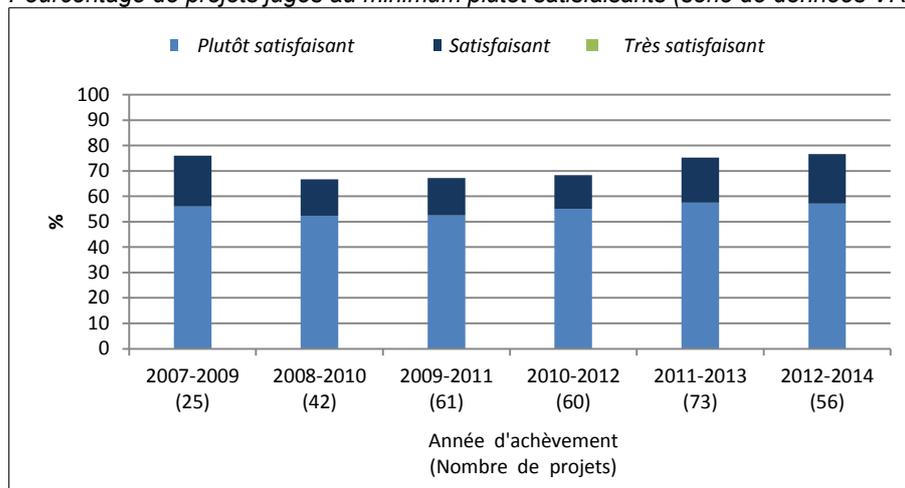
59. Le graphique 5.2 montre une légère amélioration pour les valeurs moyennes et médianes concernant la performance des projets, toutes deux supérieures à 4. En

outre, l'écart type dans la dernière cohorte est le plus faible de l'ensemble des données.

Graphique 5.1

Performance des projets – par année d'achèvement

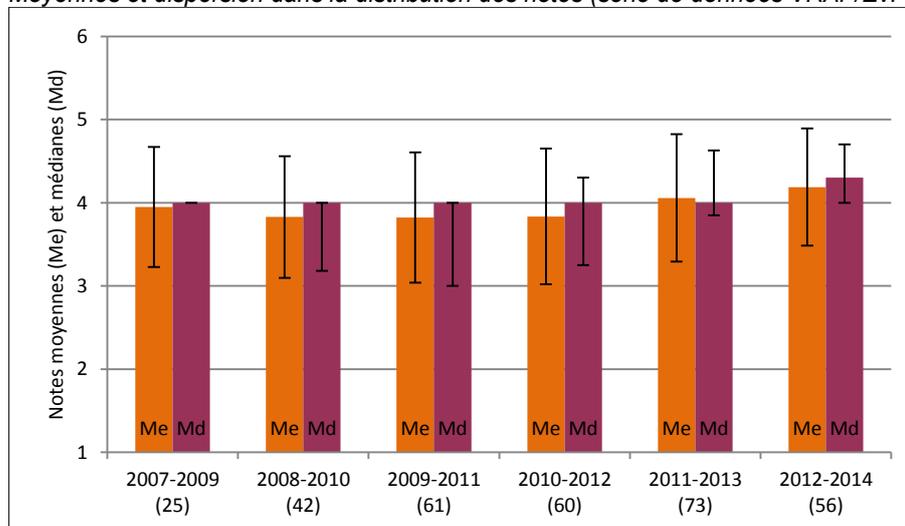
Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)



Graphique 5.2

Performance des projets – par année d'achèvement

Moyennes et dispersion dans la distribution des notes (série de données VRAP/EvPP)



60. Les évaluations de 2015 discernent quelques caractéristiques clés expliquant les bons ou les moins bons résultats concernant la performance des projets. De manière générale, les projets jugés plutôt satisfaisants sont alignés sur les priorités gouvernementales et sur les besoins des ruraux pauvres, et adoptent des approches axées sur la demande qui contribuent à développer l'appropriation par les bénéficiaires et à améliorer la conception et l'exécution des projets.
61. Les projets satisfaisants et très satisfaisants ont en outre pour caractéristiques des conceptions souples qui leur permettent de s'adapter à des contextes complexes et évolutifs, et des modalités de mise en œuvre favorables à une exécution satisfaisante des projets, comme dans le cas du Projet relatif aux investissements et aux services dans le secteur agricole, au Kirghizistan.
62. Une bonne performance sur le terrain est déterminée par des stratégies de ciblage bien définies. À cet égard, ce n'est pas un hasard si le ciblage constitue l'un des principes d'action clés du FIDA dans l'exécution de son mandat, qui est de réduire la pauvreté rurale. L'encadré 1 se focalise sur les questions transversales en rapport

avec l'approche du FIDA en matière de ciblage, telles qu'elle ressort d'un certain nombre d'évaluations choisies réalisées en 2015.

Encadré 1

Focalisation sur les questions transversales en rapport avec l'approche du FIDA en matière de ciblage

Le document de référence, pour l'évaluation des stratégies de ciblage adoptées par le FIDA, est la Politique du FIDA en matière de ciblage (2006), qui énonce les principes et les directives opérationnelles pour une approche solide du ciblage dans le cadre des projets.

Les approches dans lesquelles le ciblage est détaillé permettent aux opérations de toucher les plus pauvres parmi les pauvres, en associant une solide analyse des moyens d'existence et de la pauvreté, fondée sur les conditions spécifiques au contexte, et des processus participatifs dynamiques. Une approche du ciblage bien définie et mise en œuvre est susceptible d'accroître la pertinence et l'efficacité d'un projet, et constitue donc un important facteur contribuant à la performance de ces critères.

En particulier, une bonne analyse de la pauvreté au stade de la conception améliore la pertinence des projets, en prenant en compte les différences socioéconomiques au sein du vaste groupe que constituent les pauvres et la nécessité d'adopter des stratégies différenciées pour répondre aux besoins spécifiques des différents groupes de ruraux pauvres. Une stratégie dynamique de ciblage des pauvres conduira à une plus grande efficacité sur le terrain. À cet égard, les évaluations de 2015 font apparaître des résultats mitigés en termes de pertinence et d'efficacité des stratégies de ciblage adoptées par les opérations appuyées par le FIDA.

Le Programme de protection de l'environnement et de réduction de la pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi, en Chine, offre un excellent exemple de différentes approches de l'analyse de la pauvreté. Le ciblage géographique de la pauvreté a largement reposé sur la solide analyse de la pauvreté réalisée au stade de la conception, qui comprenait une base de référence fondée sur un ensemble complet d'indicateurs socioéconomiques et a recensé les principales causes de la pauvreté. L'approche a utilisé les techniques d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité du Programme alimentaire mondial pour déterminer de nouvelles zones de projets. La sélection de la zone cible et la priorité accordée aux populations rurales pauvres et aux minorités ethniques ont été des choix pertinents. Cette approche a constitué, à l'époque, un important progrès de la programmation du FIDA en Chine. Elle a aussi démontré l'intérêt de la cartographie de la pauvreté à une époque où la Chine avait entrepris d'affiner ses efforts de réduction de la pauvreté.

D'autre part, le projet ci-dessus est également un exemple de la façon dont les avantages d'un bon ciblage au stade de la conception ne se traduisent pas par une meilleure efficacité du projet lorsque la stratégie de ciblage manque de dynamisme et n'est pas capable de s'adapter à l'évolution des contextes, spécialement pour les projets dont l'exécution s'étend sur de longues périodes. Du fait de la longue période d'exécution – 12 années au total entre la conception et l'achèvement –, le concept et l'approche du programme avaient déjà, au moment de l'examen à mi-parcours, perdu une grande partie de leur pertinence et certaines activités, devenues obsolètes, ont dû être révisées. Le projet n'a pas été capable d'affiner sa stratégie de ciblage pour tenir compte de la différenciation socioéconomique croissante dans les zones rurales, résultant de la profonde transformation économique et d'un exode rural massif. Les changements entrepris au moment de l'examen à mi-parcours étaient d'ampleur limitée et les activités en résultant ne pouvaient suivre que dans une certaine mesure le rythme extrêmement dynamique du développement rural de la Chine. Des questions importantes comme la féminisation croissante de l'agriculture n'ont pas été abordées de manière appropriée. Les effets qu'a pu avoir l'appui du FIDA ont été rendus imperceptibles par l'afflux massif des fonds gouvernementaux qui ont eu des résultats remarquables en termes de réduction de la pauvreté et de conservation des ressources naturelles.

En conclusion, les évaluations ont débouché sur un constat: les stratégies de ciblage et les activités des projets sont souvent mal adaptées pour répondre aux besoins de tous les bénéficiaires prévus, en particulier les plus pauvres parmi les pauvres et d'autres groupes marginalisés qui risquent d'être exclus. Il est par conséquent possible d'en faire davantage pour concevoir et adopter des stratégies de ciblage innovantes et efficaces pouvant atteindre en premier les personnes les plus éloignées, démarche constituant l'un des piliers centraux du nouveau programme mondial pour le développement.

63. Les caractéristiques d'une performance plutôt insuffisante ne sont pas nouvelles: complexité de la conception, faible convergence avec les programmes nationaux et longs délais entre l'approbation du projet et son entrée en vigueur, qui peuvent avoir pour conséquence de retarder l'exécution du projet et les avantages pour les populations rurales pauvres. En outre, comme l'a souligné l'EPP concernant le Brésil, les retards dans l'entrée en vigueur de certains projets ont aussi une incidence sur l'efficacité, car ils entraînent une augmentation des dépenses de gestion et de supervision.

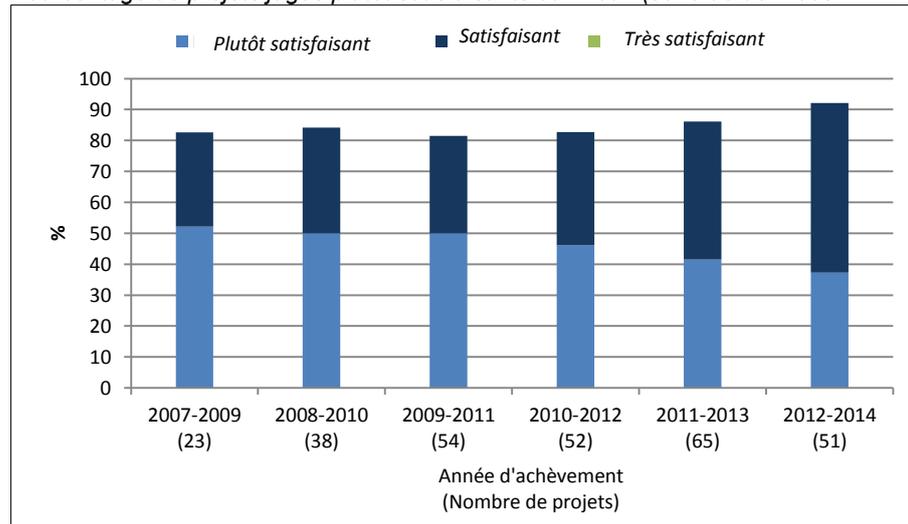
Impact sur la pauvreté rurale

64. Cette section est consacrée à une étude des cinq domaines subsidiaires (revenu et avoirs des ménages; capital humain et social et autonomisation; sécurité alimentaire et productivité agricole; ressources naturelles, environnement et changement climatique; et institutions et politiques) et de l'impact sur la pauvreté rurale. La réduction de la pauvreté rurale étant le principal objectif du FIDA, les caractéristiques clés des impacts positifs et moins positifs sur la pauvreté rurale sont mentionnées dans le cadre de chacun des domaines subsidiaires.
65. **Revenu et avoirs des ménages.** Par rapport aux autres domaines subsidiaires, c'est dans celui du revenu et des avoirs des ménages que les opérations du FIDA sorties du portefeuille au cours de la période 2012-2014 ont obtenu leur plus fort impact (graphique 6). En fait, 92% des projets achevés au cours de la période 2012-2014 ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, alors que le chiffre correspondant, pour la période 2011-2013, était de 86%. En outre, c'est l'augmentation du pourcentage de projets jugés satisfaisants qui est à l'origine de la plus grande partie de cette amélioration. Aucun projet, toutefois, n'a été jugé très satisfaisant dans la série de données.

Graphique 6

Revenu et avoirs des ménages – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux (série de données VRAP/EvPP)



66. Il est important de reconnaître franchement qu'IOE est confronté, pour ce qui concerne la mesure de l'impact sur le revenu et les avoirs, à des limitations semblables à celles décrites par la direction du FIDA dans le Rapport de synthèse sur l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9. Ces limitations se rapportent principalement aux faiblesses des systèmes de S&E au niveau du projet, notamment le manque d'une théorie du changement pour le projet, les indicateurs peu appropriés, la non-disponibilité de données de référence et de panel tout au long de l'exécution, et des facteurs externes qui pourraient influencer les résultats et l'attribution de l'impact.

67. Ces réserves étant prises en compte, des efforts ont été déployés pour améliorer l'information et les mesures dans ce domaine. La direction du FIDA poursuivra l'Initiative d'évaluation de l'impact au cours de FIDA10 en conduisant des évaluations d'impact de projets financés par le FIDA, employant à cet effet des méthodes quantitatives et qualitatives, en partenariat avec plusieurs agences externes. Par ailleurs, au sein du Département de la stratégie et des savoirs, la Division de la recherche et de l'évaluation de l'impact a entrepris l'élaboration d'un Cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement, essentiel pour la mesure des résultats et la conduite des évaluations d'impact.
68. Prenant en compte les contraintes et les efforts décrits ci-dessus pour la mesure de l'impact dans ce domaine, les évaluations de 2015 ont constaté que les projets du FIDA ont contribué à accroître les revenus et à diversifier leurs sources et ont aidé les ménages ciblés à se constituer un capital. Ces résultats sont principalement attribuables aux activités suivantes: i) appui à la productivité agricole, aux possibilités d'emploi et à une garantie de l'accès à la terre; ii) diversification et création de microentreprises; iii) amélioration de l'accès aux services financiers; iv) appui aux investissements dans des actifs productifs, avec notamment des améliorations dans le domaine de l'élevage, comme l'installation de clôtures, la production fourragère et la construction de silos à fourrage; et v) amélioration de l'habitat des bénéficiaires, en particulier en augmentant la fourniture d'électricité et d'eau au niveau des communautés.
69. L'encadré 2 propose l'exemple du Programme d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces d'Attapeu et de Sayabouri, en République démocratique populaire lao, qui a obtenu une note de 5 pour le revenu et les avoirs.

Encadré 2

Exemple d'un projet obtenant la note de 5 pour le revenu et les avoirs

L'EPP du Programme d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces d'Attapeu et de Sayabouri a mis en évidence les réalisations suivantes concernant le revenu et les avoirs:

- l'amélioration de la qualité de l'habitat (nombre accru de maisons dotées d'un revêtement de sol permanent et d'un accès à des sources d'eau salubre) et de la propriété de biens (téléviseurs, motocyclettes et électricité) ont contribué à améliorer la vie dans les zones rurales;
- de nombreux autres services communs, comme les réseaux d'adduction d'eau, les écoles primaires, les dortoirs, les marchés et les routes rurales ont contribué, indirectement, à l'accroissement des avoirs des ménages;
- la création des banques villageoises, grâce auxquelles les pauvres ont pu avoir plus facilement accès au crédit pour les soins de santé, l'éducation, l'amélioration de l'habitat et les activités génératrices de revenu, ont apporté une contribution positive aux niveaux de vie et ont donné naissance à une culture de l'épargne.

70. Il est cependant possible d'accentuer encore l'impact sur le revenu et les avoirs, en adoptant par exemple des approches différenciées, adaptées à différents contextes socioéconomiques. À cet égard, l'EvPP de l'Inde note que le paradigme traditionnel des groupes d'entraide continuera d'être pertinent pour les zones et les groupes où les besoins fondamentaux, le renforcement des organisations locales et l'agriculture de subsistance sont toujours la priorité. En revanche, dans les zones où les communautés sont déjà organisées et où il existe un potentiel de commercialisation des excédents de production, les conceptions de projet doivent continuer à explorer des approches complémentaires du renforcement des communautés et des groupes en privilégiant leur mise en relation collective avec les marchés et les filières commerciales du secteur privé.

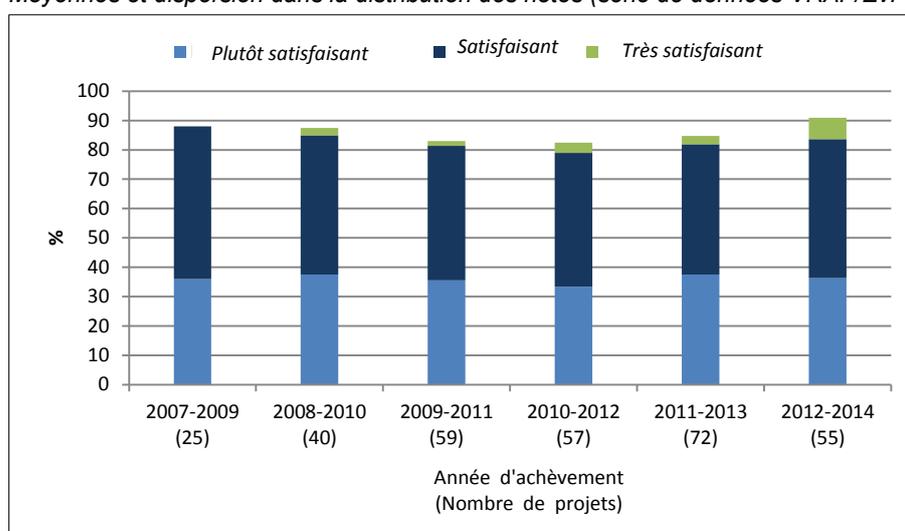
71. Les évaluations de 2015 soulignent l'importance de trois facteurs supplémentaires qui pourraient contribuer à porter la barre de la performance au niveau "très satisfaisant" pour ce qui concerne les impacts sur le revenu et les avoirs.
- i) Renforcer l'engagement auprès d'un plus large éventail d'acteurs du secteur privé, ce qui paraît important parce que les partenaires d'exécution ne possèdent pas toujours un avantage comparatif dans la fourniture de services de commercialisation ou de services aux entreprises, ou en matière de conseil technique pour le développement de produits à haute valeur commerciale et d'activités hors exploitation on non agricoles. La participation du secteur privé pourrait apporter aux groupes cibles du FIDA non seulement des débouchés commerciaux mais aussi des ensembles plus spécialisés de services techniques et commerciaux.
 - ii) Améliorer la connexion avec les marchés et les filières. À cet égard, l'EPP concernant la Gambie a souligné la nécessité d'une approche plus structurée du développement des filières, supposant un appui de suivi le long de la filière pour s'assurer que les petits exploitants peuvent effectivement recevoir une part des bénéfices résultant de l'augmentation de la production.
 - iii) Faire fond sur les complémentarités existantes entre les activités agricoles et non agricoles, considérées par les évaluations comme la clé, pour l'avenir, d'une diversification accrue des revenus ruraux et d'un ajout de valeur dans la filière des denrées agricoles.

72. **Capital humain et social et autonomisation.** Les approches participatives encouragées par les opérations du FIDA ont un impact positif sur l'autonomisation des personnes et elles améliorent la qualité des organisations et des institutions de base, comme le montre la série de données VRAP/EvPP (graphique 7). Près de 91% des projets achevés au cours de la période 2012-2014 sont jugés au minimum plutôt satisfaisants, dont 7,3% ont obtenu la note de 6, attribuée par des évaluations indépendantes. C'est le pourcentage le plus élevé de projets très satisfaisants jamais observé pour ce critère.

Graphique 7

Capital humain et social et autonomisation – par année d'achèvement

Moyennes et dispersion dans la distribution des notes (série de données VRAP/EvPP)



73. L'autonomisation est l'un des principes fondamentaux de l'engagement du FIDA, et une exigence essentielle pour la réduction à long terme de la pauvreté et de la faim. Le RARI 2016 confirme la contribution positive apportée par le Fonds au fil des années au renforcement des capacités des populations rurales pauvres, en réunissant les petits exploitants agricoles au sein d'organisations et d'institutions de base et en améliorant leur accès aux équipements collectifs de base et aux

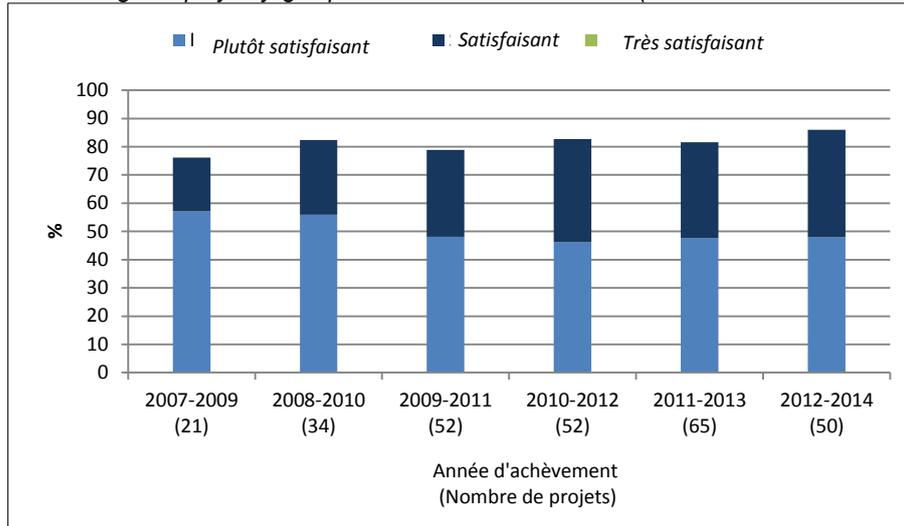
ressources productives, tout en encourageant leur participation aux processus de gouvernance locale. Ce sont là des caractéristiques distinctives de la majorité des projets financés par le FIDA et jugés satisfaisants par les évaluations de 2015.

74. Les projets jugés très satisfaisants sont ceux qui ont encouragé la volonté des agriculteurs d'apprendre et de s'améliorer, et ont contribué à la création de liens solides au sein des communautés et d'un sentiment d'appropriation et de responsabilité à l'égard des résultats des projets, créant ainsi de meilleures perspectives de durabilité des processus d'autonomisation et de renforcement des capacités mis en place par les interventions du FIDA.
75. L'évaluation du Projet relatif aux investissements et aux services dans le secteur agricole du Kirghizistan offre un excellent exemple de renforcement durable à long terme du capital humain et social, de l'autonomisation et de l'inclusivité. Le projet a appuyé la mise en œuvre d'un plan inclusif de réforme des pâturages qui a promu une plus grande égalité dans l'accès aux pâturages et dans la participation des usagers des pâturages aux processus décisionnels. Les activités de mobilisation sociale et de renforcement des capacités sous-jacentes à la réforme ont mis en marche un processus vigoureux et irréversible, qui a abouti à la coordination par les organisations au niveau communautaire de processus, encore utilisés à ce jour, de planification de la gestion des pâturages. Avec le cadre d'ensemble favorable et l'autonomisation de la communauté, il existe une base solide pour la durabilité des avantages d'une gestion des pâturages à assise communautaire.
76. D'autre part, il est arrivé dans plusieurs cas que les groupes créés par les projets, manquant d'une stratégie durable à long terme, cessent de fonctionner après l'achèvement du projet. Dans quelques cas, ces groupes n'avaient pas été fédérés au sein d'institutions faïtières afin de créer une "masse critique" qui leur donnerait une légitimité accrue en tant qu'institutions villageoises et créerait de meilleurs liens avec les banques, les marchés et les institutions traditionnelles.
77. Enfin, les évaluations de 2015 soulèvent trois autres questions systémiques ayant une incidence sur la performance très satisfaisante dans ce domaine d'impact subsidiaire. Il s'agit, premièrement, de l'insuffisante sensibilisation des bénéficiaires quant à leur responsabilité collective à l'égard de l'entretien des infrastructures créées avec l'appui des projets du FIDA, qui a également un effet négatif sur la durabilité de l'impact; deuxièmement, de la nécessité de mieux adapter les approches de renforcement des capacités aux plus pauvres au sein des populations rurales afin de garantir un impact prolongé sur le terrain; et, enfin, de la médiocre qualité de la base de données factuelles concernant l'impact dans les domaines du capital social et humain et de l'autonomisation, qui rend plus difficile l'attribution de l'impact.
78. **Sécurité alimentaire et productivité agricole.** La contribution des opérations du FIDA dans ce domaine, qui est au cœur du mandat du Fonds, a été tangible et positive, tant en termes d'amélioration de l'accès aux aliments et de leur disponibilité que d'accroissement de la productivité agricole. Le graphique 8 montre que 86% des projets sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux dans la plus récente cohorte de la série de données VRAP/EvPP, pourcentage le plus élevé enregistré depuis 2007. Toutefois, aucune des opérations achevées entre 2007 et 2014 n'a été jugée très satisfaisante.

Graphique 8

Sécurité alimentaire et productivité agricole – par année d’achèvement

Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux (série de données VRAP/EvPP)



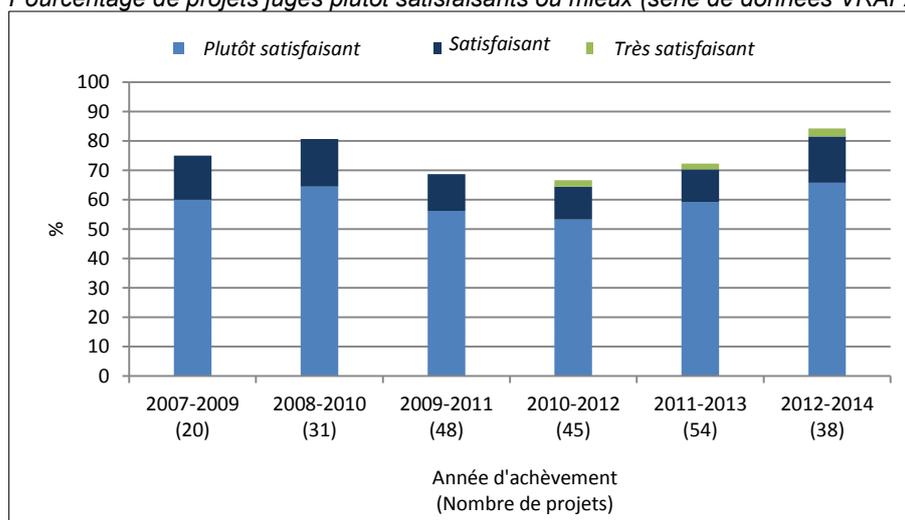
79. L’introduction de technologies améliorées de production et de transformation à faible coût, la disponibilité accrue d’eau à des fins d’irrigation et une plus grande diversification des activités génératrices de revenus ont contribué à la performance des opérations du FIDA dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la productivité agricole.
80. Ainsi, l’augmentation de la productivité et de l’intensité de culture a eu pour effet de multiplier par 2,5 la production de pois chiches, laquelle a eu à son tour un impact positif sur la disponibilité alimentaire dans le Programme post-crise de redressement et de développement rural en Érythrée. On peut également citer un autre bon exemple, celui du Projet de gestion communautaire des ressources dans le gouvernorat d’Al-Dhala, au Yémen, qui a eu un impact positif sur la diversification des revenus des bénéficiaires grâce à la production de miel et à l’apiculture, et a transformé l’apiculture en une activité moderne dans le gouvernorat d’Al-Dhala.
81. Cependant, et malgré ce qui précède, d’autres évaluations de 2015 ont recensé quatre difficultés principales qui limitent l’impact des opérations du FIDA concernant la sécurité alimentaire et la productivité agricole, et la mesure de cet impact. Premièrement, les opérations financées par le FIDA n’ont pas suffisamment exploré et exploité les contributions potentielles d’une meilleure productivité agricole à la sécurité alimentaire, et les résultats des projets ne rendent pas compte de façon appropriée des éventuels succès sur le plan de la nutrition. On peut donc se féliciter de ce que le Fonds se soit engagé, au titre de FIDA10, à renforcer la nutrition dans son portefeuille, dans le contexte du Plan d’action du FIDA pour l’intégration d’une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels 2016-2018, en veillant à ce que la conception d’un tiers au moins des nouveaux projets mette l’accent sur la nutrition. C’est là un pas en avant positif à la lumière des cibles ambitieuses de l’ODD 2.
82. Deuxièmement, on sous-estime souvent l’attention qu’il faut porter aux savoirs et à l’éducation en matière de nutrition mais également à la sensibilisation des bénéficiaires à l’importance de garantir un juste équilibre entre la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi qu’à la génération de revenus. À cet égard, la focalisation sur les savoirs et l’éducation en matière de nutrition, domaine thématique défini comme prioritaire par le FIDA dans son Cadre stratégique 2016-2025, sera essentielle pour promouvoir des pratiques et des comportements améliorés et établir des liens effectifs entre la productivité agricole, la sécurité alimentaire et les effets nutritionnels.

83. Troisièmement, la conclusion de l'ENI sur le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) est que ce système doit aussi refléter de façon appropriée les considérations relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Enfin, comme indiqué précédemment, la mesure et l'attribution de l'impact aux opérations financées par le FIDA demeurent difficiles, parce que les valeurs de référence et les indicateurs sont inadéquats et la base de données factuelles demeure faible en raison de la disponibilité limitée de données.
84. **Ressources naturelles et environnement.** L'impact des opérations du FIDA sur ce critère continue de s'améliorer depuis la période 2010-2012 (graphique 9), avec 84,2% des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux dans la dernière cohorte, ce qui représente le plus fort pourcentage de notes dans la zone plutôt satisfaisant ou mieux pour la période considérée. Toutefois, la grande majorité des projets sont seulement plutôt satisfaisants, comme le montrent aussi bien la série de données VRAP/EvPP que la série "toutes les évaluations".

Graphique 9

Ressources naturelles et environnement – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux (série de données VRAP/EvPP)



85. Les projets obtenant la note "satisfaisant ou mieux" sont les projets qui présentent une conception intégrée et une approche holistique de la protection, de l'amélioration et de la remise en état des ressources naturelles par le biais de la sensibilisation, de la gouvernance, de la planification participative et des incitations à l'adoption de pratiques durables. Le Programme de protection de l'environnement et de réduction de la pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi a accru la couverture végétale et réduit l'érosion du sol. Il a encouragé la lutte intégrée contre les ravageurs et minimisé le recours aux produits chimiques. L'introduction, dans l'élevage, des pratiques "prêts à couper et à emporter" (zéro-pâturage) a réduit la pression sur les pâturages naturels. Bien que ces activités aient certainement eu un impact significatif et positif sur la protection de l'environnement, il est difficile d'attribuer cet impact environnemental au projet, compte tenu des vastes programmes de conservation promus avec succès par le gouvernement.
86. Nonobstant les améliorations visibles, la performance des opérations du FIDA dans le domaine de l'environnement demeure relativement faible si on la compare à d'autres critères. Il convient de noter que l'échantillon de projets analysés dans le RARI 2016 ne reflète pas encore pleinement les importantes mesures prises par le FIDA au cours des six dernières années en vue d'améliorer la viabilité écologique

de ses opérations.¹⁶ Les futures éditions du RARI seront en mesure de rendre plus pleinement compte des résultats de ces efforts.

87. Le Rapport de synthèse d'évaluations sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (2015-2016) a confirmé le renforcement régulier de l'engagement en faveur d'une meilleure intégration des préoccupations relatives à la gestion des ressources naturelles et de l'environnement dans les opérations du FIDA. Il a souligné, dans le même temps, les principaux domaines devant retenir l'attention à l'avenir, résumés dans l'encadré 3.

Encadré 3

Domaines clés devant retenir l'attention, cités dans l'édition 2015-2016 Rapport de synthèse d'évaluations sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement

L'édition 2015-2016 du Rapport de synthèse d'évaluations sur la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (GRNE) a souligné qu'il conviendrait, pour améliorer à l'avenir la performance du FIDA en la matière, de prêter attention aux domaines suivants:

- **faiblesse de la coordination** avec les partenaires gouvernementaux et techniques concernés par la GRNE;
- **insuffisance des budgets** consacrés aux activités de GRNE, qui compromet la mise en œuvre;
- **nécessité de renforcer les liaisons entre la GRNE, la pauvreté et les moyens d'existence.** Il existe davantage de données factuelles montrant les résultats directs d'activités de GRNE, comme la gestion des sols et des eaux, mais beaucoup moins de données sur la manière dont la diversification de la production ou l'adoption d'options plus durables ont contribué à améliorer l'utilisation des ressources naturelles et donc à améliorer des moyens d'existence des agriculteurs;
- malgré la place plus importante qu'elle a prise dans l'actuel Cadre stratégique et les consultations sur les reconstitutions, la GRNE reste un domaine que les systèmes du FIDA ont des difficultés à suivre de manière fiable. Par conséquent, il convient de s'intéresser davantage à **l'évaluation environnementale, au processus de suivi et à la collecte de données**, qui devraient être intégrés aux projets du FIDA le cas échéant;
- **même si les recommandations préconisant que les questions de GRNE soient intégrées plus étroitement aux futurs COSOP sont généralement suivies, l'alignement avec les politiques de GRNE dans les stratégies de pays du FIDA est mitigé.** Un petit nombre de COSOP montre une nette progression vers un renforcement de l'attention portée à la GRNE; d'autres révèlent un changement de direction vers d'autres domaines stratégiques prioritaires tels que les investissements dans les filières;
- **il existe un risque, celui qu'une focalisation accrue sur les objectifs liés au changement climatique conduise à une moindre focalisation sur les problèmes persistants liés à la gestion des ressources naturelles.** Dans certains cas, par exemple, le changement climatique semble avoir pris la place, dans les COSOP les plus récents, de l'accent stratégique sur la GRNE. En outre, une grande partie des financements actuels en matière de GRNE est orientée vers l'adaptation au changement climatique.

88. **Institutions et politiques.** La contribution des opérations du FIDA à la qualité et à la performance des institutions, des politiques et des cadres réglementaires qui influent sur la vie des pauvres est jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 84,3% des projets sortis du portefeuille au cours de la période 2012-2014 (graphique 10).

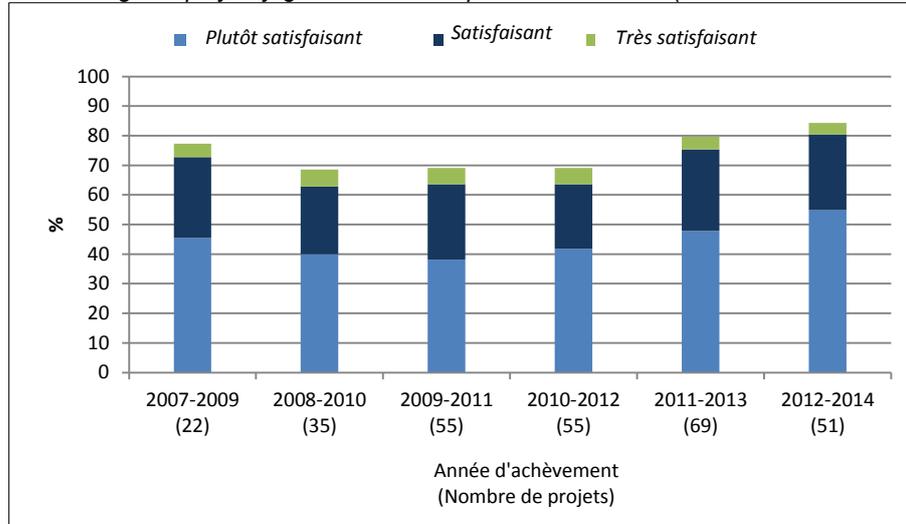
¹⁶ On peut citer, parmi les exemples d'efforts récents entrepris par le FIDA pour améliorer son impact environnemental, la création de la Division Environnement et changement climatique, en 2010; la Politique en matière d'environnement de 2011; le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) et la collaboration avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM); l'inclusion, dans le CMR de FIDA10, d'un indicateur dédié pour évaluer "l'appui à l'adaptation des petits exploitants au changement climatique"; et l'introduction en 2015 des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA (SECAP).

La tendance fait apparaître une amélioration significative depuis 2010, bien que 54,9% des projets soient encore, au cours de la période 2012-2014, seulement plutôt satisfaisants.

Graphique 10

Institutions et politiques – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)



89. La tendance positive de la performance confirme que les projets du FIDA ont la possibilité de générer des changements dans les institutions, les politiques et les programmes des pouvoirs publics. Ces changements résultent principalement du renforcement des capacités des institutions nationales et locales, de l'adoption d'approches participatives garantissant la participation des groupes les plus vulnérables à la prise de décisions, et d'un engagement effectif dans les activités hors prêts.
90. En Inde, le Programme d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales de l'Orissa a contribué à rendre opérationnelle et à appliquer la réglementation existante en matière de droits fonciers et forestiers afin de faciliter l'attribution des titres fonciers et des droits d'accès aux forêts. Le projet a facilité la constitution de Comités de protection des forêts pour permettre à la communauté d'impulser la conservation et l'accès aux forêts. Ces comités ont signé des mémorandums d'accord avec le Département des forêts, officialisant ainsi la reconnaissance de leur rôle et, en conséquence, du rôle des communautés.
91. L'impact des projets sur les institutions et les politiques est moins sensible lorsqu'il n'y a pas de feuilles de route et de stratégies clairement définies en vue d'apporter des informations utiles aux politiques et de convergence avec les programmes nationaux de développement. On voit par ailleurs apparaître, comme facteurs limitant la performance, l'insuffisante attention portée à la durabilité, les budgets limités et la faible priorité accordée à l'agriculture. On peut citer, à cet égard, l'exemple du Programme d'appui aux ressources marines et agricoles à Maurice, dont les activités n'ont pas été inscrites en priorité dans les programmes gouvernementaux lors de son achèvement. Outre la faible performance et la clôture anticipée, la conception du programme a échoué à comprendre la rapide transition de la situation économique du pays, avec pour conséquence une préférence accordée aux secteurs en croissance – manufacturier et des services – plutôt qu'au secteur de l'agriculture.
92. **Impact sur la pauvreté rurale.** Ce critère fournit une vue d'ensemble intégrée de l'impact des opérations du FIDA sur la pauvreté rurale, sur la base des notes attribuées aux cinq domaines d'impact subsidiaires. Le graphique 11.1 montre que

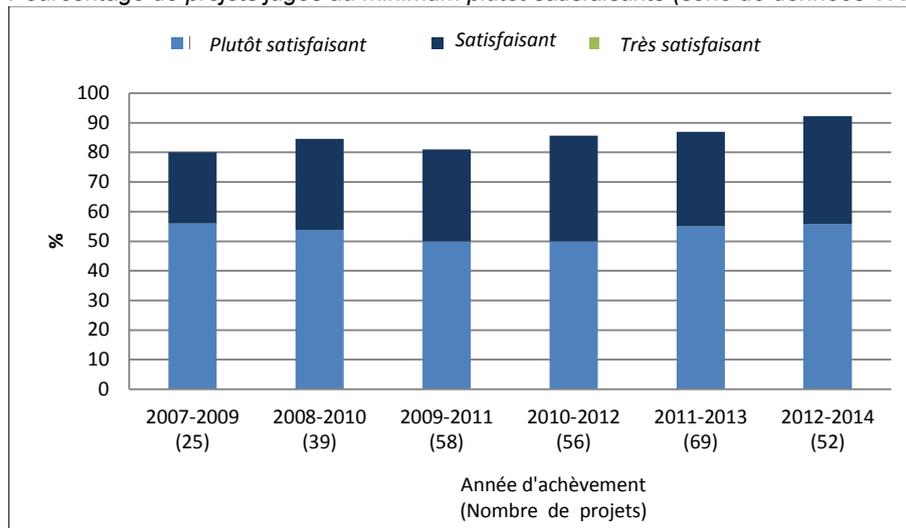
le pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants a augmenté, passant de 87% pour les opérations achevées en 2011-2013 à 92,3% pour les opérations achevées au cours de la période 2012-2014. L'amélioration de la performance, entraînée par l'augmentation du nombre de projets jugés satisfaisants, est également visible dans la série de données "toutes les évaluations". Il n'y a toutefois aucun projet jugé très satisfaisant en matière d'impact sur la pauvreté rurale, dans l'une ou l'autre des séries de données analysées.

93. Le graphique 11.2 apporte une confirmation supplémentaire de l'amélioration de la performance. En effet, la valeur moyenne est passée de 4,05 pour la période 2009-2011 à 4,27 pour la période 2012-2014, avec une moindre dispersion des notes autour de la valeur moyenne, ce que confirme l'écart type, qui est le plus faible observé dans toutes les séries de données.

Graphique 11.1

Impact sur la pauvreté rurale – par année d'achèvement

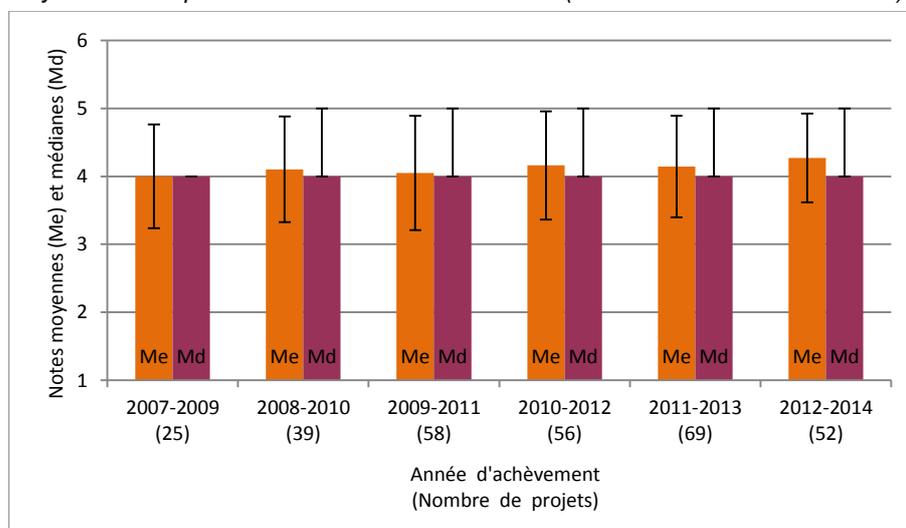
Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)



Graphique 11.2

Impact sur la pauvreté rurale – par année d'achèvement

Moyennes et dispersion de la distribution des notes (série de données VRAP/EvPP)



94. Des contributions significatives ont été apportées dans les domaines du revenu et des avoirs des ménages, du capital humain et social et de l'autonomisation, ainsi que de la sécurité alimentaire et de la productivité agricole. Toutefois, comme on

l'a vu dans les paragraphes qui précèdent, il est possible d'améliorer la performance pour faire en sorte que les projets soient en mesure de réaliser leur plein potentiel et de parvenir aux impacts envisagés, spécialement sur le plan du ciblage de la pauvreté, de la nutrition, de l'environnement, de l'accès aux marchés et de la participation du secteur privé, et de garantir la durabilité des institutions de base.

95. Par ailleurs, la faiblesse de la performance des systèmes de S&E exigera une plus grande attention quant à la marche à suivre. Les précédents RARI ont déjà souligné l'importance de systèmes de S&E efficaces et efficaces au niveau du pays et du projet, car ces systèmes sont au cœur des activités d'évaluation et d'attribution de l'impact pour ce qui concerne la responsabilité, l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle des approches réussies. Toutefois, les évaluations indépendantes continuent à repérer plusieurs facteurs limitants dans l'ensemble des activités de S&E, comme l'encadré 4 le mettre en avant de façon plus détaillée.

Nigéria – Programme de développement agricole et rural à assise

communautaire. Bien que le programme ait conduit aussi bien une étude de référence qu'une étude d'impact, les données n'ont pas pu être exploitées parce que les questionnaires et les méthodes d'échantillonnage utilisés étaient différents. De plus, les enquêtes ne présentent pas une analyse de la qualité des données ou de leur exactitude statistique. Enfin, le rapport de l'enquête d'impact a utilisé un ensemble de données portant sur la moitié environ de l'échantillon original, ce qui donne à penser qu'il y a eu des problèmes considérables de nettoyage de données.

Mauritanie – Programme de développement durable des oasis. L'examen des diverses études – enquête et étude d'impact – donne la preuve de la médiocre performance du S&E. On ne trouve pas, dans les rapports, d'analyses axées sur les résultats, les effets et les impacts. Les lacunes conceptuelles, les multiples changements des cadres hiérarchiques, le manque de visibilité et de contrôle sur les mécanismes du S&E et sur la base de données semblent être les principales raisons des déficiences dans ce domaine.

Djibouti – Projet de développement de la microfinance et de la

microentreprise. Les retards dans la conduite des enquêtes (une enquête de référence a été conduite trois ans après le début de l'exécution, tandis que l'enquête d'impact a été réalisée un an après l'achèvement), ainsi que des défaillances dans le choix de l'échantillon témoin et dans les données d'enquête ont limité la mesure de l'impact.

Chine – Programme de protection de l'environnement et de réduction de la

pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi. Malgré l'existence d'un système de S&E assez complet et d'un ensemble détaillé d'indicateurs économiques dans la base de référence, le programme a échoué à produire des données d'impact utiles. La cause principale en est l'adoption du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), qui a conduit à la réalisation d'une nouvelle étude de référence à un stade avancé de l'exécution. La direction du programme a alors jugé qu'il serait trop complexe de conduire, à l'achèvement, une enquête SYGRI et une enquête d'impact, et a renoncé à cette dernière.

Kirghizistan – Projet relatif aux investissements et aux services dans le

secteur agricole. Dans l'ensemble, les données concernant ce projet ont été rares, spécialement au-delà du niveau du produit. Malgré la disponibilité d'une base de référence, le projet n'a pas bénéficié d'une évaluation attentive de son impact en raison, entre autres, de l'absence d'un contrefactuel.

Éthiopie – Projet de développement des communautés pastorales, Phase II.

Le projet disposait d'un système participatif efficace de S&E et de données provenant du système informatique de gestion de l'information. Les données de référence ont été compilées au démarrage à partir de données secondaires, mais elles n'ont pas été utilisées à l'achèvement, pour lequel un consultant externe chargé d'une "évaluation finale" a établi une autre "base de référence". Il existe par conséquent un problème de temps et d'incompatibilité entre les bases de références et les contraintes liées à l'évaluation de l'impact.

République démocratique populaire lao – Programme d'amélioration des moyens

de subsistance des populations rurales dans les provinces d'Attapeu et de Sayabouri. Les deux programmes subsidiaires ont échoué à utiliser pleinement le cadre logique comme outil de gestion, et le système de suivi n'a pas été mis au point de la manière appropriée pour appuyer un programme de gestion orienté vers l'impact. Par ailleurs, dans la province de Sayabouri, les données de suivi et l'analyse entreprise par l'Agence allemande pour la coopération internationale n'ont pas été mises en commun, et il n'y a pas eu d'évaluation périodique ni de communication sur les résultats ou les progrès. Cette absence de données suffisantes a constitué un obstacle à l'évaluation et à l'attribution de l'impact.

96. Aucun des projets évalués en 2015 ne disposait d'un système solide de S&E comprenant une bonne enquête de référence et une bonne enquête finale pour la détermination et l'attribution de l'impact. Il existe, par ailleurs, des exemples de projets dotés de cadres logiques bien conçus, comportant des indicateurs clés des effets et de l'impact en rapport, notamment, avec la nutrition ou l'égalité entre les sexes. Néanmoins, il arrive fréquemment que ces indicateurs ne soient pas correctement mesurés, ce qui limite la capacité d'une évaluation de porter un jugement sur le succès du projet.
97. Enfin, l'engagement des pouvoirs publics et du personnel du projet à porter l'attention requise aux activités de S&E est essentiel pour garantir le bon fonctionnement des systèmes de S&E. Des évaluations indépendantes montrent que plusieurs facteurs freinent l'amélioration du S&E, comme le changement fréquent des agents qui en sont chargés, la connaissance lacunaire des méthodes de S&E et la négligence en matière d'enregistrement des effets et de l'impact. Par conséquent, il faudra consacrer, à l'avenir, une plus grande attention au renforcement des capacités du gouvernement en matière de S&E. Cela serait aussi conforme aux exigences du Programme 2030, qui préconise un renforcement de la collecte des données et un renforcement de la capacité de constituer des bases de référence nationales là où elles n'existent pas encore.
98. Cela dit, il est important de rendre hommage à la direction du FIDA et de la féliciter pour l'intérêt accru récemment porté au renforcement de sa culture du résultat et pour l'attention accordée à l'amélioration de ses instruments internes de suivi et d'information sur la performance institutionnelle, en entreprenant des évaluations d'impact sur les opérations du FIDA, en créant des incitations à la gestion axée sur les résultats par le biais des COSOP axés sur les résultats et des activités hors prêts, et en améliorant le choix et le suivi des indicateurs.
99. En outre, le Conseil d'administration sera très prochainement invité à approuver l'octroi d'un don aux Centres de formation sur l'évaluation et les résultats. Le but de ce don est de renforcer les capacités du personnel au niveau des projets et d'autres personnes dans le pays et d'affiner les systèmes et instruments de collecte de données. Enfin, la préparation du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement devrait renforcer l'attention portée aux résultats tout au long du cycle du projet, améliorer l'autoévaluation, accroître la capacité de S&E au niveau du pays et faciliter la liaison entre le S&E du projet et la communication des résultats institutionnels.

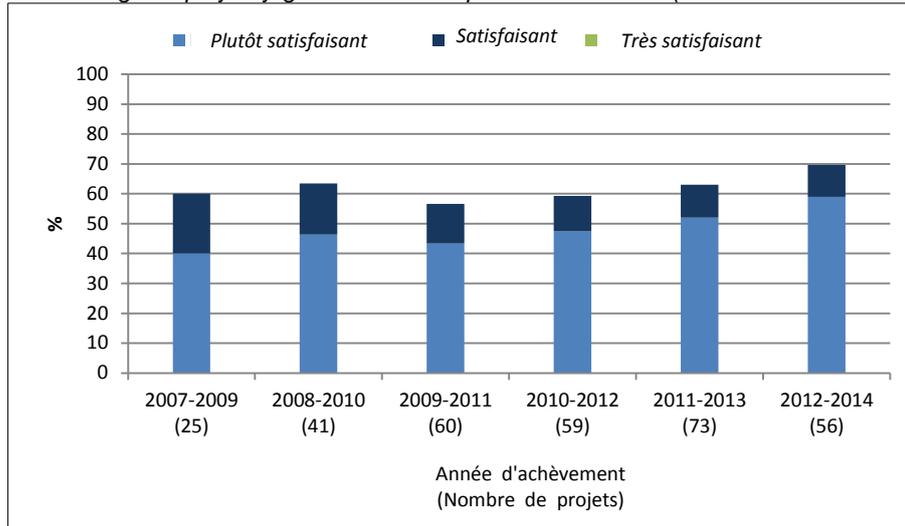
Autres critères de performance

100. La présente section de ce chapitre analyse la durabilité des avantages générés par les opérations du FIDA, l'innovation et le potentiel de reproduction à plus grande échelle, et l'attention portée à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.
101. **Durabilité des avantages.** Les perspectives d'avantages durables générés par les opérations du FIDA se sont améliorées depuis la période 2009-2011. Pour 2012-2014, 69% des projets achevés au cours de la période ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, un pourcentage en augmentation par rapport aux 63% de la période 2011-2013 (graphique 12). L'amélioration est confirmée par la cohorte 2013-2015 de la série de données "toutes les évaluations". L'amélioration de la performance, toutefois, est jugée seulement plutôt satisfaisante.

Graphique 12

Durabilité – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)



102. Les projets examinés en 2015 illustrent le fait que les avantages sont davantage susceptibles d'être durables lorsque les projets ne se concentrent pas uniquement sur les activités productives, mais plus généralement sur le développement humain, social et institutionnel. Cette approche accroît la perspective de parvenir à l'autonomisation des communautés et à la durabilité des processus mis en place. En Inde, l'appui combiné du gouvernement et des communautés aux initiatives et la participation des communautés à l'action collective donnent à penser que le sentiment d'émancipation et l'aspiration à de meilleurs moyens d'existence subsisteront probablement même en l'absence d'un appui extérieur.
103. L'EPP concernant l'Éthiopie a jugé satisfaisante la durabilité du portefeuille de projets examinés. Les bonnes perspectives de voir les investissements conserver leur durabilité avec le temps reposent sur trois facteurs principaux: i) l'attention soutenue sur le plan des politiques de la part du gouvernement, qui a inclus les projets dans son plan d'investissement à long terme; ii) le fait que les communautés bénéficiaires ont de forts intérêts dans les programmes; et iii) le fait que ces mêmes communautés sont responsables de l'exploitation et de la maintenance des installations créées par les projets.
104. De manière générale, toutefois, la durabilité demeure un domaine exigeant une attention sur l'ensemble des projets et des portefeuilles de pays, comme l'avait déjà souligné, l'année dernière, le thème d'apprentissage du RARI sur la durabilité des avantages des opérations du FIDA.¹⁷ En particulier, les problèmes revenant le plus souvent dans les évaluations de 2015 se rapportent à l'interruption de l'appui des pouvoirs publics et au faible nombre de stratégies de retrait bien conçues précisant les rôles et responsabilités du FIDA, du gouvernement et d'autres partenaires après l'achèvement des projets. Par ailleurs, l'EPP concernant la Gambie a observé que, bien que des stratégies de retrait soient de plus en plus souvent intégrées à la conception des projets, la durabilité a été réduite par le manque d'engagement et de sentiment d'appropriation des bénéficiaires en

¹⁷ Le thème d'apprentissage du RARI 2015 a recensé les éléments moteurs et les facteurs limitant la durabilité. Les éléments moteurs clés sont: i) nécessité d'une intégration adéquate des objectifs du projet dans les stratégies nationales de développement; ii) attention aux investissements dans les activités qui améliorent le capital humain et social des communautés par le biais d'un développement inclusif; iii) des stratégies claires et réalistes pour l'intégration des questions d'égalité entre les sexes, essentielles pour promouvoir la durabilité; et iv) promotion de l'appropriation et de la responsabilité au niveau de la communauté. Les facteurs limitant la durabilité sont: i) faiblesse de l'évaluation et de la gestion des risques; ii) faiblesse de l'analyse financière et économique; iii) absence de stratégies de retrait; iv) faible résilience des communautés et des ménages face aux chocs extérieurs; et v) large sélectivité dans le choix des zones géographiques et des thématiques au sein des projets appuyés par le FIDA.

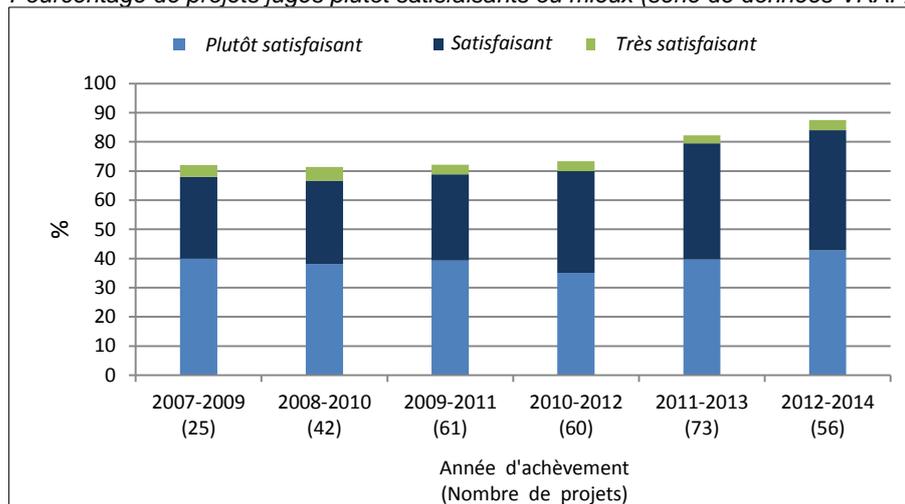
matière de planification, de mise en œuvre, de maintenance et de supervision des activités et des infrastructures des projets, or ce sont des facteurs essentiels pour assurer la pérennité des acquis des projets.

105. **Innovation et reproduction à plus grande échelle.** La contribution du FIDA à la promotion des innovations et de la reproduction à plus grande échelle des expériences réussies, afin que les impacts soient plus larges et durables, s'est améliorée depuis 2009, comme en témoignent les deux séries de données – VRAP/EvPP et "toutes les évaluations". Le pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux est passé de 79,7% au cours de la période 2011-2013 à 87,5% pour la période 2012-2014, parmi lesquels 44,6% jugés satisfaisants ou mieux (graphique 13). C'est là le plus haut pourcentage de projets satisfaisants et très satisfaisants pour la période couverte par la série de données VRAP/EvPP.

Graphique 13

Innovation et reproduction à plus grande échelle – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux (série de données VRAP/EvPP)



106. Le critère "innovation et reproduction à plus grande échelle" figurait déjà parmi les priorités de FIDA9 et a conservé son rang dans FIDA10. Il constitue l'un des principes d'action fondamentaux du FIDA, tels que les exprime le Cadre stratégique 2016-2025, ce qui réaffirme la priorité stratégique accordée par le Fonds à l'augmentation de l'impact de ses investissements.
107. L'évaluation de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle par IOE est axée sur la mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA: i) sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions. Le principal document de référence, pour l'évaluation de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle, est la Stratégie du FIDA en matière d'innovation, approuvée en 2007,¹⁸ qui souligne clairement que les innovations sont spécifiques au contexte.
108. S'agissant de l'appui à l'innovation, les évaluations de 2015 ont constaté que les projets avaient réussi à introduire des approches du développement rural participatives et novatrices, et des technologies et des méthodologies agricoles et non agricoles améliorées précédemment inconnues dans les zones d'intervention. Le Programme de développement agricole et rural à assise communautaire, au Nigéria, constitue un bon exemple d'une mobilisation à la base de la part de groupes et d'associations de développement communautaire qui ont défini la

¹⁸ Le document sur la Stratégie du FIDA en matière d'innovation peut être consulté à l'adresse: <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/91//EB-2007-91-R-3-Rev-1.pdf>.

structure et les principes à mettre en place pour qu'un développement impulsé par la communauté fonctionne au niveau des villages. Cette approche participative innovante a ensuite été institutionnalisée et reproduite à plus grande échelle par le gouvernement.

109. L'EPP concernant l'Inde met en évidence l'introduction de techniques innovantes présentant un intérêt du point de vue de l'adaptation au changement climatique dans le contexte des économies d'eau, de la gestion des bassins versants, de la lutte contre l'érosion du sol, des investissements en rapport avec les énergies renouvelables, ainsi que des initiatives sur la technologie de l'information et des communications, les filières des produits de base et les produits d'assurance.
110. Du point de vue de la reproduction à plus grande échelle, le Projet Dom Hélder Câmara I, au Brésil, est l'un des meilleurs exemples, compte tenu de l'importante contribution du gouvernement du Brésil à la deuxième phase du projet, décrite de manière plus détaillée dans l'encadré 5.

Encadré 5

Un exemple réussi de reproduction à plus grande échelle: le Projet Dom Hélder Câmara II au Brésil

Au Brésil, le Projet Dom Hélder Câmara I a débouché sur une deuxième phase (le Projet Dom Hélder Câmara II), dont le coût total s'élève à 125 millions d'USD, et qui peut être considéré comme un exemple réussi de reproduction à plus grande échelle, puisque le Gouvernement apporte une contribution de 82 millions d'USD et le bénéficiaire une contribution de 25 millions d'USD (86% du financement total). La contribution financière du FIDA est seulement de 3 millions d'USD sur ses ressources de base, et de 15 millions d'USD provenant du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire. Au cours de la première phase, la contribution du FIDA s'élevait à 25 millions d'USD, provenant de ses ressources de base.

La Phase I du projet a testé plusieurs innovations, comme l'introduction de cartes d'identité pour les femmes (qui a ensuite été étendue à l'ensemble du Brésil par le Ministère du développement agricole) et le ciblage des quilombolas – communautés marginalisées d'ascendance africaine – (qui a été reproduit par la Banque mondiale dans le Projet de développement durable de l'État de Bahia – Bahia Produtiva – avec un budget de 260 millions d'USD à exécuter dans l'ensemble de l'État sur une période de six ans). De nombreuses autres caractéristiques innovantes du projet (par exemple les processus participatifs et ascendants appliqués pour la planification et l'allocation des ressources, la gestion de l'eau) sont en cours d'application à plus grande échelle dans les politiques et les programmes aux niveaux de l'État et du pays grâce à un fort engagement dans les plateformes de concertation sur les politiques.

111. L'EPP relatif à l'Inde offre des expériences exemplaires de reproduction à plus grande échelle en termes à la fois d'extension de la couverture des projets et de passage de l'échelle d'un projet à celle d'une politique. Dans le cas du Programme d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales de l'Orissa (OTELP), le gouvernement de l'État finance actuellement une troisième phase, dénommée "OTELP+", pour un montant de 100 millions d'USD, avec une contribution du FIDA de 15 millions d'USD. Il recherche avec succès une convergence avec les programmes du gouvernement central. Dans le cas du Projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la région du Nord-Est (NERCORMP), une troisième phase a été lancée en 2014 sous la forme d'un projet de six ans financé exclusivement par le Gouvernement de l'Inde (niveau central) pour étendre les activités de NERCORMP II à de nouveaux districts. Le modèle NERCORMP I est en cours d'extension par le projet de la Banque mondiale (Projet de moyens d'existence dans les zones rurales du Nord-Est) dans quatre nouveaux États du nord-est de l'Inde.
112. Néanmoins, les efforts doivent être poursuivis pour que les approches et les innovations réussies promues par les opérations du FIDA puissent être reproduites à plus grande échelle par le gouvernement, les partenaires du développement et le

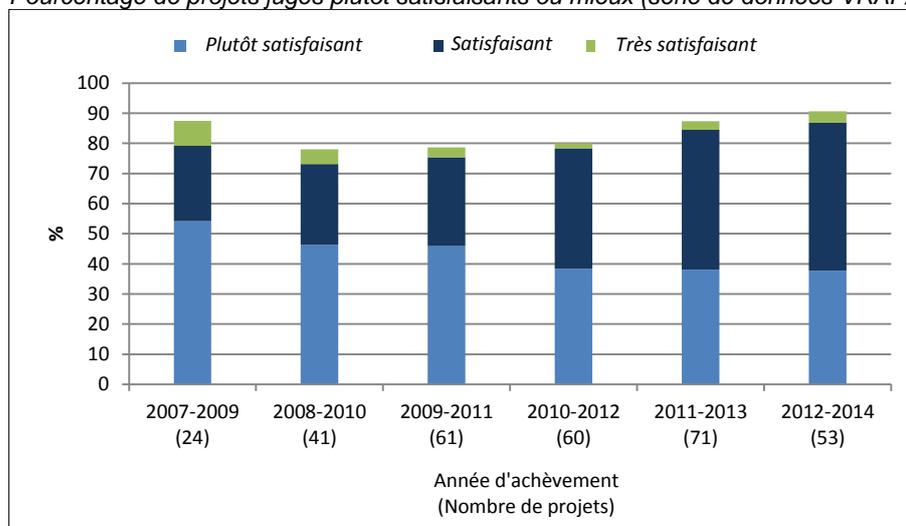
secteur privé, au-delà des zones ou des provinces couvertes par un projet donné, pour en élargir l'impact sur la pauvreté rurale à des pays spécifiques et au-delà. En particulier, comme l'a également souligné le thème d'apprentissage de cette année sur la gestion des savoirs, les évaluations mettent en évidence le fait que des résultats limités ont été obtenus sur le plan de l'analyse et de la systématisation des innovations et des bonnes pratiques en vue de leur diffusion et de leur utilisation. Les évaluations, tant au niveau du projet qu'à celui du pays, citent l'attention aux activités hors prêts, notamment la coopération Sud-Sud, comme un facteur essentiel à l'amélioration des perspectives de reproduction à plus grande échelle. À cet égard, le FIDA a introduit en 2015 un cadre opérationnel qui donne aux programmes de pays des orientations sur les moyens de combiner les activités de prêt et hors-prêts pour déclencher les changements systémiques souhaités dans le contexte institutionnel, des politiques et économique.

113. IOE prépare actuellement un RSE sur l'appui du FIDA à la reproduction à plus grande échelle des résultats, qui mettra en lumière les enseignements, les bonnes pratiques et les facteurs de succès, et recensera les risques et les limitations potentielles que peut rencontrer le FIDA dans son appui à la reproduction des résultats à plus grande échelle.
114. **Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes.** Le FIDA a de tout temps été intéressé par l'obtention d'un impact positif sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. La performance fait apparaître une tendance à la hausse entraînée, à partir de 2010, par une augmentation du pourcentage de projets jugés satisfaisants ou mieux. Dans la dernière cohorte de la série de données tirées des VRAP/EvPP, 91% des projets se situent dans la zone plutôt satisfaisants ou mieux, parmi lesquels près de 53% sont satisfaisants ou mieux (graphique 14).
115. La série "toutes les données d'évaluation" présente une tendance similaire. Ce bon résultat est édulcoré par le faible pourcentage de projets très satisfaisants, qui est seulement de 3,8% et 1,5%, respectivement, dans les dernières cohortes de la série de données VRAP/EvPP et de la série "toutes les données d'évaluation".

Graphique 14

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes – par année d'achèvement

Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux (série de données VRAP/EvPP)



116. L'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes sont au cœur de l'approche de développement du FIDA. À ce titre, l'égalité entre les sexes fait partie des priorités, pour FIDA9 comme pour FIDA10, et demeure l'un des principes d'action du Cadre stratégique 2016-2025.

117. S'agissant de l'évaluation de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, le principal document de référence est le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes¹⁹ de 2003, qui énonce les objectifs suivants: i) élargir l'accès des femmes aux actifs de base tels que le capital, la terre, le savoir et la technologie et leur en assurer la maîtrise; ii) renforcer le rôle des femmes dans les décisions relatives aux affaires communautaires et leur représentation dans les institutions locales; et iii) améliorer les conditions de vie des femmes et alléger leur charge de travail en leur facilitant l'accès aux infrastructures et aux services ruraux de base.
118. Les évaluations de 2015 constatent que, dans l'ensemble, les projets ont contribué à élargir l'accès des femmes aux actifs de base et à leur en assurer la maîtrise; à renforcer leur participation et leur rôle dans la prise de décisions à tous les niveaux et leur représentation dans les institutions locales; et à faciliter leur accès aux infrastructures et aux services ruraux de base. De récents projets ont accordé une attention croissante à la formation des hommes pour les sensibiliser de manière générale à la question des rapports entre hommes et femmes et au rôle de moteur du progrès que peuvent jouer les femmes, de manière plus générale, dans les activités de développement économique et social.
119. Les EPP concernant l'Éthiopie, l'Inde et le Nigéria mettent en lumière l'engagement des gouvernements en faveur de la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, ainsi que l'importance accordée aux questions de genre dans les portefeuilles respectifs du FIDA. En Inde, la plupart des projets du portefeuille ont adopté l'approche des groupes d'auto-assistance, qui a facilité un changement des attitudes vis-à-vis d'une augmentation des décisions conjointes en matière d'investissements. En outre, quelques projets ont abordé avec succès les problèmes de la consommation excessive d'alcool et de la violence domestique, dont les femmes et les enfants sont les principales victimes.
120. En Éthiopie, la Phase II du Projet de développement des communautés pastorales (PCDP II) offre un autre bon exemple de l'attention que porte le FIDA aux questions de genre. Premièrement, le projet avait bien intégré la problématique hommes-femmes, ce qui a amélioré la participation des femmes aux activités du projet. Deuxièmement, les données recueillies ont été ventilées par sexe, ce qui a facilité le suivi et la communication des résultats. Troisièmement, le PCDP II répondait à la fois aux besoins des ruraux pauvres et aux priorités stratégiques du FIDA, telles qu'énoncées dans le Plan d'action pour l'égalité entre les sexes de 2003, en contribuant au progrès de l'égalité, en élargissant l'accès des femmes aux revenus et aux actifs, en faisant mieux entendre leur voix et augmentant leur présence dans les institutions rurales, et en veillant à une répartition plus équitable de la charge de travail entre les hommes et les femmes.
121. Les évaluations de 2015 ont toutefois constaté qu'une augmentation concrète du pourcentage de projets très satisfaisants était possible par le biais de l'adoption de stratégies en matière d'égalité entre les sexes qui prennent en compte les contextes complexes et hétérogènes, et par le biais de l'élaboration de plans d'action pour l'égalité entre les sexes dans le cadre de l'ensemble des processus annuels de planification et d'information. Enfin, il faudra veiller davantage à ce que le personnel de direction des projets et les prestataires de services d'assistance technique bénéficient d'une orientation/sensibilisation et d'une formation portant sur la problématique hommes-femmes.

Résultat global du projet

122. Ce critère composite fournit une évaluation des projets financés par le FIDA en s'appuyant sur les notes attribuées à la performance des projets, à l'impact sur la

¹⁹ Le FIDA a adopté en 2012 une Stratégie concernant l'égalité entre les sexes dont les objectifs sont semblables à ceux du Plan d'action de 2003. Toutefois, les évaluations à la base des informations contenues dans le RARI 2016 ont été réalisées à propos de projets conçus avant 2012.

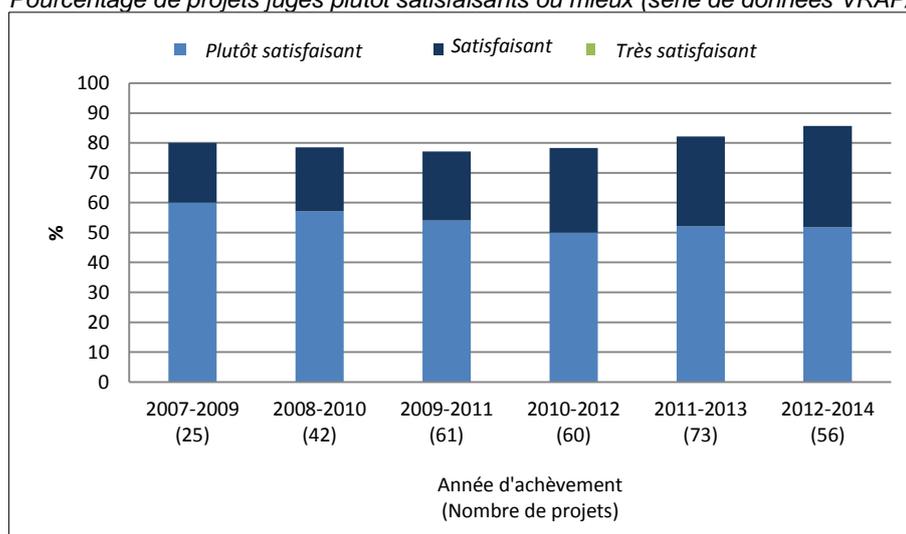
pauvreté rurale, à l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, et à la durabilité.

123. Comme le montre le graphique 15.1, le résultat global du projet a connu une amélioration marginale, passant de 82,2% de projets plutôt satisfaisants au cours de la période 2011-2013 à 85,7% au cours de la période 2012-2014, dont 34% de projets satisfaisants. Aucun projet n'a été jugé très satisfaisant, et la performance est majoritairement plutôt satisfaisante seulement, dans les deux séries de données – VRAP/EvPP et "toutes les évaluations".
124. L'amélioration marginale mentionnée ci-dessus se traduit également par une légère augmentation de la valeur moyenne, qui est passée de 4,08 au cours de la période 2011-2013 à 4,18 au cours de la période 2012-2014, avec un écart type plus faible (graphique 15.2).

Graphique 15.1

Résultats globaux du projet – par année d'achèvement

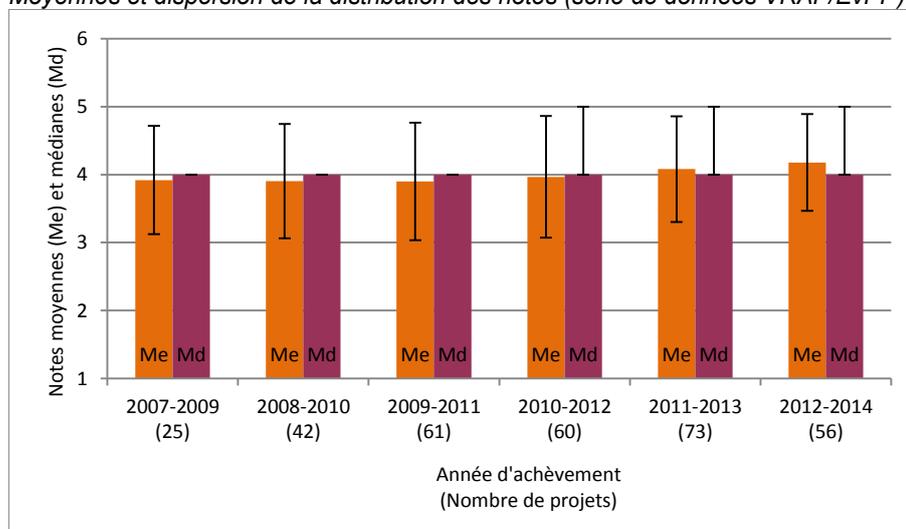
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux (série de données VRAP/EvPP)



Graphique 15.2

Résultats globaux du projet – par année d'achèvement

Moyennes et dispersion de la distribution des notes (série de données VRAP/EvPP)



Performance des partenaires

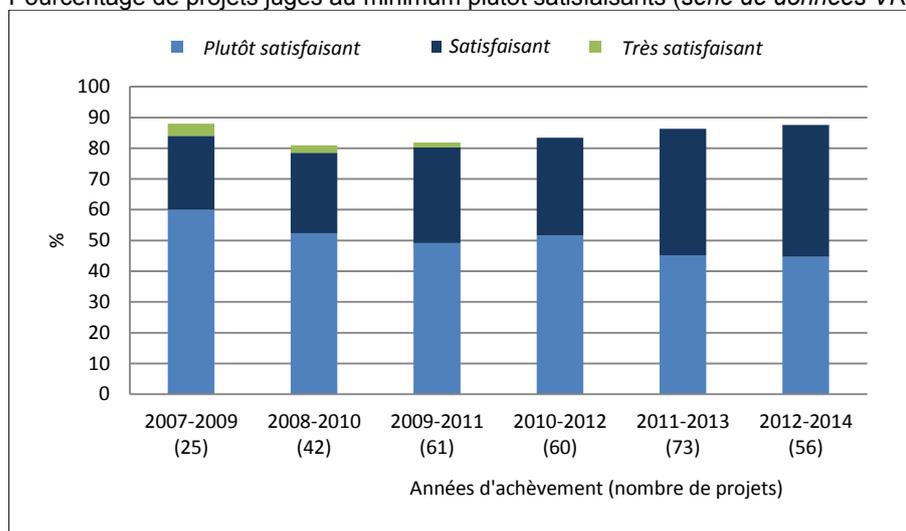
125. Les paragraphes ci-dessous évaluent la contribution de deux partenaires clés du projet (le FIDA et le gouvernement) dans divers domaines: conception et exécution, suivi et information, supervision et appui à l'exécution, et évaluation.

126. **Performance du FIDA en tant que partenaire** La performance du FIDA dans son rôle de partenaire est jugée au minimum plutôt satisfaisante dans 87% des projets achevés au cours de la période 2012-2014 (graphique 16.1), dont près de la moitié ont une performance jugée satisfaisante. La série de données "toutes les évaluations" fait apparaître des résultats similaires. Il y a là une tendance très positive, même si aucun projet, dans les deux séries de données, n'est jugé très satisfaisant. Les valeurs moyenne et médiane demeurent inchangées à 4 au cours de la période 2012-2014, comme pour la précédente cohorte (graphique 16.2).

Graphique 16.1

Performance du FIDA en tant que partenaire – par année d'achèvement

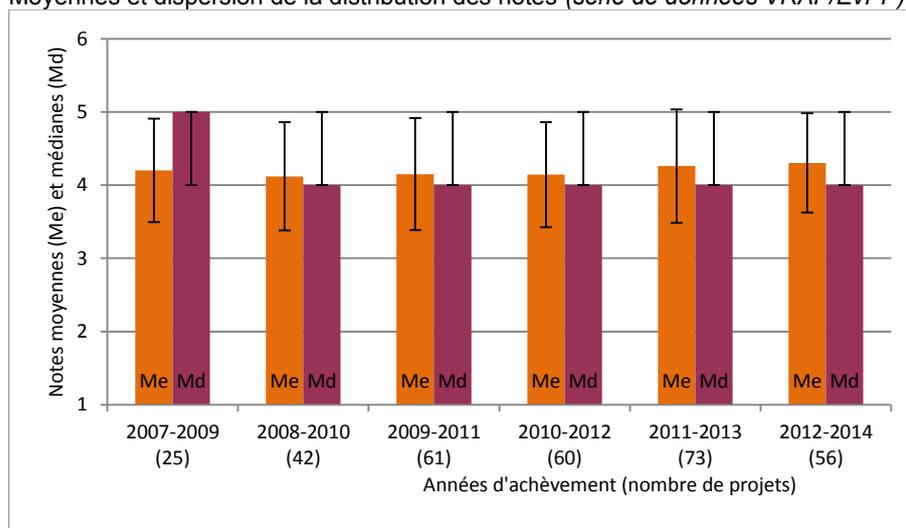
Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants (série de données VRAP/EvPP)



Graphique 16.2

Performance du FIDA en tant que partenaire – par année d'achèvement

Moyennes et dispersion de la distribution des notes (série de données VRAP/EvPP)



127. Les évaluations de 2015 confirment que les gouvernements apprécient le FIDA et lui font confiance pour la qualité et l'opportunité de son appui, et pour sa focalisation, sa souplesse et sa réactivité. L'un des principaux facteurs soutenant cette performance réside dans le fait que le Fonds poursuit son processus de décentralisation et expérimente de nouveaux modèles de bureaux de pays. L'ENI en cours sur la décentralisation explorera ce thème spécifique de manière plus détaillée.

128. Cependant, comme mentionné précédemment, il existe des possibilités de renforcer davantage le système d'autoévaluation du FIDA pour améliorer la responsabilité et l'apprentissage au niveau du projet; de traduire les résultats positifs de la performance du FIDA en une amélioration de la concertation sur les politiques avec les pouvoirs publics; et de renforcer l'établissement de partenariats. Il conviendra, en outre, d'accorder une attention accrue à la formation du personnel de projet en matière de gestion financière et de réduction des délais de traitement des demandes de retrait. Cela facilitera la gestion des aspects fiduciaires, comme on le verra plus loin à propos de la performance du gouvernement.
129. Le cofinancement est un indicateur clé de l'évaluation de la performance du FIDA dans son rôle de partenaire. À cet égard, le Fonds a fixé pour cible, pour la période de FIDA10, un ratio de cofinancement de 1:1,2, ce qui signifie que pour chaque dollar de financement par le FIDA, 1,2 USD proviendrait de sources externes.
130. C'est pourquoi le RARI 2016 comporte une nouvelle analyse qui permet d'évaluer la performance du FIDA en matière de cofinancement, dans le cadre de l'évaluation générale de la performance du FIDA en tant que partenaire. Les taux de cofinancement ont été calculés et analysés dans le portefeuille des nouveaux projets approuvés pendant la période couverte par chacune des six EvPP conduites en 2015.
131. Les résultats de l'analyse présentés dans le tableau 4 montrent que le FIDA a dépassé le ratio de cofinancement dans quatre des six pays. C'est en Inde que le plus haut niveau de cofinancement a été mobilisé, avec un cofinancement total de contrepartie, pour les huit nouveaux projets couverts par l'EPP, de 669 millions d'USD, soit 66% du coût total des projets. Les efforts de cofinancement ont aussi porté leurs fruits au Brésil et en Éthiopie. D'autre part, c'est au Nigéria que le ratio de cofinancement mobilisé a été le plus faible.

Tableau 4
Taux de cofinancement dans les EPP 2015
(en millions d'USD)

Pays	Période couverte par l'EPP	Nombre total de projets	Nombre de projets atteignant un ratio de cofinancement de 1:1,2	FIDA	Cofinancement international	Gouvernement*	Total des cofinancements	Coût du projet	Ratio de cofinancement.
Brésil	2008-2015	6	4	141,2	0,0	288,29	288,29	429,49	1:2
Turquie	2003-2015	5	1	102,7	10,9	43,5	54	156,90	1: 0,52
Inde	2010-2015	8	5	331	350,0	318,72	669	1 004,00	1:2,02
Éthiopie	2008-2015	4	3	237,02	336,5	48,81	385	622,33	1:1,7
Nigéria	2009-2015	2	0	160,36	3,7	30	34	198,28	1:0,21
Gambie	2004-2014	4	1	42	53,0	12,00	65	107	1:1,54

* Cofinancement de la part des bénéficiaires inclus.

132. Tout en reconnaissant les défis inhérents à la conception et à l'exécution de projets cofinancés, les évaluations indépendantes soulignent aussi l'importance du cofinancement, qui offre notamment des possibilités d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires, de procéder à des échanges de savoirs entre les institutions de cofinancement, de mener des concertations conjointes sur les politiques avec les gouvernements, ainsi que des possibilités de reproduire à plus grande échelle les expériences réussies en vue d'un meilleur impact.

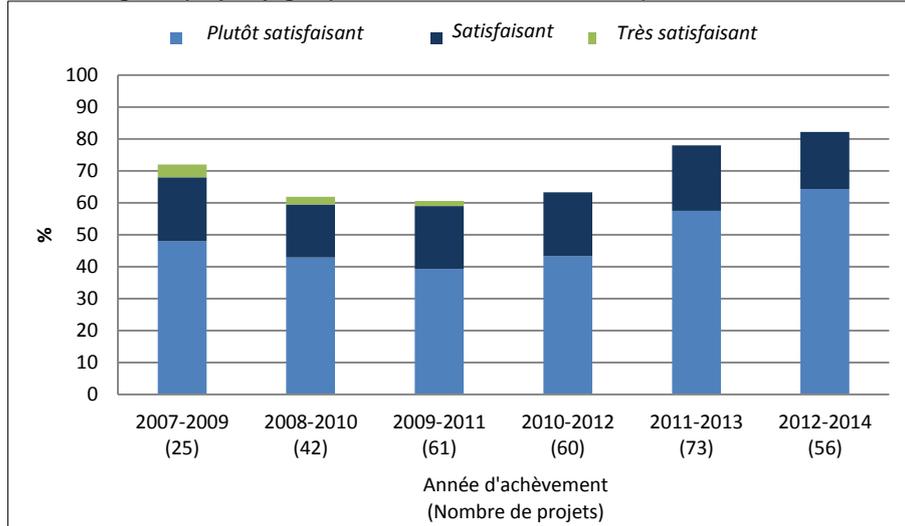
133. Les possibilités de cofinancement dépendent de plusieurs facteurs, comme la marge de manœuvre budgétaire du gouvernement, la présence d'autres donateurs investissant dans le développement rural, et les encouragements que le gouvernement peut apporter à la coordination du financement par les donateurs. Les éléments concrets qui ressortent des évaluations indépendantes donnent à penser qu'une forte présence dans un pays pourrait être propice à la coordination et à la concertation entre le FIDA et les pouvoirs publics, les donateurs et d'autres parties pouvant être des cofinanceurs potentiels des opérations du FIDA. Ces éléments concrets ne font cependant pas apparaître de corrélation directe entre la présence dans un pays et le cofinancement. Ainsi, le ratio de cofinancement est faible au Nigéria malgré la présence, depuis plusieurs années, d'un bureau de pays du FIDA, alors qu'en Gambie, où le FIDA n'a pas de bureau de pays, le ratio est relativement encourageant. L'ENI sur la décentralisation mènera une exploration plus poussée sur ces questions.
134. La performance dans le domaine des activités hors prêts constitue un autre moteur de renforcement des cofinancements. L'EPP concernant le Brésil, par exemple, révèle que malgré la marge d'amélioration existante, le FIDA s'est intéressé bien davantage à la concertation sur les politiques et à la gestion des savoirs dans le pays. Cela lui a permis de mettre en vedette les innovations et les expériences réussies des projets et, de manière plus générale, l'importance de l'investissement dans les petites exploitations agricoles et l'agriculture familiale pour l'amélioration des moyens d'existence ruraux.
135. Nonobstant la performance positive sur le plan du cofinancement, il est important de noter que le ratio de cofinancement a diminué, passant de 1,6 pendant la période couverte par FIDA9 à 1,2 pendant la période couverte par FIDA10. Des efforts plus systématiques seront nécessaires à l'avenir pour recueillir davantage de cofinancement pour la transformation du monde rural. À cet égard, le Fonds élabore actuellement une approche opérationnelle plus stratégique et plus ciblée pour la mobilisation de cofinancements au cours de la période de FIDA10.²⁰
136. **Performance du gouvernement.** La performance des gouvernements s'est considérablement améliorée, puisque l'on est passé de 60% des projets jugés au minimum plutôt satisfaisants au cours de la période 2009-2011 à 82,2% au cours de la période 2012-2014 (graphique 17.1). La tendance est confirmée par la série de données "toutes les évaluations". Cependant, la plupart des projets n'ont reçu que la note "plutôt satisfaisant", et aucun d'entre eux n'a été jugé "très satisfaisant" dans l'une ou l'autre des séries de données. En outre, alors que la note médiane est de 4, la note moyenne demeure inférieure à 4 tout au long de la période (graphique 17.2).

²⁰ Voir le Rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (document GC38/L.4/Rev.1)

Graphique 17.1

Performance du gouvernement en tant que partenaire – par année d'achèvement

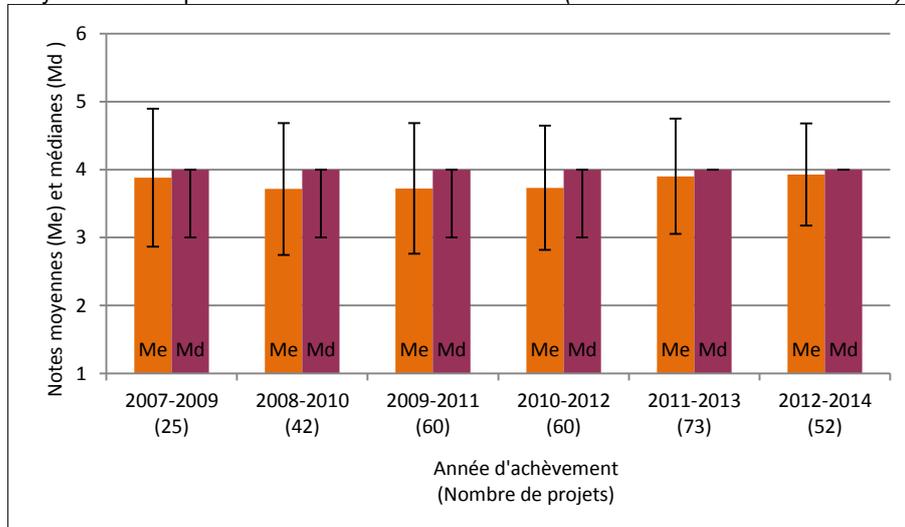
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux (série de données VRAP/EvPP)



Graphique 17.2

Performance du gouvernement en tant que partenaire – par année d'achèvement

Moyennes et dispersion de la distribution des notes (série de données VRAP/EvPP)



137. Les évaluations de 2015 confirment plusieurs caractéristiques clés d'une bonne performance du gouvernement. Premièrement, plusieurs évaluations au niveau du projet ainsi que les EPP concernant le Brésil et l'Inde attirent l'attention sur l'engagement du gouvernement et son appui au mandat du FIDA, des facteurs qui ont pour résultats des niveaux élevés de cofinancement, des changements dans les politiques et des efforts de reproduction à plus grande échelle. L'EPP du Brésil, en particulier, souligne qu'un fort leadership au niveau du pays contribue à améliorer le contexte d'action des pouvoirs publics et le contexte institutionnel dans les secteurs agricole et rural.
138. Deuxièmement, l'EPP concernant la Turquie met en évidence la création d'un cadre propice pour l'action des pouvoirs publics, la contribution à la planification de stratégies de retrait et l'appui constant du gouvernement, trois facteurs essentiels pour assurer la durabilité. Enfin, la majorité des évaluations de 2015 citent la forte appropriation des projets et l'appui actif et la participation des pouvoirs publics au S&E et aux missions de supervision parmi les éléments clés assurant une exécution en temps opportun et efficiente des projets.

139. D'autre part, des projets et des EPP comme ceux entrepris pour la Gambie et le Nigéria montrent que l'une des principales entraves à la performance du gouvernement se rapporte à la gestion des aspects fiduciaires – qui relève de la responsabilité des pouvoirs publics. En particulier, les aspects fiduciaires peuvent présenter des risques dans les domaines suivants: i) qualité de la gestion financière; ii) taux de décaissement; iii) financement de contrepartie; iv) conformité avec les règles de passation des marchés; v) qualité et ponctualité des audits; et vi) conformité avec les clauses de financement. Ces aspects sont attentivement évalués durant les missions annuelles de supervision du FIDA.
140. La compréhension des aspects fiduciaires et leur gestion rigoureuse par les pouvoirs publics dépendent dans une large mesure des capacités nationales et de la complexité des programmes de pays, et il est essentiel, comme on le verra de façon plus détaillée dans l'encadré 6, de veiller à l'efficacité et à la bonne gouvernance des prêts et des dons.

Qualité de la gestion financière. Une gestion financière saine est essentielle pour garantir une supervision correcte et parvenir à une exécution efficiente du projet. Les évaluations ont recensé un certain nombre de questions auxquelles il faut prêter attention, comme la faiblesse des systèmes de comptabilité et d'information et l'absence de manuels financiers pour guider le personnel du projet dans ses activités de gestion financière. Par ailleurs, la formation et le renforcement des capacités concernant les aspects clés de la gestion des opérations financées par le FIDA, et l'appui régulier de spécialistes en la matière sont essentiels pour garantir une bonne gestion financière. Plusieurs évaluations font observer que les difficultés de la tenue de comptes financiers exacts sont liées à la faiblesse des capacités du personnel en termes de tenue des comptes, spécialement lorsque les systèmes comptables rendent compte de multiples sources de financement.

Taux de décaissement. Les évaluations ont relevé plusieurs cas dans lesquels la lenteur des taux de décaissement au cours des premières années de l'exécution est principalement imputable au temps excessif consacré au traitement des demandes de retrait, à la passation des marchés de biens et de services, et à la soumission des états des dépenses. Ainsi, au Nigéria, dans le cas du Programme de développement agricole et rural à assise communautaire, où la gestion des fonds a été décentralisée vers les sept États participants, chaque État devait par conséquent justifier et soumettre individuellement les demandes de retrait. Le résultat a été que 465 demandes de retrait au total ont été soumises sur l'ensemble de la durée de vie du projet, entraînant un coût de transaction élevé, pour le FIDA comme pour le gouvernement. De ce fait, le délai moyen de traitement a été de 39 jours, et de 32 jours pour le traitement par le FIDA. Il existe néanmoins des variations notables: le record de longueur pour le traitement d'une demande de retrait a été de 161 jours, et celui de rapidité de sept jours. Pour le traitement par le FIDA, le traitement le plus long a été de 81 jours, et le plus court d'un jour. Malgré les contraintes affectant le taux de décaissement, les projets évalués sont parvenus à des taux allant de 93 à 108%. Les améliorations des taux de décaissement sont attribuées, principalement, à l'ajustement des règles de décaissement et de passation des marchés (Nigéria), au passage à la supervision directe par le FIDA (Chine) et à la présence du FIDA dans les pays qui a permis dans certains cas (au Brésil, par exemple) un traitement plus rapide des demandes de retrait pour le réapprovisionnement des comptes spéciaux des projets.

Fonds de contrepartie. Le versement en temps utile des fonds de contrepartie du gouvernement, ainsi que l'engagement à préfinancer des activités clés, est un facteur essentiel pour une bonne exécution du projet, spécialement dans les cas où le décaissement des fonds du FIDA peut connaître des retards. Les évaluations de 2015 ont toutefois relevé plusieurs cas dans lesquels les fonds de contrepartie n'ont pas été versés en temps utile. C'est ainsi que l'exécution du Projet de gestion communautaire des ressources dans le gouvernorat d'Al-Dhala, au Yémen, a été retardée par suite du versement tardif des fonds de contrepartie, ce qui a affecté l'avancement du projet et sa performance.

Passation des marchés. Les accords de prêt stipulent les dispositions spécifiques régissant la passation des marchés de biens, travaux et services de consultants dans le cadre des projets. Les évaluations ont relevé des cas où les projets ont éprouvé des difficultés à suivre les directives du FIDA pour la passation des contrats avec les prestataires de services et pour les achats de biens. En Chine, par exemple, dans le Programme de protection de l'environnement et de réduction de la pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi, quelques difficultés ont résulté d'erreurs de traduction et de malentendus à la suite de l'introduction d'un nouveau modèle du FIDA pour la passation des marchés sans formation supplémentaire du personnel local du programme. On observe, dans les projets qui élaborent leurs propres procédures et manuels pour la passation des marchés sur la base des directives du FIDA, une meilleure performance et une application ordonnée de processus rigoureux de passation des marchés.

Audits. Dans l'ensemble, les évaluations ont constaté une bonne conformité avec les normes et les pratiques du FIDA. Au Nigéria, par exemple, où des problèmes s'étaient précédemment posés, la qualité et la ponctualité de l'audit se sont améliorées avec le temps, une fois que les questions liées au flux ascendant de l'information ont été

résolues, et que les auditeurs au niveau de l'État ont été formés conformément aux normes du FIDA.

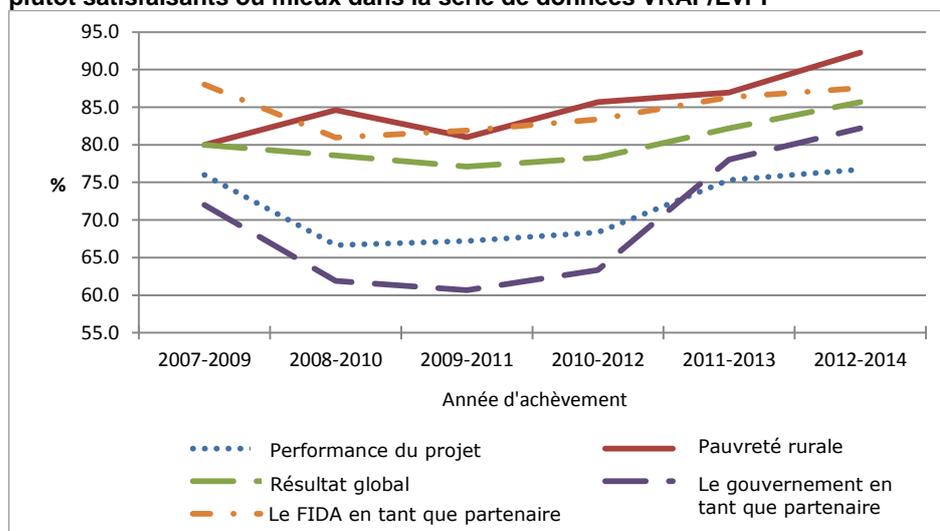
Conformité avec les clauses de financement. Les évaluations de 2015 constatent que les gouvernements sont de manière générale en conformité avec les clauses de financement. En République de Moldova, le Programme relatif aux services financiers ruraux et à la commercialisation offre un excellent exemple de performance satisfaisante du gouvernement dans la gestion des aspects fiduciaires. Le gouvernement a manifesté une forte appropriation du programme et a systématiquement et activement participé à toutes les missions de supervision. Toutes les conventions de prêt ont été respectées et le Gouvernement de la République de Moldova a fourni un appui pertinent en temps voulu à l'exécution du projet, conformément à l'accord de prêt.

Résumé de la performance du projet

141. Le graphique 18 présente une vue d'ensemble des tendances de la performance du projet, du résultat global du projet, de l'impact sur la pauvreté rurale et de la performance des partenaires. Le graphique confirme le recul de la performance des projets achevés au cours de la période 2009-2011, spécialement pour ce qui concerne la performance du projet et du gouvernement, point déjà souligné par le RARI 2015.

Graphique 18

Vue d'ensemble combinée des principaux critères d'évaluation, pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux dans la série de données VRAP/EvPP

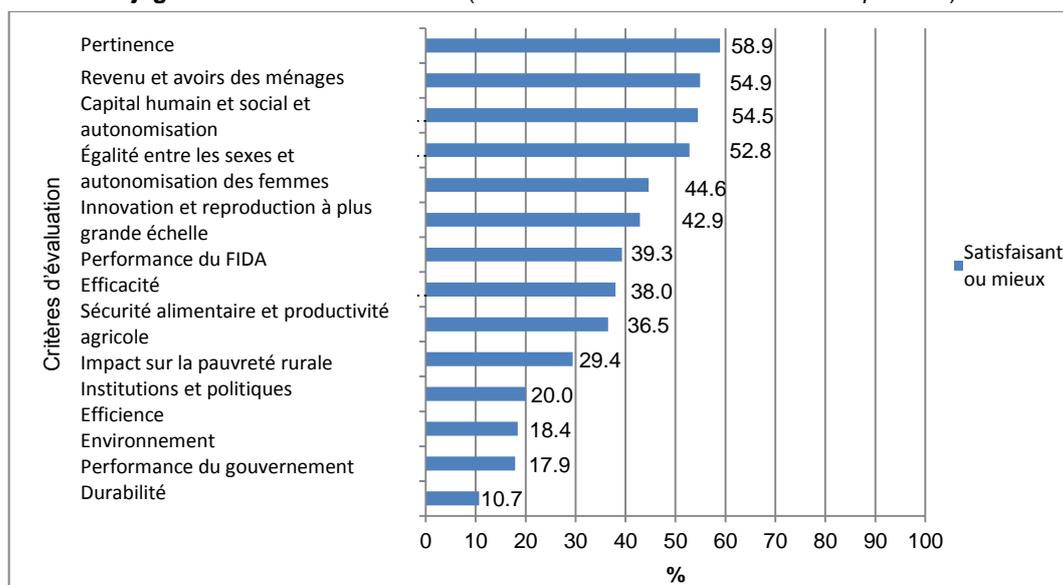


142. Le rapport de l'année dernière propose, à l'égard de ce recul de la performance, deux explications encore valides. Premièrement, une partie des projets évalués qui ont été achevés au cours de la période 2009-2011 avaient été exécutés dans des pays en situation de fragilité, où les contextes d'action des pouvoirs publics et institutionnels sont faibles en comparaison d'autres pays. Deuxièmement, ce recul peut aussi résulter de l'introduction au FIDA, en 2009, du premier Manuel de l'évaluation complet, qui a été utilisé pour évaluer les projets à compter de 2009.
143. Le recul de la performance est particulièrement fort pour les critères de l'efficacité et de la performance du gouvernement. Sur l'ensemble des projets achevés au cours de la période 2009-2011, le pourcentage de projets jugés plutôt insuffisants ou pire a été de 53% pour l'efficacité et de 39% pour la performance du gouvernement. La plupart des projets ont été affectés de façon négative par la faiblesse de l'appropriation, de l'obligation redditionnelle et de la responsabilité manifestées par les gouvernements, par leur médiocre capacité et leur expérience limitée en matière d'exécution des projets, et par la sous-estimation des dépenses de gestion/de fonctionnement.

144. Pour les cinq critères, la performance s'améliore à partir de la période 2010-2012 et la cohorte 2012-2014 enregistre la meilleure performance de la série temporelle. Le pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux dépasse les 80% pour tous les critères d'évaluation, à l'exception de l'efficacité (69%) et de la durabilité (70%). Outre l'analyse et les exemples de bonne et de moins bonne performance illustrés dans les paragraphes qui précèdent, ce résultat positif peut aussi être attribué au fait que les effets des changements significatifs intervenus dans le modèle opérationnel du FIDA depuis 2007 (comme l'examen *ex ante*, la supervision directe et la décentralisation) commencent à apparaître dans les données du RARI.
145. Le graphique 19 présente la performance des projets financés par le FIDA par critères d'évaluation, lorsque l'on prend uniquement en considération les notes satisfaisantes ou mieux. L'analyse révèle que les projets obtiennent les meilleures notes en termes de pertinence, et les plus mauvaises en termes de durabilité et de performance du gouvernement.

Graphique 19

Classement des critères d'évaluation – pourcentage de projets achevés au cours de la période 2012-2014 jugés satisfaisants ou mieux (données tirées des VRAP/EvPP uniquement)



Analyse de la performance des opérations du FIDA durant la période couverte par la reconstitution FIDA9

146. Cette section présente un compte rendu de la performance du FIDA par période de reconstitution, en mettant particulièrement l'accent sur les réalisations de la période couverte par FIDA9 (2013-2015). Étant donné que le chapitre traçant les grandes lignes de la performance des opérations du FIDA au cours de la période 2000-2015 présente une évaluation portant sur l'ensemble des critères d'évaluation pour les deux séries de données, données des VRAP/EvPP et "toutes les données d'évaluation", l'analyse contenue dans la présente section est conduite seulement pour les critères d'évaluation suivants: les deux critères composites (performance du projet et résultat global du projet), l'impact sur la pauvreté rurale et la performance en tant que partenaires du FIDA et du gouvernement concerné. En outre, l'analyse des notes a également été conduite pour l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, et pour l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, qui étaient les domaines prioritaires de FIDA9.
147. C'est la série "toutes les données d'évaluation" qui a été utilisée pour l'analyse et la communication sur la performance par période de reconstitution des ressources du FIDA. La raison en est que le RARI rend compte des tendances relatives à la

performance depuis la période de reconstitution de FIDA5 (2001-2003), et que l'on ne dispose pas de données tirées des VRAP/EvPP pour cette période.

148. Les graphiques présentant les notes par période de reconstitution, réunis dans l'annexe 6, font apparaître une bonne performance des opérations du FIDA sorties du portefeuille pendant la période couverte par FIDA9 pour les critères d'évaluation clés énumérés ci-dessus. Plus de 80% des projets sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux pour la plupart des critères en 2013-2015, à l'exception de la performance du projet, critère pour lequel ce pourcentage est légèrement inférieur à 80%. La meilleure performance des opérations du FIDA est celle enregistrée dans la réduction de la pauvreté rurale, pour laquelle 87,7% des projets sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux, et dans l'appui à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes, pour lequel le chiffre correspondant est de 88,4% des projets plutôt satisfaisants ou mieux.
149. En outre, on peut observer une amélioration générale lorsque l'on compare les résultats de FIDA9 avec ceux des autres périodes de reconstitution. Il convient de noter, en particulier, deux conclusions positives: i) l'amélioration de la performance des gouvernements partenaires, passée de 66,6% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux au cours de FIDA8 à 83% au cours de FIDA9; et ii) l'augmentation régulière du pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA en tant que partenaire est jugée satisfaisante, passé de 20% au cours de FIDA5 à 45,7% au cours de FIDA9.
150. En résumé, la performance du FIDA a été bonne au cours de la période de reconstitution de FIDA9; le FIDA a prêté attention aux priorités opérationnelles comme la réduction de la pauvreté rurale, et il a mis davantage l'accent sur la mesure des résultats. Ces résultats positifs ouvrent la voie à une transition harmonieuse vers FIDA10 et mettront le Fonds en bonne position pour faire face aux défis lancés par le nouveau programme mondial pour le développement durable.
151. Dans le même temps, le RARI 2016 recense les domaines auxquels il faudra prêter attention, à l'avenir, pour rendre opérationnel l'ensemble de priorités défini pour la période de FIDA10. En effet, la performance d'un grand nombre de projets demeure dans l'ensemble plutôt satisfaisante pour tous les critères clés d'évaluation, et seuls quelques projets sont très satisfaisants du point de vue des critères "innovation et reproduction à plus grande échelle" (2,8%) et "problématique hommes-femmes" (2,9%). Il est donc possible, comme cela a déjà été souligné dans le RARI 2015, de "placer la barre de la performance plus haut", en passant du niveau "plutôt satisfaisant" au niveau "satisfaisant", voire "très satisfaisant". Par ailleurs, l'efficacité demeure un domaine de préoccupation pour l'avenir, avec une performance inchangée par rapport aux précédentes périodes de reconstitution, avec seulement 59% des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux.

Comparaison entre pairs

152. Suivant la pratique introduite dans le rapport de l'an dernier, on trouvera dans le RARI 2016 les résultats de la comparaison entre pairs des notes attribuées par IOE et des notes attribuées par le Département gestion des programmes (PMD) pour tous les critères d'évaluation. La comparaison est effectuée au moyen des valeurs de la moyenne et du mode. La comparaison entre pairs a pour but d'évaluer "l'écart net" entre les notes attribuées par PMD et par IOE pour chacun des critères inclus dans les RAP et les VRAP, afin de mieux comprendre où se situent les différences dans l'information rapportée sur la performance.
153. Outre ce qui précède, l'annexe 9 du RARI présente la liste des 32 projets achevés en 2013, avec les notes correspondantes pour les principaux critères d'évaluation utilisés par IOE et PMD. L'année 2013 a été choisie pour cette analyse parce que

c'est l'année pour laquelle on disposait du plus grand nombre de VRAP/EvPP pour des opérations achevées. On trouvera dans la même annexe une comparaison entre les notes d'IOE et de PMD pour tous les critères d'évaluation, mais utilisant seulement les EvPP pour l'analyse.

154. Comme précisé dans les paragraphes ci-après, les résultats de la comparaison entre pairs sont largement semblables à ceux de l'année dernière. L'échantillon analysé est toutefois plus important, avec 126 projets achevés pendant la période 2007-2014, contre 97 dans le RARI 2015.
155. Le tableau 5 montre que pour les 126 projets évalués dans cette analyse, les notes de PMD étaient en moyenne plus élevées, quel que soit le critère considéré. Comme l'année précédente, l'écart le plus important concerne la pertinence, critère pour lequel les notes de PMD sont en moyenne supérieures de 0,42 point. Un examen des VRAP permet d'en constater la raison: dans l'analyse et la notation de la pertinence d'un projet, les EvPP évaluent principalement la pertinence des objectifs du projet et ne se concentrent pas suffisamment sur la pertinence de sa conception. Les évaluations et les notations de la pertinence par IOE couvrent à la fois l'examen des objectifs du projet et l'examen de sa conception – deux aspects essentiels pour garantir l'efficacité. Un autre facteur d'explication est que de nombreux RAP évaluent seulement la pertinence du projet telle qu'elle est formulée dans les documents de conception, tandis que les évaluations d'IOE incluent une analyse de la pertinence aussi bien au moment de la conception qu'à l'achèvement du projet.
156. La différence entre les notes selon la méthode de notation employée est la même que l'année dernière. La note obtenue selon la méthode de notation d'IOE est 4 pour tous les critères, à l'exception du "capital humain et social et autonomisation", dont la note est 5. La note obtenue selon la méthode de notation de PMD est 5 pour neuf critères, et 4 pour les autres. Ces résultats montrent que les notes satisfaisantes sont plus fréquentes dans les évaluations de PMD.

Tableau 5

Comparaison entre les notes attribuées par IOE aux VRAP/EvPP et à celles attribuées par PMD aux RAP pour l'ensemble des critères d'évaluation

Critères	Notes moyennes		Écart entre les notes moyennes	Note de la méthode de notation	
	IOE	PMD		IOE	PMD
1. Pertinence	4,36	4,78	-0,42	4	5
2. Efficacité	4,02	4,22	-0,20	4	4
3. Efficience	3,66	3,92	-0,26	4	4
4. Performance du projet	3,99	4,3	-0,31	4	4
5. Impact sur la pauvreté rurale	4,13	4,24	-0,11	4	5
6. Durabilité	3,71	4,01	-0,30	4	4
7. Innovation et reproduction à plus grande échelle	4,15	4,44	-0,29	4	5
8. Égalité des sexes et autonomisation des femmes	4,27	4,44	-0,17	4	4
9. Performance du FIDA	4,22	4,5	-0,28	4	5
10. Performance du gouvernement	3,83	4,04	-0,21	4	4
11. Résultat global du projet	4,04	4,25	-0,21	4	5
12. Revenu et avoirs des ménages	4,2	4,37	-0,17	4	5
13. Capital humain et social et autonomisation	4,38	4,53	-0,15	5	5
14. Sécurité alimentaire et productivité agricole	4,11	4,35	-0,24	4	5
15. Environnement	3,86	4,1	-0,24	4	4
16. Institutions et politiques	4,04	4,35	-0,31	4	5

157. **Rapports d'achèvement de projet (RAP).** Dans les VRAP, IOE évalue et note les RAP sur la base des quatre critères d'évaluation suivants: i) portée (par exemple, le RAP a-t-il respecté les directives du FIDA pour l'élaboration des RAP?); ii) données (par exemple, robustesse des données concrètes utilisées pour formuler les jugements d'évaluation); iii) enseignements (par exemple, le RAP inclut-il des enseignements sur les causes immédiates de performances satisfaisantes ou moins que satisfaisantes?); iv) sincérité (par exemple, la narration est-elle objective et les notes contenues dans les RAP sont-elles étayées par les données concrètes figurant dans le document?). Les notes relatives à chacun des critères sont agrégées dans les VRAP pour obtenir la note d'ensemble du RAP.
158. Comme le montre le tableau 6, l'évaluation d'ensemble des RAP pour la période 2012-2014 fait apparaître une légère amélioration par rapport à la période 2011-2013, puisque 82% des RAP validés par IOE sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux. Les RAP tendent à avoir pour points forts les "enseignements tirés" et la "sincérité", mais sont plus faibles pour ce qui est de la "qualité". Toutefois, le pourcentage de RAP satisfaisants ou mieux a diminué par rapport à la période 2011-2013, et moins de 30% seulement des RAP produits dans la dernière cohorte sont considérés comme entrant dans cette catégorie.

Tableau 6

Qualité des RAP (série de données VRAP/EvPP)

Critères d'évaluation pour les RAP	% de projets satisfaisants ou mieux		% de projets plutôt satisfaisants ou mieux	
	2011-2013	2012-2014	2011-2013	2012-2014
Portée	45,2	40	81	84
Qualité	16,4	14,3	70	77
Enseignements	55,6	53,6	90	93
Sincérité	46,6	41	86	88
Note globale pour les RAP	35,5	29	79	82

Source: VRAP par IOE

159. Comme cela a été mis en lumière dans les précédents RARI, il y a souvent entre 18 mois et deux ans de décalage entre l'achèvement d'un projet, la préparation du RAP et la notation par PMD et la soumission des RAP ainsi notés à IOE. Ce décalage a d'importantes conséquences sur la préparation des VRAP par IOE, et affecte donc la série de données tirées des VRAP/EvPP utilisée dans le RARI. En fait, dans le RARI de cette année, la période 2012-2014 est la dernière sous-période analysée.
160. Il est par conséquent impératif de réduire le retard dans la soumission à IOE des RAP complets avec leurs notes, afin que le RARI puisse fournir chaque année un exposé aussi à jour que possible sur la performance opérationnelle du FIDA. À cet égard, il convient de reconnaître que PMD a entrepris, à la fin de l'année 2015, une importante réforme des directives et des procédures, en vue de rationaliser le processus et d'améliorer la qualité et la ponctualité des RAP.

Évaluations des programmes de pays

161. **Généralités.** Les EPP fournissent une évaluation plus générale du partenariat FIDA/gouvernement pour la réduction de la pauvreté rurale, et leurs conclusions éclairent l'élaboration des nouvelles stratégies et activités appuyées par le FIDA dans un pays donné.
162. Depuis 2010, le RARI contient un chapitre consacré aux EPP, dans lequel est analysée et communiquée l'information sur la performance au-delà du niveau du projet et dans lequel sont recensés les enseignements transversaux sur les programmes de pays du FIDA. Pour s'aligner sur cette pratique, ce chapitre expose dans ses grandes lignes la performance du FIDA en rapport avec: i) les activités hors prêts (à savoir la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats); et ii) les stratégies de pays (autrement dit les COSOP) en termes de pertinence et d'efficacité. Il comprend aussi une section sur les questions transversales importantes pour les stratégies de pays du FIDA, en cours et futures.
163. Depuis la création de ce produit dans les années 1990, IOE a réalisé 58 EPP (dont on trouvera la liste complète à l'annexe 4). Sur ce total, 36 EPP ont été conduites depuis 2006 selon une méthode commune, comprenant notamment l'emploi d'un système de notation qui permet d'agréger les résultats des différents programmes de pays. Le RARI de cette année inclut six nouvelles EPP conduites au Brésil, en Éthiopie, en Inde, au Nigéria, en Gambie et en Turquie.
164. Sur les 36 EPP conduites par IOE, 23 l'ont été dans des pays à revenu intermédiaire (PRI). En particulier, quatre des EPP de 2015 concernaient des PRI (Brésil, Inde, Nigéria et Turquie). Comme indiqué dans le RSE préparé par IOE en

2014 sur l'engagement du FIDA auprès des PRI²¹, le FIDA, compte tenu de son mandat ainsi que du grand nombre de ruraux pauvres et d'inégalités dans les PRI, continuera de jouer un rôle important dans l'aide apportée à ces pays pour lutter contre la pauvreté. Le maintien de l'engagement auprès des PRI est également important pour le modèle financier du FIDA, étant donné que les PRI apportent actuellement des contributions financières croissantes, par rapport au passé, aux reconstitutions périodiques des ressources du FIDA.

165. Alors que les projets financés grâce à des prêts restent une priorité dans de nombreux PRI, d'autres attendent que le FIDA s'implique davantage dans des activités hors prêts comme la gestion des savoirs, la concertation sur les politiques et l'établissement de partenariats, ou offre son appui dans le domaine de la coopération Sud-Sud, de la coopération triangulaire et de l'assistance technique. Ce sont là des aspects sur lesquels le FIDA a réalisé des progrès, mais il serait possible d'en faire plus à l'avenir, comme l'indiquent de façon plus détaillée les paragraphes qui suivent dans lesquels est examinée l'évaluation des activités hors prêts.

Activités hors prêts

166. **Tendances de la performance 2006-2015.** La concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats sont des activités qui se renforcent mutuellement et apportent un complément aux projets d'investissement du FIDA. Ces activités sont de plus en plus reconnues comme constituant des instruments essentiels pour favoriser le changement en termes d'institutions et de politiques au niveau national, et de la reproduction à plus grande échelle de l'impact des opérations du FIDA aux fins d'une intensification des résultats obtenus en matière de réduction de la pauvreté rurale.
167. Le tableau 7 présente les résultats regroupés des 36 programmes de pays évalués depuis 2006. En bref, les données montrent que près de 64% des programmes de pays ont été plutôt satisfaisants, et 5,6% satisfaisants pour l'ensemble des activités hors prêts, tandis que 30% sont plutôt insuffisants et qu'aucun n'est très satisfaisant.
168. La moitié des EPP ont principalement jugé plutôt satisfaisante la performance combinée du FIDA et du gouvernement aussi bien en matière de gestion des savoirs que d'établissement de partenariats. Cette dernière a été la meilleure des activités hors prêts au cours de la période 2006-2015, tandis que la concertation sur les politiques a été la moins satisfaisante. La note moyenne est toutefois inférieure à 4 pour les trois activités hors prêts tout au long de la période.
169. Les activités hors prêts ont été, de tout temps, le domaine le plus faible de l'appui du FIDA. Les principales raisons à l'origine de ces faibles résultats, telles qu'elles ressortent des précédents RARI, sont l'absence d'approche stratégique, la faiblesse des ressources et des incitations à cet effet, et l'insuffisance des systèmes de S&E.

²¹ Le RSE peut être consulté à l'adresse en anglais: <https://www.ifad.org/documents/10180/1297cd6c-d40d-4580-8909-e588291c6940>.

Tableau 7
Performance des activités hors prêts 2006-2015

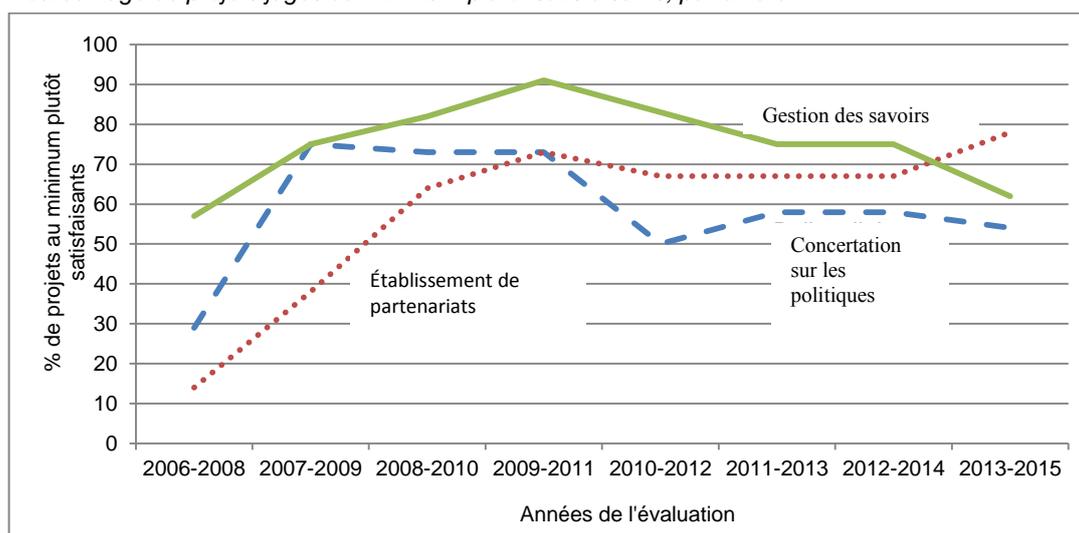
Notation	Concertation sur les politiques	Gestion des savoirs	Établissement de partenariats	Ensemble des activités hors prêts
Très satisfaisant	2,8	2,8	0	0
Satisfaisant	2,8	8,3	13,9	5,6
Plutôt satisfaisant	47,2	50	55,6	63,9
Total satisfaisant	53	61	69	69
Plutôt insuffisant	38,9	36,1	30,6	30,6
Insuffisant	8,3	2,8	0	0
Très insuffisant	0	0	0	0
Total insuffisant	47	39	31	31
Note moyenne	3,5	3,7	3,8	3,8

170. **Tendances de la performance 2013-2015.** Les paragraphes qui suivent examinent les tendances de la performance des activités hors prêts sur la base des moyennes triennales mobiles (graphique 20) à partir de 2006. L'analyse est axée sur la période 2013-2015 et sur les facteurs de bonne ou de moins bonne performance tels qu'ils ressortent des EPP de 2015.

Graphique 20

Performance des activités hors prêts au cours de la période 2006-2015

Pourcentage de projets jugés au minimum plutôt satisfaisants, par critère



171. On voit dans le graphique 20 que le plateau caractérisant la période 2011-2014 analysée dans le RARI 2015 a évolué au cours de la période 2013-2015: la gestion des savoirs s'est améliorée, mais la performance a décliné en ce qui concerne la concertation sur les politiques et l'établissement de partenariats.
172. La tendance à l'amélioration observée dans le domaine de la gestion des savoirs est encourageante, puisque l'on est passé de 67% de programmes de pays jugés au minimum plutôt satisfaisants depuis la période 2010-2012, à 78% au cours de la période 2013-2015. Le chapitre de ce rapport consacré au thème d'apprentissage comportera une analyse approfondie de la performance, ainsi que des facteurs favorables et limitants dans le domaine de la gestion des savoirs. Cependant, étant donné que la présente section est axée sur les évaluations de la

période 2013-2015, principalement entreprises dans des PRI, il n'est pas inutile de rappeler que ces pays expriment un intérêt croissant pour la recherche d'un programme actif de partage des savoirs, et aussi des attentes plus élevées à l'égard du FIDA comme intermédiaire de savoirs pour aborder un éventail accru de problèmes dans la lutte contre la pauvreté rurale. La demande croissante que ces pays adressent à l'expérience du FIDA, à ses enseignements et ses bonnes pratiques, notamment dans le contexte de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, est un ingrédient de premier plan dans l'amélioration de la performance en matière de gestion des savoirs.

173. La performance en matière de concertation sur les politiques a décliné, passant de 73% de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux pendant la période 2009-2011, à 58% pendant la période 2011-2014 et à 54% pendant la période 2013-2015. Aucun projet n'est jugé satisfaisant ou très satisfaisant. La tendance à la baisse est encore plus marquée s'agissant de l'établissement des partenariats. Dans ce domaine, la performance a reculé, passant de 91% de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux pendant la période 2009-2011, à 75% pendant la période 2011-2014 et à 62% pendant la période 2013-2015.
174. Comme le prévoyait le RARI 2015, la performance relative aux deux derniers domaines est en deçà des cibles respectives de 70% et 90% établies dans le CMR de FIDA9. Le déclin de la performance suscite des inquiétudes, car on attend du Fonds qu'il contribue notablement à la réalisation de l'ODD 17²², car la cible de FIDA10 pour 2018 est de passer à 85% de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux dans le domaine de la concertation sur les politiques.
175. Les EPP de 2015 rendent compte d'exemples réussis de concertation sur les politiques et d'établissement de partenariats. Au Brésil, le Ministère du développement agricole et le FIDA sont parvenus à mettre sur la table les priorités des producteurs familiaux brésiliens et à faire participer leurs représentants à la concertation, aux côtés des fonctionnaires gouvernementaux et d'autres responsables et décideurs. En Inde, certains projets ont apporté une utile contribution à l'élaboration des politiques, dont la législation portant sur l'accès des groupes tribaux aux forêts est un exemple. En Gambie, le FIDA et le gouvernement ont engagé un dialogue fructueux sur les politiques, qui a débouché sur la réforme du secteur de la microfinance dans le pays. Pour ce qui concerne l'établissement de partenariats, les partenariats avec les organisations non gouvernementales et les organisations à assise communautaire, ainsi qu'avec le gouvernement, sont considérés comme généralement positifs par les EPP de 2015.
176. Toutefois, la plus grande partie de la concertation sur les politiques et de l'établissement de partenariats au niveau du pays demeure restreinte au contexte des projets financés par le FIDA, et le rôle du FIDA dans les processus nationaux d'élaboration des politiques a été limité, comme cela a été le cas en Turquie. Il a par ailleurs été observé que les partenariats avec le secteur privé, considérés comme un aspect important de la stratégie du FIDA, sont sous-exploités ou ne représentent encore qu'un domaine émergent, comme en Inde, par exemple.
177. L'intensification de la collaboration du FIDA avec le secteur privé, y compris avec les grandes sociétés privées du secteur agroalimentaire, et spécialement au niveau des pays, est une priorité pour l'amélioration future de l'établissement des partenariats. Dans le même ordre d'idée, les partenariats avec des organisations multilatérales et bilatérales, notamment avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, sont de plus en plus recherchés et restent une priorité, même si les EPP de 2015 conviennent que des améliorations demeurent possibles.

²² ODD17: "Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser".

178. Il reste par conséquent d'autres possibilités à explorer pour élargir la coordination, les partenariats et la concertation avec un plus large éventail d'institutions intervenant dans les domaines de l'agriculture et du développement rural, les partenaires internationaux du développement, les donateurs et le secteur privé, qui pourraient favoriser la reproduction à plus grande échelle des expériences réussies et des résultats, comme on le verra plus en détail dans les paragraphes qui suivent.
179. **Facteurs clés d'une bonne performance dans le domaine des activités hors prêts.** Les EPP de 2015 attirent l'attention sur certains facteurs essentiels au renforcement de l'aptitude du FIDA à s'engager toujours plus dans des activités hors prêts à l'avenir. Premièrement, une **allocation plus systématique de ressources, accompagnée de programmes réalistes définis dans le COSOP, et appuyée, pour leur exécution, par des feuilles de route claires et étayées par la documentation adéquate**, est essentielle pour exploiter les savoirs et les enseignements tirés des approches de projet couronnées de succès. Cela ouvrirait la voie à un rôle plus significatif et plus structuré du FIDA dans la concertation sur les politiques et l'établissement des partenariats.
180. Deuxièmement, **une présence renforcée du FIDA dans les pays, avec le détachement d'un chargé de programme de pays (CPP)**, apporte une contribution positive à une meilleure gestion des savoirs et renforce l'image de marque du FIDA, sa visibilité et sa capacité à participer à la concertation sur les politiques et à l'établissement de partenariats. Le rôle des bureaux de pays du FIDA et des CPP détachés dans la promotion de la concertation sur les politiques au niveau national sera analysé dans le contexte de l'ENI formative sur l'expérience de décentralisation du FIDA, actuellement en cours de réalisation et qui tirera parti des données concrètes issues des EPP.
181. Les EPP de 2015 apportent d'utiles éclairages sur l'importance de la présence du FIDA dans les pays, sous la forme d'un bureau de pays. Au Nigéria, par exemple, l'installation d'un bureau de pays en 2008 a donné naissance à des conditions économiques favorables permettant d'amorcer le dialogue sur les politiques et a permis au FIDA de chercher activement à établir des liens politiques et d'assurer conjointement le suivi des mesures avec le gouvernement et d'autres donateurs.
182. L'EPP concernant l'Inde note toutefois que, même avec la forte présence dans le pays que représente un CPP détaché, l'ampleur, l'extension géographique et la complexité du programme font qu'il est extrêmement difficile pour le bureau de pays d'intervenir de façon équilibrée dans tous les domaines relevant de sa responsabilité. La majeure partie du temps est consacrée à l'appui technique au projet et aux missions d'exécution, tandis que les dimensions hors prêts essentielles occupent une place moins prioritaire dans le programme. Il convient par conséquent d'accorder davantage d'attention aux ressources humaines et financières déployées au niveau du pays.
183. Troisièmement, une approche plus programmatique, avec notamment une coordination plus systématique des donateurs et l'élaboration au niveau du pays de stratégies comportant un programme clair, permettrait de mettre en place des partenariats plus solides au niveau stratégique et d'améliorer la concertation sur les politiques et le cofinancement.
184. Quatrièmement, l'ENI sur le SAFP souligne un autre facteur important susceptible de susciter une amélioration de la performance, spécialement dans le domaine de la concertation sur les politiques. En effet, le **processus de notation de la performance du secteur rural**, s'il est conduit de manière participative avec les autorités gouvernementales et d'autres partenaires dans le pays, pourrait constituer une occasion utile de concertation sur les politiques et pourrait promouvoir des politiques et un contexte institutionnel plus propices, favorisant la réduction de la pauvreté rurale.

185. Enfin, les EPP de 2015 soulignent que, si l'on veut que l'agriculture paysanne, la transformation du monde rural et la lutte contre la pauvreté rurale progressent, il faut porter un intérêt particulier aux dons octroyés en faveur des partenariats de recherche, de la concertation sur les politiques, ainsi que de la génération et du partage des savoirs. Néanmoins, et ce point est également examiné dans le contexte du thème d'apprentissage sur la gestion des savoirs, il existe des possibilités d'assurer des liens plus solides entre les prêts et les dons, et d'accroître le potentiel d'exploitation des enseignements tirés des activités de don.
186. En particulier, l'EPP concernant le Nigéria a observé que, bien qu'il soit fait allusion aux liens (potentiels) entre dons et prêts dans la plupart des documents de don, il est difficile de percevoir des effets concrets sur le terrain, de sorte que ces liens entre prêts et dons demeurent faibles et ne sont pas encore opérationnels. En Inde, on n'a pas exploité de façon systématique le potentiel d'utilisation des dons pour lancer des initiatives de concertation sur les politiques au niveau des États ou même au niveau national.
187. Enfin, l'EPP concernant le Brésil a constaté que les dons ont constitué une part importante du programme du FIDA au Brésil. Ils ont contribué, en particulier, à donner plus d'ampleur aux activités hors prêts dans le programme de pays. On dispose toutefois de peu d'informations pour évaluer les effets ou la contribution à la réalisation des objectifs de certains dons, bien que le don en cours dans le domaine de la gestion des savoirs, le programme Seear, ait entrepris d'élaborer une méthode novatrice de conduite des activités de S&E avec la participation des jeunes ruraux, par le biais de séquences vidéo/audio.
188. Une grande partie des éléments mentionnés précédemment sont à rapprocher du caractère régional ou mondial des dons examinés dans les EPP de 2015. Même si les propositions de don peuvent potentiellement créer les savoirs demandés et favoriser l'engagement en faveur de la transformation du monde rural, leur intégration dans les programmes de pays a été mitigée. En particulier, lorsqu'un don concerne un grand nombre de pays, il est plus difficile d'attribuer les progrès et l'impact qui en découlent à un programme de pays spécifique, comme le mentionnent les EPP concernant tant l'Éthiopie que le Nigéria.
189. En somme, les activités hors prêts sont essentielles pour que le FIDA puisse intensifier l'impact de ses programmes et en tirer parti, à la fois sur le plan des politiques et sur le plan opérationnel/financier, y compris dans la perspective de la coopération Sud-Sud et triangulaire, qui fait l'objet de la section suivante.
190. **Coopération Sud-Sud et triangulaire.** Pour la première fois, le RARI consacre une section particulière à ce thème, prenant pour point de départ les conclusions de la SRE 2016 sur les activités hors prêts dans le contexte de la coopération Sud-Sud, décrites dans les paragraphes suivants.
191. L'importance de la CSS et de la CTr dans le contexte de la coopération internationale pour le développement a été soulignée dans le Programme 2030, parmi les moyens de réalisation des ODD. Reflétant cette demande et cet intérêt croissants, un certain nombre d'organisations multilatérales et bilatérales s'efforcent d'accroître leur appui à la CSS et à la CTr. Dans ce contexte, les rapports finaux des processus de consultation sur la neuvième et la dixième reconstitutions des ressources, achevées en décembre 2011 et décembre 2014, indiquent de plus en plus souvent que la CSS et la CTr constituent des priorités absolues pour permettre au FIDA de réaliser son mandat de réduction de la pauvreté rurale. Le second de ces rapports note que, "au cours de la période couverte par FIDA10, le Fonds envisage de renforcer son avantage comparatif et d'élargir son action, du point de vue de la coopération en matière de gestion des savoirs et du point de vue de la promotion de l'investissement, dans ce domaine qu'il considère comme faisant partie intégrante de son modèle opérationnel." Le

FIDA n'a pas développé de politique ou de stratégie spécifiques détaillant les modalités de son appui à la CSS²³.

192. C'est en 2008 que la CSS est apparue pour la première fois comme un point explicite inscrit à l'ordre du jour institutionnel du FIDA mais, de l'avis général, le FIDA appuyait déjà *de facto*, même auparavant, certaines initiatives de CSS (sans nécessairement leur apposer cette étiquette), principalement sous forme de partage des savoirs et d'apprentissage mutuel. Le RSE a confirmé que les principales caractéristiques et les points forts de la CSS facilitée par le FIDA sont les suivants: i) focalisation sur la réduction de la pauvreté rurale et sur l'agriculture familiale, fondée sur l'expérience de portée mondiale accumulée par le FIDA; ii) rôle central des ruraux pauvres et des organisations de base comme principaux prestataires et bénéficiaires de solutions de développement; iii) partenariats à long terme avec de multiples parties prenantes, en particulier les organisations de base (comme les organisations paysannes, par exemple); et iv) prédominance d'une perspective régionale.
193. Le RSE note cependant que le Fonds n'a formulé clairement ni les principaux objectifs, ni les itinéraires à suivre pour atteindre les objectifs, ni les approches à adopter pour appuyer les différents types de CSS au cours de la période couverte par le RSE. L'une des recommandations formulées dans le RSE à l'intention du FIDA était donc de définir, à propos de l'appui du FIDA à la CSS, un concept clair et des orientations pratiques au niveau institutionnel. Il est important de préciser ce qui est considéré comme une CSS dans le contexte du FIDA et quelles possibilités d'appui le Fonds pourra offrir, et d'énoncer clairement quels types de CSS peuvent renforcer l'impact de son portefeuille et contribuer ainsi à la réalisation de son mandat. Au cours des dernières années, des efforts accrus ont été déployés pour apporter cette clarté conceptuelle, telle qu'on la trouve dans le rapport final de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA et dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. De plus, des orientations sont également fournies dans le contexte du processus d'assurance qualité et au sein du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, où sont examinés tous les nouveaux COSOP et documents de conception des projets.
194. Par ailleurs, et bien que le modèle révisé de COSOP comporte une section où sera exprimée l'approche en matière de CSS et de CTr, il existe des possibilités de renforcer l'intégration stratégique de la CSS dans les programmes de pays. Des initiatives relativement programmatiques de CSS ont souvent été financées par le biais de dons (principalement régionaux), mais leurs liens avec l'ensemble des programmes de pays sont souvent, également, peu évidents. Par conséquent, d'autres évaluations plus systématiques et proactives seront nécessaires pour déterminer si les pays sont intéressés par le partage des savoirs et par un apprentissage auprès d'autres pays, dans le contexte de l'élaboration d'une stratégie de pays ou d'un projet.
195. D'après le RSE, l'orientation sur les résultats est généralement faible dans la planification et le suivi des activités de CSS, les produits (par exemple le nombre d'ateliers ou de participants) constituant souvent l'axe principal de la planification et du compte rendu. Cet aspect est évident dans les dons centrés sur la CSS (c'est-à-dire promouvant spécifiquement la CSS comme orientation principale), ou lorsque des activités de CSS sont conduites dans le contexte de projets de plus grande ampleur, pour lesquels il n'y a pas d'approche structurée visant à documenter les contributions spécifiques de la CSS. En gardant présent à l'esprit le fait que la CSS est un moyen et non une fin en soi, la planification et la mesure des contributions de la CSS aux objectifs de développement seront essentielles pour

²³ Il est intéressant de noter que le FIDA a préparé le document 2010/2011 sur "La CSS dans le modèle opérationnel du FIDA" qui présente un énoncé de haut niveau sur la CSS et la CTr.

une future reproduction à plus grande échelle de la CSS comme composante du modèle opérationnel du FIDA. Dans cette optique, le Fonds prévoit de renforcer les mécanismes internes requis pour assurer le suivi et l'application coordonnés de la CSS dans l'ensemble des opérations du FIDA au cours de la période 2016-2018.

196. Enfin, les possibilités de collaboration avec les autres institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome (RBA) dans le domaine de la CSS n'ont pas été pleinement exploitées au niveau des institutions ou au niveau des pays. Bien que chaque organisation ait son propre mandat et son avantage comparatif, il est possible de mieux coordonner les efforts dans des domaines précis pour éviter les chevauchements, améliorer ainsi les résultats collectifs et réduire les coûts de transaction pour les gouvernements. Ce point présente une importance particulière, compte tenu également de la priorité stratégique accordée par le Cadre stratégique 2016-2025 à la collaboration entre les RBA.

Performance du COSOP

197. Les COSOP sont des instruments fondamentaux pour la détermination du positionnement stratégique du FIDA dans le pays et pour la formulation de l'ensemble des interventions qui contribueront à la réduction de la pauvreté rurale. Des COSOP axés sur les résultats ont été introduits en 2006, ce qui a contribué à rendre plus pointue leur orientation vers les résultats. Chaque EPP comporte une évaluation et une notation de la performance du COSOP, ce qui suppose l'examen de la pertinence et de l'efficacité des stratégies de pays du FIDA. Sur la base de ces notes, les EPP produisent également une évaluation d'ensemble de la performance du COSOP.
198. Le tableau 8 présente une synthèse des notes extraites des 36 EPP réalisées au cours de la période 2006-2015. La pertinence des COSOP est jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 87% des cas, l'efficacité est jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 75% des cas et la performance du COSOP est jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 83% des cas. La majorité des notes est située dans la zone de la note "plutôt satisfaisant", et aucune stratégie de pays n'est jugée très satisfaisante, quel que soit le critère considéré.

Tableau 8

Résultats concernant la pertinence, l'efficacité et la performance des COSOP (pourcentage de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux)^a

Notation		Pertinence du COSOP	Efficacité du COSOP	Performance du COSOP ^b
(6)	Très satisfaisant	0	0	0
(5)	Satisfaisant	31	11	29
(4)	Plutôt satisfaisant	56	64	54
% total de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux		87	75	83
(3)	Plutôt insuffisant	13	25	17
(2)	Insuffisant	0	0	0
(1)	Très insuffisant	0	0	0
% total de projets jugés plutôt insuffisants ou pire		13	25	17
Note moyenne		4,2	3,9	4,1
Programmes de pays notés		36	28	28

Source: EPP réalisées par IOE au cours de la période 2006-2015

^a Les sept EPP achevées avant 2009 ne comportaient pas de notes relatives à la pertinence, l'efficacité et la performance globale des COSOP, puisque cette notation n'était pas requise par la méthodologie employée par IOE à l'époque. IOE a donc décidé d'attribuer des notes sur la base des données concrètes disponibles dans les sept EPP. Cela a été possible pour la pertinence de la stratégie de pays dans les sept cas, mais les données concrètes étaient insuffisantes pour permettre une notation fiable pour l'efficacité de la stratégie de pays et pour la performance globale des COSOP.

^b La performance du COSOP est une note composite fondée sur les notes individuelles relatives à la pertinence et à l'efficacité du COSOP. Cette note composite n'est pas une moyenne arithmétique des notes de chaque COSOP concernant la pertinence et l'efficacité, mais plutôt un chiffre rond basé sur les données concrètes disponibles et sur le jugement objectif des évaluations.

199. **Questions transversales.** Les EPP de 2015 ont permis de recenser plusieurs questions générales auxquelles il convient de prêter attention si l'on souhaite améliorer les stratégies de pays, actuelles et futures, du FIDA. Premièrement, **les processus et les instruments permettant de mesurer au niveau du pays les réalisations attribuables aux activités hors prêts ne sont pas encore parfaitement au point** dans le contexte des cadres de résultats des COSOP. Pour la période couverte par FIDA10, le Fonds s'est engagé à assurer le suivi de sa performance en matière de gestion des savoirs et d'en rendre compte dans le RIDE. Cependant, comme on le verra de manière plus approfondie dans le chapitre consacré au thème d'apprentissage, il manque aussi, pour la gestion des savoirs, un concept clair et un indicateur spécifique dans le CMR de FIDA10. Dans le même esprit, aucune disposition n'a été prise pour le suivi des progrès et l'évaluation des résultats dans les domaines de la CSS et de la CTr.
200. Deuxièmement, pour que les COSOP soient plus efficaces, ils devraient établir **un programme clair et réaliste concernant les activités hors prêts et fournir une indication quant à l'estimation des ressources administratives** nécessaires à la réalisation des objectifs du programme de pays et des ressources spécifiques nécessaires pour traduire en actions concrètes les objectifs du COSOP et les activités hors prêts prévues. Cette démarche est essentielle pour éviter de définir des buts trop ambitieux qui se révéleront ensuite impossibles à atteindre.
201. Troisièmement, il est **nécessaire d'établir des liens étroits entre les activités hors prêts et les opérations de prêt du FIDA**, étant donné que ces dernières génèrent les expériences et les enseignements qui guident le travail de l'organisation en termes de concertation sur les politiques, de gestion des savoirs et d'établissement de partenariats. À cet égard, comme mentionné précédemment,

les EPP ont recommandé qu'il soit fait un meilleur usage des activités financées par des dons pour faciliter le renforcement des partenariats institutionnels et faire progresser les programmes d'actions des pouvoirs publics.

202. Quatrièmement, les EPP ont mis en évidence **des possibilités, pour le FIDA, de mieux focaliser sa couverture géographique dans un pays** pour parvenir à une plus grande efficacité et porter une attention accrue aux activités hors prêts. L'ampleur, la portée géographique et la complexité des programmes peuvent présenter des défis du point de vue de l'efficacité de la supervision et des activités de S&E ; ces mêmes raisons font qu'il peut être extrêmement difficile, pour les petits bureaux de pays, d'effectuer efficacement leurs tâches à la fois en termes d'appui au projet et d'activités hors prêts. En conséquence, ces dernières bénéficient d'une moindre priorité dans le programme.
203. Enfin, les EPP recommandent que les COSOP reposent sur une **"théorie du changement"** assortie de produits, d'effets et d'objectifs stratégiques ainsi que d'indicateurs, peu nombreux mais bien choisis et intégrant clairement les contributions des opérations de prêt et des activités hors prêts. À cet égard, l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) du FIDA souligne qu'il faut établir des liens plus étroits entre l'allocation du SAFP, la réserve de projets et la théorie du changement correspondante, afin d'amplifier l'impact des opérations financées par le FIDA.

Analyse comparative de la performance des projets financés par le FIDA

204. Comme dans les précédentes éditions, ce RARI comprend une analyse comparative externe de la performance des opérations du FIDA par rapport à la performance des opérations du secteur de l'agriculture d'autres organisations de développement. Une analyse comparative interne est également réalisée par rapport aux cibles définies dans les CMR de FIDA9 et FIDA10, et sur l'ensemble des cinq régions géographiques²⁴ couvertes par les opérations du FIDA.
205. **Analyse comparative externe.** Cette section du rapport compare la performance du FIDA à celles d'autres institutions financières internationales et banques régionales de développement, en particulier la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BASD) et la Banque mondiale.²⁵ Ces organisations ont été choisies parce que, comme le FIDA, elles sont membres du Groupe de coopération pour l'évaluation rassemblant des banques multilatérales de développement, et utilisent par conséquent des méthodologies d'évaluation similaires et ont mis en place des bureaux indépendants de l'évaluation et des bases de données sur l'évaluation indépendante.
206. Bien que chacune des organisations diffère des autres de par sa taille ou sa zone d'intérêt géographique, elles ont des modèles opérationnels semblables à celui du FIDA. En effet, à la différence des institutions spécialisées des Nations Unies, les Banques africaine et asiatique de développement et la Banque mondiale accordent également des prêts pour des opérations d'investissement assorties de garanties souveraines.
207. Alors que l'analyse comparative contenue dans le RARI 2015 portait sur la période 2005-2014, IOE a pu, cette année, faire porter l'analyse comparative externe sur la période 2002-2015, les trois banques ayant été en mesure de communiquer davantage de données historiques sur la performance des projets.

²⁴ Asie et Pacifique; Afrique orientale et australe; Amérique latine et Caraïbes; Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; Afrique de l'Ouest et du Centre.

²⁵ La Banque interaméricaine de développement et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement ne sont pas incluses dans l'analyse comparative parce que la première n'utilise pas de système de notation, tandis que le centre d'intérêt et la couverture de la seconde sont significativement différents de ceux du FIDA.

208. Le tableau 9 présente une synthèse des résultats de l'analyse comparative réalisée pour le RARI de cette année. Dans l'ensemble, on peut conclure que la performance des projets du FIDA est parmi les meilleures, et très similaire à celle des opérations conduites par la Banque mondiale dans le secteur agricole, avec 80% de l'ensemble des opérations jugées plutôt satisfaisantes ou mieux.

Tableau 9

Performance des projets – pourcentage de projets de développement agricole et rural achevés au cours de la période 2002-2015 notés plutôt satisfaisants ou mieux

(série de données tirées de l'ensemble des évaluations)

Périodes	FIDA 2002-2015	FIDA Afrique 2002-2015	FIDA Asie et Pacifique 2002-2015	Banque asiatique de développement 2002-2014	Banque mondiale 2002- 2015	Banque africaine de développe- ment 2002-2013
2002-2015 (%)	80%	75%	90%	65%	78%	56%
Nombre de projets agricoles évalués	255	113	71	88	592	129

Source: Bases de données sur l'évaluation indépendante de l'Unité d'évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement, du Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement, du Groupe de l'évaluation indépendante de la Banque mondiale, et d'IOE.

209. Même lorsque les notes relatives à la performance des projets financés par le FIDA en Afrique, en Asie et dans la région Pacifique, sont comparées, respectivement aux notes de la Banque africaine de développement et de la Banque asiatique de développement, le FIDA conserve le pourcentage le plus élevé de notes plutôt satisfaisantes ou mieux pour la période donnée. Néanmoins, il est important de noter que la notation de la performance des projets de la BASD repose sur les notes attribuées pour quatre critères (pertinence, efficacité, efficience et durabilité), tandis que la performance des projets du FIDA n'inclut pas de note de durabilité.
210. À la BAfD, l'Unité d'évaluation indépendante du développement (IDEV) a adopté depuis 2013 le même format que le Département de l'évaluation indépendante de la BASD. Cependant, étant donné que les projets agricoles de la BAfD ont seulement été évalués jusqu'en 2013, IOE a calculé manuellement les notes de performance des projets à partir de notations comparables de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience.
211. Par conséquent, en raison des différences dans la taille des échantillons et dans la composition des notes de performance entre les banques, les données doivent être interprétées avec une certaine prudence. Depuis janvier 2016, IOE applique une méthodologie²⁶ d'évaluation actualisée, et inclut la durabilité dans la notation de la performance du projet. Cette formule améliorera la comparabilité de l'évaluation comparative dans le RARI de l'année prochaine.
212. Enfin, et même si le RARI compare la performance des projets du FIDA avec les opérations des trois autres banques dans le secteur de l'agriculture, il est important de noter que les projets financés par le FIDA présentent quelques caractéristiques distinctives, comme l'accent renforcé mis sur les zones rurales éloignées, le ciblage des populations défavorisées (par exemple les peuples autochtones, les pasteurs et les pêcheurs artisanaux), le renforcement des institutions de base, les méthodes participatives ascendantes d'allocation des ressources et les interventions dans des situations fragiles. Tous ces facteurs rendent plutôt difficiles la conception, l'exécution, la supervision et l'évaluation des projets financés par le FIDA.

²⁶ Conformément à la deuxième édition du Manuel de l'évaluation (décembre 2015): <https://www.ifad.org/documents/10180/94a67506-61b5-44df-81b3-53059e11a93b>

213. **Évaluation comparative interne.** Le tableau 10 compare la performance interne sur la base d'indicateurs et de cibles choisis parmi ceux des CMR de FIDA9 et FIDA10. Comme mentionné précédemment, le RARI 2016 est en mesure de fournir une image plus précise que celle de l'année dernière de la performance par rapport aux cibles de FIDA9. Les cibles pour FIDA10, à l'horizon de la fin de 2018, ont été incluses pour attirer l'attention sur les domaines qui pourraient être particulièrement en retard et auxquels des efforts particuliers devraient être consacrés à l'avenir. En réalité, la plupart des cibles fixées pour 2018 dans le CMR de FIDA10 sont les mêmes que dans FIDA9, étant donné que le but est de consolider les réalisations plutôt que de fixer de nouvelles cibles au-delà de ce que, au vu de l'expérience, on peut penser être concrètement réalisable.

Tableau 10

Évaluation comparative interne – Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux par rapport aux cibles du CMR

Indicateurs d'effet (pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux) à l'achèvement	Ensemble des données d'évaluation 2013-2015	Données tirées des VRAP/EvPP 2012-2014	Cibles 2015 du CMR de FIDA9 2013-2015	Cibles 2018 du CMR de FIDA10 2016-2018
Pertinence	90	89	100	-
Efficacité	83	84	90	90
Efficience	59	69	75	75
Impact sur la pauvreté rurale	88	92	90	90
Durabilité	71	69	75	75
Innovation et reproduction à plus grande échelle	80	88	90	90
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	88	91	90	90
Ressources naturelles et environnement	82	84	90	90
Performance du gouvernement	83	82	80	80

214. Le tableau montre que trois seulement des neuf indicateurs d'effet illustrés ont atteint la cible de FIDA9: l'impact sur la pauvreté rurale, l'égalité des sexes et la performance du gouvernement en tant que partenaire (vert). Les six autres indicateurs – pertinence, efficacité, efficience, durabilité, innovation et reproduction à plus grande échelle, et ressources naturelles et environnement – restent légèrement inférieurs aux cibles attendues et devront faire l'objet d'une attention particulière au cours de la période de FIDA10 (rouge). Les cibles fixées pour l'efficience sont particulièrement moins élevées. Et, à la lumière de la performance

relativement faible du critère de pertinence par rapport à la cible fixée pour la période de FIDA9, la réintroduction de ce critère avec une cible adéquate dans le CMR de FIDA10 mérite un sérieux examen.

215. Pour obtenir une évaluation plus différenciée de la performance, l'exercice d'évaluation comparative interne a été étoffé depuis le RARI de l'année dernière. Le tableau 11 compare la performance du projet, l'impact sur la pauvreté rurale et le résultat global du projet sur l'ensemble des cinq régions couvertes par les opérations du FIDA. Il est important de noter que l'évaluation comparative de la performance sur l'ensemble des régions ne devrait pas être considérée comme équivalant à une évaluation de la performance de la division régionale correspondante du FIDA. La raison en est que la performance des divisions régionales n'est que l'un des facteurs, certes important, affectant la performance du projet.

Tableau 11

Analyse comparative interne – Comparaison entre les régions géographiques de 2000 à 2015
(série de données tirées de l'ensemble des évaluations)

Performance des projets	<i>Asie et Pacifique</i> N=74	<i>Amérique latine et Caraïbes</i> N=40	<i>Afrique orientale et australe</i> N=55	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i> N=44	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i> N=54
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux	85	78	78	80	59
Pourcentage de projets jugés satisfaisants ou mieux	47	18	24	11	19

Impact sur la pauvreté rurale	<i>Asie et Pacifique</i> N=71	<i>Amérique latine et Caraïbes</i> N=37	<i>Afrique orientale et australe</i> N=48	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i> N=42	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i> N=51
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux	90	84	85	81	57
Pourcentage de projets jugés satisfaisants ou mieux	47	30	31	29	20

Évaluation globale du projet	<i>Asie et Pacifique</i> N=74	<i>Amérique latine et Caraïbes</i> N=38	<i>Afrique orientale et australe</i> N=55	<i>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</i> N=44	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i> N=54
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux	88	77	80	82	61
Pourcentage de projets jugés satisfaisants ou mieux	47	28	24	16	17

216. Comme les années précédentes, les meilleurs résultats, pour tous les critères d'évaluation analysés, sont ceux de la région Asie et Pacifique. Pour la période 2000-2015, la région Asie et Pacifique est celle où le pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux est le plus élevé, de même que le pourcentage de projets jugés satisfaisants ou mieux. L'un des facteurs clés est que pour 85% des projets évalués par IOE dans la région Asie et Pacifique, la performance du

gouvernement est jugée plutôt satisfaisante ou mieux,²⁷ ce qui confirme que ce facteur est l'un des plus importants facteurs individuels entraînant des effets positifs. La performance des opérations du FIDA dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre demeure la plus faible.

217. Par rapport à l'année dernière, le pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux du point de vue de la performance du projet a augmenté, tandis que, malheureusement, le pourcentage de projets jugés satisfaisants ou mieux a diminué. Le critère d'impact sur la pauvreté rurale affiche la même tendance, à l'exception de la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, où l'on observe une légère augmentation du pourcentage de notes satisfaisantes. Pour ce qui concerne l'évaluation globale du projet, on note une évolution positive dans les régions Amérique latine et Caraïbes, Afrique orientale et australe, et Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, où la part des notes satisfaisantes ou mieux est en augmentation.

3. Thème d'apprentissage: la gestion des savoirs. Comment les opérations peuvent-elles bénéficier d'un processus d'apprentissage pour donner de meilleurs résultats?

Généralités

218. Comme convenu par le Conseil d'administration en décembre 2015, le thème d'apprentissage du RARI 2016 est la gestion des savoirs, et plus particulièrement la façon dont les opérations bénéficient d'un processus d'apprentissage pour donner de meilleurs résultats. Il est important de préciser clairement que le thème d'apprentissage ne doit pas être considéré comme équivalant à une évaluation, étant donné qu'il repose uniquement sur un examen de précédents rapports d'évaluation d'IOE et d'autres documents d'évaluation, et sur des entretiens avec la direction et le personnel du FIDA.
219. **Objectifs du thème d'apprentissage.** L'objectif principal du thème d'apprentissage retenu cette année est de recenser les bonnes pratiques et les enseignements transversaux qui renforcent les boucles d'apprentissage du FIDA pour améliorer sa performance opérationnelle et son efficacité en matière de développement.
220. **Approche.** Ce document prend pour point de départ la Stratégie de gestion des savoirs adoptée par le FIDA en 2007, qui constitue un point de repère significatif pour la définition de la portée temporelle du travail. Ainsi, toutes les informations examinées pour la préparation de ce document proviennent de la période qui a suivi la publication de la stratégie. Les résultats présentés dans ce chapitre s'inspirent des conclusions:
- (i) d'un examen des publications sur la gestion des savoirs, des documents de stratégie du FIDA, et de rapports d'autres organisations de développement;
 - (ii) d'une analyse des EPP d'IOE, qui sont à l'origine des notes concernant la gestion des savoirs, mais également de diverses ENI et RSE couvrant la période 2009-2015; et
 - (iii) d'entretiens avec la direction et le personnel du FIDA, pour recueillir des éclairages sur les processus de gestion des savoirs.
221. **Définition de la gestion des savoirs.** Bien qu'il y ait eu un mouvement actif de promotion de la gestion des savoirs dans de nombreux domaines, il n'existe pas de

²⁷ 76% en Amérique latine et dans les Caraïbes, 71% en Afrique orientale et australe, 67% au Proche-Orient, en Afrique du Nord et en Europe, et 53% en Afrique de l'Ouest et du Centre.

définition généralement acceptée de cette expression, pas plus que de normes agréées quant à ce qui constituerait un bon système de gestion des savoirs. Dans la stratégie du FIDA, la gestion des savoirs est définie comme étant un processus qui permet "de recueillir, de créer, de traiter, de partager et d'utiliser le savoir-faire". Cette description constitue une définition de travail utile aux fins du présent document, et cohérente avec la majeure partie de la bibliographie relative à ce domaine.

222. Cette définition inclut les savoirs tant explicites que tacites. Les savoirs explicites sont ceux que l'on trouve dans les documents, rapports, bases de données et autres formes du même type, qui peuvent être codifiés et catalogués, les rendant facilement disponibles, par exemple sur des plateformes de TI. Le principal problème est de faire en sorte que ces savoirs explicites soient facilement accessibles à ceux qui en ont besoin, quand ils en ont besoin, et sous une forme qu'ils trouvent utile.
223. Les savoirs tacites, en revanche, sont beaucoup plus difficiles à gérer pour la plupart des organisations. Ces savoirs sont enracinés dans l'expérience, la pratique et les valeurs individuelles, et sont généralement spécifiques à un contexte. Ils sont présents dans le cerveau d'être humains plutôt que dans des documents, des bases de données ou d'autres formes similaires. Bien qu'ils soient souvent considérés comme la forme de savoirs la plus précieuse pour une organisation, ils sont difficilement codifiés, et par conséquent peu adaptés au stockage et à la récupération par le biais de systèmes de technologies de l'information (TI), mais seront plus probablement exploités par le biais du mentorat, de la consultation, du partenariat et de la formation.
224. Ce qui n'apparaît pas clairement dans la définition, c'est le fait que la gestion des savoirs doit être systématique. Elle doit s'appuyer sur une activité conçue expressément pour remplir les fonctions de recueil, de création, de traitement, de partage et d'utilisation des savoirs, au moyen d'une série de processus délibérés et non d'interactions *ad hoc*. Ce point est important car, en l'absence d'un système, il peut y avoir un partage des connaissances idiosyncratique mais pas une gestion des savoirs à proprement parler. Par conséquent, la question qui sous-tend l'analyse du thème d'apprentissage de cette section est la suivante: dans quelle mesure les processus de gestion des savoirs au FIDA sont-ils organisés et mis en œuvre systématiquement?
225. De plus, il faut, pour qu'un tel système fonctionne concrètement, élaborer une culture de l'apprentissage qui encourage le personnel, la direction, les clients et les partenaires à collaborer en vue de tirer les enseignements des succès comme des échecs, ainsi que des expériences internes et externes. Il s'agira donc d'intégrer la recherche, les systèmes de S&E comme sources de savoirs, et les systèmes de communication comme moyens de diffusion de l'apprentissage. L'un des problèmes les plus difficiles rencontrés par les organisations qui cherchent à mettre en œuvre des programmes de gestion des savoirs tient au fait que la culture interne – pratiques, routines et valeurs généralement acceptées – est souvent hostile, ou au mieux indifférente, à la gestion des savoirs elle-même. C'est là un problème pour le FIDA, comme pour presque toutes les organisations qui cherchent à mettre en œuvre des systèmes de gestion des savoirs.

Enseignements tirés

226. On trouvera dans cette section les principaux enseignements tirés du thème d'apprentissage 2016 sur la gestion des savoirs, se rapportant en particulier: i) à l'évolution et aux caractéristiques essentielles du système de gestion des savoirs du FIDA; ii) aux enseignements transversaux qui renforcent les boucles d'apprentissage du FIDA en vue d'une amélioration de la performance opérationnelle et de l'efficacité en matière de développement; et iii) aux défis à relever à l'avenir.

Évolution de la gestion des savoirs au FIDA

227. Aux côtés d'autres institutions de développement, sous la conduite de la Banque mondiale, le FIDA a commencé à s'intéresser sérieusement à la gestion des savoirs à la fin des années 1990 et au début des années 2000, à la suite d'une évolution dans le travail de développement, qui est passé d'un simple financement de projets à un appui à des programmes à bien plus forte intensité de savoirs et davantage fondés sur l'innovation, et ayant pour but une transformation, sur le plan institutionnel et sur celui des politiques.
228. **Stratégie de gestion des savoirs.** Les premiers efforts du FIDA, dans le domaine de la gestion des savoirs, étaient plutôt des activités isolées ou des compléments à des programmes ou projets existants, sans orientation stratégique claire. De ce fait, la gestion des savoirs a été fragmentée et mal intégrée aux interventions du FIDA, avec des ressources et des responsabilités dispersées, et faute d'un cadre cohérent de recherche de compétences, de planification, de communications et de mesure des résultats. Conscient de cette situation, le FIDA a élaboré une Stratégie de gestion des savoirs, adoptée en 2007,²⁸ prenant en compte les enseignements tirés de ces premières expériences. La stratégie a orienté les activités de gestion des savoirs au cours de la période 2008-2010, et des rapports annuels ont été consacrés à l'état d'avancement de sa mise en œuvre. Elle a eu pour point de départ la reconnaissance, par le FIDA, du fait que son efficacité en matière de développement exigeait qu'il tire les enseignements de l'expérience, y compris celle de ses propres opérations, pour améliorer sa performance et son efficacité. La stratégie a constitué la base d'un certain nombre de changements dans la manière dont le FIDA envisageait la gestion des savoirs. Elle a, premièrement, conduit à renforcer l'infrastructure des technologies de l'information du FIDA et ses outils de gestion des savoirs, notamment un portail web, des outils de gestion du contenu, des plateformes de travail virtuelles disposant d'applications de rédaction et d'édition collaboratives, et des solutions de communications améliorées.
229. Elle a aussi, deuxièmement, conduit à un certain nombre de changements dans la façon dont est prise en compte la gestion des savoirs. Des exigences en matière de gestion des savoirs et d'apprentissage ont été intégrées aux processus opérationnels tels que la conception des projets, l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité. Au niveau de la haute direction, le Vice-président a assuré le leadership, jouant le rôle de champion institutionnel de la gestion des savoirs. À un niveau plus opérationnel, le FIDA a constitué une équipe qui tient lieu de pôle de gestion des connaissances, dirigeant une communauté de pratique englobant des représentants des différentes divisions du FIDA, et chargée de rendre compte au Conseil d'administration de l'avancement de sa mise en œuvre. Les divisions régionales et la Division des politiques et du conseil technique ont recruté des fonctionnaires chargés de la gestion des savoirs et ayant pour mission de mettre en œuvre la stratégie dans les opérations du FIDA. Un certain nombre d'autres changements ont été conçus pour promouvoir les activités de gestion des savoirs dans l'ensemble de l'organisation. En 2011, le FIDA a créé le Département de la stratégie et des savoirs (SKD) pour institutionnaliser la gestion des savoirs au sein de l'organisation.
230. Les examens internes réalisés au cours de la période 2012-2013 ont relevé quelques données concrètes démontrant des succès dans la mise en œuvre de la stratégie. Ils ont fait état, en particulier, d'une large adoption de méthodes et d'outils d'appui à l'apprentissage et au partage, ainsi que la création de postes de fonctionnaires chargés de la gestion des savoirs, et d'efforts de mise à disposition

²⁸ Les objectifs de la stratégie sont au nombre de quatre: i) renforcer les processus de partage des savoirs et d'apprentissage; ii) doter le FIDA d'une infrastructure apportant un meilleur appui au partage des savoirs et à l'apprentissage; iii) encourager les partenariats pour élargir le partage des savoirs et l'apprentissage; et iv) promouvoir une culture favorable au partage des savoirs et à l'apprentissage.

de ressources spécifiquement destinées aux activités de gestion des savoirs. Parmi les activités de ce type recensées, ils ont relevé les foires d'apprentissage, les réunions de directeurs de projets au niveau national et parfois régional pour un partage d'expériences, l'expansion des réseaux régionaux, l'intégration de la gestion des savoirs dans les COSOP et dans certaines conceptions de projets, les forums des CPP pour les associer aux processus d'apprentissage. Les mécanismes existants, comme les examens du portefeuille organisés chaque année dans les diverses régions pour débattre, avec l'ensemble du personnel, des résultats de l'exécution et de ses enseignements, ont aussi joué le rôle d'outils de gestion des savoirs. En outre, les examens internes ont noté des améliorations dans la documentation et la mise à disposition des membres du personnel de certains documents clés, comme les RAP, auxquels ils peuvent avoir accès par voie électronique.

231. Toutefois, les examens ont aussi cité un certain nombre de lacunes. Les produits du savoir, dont on prévoyait qu'ils constitueraient les produits clés issus de la stratégie (notes d'apprentissage et fiches de conseils techniques) n'ont été produits que de manière sporadique après 2008. Les groupes thématiques et les communautés de pratique n'ont pas été beaucoup plus loin que là où ils en étaient lorsque la stratégie a été adoptée en 2008. Plus important encore, peu d'éléments semblent démontrer que l'effort de gestion des savoirs ait été durable ou ait eu un impact. En conséquence, et bien que quelques progrès aient été accomplis dans le sens de la réalisation des objectifs de la stratégie, les résultats ne sont pas parvenus à créer le type de culture de l'apprentissage nécessaire pour soutenir et élargir ces gains et produire l'amélioration envisagée des effets sur le plan opérationnel et sur celui du développement.
232. **Cadre de gestion des savoirs.** Pour combler ces lacunes, le FIDA a préparé en 2013, en vue d'actualiser sa stratégie, un Cadre de gestion des savoirs.²⁹ Chacun des objectifs énumérés dans le cadre est lié à un ensemble spécifique de domaines clés de résultats présentant, du moins potentiellement, des effets, des produits et des impacts mesurables afin que l'institution soit tenue de rendre compte de ses progrès en matière de gestion des savoirs. Le cadre inclut une section sur le suivi, l'examen et la communication des progrès de la mise en œuvre.
233. Le Cadre a été entériné par le Comité de gestion des opérations (OMC). L'OMC a demandé un plan d'action, lequel a été retardé du fait d'une restructuration de SKD; en conséquence, la gestion des savoirs au FIDA n'a pas encore évolué vers la définition d'un programme de travail clair, présentant des produits, des effets, des indicateurs et des cibles. Le plan d'action sera toutefois présenté cette année à l'OMC.

²⁹ Le Cadre de gestion des savoirs comporte trois objectifs: i) renforcer les savoirs disponibles au niveau des pays et l'utilisation d'approches efficaces; ii) renforcer le positionnement stratégique, la pertinence et la visibilité du FIDA; et iii) renforcer les capacités du FIDA en matière d'intégration de la gestion des savoirs dans les processus de travail et la culture institutionnelle.

Système de gestion des savoirs du FIDA

234. Le FIDA n'a pas créé un système de savoirs *ex nihilo* pour atteindre les objectifs de la stratégie, mais il a fait fond sur les systèmes existants pour créer, s'approprier et synthétiser les savoirs. Il s'agit, entre autres, des systèmes de S&E des projets, des évaluations indépendantes, de la recherche financée, et des systèmes de gestion de l'information. Par ailleurs, le Fonds encourage depuis longtemps le partage des savoirs par le biais de la publication de travaux d'analyse, d'ateliers, de conférences, de programmes de formation et d'interactions périodiques avec d'autres organisations de développement, des États membres et des bénéficiaires.
235. La stratégie et le cadre avaient pour buts principaux d'adopter ces processus existants et d'en rendre l'utilisation pour la gestion des savoirs mieux ciblée et plus systématique, plutôt qu'idiosyncratique et sporadique, et de renforcer la capacité du FIDA d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer en intégrant la gestion des savoirs et l'apprentissage dans les processus opérationnels, en encourageant une culture de performance élevée et en améliorant la gestion de l'information. Il devait en résulter un système davantage intégré et systématisé de gestion des savoirs qui permettrait aux flux de savoirs et d'apprentissage de créer des boucles d'apprentissage à différents niveaux du système de gestion des savoirs, depuis le niveau du projet vers le niveau national et le niveau institutionnel, et revenant au niveau du projet, comme l'expliquent les paragraphes qui suivent.
236. **Au niveau du projet.** L'apprentissage à partir des projets revêt des formes multiples. Une grande partie de l'apprentissage provient du savoir, principalement tacite, acquis au fil du travail quotidien de la direction du projet. L'ENI de 2013 sur la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution met en lumière le rôle que jouent ces deux facteurs dans la création d'enseignements. Les CPP responsables de la supervision directe n'ont pas seulement acquis de nouvelles connaissances à propos des processus de supervision et d'exécution des projets, mais aussi, et cela est encore plus important, à propos des problèmes du développement rural dans les pays concernés. Cet apprentissage a été relié à la conception des projets ultérieurs, comme le montre l'augmentation des notes relatives à la qualité initiale. Un autre mécanisme utilisé est celui de la supervision croisée, système par lequel des CPP supervisent des projets au nom de leurs collègues. Les CPP ont estimé qu'il s'agissait d'un moyen efficace de partage transnational de savoirs, dont bénéficient tant le FIDA que les gouvernements partenaires.
237. Les savoirs tacites sont aussi couramment recueillis et partagés par le biais d'ateliers d'apprentissage, formels et informels, et de méthodes structurées, comme les itinéraires d'apprentissage. L'ENI sur la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution relève que les gestionnaires de programmes de pays ont pu partager efficacement les savoirs acquis dans le cadre des projets par le biais de mécanismes tels que les réunions de directeurs de projets du FIDA, de fonctionnaires gouvernementaux et de membres de la société civile pour partager leurs expériences et en tirer des enseignements. C'est en effet pour cette forme de partage des savoirs que de nombreux emprunteurs ont attribué au FIDA des notes plus élevées que celles attribuées à des efforts du même ordre entrepris par d'autres institutions financières internationales.
238. Dans le même temps, le FIDA a employé d'autres mécanismes pour développer les savoirs explicites. Deux sources, qui seront analysées de façon plus détaillée dans la section suivante, sont importantes à cet égard: les systèmes de S&E des projets, et les systèmes d'évaluation indépendante déjà en place. Au-delà, les évaluations d'impact sont particulièrement utiles, non seulement pour évaluer l'impact d'interventions spécifiques de développement, mais surtout pour comprendre ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas, encore qu'elles soient généralement coûteuses et qu'elles ne puissent couvrir qu'un petit pourcentage de projets.

239. **Niveau du pays et niveau thématique.** Les savoirs acquis grâce aux projets du FIDA sont regroupés, condensés et communiqués au reste de l'organisation et à la communauté du développement au niveau du pays, où se situe le centre de la gestion des savoirs du FIDA. De multiples activités sont organisées au niveau du pays: foires de partage du savoir, échanges d'informations entre directeurs de projets, et diffusion des savoirs acquis grâce aux interventions du FIDA dans les pays ou les régions. Le COSOP, source majeure d'orientation et d'appui pour les activités de gestion des savoirs, est l'une des composantes fondamentales du système. Les COSOP sont supposés inclure une composante de gestion des savoirs explicitement liée à la stratégie d'ensemble du pays, ainsi qu'à divers projets contenus dans le portefeuille.
240. On attend également des COSOP qu'ils exploitent l'expérience antérieure de programmes de pays et de projets, les enseignements et les conclusions des évaluations, ainsi que de la recherche pertinente, nationale ou sectorielle. Enfin, les COSOP devraient puiser dans les savoirs tacites, par le biais de consultations avec des spécialistes, des fonctionnaires gouvernementaux, des partenaires du développement et des bénéficiaires.
241. Au niveau transversal, couvrant plusieurs pays, on trouve une série de groupes thématiques ou de réseaux qui contribuent à rassembler des savoirs provenant de divers pays et régions et portant sur des domaines d'intérêt spécifique pour la mission de développement du FIDA. Les thèmes vont du développement dirigé par la communauté à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de l'égalité entre les sexes aux petits exploitants, du bétail et de l'élevage au changement climatique, parmi de nombreux autres. Ces réseaux de savoirs contribuent à réunir et à diffuser beaucoup de savoirs par le biais d'une série d'activités, parmi lesquelles des communications directes, des foires du savoir et des publications formelles.
242. La combinaison de savoirs obtenus au niveau d'un pays et des savoirs thématiques développés entre plusieurs pays peut constituer une puissante base de savoirs pour le FIDA et ses partenaires du développement. Comme on l'a noté ailleurs, le système de gestion des savoirs n'est pas encore pleinement systématisé, mais des progrès dans ce domaine, avec les bases de savoirs en cours de constitution, pourraient sensiblement accroître la visibilité du FIDA et son importance en tant que source de savoirs au sein de la communauté du développement rural.
243. **Niveau institutionnel.** Au niveau institutionnel, SKD joue un rôle central dans le positionnement du FIDA en tant qu'institution de développement rural efficace, mondiale, et axée sur les savoirs. SKD condense, par exemple, les savoirs fondés sur des données concrètes issues des interventions du programme du FIDA, entre autres par la conduite d'évaluations d'impact.
244. SKD a récemment entrepris un examen interne ayant pour but de garantir que le département agit dans le cadre de "l'approche sur mesure", avec l'architecture organisationnelle requise pour appuyer le FIDA dans la réalisation de son mandat de transformation inclusive et durable du monde rural. Le département s'appuie sur deux divisions opérationnelles: i) la Division recherche et évaluation de l'impact, axée sur la recherche, l'évaluation de l'impact, et l'analyse et la fourniture de contributions aux processus internes pour assurer l'efficacité du développement; et ii) la Division engagement mondial, savoirs et stratégie, qui réunira sous son égide l'engagement mondial et la planification stratégique du FIDA, ainsi que la gestion des savoirs, la CSS et la CTr, donnant ainsi au Fonds les moyens de mobiliser des synergies se renforçant mutuellement pour une plus grande efficacité en matière de développement.
245. La Division des politiques et du conseil technique (PTA) de PMD et IOE joue aussi un rôle capital dans le système de gestion des savoirs. La Division PTA intègre les savoirs dans les projets et programmes, par exemple par le biais de la rédaction de "Notes pratiques" qui proposent une synthèse des enseignements sur des

questions spécifiques, comme l'intégration des petits exploitants dans les filières agricoles. Ces notes ne sont normalement rédigées que lorsqu'elles répondent à une demande. L'un des problèmes qui se posent est celui de la diffusion efficace de ces notes pour assurer l'apprentissage; l'une des approches actuelles consiste à organiser des sessions de formation intégrées aux ateliers périodiques. Il est prévu d'axer davantage ces activités sur les pays, ce qui permettrait d'établir un lien plus direct entre ces produits et les programmes de pays et de les placer dans un contexte national.

246. IOE joue, dans le système de gestion des savoirs du FIDA, un rôle important sous la forme de la conduite des évaluations indépendantes des opérations et des processus du FIDA, et en particulier les évaluations de la performance des projets, les évaluations d'impact, les synthèses d'évaluations, et les évaluations des programmes de pays et au niveau de l'institution. En outre, IOE produit chaque année le RARI, qui reflète l'engagement du Fonds à promouvoir l'obligation redditionnelle, l'apprentissage et la transparence dans la communication des résultats. L'obligation redditionnelle et l'apprentissage sont les deux principes fondamentaux régissant l'accomplissement de chaque évaluation par IOE, qui tire parti des savoirs issus du processus d'évaluation et en partage les conclusions et les résultats avec un large public.

Enseignements tirés des pratiques de gestion des savoirs au FIDA

247. Ainsi que mentionné précédemment, cet examen de la gestion des savoirs au FIDA vise à recenser les bonnes pratiques et les enseignements transversaux susceptibles de renforcer les boucles d'apprentissage pour améliorer la performance du FIDA et son efficacité d'ensemble en matière de développement, comme on le verra dans les paragraphes qui suivent.
248. Premièrement, **l'intégration de la gestion des savoirs dans les stratégies de pays est essentielle pour la réussite**. On l'a noté précédemment, le niveau national constitue la pierre angulaire du système de gestion des savoirs du FIDA. Toutefois, les données concrètes dont on dispose donnent à penser que, fréquemment, les COSOP n'abordent pas de manière approfondie la gestion des savoirs au niveau national, si tant est qu'ils l'abordent. La stratégie en matière de gestion des savoirs demeure souvent confinée au niveau du projet, ce qui en réduit la pertinence stratégique et, même lorsqu'il existe une claire stratégie de gestion des savoirs axée sur le pays, il est aussi fréquent qu'elle ne soit pas concrétisée. De ce fait, au niveau des pays, le FIDA ne parvient pas complètement à faire de la gestion des savoirs un avantage stratégique.
249. Remédier à ces faiblesses peut être rentable pour l'organisation. On peut citer l'exemple du Brésil où, à la suite de l'attribution d'une note "insuffisante" à la gestion des savoirs dans l'EPP de 2007, le COSOP de 2008 a fait de la gestion des savoirs l'un de ses quatre objectifs stratégiques, et a préconisé la mise en place de réseaux de partage des savoirs, la diffusion de savoirs relatifs aux mesures d'adaptation au changement climatique, l'établissement de partenariats avec des instituts scientifiques et technologiques pertinents, et le renforcement des capacités de tirer des enseignements de l'expérience.
250. Au cours de la période qui a suivi, le FIDA a adopté ces buts, en particulier pour son projet dans la région semi-aride du nord-est du Brésil. Ce projet appuyait le renforcement et/ou la mise en place de réseaux de collaboration dans les domaines de l'innovation technologique, de la gestion des ressources naturelles et de l'adaptation au changement climatique, et des entreprises rurales. Bien que l'EPP de 2015 ait constaté la persistance de points faibles, elle a jugé plutôt satisfaisante la gestion des savoirs, en nette amélioration par rapport au document de 2007.
251. L'expérience de Madagascar, où un lien a été établi entre la gestion des savoirs au niveau du projet et la stratégie de pays, constitue un autre exemple de bonne pratique (encadré 7).

Établissement d'un lien entre la gestion des savoirs au niveau du pays et au niveau du projet à Madagascar

L'EPP de 2013 a attribué à Madagascar, cas unique, la note "très satisfaisant" pour la gestion des savoirs. En 2007, l'équipe de pays avait lancé une plateforme intitulée "Amélioration du suivi-amélioration et du système de gestion des savoirs" qui établissait un lien entre les indicateurs relatifs aux différents projets et les indicateurs contenus dans le cadre logique du COSOP. Cette approche a facilité le S&E, le flux d'information dans l'ensemble du système, et l'analyse des données. Le FIDA et ses partenaires ont aussi partagé les savoirs par le biais d'initiatives visant à tirer parti de l'expérience des projets, à la reproduire à plus grande échelle et à la communiquer à travers la préparation de brochures, la diffusion de documentaires en DVD, la publication de deux livres et la création de sites Internet. L'unité de S&E de chaque projet gérait également une composante de communication ciblant les agriculteurs par le biais de divers médias, notamment la radio rurale et un magazine trimestriel faisant connaître les savoirs acquis.

252. Deuxièmement, **le renforcement de l'apprentissage et de la gestion des savoirs exige du temps et des ressources budgétaires.** Les études portant sur les activités de gestion des savoirs dans les secteurs public et privé mettent toutes en évidence l'ampleur des préoccupations quant aux limitations budgétaires. Dans la plupart des cas, le principal problème tient au fait que les activités de gestion des savoirs sont traitées comme une partie complémentaire des programmes et projets, et non comme une partie intégrante.
253. Il convient de noter, à cet égard, que ni la stratégie de 2007 ni le cadre de 2013 n'aborde directement le financement de la gestion des savoirs. On n'y trouve aucune estimation du coût total des activités à entreprendre. Plus important encore, aucune orientation n'est fournie quant aux moyens pour les départements ministériels de financer des activités de gestion des savoirs, de sorte que ces activités se trouvent en concurrence pour ces maigres ressources avec d'autres impératifs opérationnels.
254. De nombreuses activités de gestion des savoirs du FIDA ont été financées par des dons. En Jordanie, par exemple, les activités de gestion des savoirs ont été principalement appuyées par des dons régionaux, spécialement par l'intermédiaire du Réseau de partage de savoirs entre zones rurales interconnectées (KariaNet), financé par le FIDA et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Ce réseau a offert des possibilités de partage des savoirs entre projets dans l'ensemble de la région, et fait état de réactions positives.
255. Toutefois, l'ENI de 2014 sur la Politique du FIDA en matière de dons alors en vigueur a noté que "les liens entre les dons mondiaux/régionaux [...] et les programmes de pays pris individuellement sont faibles, et que les résultats et les enseignements tirés de ces dons ne se traduisent pas par des avantages adéquats pour les programmes de pays du FIDA." Par conséquent, et bien que ce financement par des dons ait pu promouvoir en tant que bien public les savoirs générés par l'intermédiaire des programmes du FIDA, il est possible qu'il n'ait pas toujours répondu aux besoins propres du FIDA en matière de gestion des savoirs. La nouvelle Politique en matière de dons préconise une focalisation accrue sur la gestion des dons, en exigeant notamment que des plans de gestion des savoirs et des indicateurs relatifs à la gestion des savoirs figurent dans son cadre de résultats.
256. Même lorsque des crédits lui sont affectés, la gestion des savoirs reste en concurrence, pour retenir l'attention de la direction des projets, avec d'autres aspects de la réalisation du programme associé de manière plus concrète à des résultats mesurables. En Chine, par exemple, le Programme de 2008 pour la zone de Dabeishan prévoyait des budgets affectés aux activités de gestion des savoirs. En 2012, toutefois, l'examen à mi-parcours constatait que "la gestion des savoirs

n'a pas été gérée comme prévu" principalement parce que "la gestion des savoirs ne faisait pas partie des priorités du BGP (Bureau de gestion du programme)." La question centrale pour le FIDA est de définir quel degré de priorité l'organisation doit accorder à la gestion des savoirs, et le niveau d'engagement de ressources adéquat pour appuyer ce niveau de priorité.

257. Troisièmement, **aligner les ressources humaines et les incitations appuie fortement la promotion de la gestion des savoirs**. Les avantages que procure l'affectation de personnel aux activités de gestion des savoirs sont démontrés par l'exemple de la Division Afrique orientale et australe (ESA), qui a recruté au siège un fonctionnaire chargé à plein temps de la gestion des savoirs, qui coordonne la gestion des savoirs pour la division régionale, notamment au Kenya, comme le précise l'encadré 8.

Encadré 8

Du personnel spécialisé d'ESA appuie la gestion des savoirs au Kenya

L'appui d'un fonctionnaire spécialisé dans la gestion des savoirs pour l'ensemble de la région ESA a facilité les efforts déployés par le FIDA afin de mettre en place des communautés de pratique. Au Kenya, ces efforts ont été axés sur divers thèmes du programme de pays, comme la mise en valeur des ressources en eau, la finance rurale et la gestion financière. ESA a également organisé des ateliers régionaux de gestion des savoirs afin d'accroître le partage des savoirs à l'intérieur du Kenya et avec d'autres pays de la région. Le bureau de pays au Kenya dispose aussi d'un site web consacré aux opérations du FIDA au Kenya, et d'un Portail de la pauvreté rurale accessible par l'intermédiaire du site institutionnel du Fonds. ESA a également mis en place un site internet (FIDAfrique), qui fait fonction de plateforme pour le partage de savoirs et d'information dans toute la région. Dans l'ensemble, l'IOE a considéré comme satisfaisant le programme de gestion des savoirs du Kenya.

258. Ce sont toutefois les questions relatives aux ressources humaines qui se révèlent problématiques à tous les niveaux du programme de gestion des savoirs. Au niveau institutionnel, le personnel dont dispose le SKD est peu nombreux, ce qui limite sa capacité à fournir orientations et appui au reste du FIDA. Au niveau individuel, les contraintes des ressources humaines sont encore plus importantes. L'un des thèmes récurrents, dans les interviews conduites par l'IOE avec la direction du FIDA, est que le personnel opérationnel est généralement surchargé de travail, ce qui réduit sa capacité d'entreprendre des activités de gestion des savoirs.
259. Cette question est exacerbée par le système d'incitation du FIDA. Le système d'évaluation de la performance du FIDA, comme celui d'autres institutions de développement, est une composante clé dans les décisions relatives à des incitations financières comme les promotions et les augmentations de salaire. Le formulaire utilisé pour noter la performance du personnel inclut bien la gestion des savoirs comme élément de l'un des critères, mais elle est mélangée à un certain nombre d'autres dimensions, de sorte que son coefficient de pondération est fortement dilué. Autrement dit, il est peu probable que la contribution à la gestion des savoirs ait un impact de quelque importance sur la note de la performance des membres du personnel, et par voie de conséquence sur les décisions clés affectant la progression de leur carrière.
260. Le Cadre de gestion des savoirs prend acte de cette question, et suggère plusieurs moyens d'y répondre. Plus directement, il fait référence "à des mécanismes de compte rendu davantage axés sur les savoirs; à l'élaboration de produits du savoir dans le cadre des descriptions de postes; et à la prise en considération, dans l'évaluation de la performance, des contributions aux réseaux de savoirs et aux groupes de pairs." Il semble toutefois que peu de progrès aient été enregistrés en ce sens depuis que le cadre a été entériné.

261. Quatrièmement, **les systèmes de S&E au niveau du projet qui peuvent cerner les expériences et les enseignements sont essentiels pour garantir la solidité de la fonction de gestion des savoirs.** La première caractéristique que doit posséder un système de gestion des savoirs est qu'il doit concerner la création, la saisie et la synthèse des savoirs. L'accumulation des savoirs peut revêtir des formes très diverses, mais elles ont un point commun en cela qu'elles sont plus qu'une simple collection de données. En effet, les données, tant quantitatives que qualitatives, explicites et tacites, sont des éléments constitutifs du savoir, mais ne constituent pas, en elles-mêmes, des savoirs. Les données doivent être transformées en savoirs.
262. La création de savoirs résulte, en règle générale, d'analyses originales de données, qu'il s'agisse de données nouvellement recueillies ou de données réutilisées à d'autres fins par le biais d'une analyse secondaire. Au FIDA, le système de S&E constitue la source de données et de savoirs la plus immédiatement disponible. Un certain nombre de personnes interrogées ont cité le S&E comme source potentiellement très utile de savoirs. Plusieurs d'entre elles ont noté que le renforcement du S&E aurait pour avantage de faire fond sur des processus déjà en place, de façon à ce que le personnel n'ait pas à faire face à de nouveaux processus (supplémentaires) pour introduire des données dans le système de gestion des savoirs, mais se base au contraire sur un aspect déjà familier et habituel de son travail.
263. Les systèmes de S&E devraient constituer la source d'une riche moisson d'informations sur un éventail de programmes et de projets financés par le FIDA, qui pourraient apporter des contributions significatives en termes de savoirs. Cependant, comme indiqué dans les sections précédentes du RARI, les systèmes de S&E accusent encore des performances insuffisantes. Il s'agit d'un domaine important auquel il conviendra de prêter attention à l'avenir. Potentiellement, le FIDA pourrait enrichir le débat sur les politiques par sa vaste expérience du terrain, fondée sur la collecte systématique d'éléments concrets tirés de ses opérations. Néanmoins, compte tenu des lacunes dans les données et de l'absence d'une évaluation empirique et fiable de l'impact dans la plupart des projets, les données de S&E des programmes ne peuvent être utilisées qu'avec prudence pour diffuser des résultats et mobiliser des cofinancements en vue de la reproduction à plus grande échelle des pratiques couronnées de succès.
264. Cinquièmement, **il est important de recueillir et de communiquer les savoirs tacites.** Parmi les savoirs que le FIDA et d'autres organisations cherchent à exploiter, les plus nombreux, et de loin, sont les savoirs tacites, qui ne sont généralement pas inscrits dans des documents mais transmis de personne à personne, pour l'essentiel par le biais d'interactions informelles, de mentorat, de formation et autres activités du même ordre. Les savoirs tacites sont habituellement hautement contextualisés, fondés sur l'expérience, et particulièrement pertinents pour le travail opérationnel. Leur recueil systématique est toutefois difficile, et a constitué un casse-tête pour la plupart des organisations exécutant des programmes de gestion des savoirs.
265. Les ateliers nationaux ou régionaux constituent les exemples les plus couramment cités d'activités axées sur le recueil et le partage de savoirs tacites. On peut citer, parmi ces exemples, les ateliers d'examen annuel du portefeuille en Chine, qui réunissent de multiples parties prenantes pour des échanges d'expériences et de savoirs entre plusieurs projets. Un autre mécanisme, cité dans l'EPP concernant la Zambie, inclut des échanges de visites entre projets, dans le pays ou dans la région. Les savoirs tacites sont aussi diffusés par le biais des interactions entre les membres de groupes comme les équipes de gestion du programme de pays, les équipes de projet et les groupes thématiques.

266. Une initiative coordonnée par FIDAfrique avait pour objectif d'expliquer au personnel de projet et au personnel national comment utiliser la gestion des savoirs comme moyen d'intégrer l'apprentissage permanent à la gestion et à l'exécution du projet afin d'en améliorer la performance, les résultats et l'impact. Elle a utilisé un processus d'apprentissage par l'action, avec des ateliers visant à trouver comment intégrer, au sein d'une seule stratégie/d'un seul système des fonctions de gestion de l'information, de S&E, de communication et d'innovation.
267. Les ateliers ont été suivis d'un encadrement sur le terrain, qui a permis de prolonger concrètement l'apprentissage au-delà d'une manifestation isolée, et de partager les savoirs tacites sur la gestion des savoirs elle-même, augmentant ainsi les compétences du personnel et le renforcement des capacités. L'EPP concernant l'Ouganda, réalisée en 2013 par IOE, fait état de résultats positifs de cette activité en termes de sensibilisation du personnel à propos de l'importance de l'apprentissage dans le cadre de l'amélioration de la performance, et de la nécessité de réunir des informations sur les enseignements et de mettre l'accent sur la démonstration des résultats et de l'impact. On peut également citer, parmi les initiatives, la collaboration entre le FIDA et Procasur, qui a abouti à la publication d'un guide relatif à l'application de la méthode des itinéraires d'apprentissage pour recueillir les savoirs des acteurs locaux en vue d'élaborer des solutions innovantes aux problèmes actuels.
268. Enfin, **les partenariats axés sur les savoirs améliorent la portée de la gestion des savoirs**. Les EPP de 2015, en particulier celles concernant le Brésil et le Nigéria, reconnaissent que le modèle d'intervention du FIDA axé sur les projets présente des limites en termes de gestion des savoirs. Il est essentiel d'élargir les partenariats axés sur les savoirs et d'ancrer les savoirs dans les institutions nationales et locales pour renforcer la base analytique du travail accompli par le FIDA en matière de gestion des savoirs au niveau des pays. Cela signifie que le partage des savoirs n'est pas un chemin à sens unique entre le FIDA et les pays en développement, mais plutôt un système d'échanges entre le FIDA et d'autres institutions internationales, les États membres, les organisations locales et les bénéficiaires individuels. Les partenariats de ce type facilitent non seulement la collaboration et le partage des savoirs Nord-Sud, mais aussi Sud-Sud, comme moyen d'exploiter les savoirs – et spécialement les savoirs tacites – que peuvent apporter en contribution tous les participants au développement.

Défis à relever à l'avenir

269. L'examen des enseignements rapportés précédemment montre clairement que le FIDA a besoin d'une approche systématique de la gestion des savoirs. Cela ne signifie pas que les efforts déployés dans ce domaine ont échoué. Il existe en effet des exemples de progrès dans l'utilisation plus stratégique des ressources en matière de savoirs, dans l'intégration des enseignements tirés des opérations précédentes dans les travaux actuels, et dans l'expansion du partage des savoirs au sein de l'organisation et avec les partenaires extérieurs, à tous les niveaux.
270. Par conséquent, réaliser des progrès supplémentaires **exige la poursuite et l'expansion des efforts pour systématiser la gestion des savoirs au FIDA** sur la base des systèmes de S&E qui constituent la clé de voûte de l'architecture de la gestion des savoirs; pour mettre en place un processus horizontal et vertical plus solide de partage et de gestion des savoirs; et pour promouvoir une convergence accrue entre les niveaux du projet, du pays et des institutions plutôt que de considérer les projets comme des "îlots d'excellence" isolés.
271. Le récent examen fonctionnel de SKD représente un pas dans la bonne direction pour garantir le développement, la systématisation et la diffusion des produits du savoir du FIDA. Des efforts supplémentaires seront toutefois nécessaires, à tous les niveaux, pour faire face à l'avenir à un certain nombre de défis, comme on le verra dans les paragraphes qui suivent.

272. Premièrement, il faudra veiller davantage à **la mise à disposition de ressources qui soient à la hauteur de la stratégie de gestion des savoirs**. Comme indiqué précédemment, au niveau du projet et du pays, l'allocation budgétaire en faveur de la gestion des savoirs est souvent tributaire de dons ou du budget administratif. Ce domaine ne bénéficie pas d'une allocation à l'échelle de l'institution, ce qui signifie qu'il est en concurrence avec d'autres priorités, et que son financement est donc aléatoire. En conséquence, il est impossible de savoir quels sont les montants actuellement consacrés à la gestion des savoirs, et encore moins de déterminer si ces dépenses sont justifiées par les résultats en termes d'efficacité organisationnelle et par les résultats pour les clients.
273. Deuxièmement, il est nécessaire **d'élaborer et de mesurer des indicateurs de performance pour la gestion des savoirs**. Il est difficile de discerner le degré d'efficacité avec lequel sont exécutés les aspects du programme de gestion des savoirs du FIDA ou la manière dont ils contribuent à l'efficacité du FIDA parce qu'il n'existe pas d'autres indicateurs disponibles en dehors des notes d'IOE. L'adage selon lequel "ce qui peut être mesuré peut être fait" est peut-être un peu trop simplificateur, mais les publications du domaine de la gestion sont pleines de recherches qui démontrent que l'incapacité de mesurer est souvent synonyme d'échec dans la mise en œuvre.
274. Troisièmement, **il est souhaitable d'envisager, dans une perspective d'avenir, l'amélioration des compétences du personnel en matière de gestion des savoirs**. Au FIDA, les compétences en matière de gestion des savoirs manquent de profondeur. Le problème n'est pas nouveau, et il se rattache en partie à la question de l'allocation de ressources évoquée précédemment: il faut de l'argent pour recruter et/ou former des gestionnaires, et pour former le personnel et l'inciter à participer efficacement au programme de gestion des savoirs.
275. Le dernier défi se rapporte à **l'harmonisation du système d'incitation du personnel avec la stratégie en matière de gestion des savoirs**. Bien que le FIDA se soit engagé depuis un certain nombre d'années en faveur de la gestion des savoirs, les systèmes d'incitation du personnel ne sont pas bien harmonisés avec la stratégie. Du point de vue du personnel, cela pourrait être perçu comme une attitude ambivalente de la part de la direction quant à l'importance relative de la gestion des savoirs par rapport à d'autres priorités, et pourrait le conduire à douter de la volonté de placer la gestion des savoirs réellement au centre de l'action du FIDA. Une meilleure harmonisation du système d'incitation du personnel et de la stratégie en matière de gestion des savoirs contribuerait à donner au personnel une idée claire des efforts déployés dans ce domaine et un motif pour y participer activement.
276. En outre, du fait que les mesures de la performance individuelle mettent l'accent sur les résultats atteints, les membres du personnel ne sont pas fortement incités à repérer les possibilités d'apprentissage dans les échecs des programmes ou des projets, alors même que ces échecs fournissent souvent d'importants enseignements capables d'appuyer de futurs succès. Une meilleure harmonisation du système d'incitation du personnel et de la stratégie en matière de gestion des savoirs contribuerait à donner au personnel une idée claire de ses responsabilités en matière d'apprentissage et un motif positif pour participer activement aux efforts déployés dans ce domaine.
277. Pour conclure, le défi ultime pour tout système de gestion des savoirs, y compris celui du FIDA, consiste à mettre en place une culture du savoir en vertu de laquelle la stratégie, les systèmes, les ressources financières et humaines et la structure incitative sont harmonisés de manière à faciliter le recueil, la diffusion et l'utilisation des savoirs pour améliorer l'efficacité de l'institution dans la réalisation de ses objectifs.

4. Conclusions et recommandations

Conclusions

278. Au terme d'une analyse attentive des notes attribuées par l'évaluation indépendante, le RARI 2016 présente les conclusions suivantes prenant en compte les questions et les enseignements transversaux tirés des chapitres précédents.
279. **Globalement, le RARI 2016 donne une image positive de la performance durant la période couverte par FIDA9.** Dans le RARI 2016, les résultats sont évalués par rapport à certains des principaux indicateurs du CMR de FIDA9, mais les possibilités et les défis y sont définis au regard des priorités établies pour la période couverte par FIDA10 et au-delà. Le rapport confirme la bonne performance du FIDA pendant la période couverte par FIDA9. Il s'est attaché à améliorer l'efficacité opérationnelle et a mis davantage l'accent sur la mesure des résultats. Les évaluations de 2015 ont relevé des données concrètes mettant en avant, pour beaucoup de critères évalués par IOE, de nettes améliorations par rapport à la plupart des cibles définies dans le CMR pour la période couverte par FIDA9. Dans l'ensemble, 80% des projets sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux pour la plupart des critères au cours de la période 2013-2015.
280. Cette bonne performance fournit une base solide pour la transition vers FIDA10 et place le Fonds en bonne position pour faire face aux défis que présentent les ambitieux ODD adoptés par la communauté internationale, pour lesquels l'agriculture et le développement rural sont placés au cœur du processus de développement durable.
281. Le rôle central que jouent l'agriculture et le développement rural dans le programme mondial souligne la pertinence et l'importance de la mission du FIDA et constitue une référence clé pour ses politiques, ses priorités et ses interventions de développement pendant la période couverte par la dixième reconstitution de ses ressources (FIDA10) et au-delà. L'accent mis sur les dimensions clés du mandat du Fonds – réduction de la pauvreté rurale et amélioration de la sécurité alimentaire et de l'état nutritionnel des populations rurales pauvres pendant la période couverte par FIDA9 – a servi de base au Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, et il demeure au cœur des priorités opérationnelles du Fonds pendant la période couverte par FIDA10. Dans le contexte actuel, la pertinence de ces priorités est encore plus irréfutable, compte tenu des inégalités croissantes, spécialement dans les pays en développement, et du rôle central que jouent les petits agriculteurs en tant que moteurs actifs du développement.
282. À cet égard, il ressort des évaluations d'IOE que la **contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale** a été positive. Ce résultat découle principalement de l'attention portée par le Fonds à l'amélioration du revenu et des avoirs, à l'autonomisation, et à l'amélioration de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire. Les opérations du FIDA ont apporté des contributions significatives à l'amélioration de la productivité agricole, de la diversification des activités génératrices de revenus et de l'accès à la microfinance.
283. S'agissant de l'autonomisation, la performance positive du Fonds est allée au-delà de son rôle clé traditionnel consistant à renforcer les capacités des ruraux pauvres en réunissant les petits exploitants agricoles au sein d'institutions de base. En fait, les projets ayant obtenu la note "très satisfaisant" pour le critère "capital humain et social et autonomisation" sont parvenus à créer un sentiment d'appropriation et de responsabilité des résultats du projet, ce qui constitue le fondement pour de meilleures perspectives de durabilité des processus d'autonomisation et de renforcement des capacités établis par le Fonds.
284. **L'impact positif des opérations financées par le FIDA est également imputable à la bonne performance du FIDA dans les domaines de l'innovation, de la reproduction à plus grande échelle, de l'égalité entre les**

sexes et de l'autonomisation des femmes, qui sont au cœur des priorités opérationnelles de FIDA 9 et de FIDA10, et que le Cadre stratégique 2016-2025 cite parmi ses principes clés d'engagement. Les opérations appuyées par le FIDA ont obtenu de bons résultats en matière d'autonomisation des communautés rurales pauvres et des groupes vulnérables, les femmes notamment, en leur permettant de participer aux processus décisionnels à tous les niveaux et d'avoir accès aux services ruraux, aux équipements collectifs de base et aux ressources productives. Les projets récents cherchent à former davantage les hommes afin de les sensibiliser au fait que les femmes peuvent favoriser le changement en participant aux activités générales de développement social et économique.

285. Ces dernières années, la performance du Fonds en ce qui concerne la promotion de solutions novatrices contribuant à la réduction de la pauvreté rurale a été globalement satisfaisante et cohérente avec les grands axes de la stratégie de 2007 et le programme du Cadre stratégique 2016-2025 dans le domaine de l'innovation. Cependant, il faut redoubler d'efforts pour faire en sorte que les approches performantes et les innovations techniques mises en œuvre dans les opérations du FIDA puissent être transposées ailleurs et, en dernier ressort, être reproduites à plus grande échelle par les gouvernements, les partenaires du développement et le secteur privé, au-delà des zones ou des provinces concernées par un projet donné, afin d'avoir un impact plus général et plus important sur la pauvreté rurale.
286. **L'efficacité du développement est étroitement liée à la performance du FIDA et des gouvernements dans leur rôle de partenaires, qui a progressé au fil du temps.** Ce point est crucial non seulement pour garantir une bonne performance du projet, mais aussi pour améliorer les partenariats et la concertation au-delà du niveau du projet, ainsi que pour faire avancer le programme de développement sur la voie de la réalisation des ODD. En particulier, l'importance accrue accordée à l'appropriation par les pays fera peser une lourde charge sur les gouvernements en termes de performance et de réalisations.
287. La performance des gouvernements a dépassé la cible de 80% de projets plutôt satisfaisants ou mieux dans les CMR de FIDA9 et FIDA10. L'une des conclusions importantes du RARI 2016 est qu'un fort leadership au niveau du pays contribue à améliorer le cadre d'action des pouvoirs publics et le contexte institutionnel dans les secteurs agricole et rural.
288. Nonobstant la bonne performance notée précédemment dans les domaines clés de l'efficacité opérationnelle, le RARI 2016 a constaté que, malgré quelques progrès récents, **l'efficacité, la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, la durabilité des avantages et de la gestion financière et les responsabilités fiduciaires des gouvernements constituent toujours autant de défis pour l'efficacité opérationnelle.** Ces difficultés ne sont pas nouvelles pour le FIDA. L'efficacité opérationnelle reste le domaine dans lequel la performance des projets est la plus faible, suivie par la durabilité, toujours limitée par la médiocre participation et appropriation par les bénéficiaires en termes de planification, d'exécution, de maintenance et de supervision des activités et de l'infrastructure du projet.
289. Dans le domaine de la GRNE, qui constitue l'une des priorités opérationnelles de FIDA10, la performance n'atteint pas encore la cible de 90% de projets plutôt satisfaisants définie dans les CMR pour les périodes de FIDA9 et FIDA10. Des budgets suffisants, de meilleures liaisons entre la GRNE, la pauvreté et les moyens d'existence, la collecte de données, et une meilleure coordination au niveau du pays constituent des éléments fondamentaux pour toute amélioration décisive de la performance future. Enfin, les contraintes liées à la gestion financière et aux responsabilités fiduciaires des gouvernements constituent d'importants obstacles à

la performance du gouvernement et à l'efficacité et l'efficacité d'ensemble du portefeuille du FIDA.

290. En plus de ces domaines où les problèmes sont récurrents, **le RARI 2016 a mis en évidence le fait que, pour la majorité des projets, la performance n'est jugée que plutôt satisfaisante.** À cet égard, le rapport annuel a permis de repérer trois domaines principaux devant faire l'objet d'une plus grande attention à l'avenir, afin que l'on puisse placer plus haut la barre de la performance et passer du niveau "plutôt satisfaisant" au niveau "satisfaisant", voire "très satisfaisant".
291. Le premier domaine concerne **l'approche du FIDA en matière de ciblage.** Le Programme 2030 repose sur le principe selon lequel personne ne sera laissé de côté et que les plus défavorisés seront les premiers à être aidés. Dans le même ordre d'idée, le ciblage fait partie des principes d'action du FIDA et est le pivot de son mandat, qui est de réduire la pauvreté rurale. Grâce à des approches de ciblage détaillées, les opérations peuvent toucher les plus pauvres parmi les pauvres en associant une solide analyse des moyens de subsistance et de la pauvreté, tenant compte du contexte, à des processus participatifs dynamiques. Une bonne analyse de la pauvreté dès le stade de la conception contribue à rendre les projets plus pertinents, et une stratégie dynamique de ciblage des pauvres permet d'améliorer l'efficacité sur le terrain.
292. Il ressort des évaluations conduites en 2015 que les analyses de la pauvreté réalisées au stade de la conception ne permettent pas toujours de différencier les divers groupes de ruraux pauvres. En conséquence, il est courant que les activités des projets n'atteignent pas tous les bénéficiaires ciblés, notamment les plus pauvres parmi les pauvres et les autres groupes marginalisés qui sont les plus difficiles à atteindre. En outre, les activités manquent souvent de la souplesse nécessaire pour s'adapter à des contextes en pleine évolution. Le RARI 2016 conclut, par conséquent, que **les stratégies de ciblage du FIDA doivent faire l'objet d'une attention accrue au cours de la phase de conception, et d'un suivi étroit au cours de l'exécution.**
293. Le deuxième domaine clé est lié à la **sécurité alimentaire, à la nutrition et à l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans le portefeuille du FIDA.** Alors que la sécurité nutritionnelle constitue un élément essentiel de l'amélioration des moyens d'existence ruraux, les évaluations ont constaté que le FIDA aurait pu faire davantage dans les opérations qu'il finance pour étudier et renforcer encore la contribution de l'accroissement de la productivité agricole à l'amélioration de la sécurité alimentaire. Les résultats des projets concernent principalement la productivité et ne rendent pas encore compte des résultats en matière de nutrition. Vu l'urgence croissante de la lutte contre la malnutrition, il faut donc se féliciter de ce que, pour la période couverte par FIDA10, le Fonds ait adopté le Plan d'action 2016-2018 pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels, qui vise à faire en sorte qu'au moins un tiers des nouveaux projets soient conçus selon une approche tenant compte des questions de nutrition. Néanmoins, la conclusion du RARI est qu'il convient d'accorder plus d'attention à cet aspect et d'intensifier les efforts, de manière à ce que tous les projets portant sur l'amélioration de la sécurité alimentaire soient sensibles aux enjeux nutritionnels, en accord avec la mission essentielle du Fonds et les exigences du nouveau programme mondial.
294. La qualité du suivi-évaluation constitue le troisième domaine d'intérêt mis en évidence par les évaluations conduites en 2015. Comme dans les rapports annuels précédents, il ressort du RARI 2016 que **la faiblesse des systèmes de S&E et de mesure des résultats dans les projets fait qu'il est difficile d'évaluer l'impact des opérations du FIDA sur la pauvreté rurale, en particulier sur les revenus, la sécurité alimentaire et la nutrition, et d'en attribuer le mérite au Fonds.** Il est important de reconnaître, pour l'en féliciter, que la

direction du FIDA s'est efforcée de réagir face aux difficultés que pose la mesure des résultats et de l'impact, et s'est attachée à promouvoir sans relâche une culture axée sur les résultats et à améliorer ses instruments de suivi et d'information internes sur la performance institutionnelle.

295. Cependant, il faudra agir d'une manière plus systématique à l'avenir car, **globalement, les systèmes de S&E n'ont pas bénéficié des ressources et de l'attention requises**. Potentiellement, le FIDA pourrait enrichir le débat sur les politiques par sa vaste expérience du terrain, fondée sur la collecte systématique d'éléments concrets tirés de ses opérations. Mais, vu les lacunes dans les données et l'absence d'une bonne évaluation empirique de l'impact dans de nombreux projets, les données relatives au S&E ne sont pas d'une grande utilité dès lors qu'il s'agit de diffuser les résultats et de reproduire à plus grande échelle les pratiques performantes.
296. Au-delà du niveau du projet, la **performance d'ensemble des activités hors prêts (gestion des savoirs, établissement de partenariats et concertation sur les politiques) est jugée seulement plutôt satisfaisante, cependant que la performance sur le plan de l'établissement de partenariats au niveau du pays connaît un fort déclin**. Cette conclusion est plutôt surprenante, compte tenu des efforts que déploie le FIDA pour renforcer sa présence dans les pays et la participation des partenaires au niveau national. Le RARI conclut à la nécessité d'approches plus stratégiques pour faire en sorte que les activités hors prêts soient bien intégrées et que les résultats positifs des opérations soient insérés dans les processus plus généraux de transformation institutionnelle et des politiques.
297. Il existe des possibilités de renforcement des liens entre les activités de prêt et les activités hors prêts, pour créer des effets de synergie et améliorer l'efficacité en matière de développement. Il faudra explorer les perspectives de développement de la coordination, des partenariats et de la concertation avec une large gamme de parties prenantes, au-delà du niveau du projet, pour favoriser la reproduction à plus grande échelle des expériences réussies et des résultats.
298. À cet effet, il faut aussi établir une coordination systématique entre les donateurs, et élaborer un programme précis d'établissement de partenariats stratégiques plus forts au niveau du pays et mener une concertation sur les politiques plus fructueuse à l'appui des priorités nationales du développement rural définies par les gouvernements hôtes. Ce point est d'une importance particulière en raison de la priorité stratégique que le Cadre stratégique 2016-2025 attribue à la collaboration entre les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, et de la l'importante contribution que le Fonds devrait apporter à la réalisation de l'ODD 17, axé sur le renforcement et la redynamisation du partenariat mondial pour le développement durable.
299. Enfin, **le défi à relever par le FIDA pour être en mesure de réagir rapidement dans un contexte de développement de plus en plus complexe et exigeant consistera à tirer systématiquement les enseignements de son expérience et à partager les savoirs acquis**. Toutefois, la poursuite et l'expansion des efforts en termes de ressources et de mesures d'incitation sont nécessaires systématiser la gestion des savoirs au sein du FIDA, mettre en place un processus horizontal et vertical plus solide de partage et de gestion des savoirs, et promouvoir plus avant la convergence entre projets, pays et institutions, plutôt que de considérer les projets comme des "îlots d'excellence" isolés.
300. Il est évident, en conclusion, qu'il existe de nombreux domaines dans lesquels la performance des opérations du FIDA est solide, et que l'organisation contribue efficacement à l'amélioration des moyens d'existence des ruraux pauvres, conformément à son mandat. Néanmoins, il subsiste encore des défis récurrents qui doivent être relevés si le FIDA veut que le niveau de performance des projets passe de "plutôt satisfaisant" à "satisfaisant" puis "très satisfaisant", et s'il veut

rester à l'avant-garde de la transformation du monde rural envisagée dans le Programme 2030 et les ODD. En conséquence, le RARI 2016 présente, ci-après, un certain nombre de recommandations pour traiter les défis les plus urgents.

Recommandations

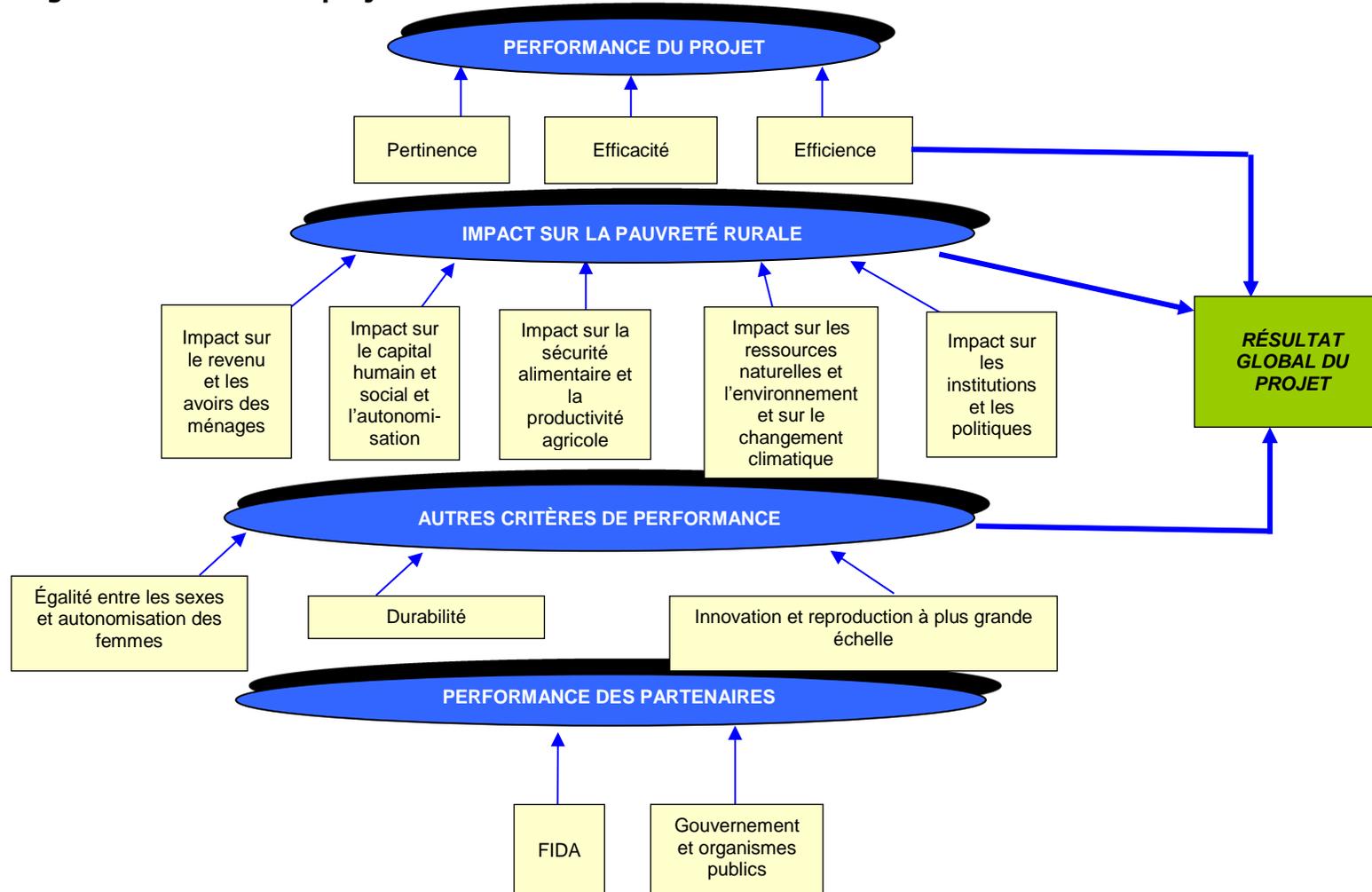
301. Le Conseil d'administration est invité à adopter les cinq recommandations suivantes, qui reflètent les observations et les conclusions du RARI 2016. Quatre de ces recommandations sont adressées à la direction du FIDA; deux d'entre elles découlent de l'analyse de la performance des projets (ciblage et nutrition), une autre émane de l'analyse des EPP (renforcement des partenariats au niveau du pays) et une autre est liée au thème d'apprentissage de 2016 sur la gestion des savoirs. La cinquième recommandation concerne le thème d'apprentissage pour 2017.
302. **Ciblage.** Selon les évaluations, il n'est pas rare que les activités des projets ne soient pas suffisamment détaillées pour répondre aux besoins de tous les bénéficiaires visés, notamment ceux qui risquent d'être exclus, tels que les peuples autochtones, les pasteurs, les paysans sans terre et les migrants. À cet égard, il faut que les futures opérations: i) adaptent leurs approches et leurs activités à la complexité des contextes et des groupes cibles; ii) améliorent encore le ciblage du point de vue de la portée des avantages du projet et de leur accessibilité par les populations rurales pauvres, et accordent une attention accrue aux bénéficiaires risquant d'être laissés de côté, comme les peuples autochtones, les pasteurs, les paysans sans terre et d'autres groupes vulnérables; et iii) veillent à mieux élaborer les systèmes de S&E afin de déterminer, dès la phase de la conception, qui bénéficiera de l'intervention et selon quelles modalités; il faudra disposer, à cet effet, d'indicateurs plus finement ventilés pour assurer le suivi de la participation des différents groupes et des avantages qu'ils en retireront, et pour démontrer ensuite l'efficacité des initiatives des projets.
303. **Sécurité alimentaire et nutrition.** Les évaluations indépendantes n'ont relevé aucune indication systématique de pratiques agricoles sensibles aux enjeux nutritionnels dans les projets examinés. Conformément à l'Accord portant création du FIDA, dont l'objectif central est l'amélioration du niveau nutritionnel des populations les plus pauvres des pays en développement, et dans le contexte du Plan d'action pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels 2016-2018, l'une des recommandations du RARI 2016 préconise que tous les nouveaux projets, s'il y a lieu, soient sensibles aux enjeux nutritionnels et comportent notamment des objectifs, des activités et des indicateurs explicitement axés sur la nutrition. De plus, pour optimiser la contribution des projets et des programmes du FIDA à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi qu'à la réalisation de l'ODD 2, le RARI 2016 recommande que les missions de supervision et les examens à mi-parcours portant sur des opérations en cours n'ayant pas exécuté la moitié de leur programme examinent la possibilité d'intégrer des actions spécifiques pour que les projets, s'il y a lieu, contribuent à l'amélioration de la nutrition.
304. **Partenariats au niveau du pays pour l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle des résultats.** Il ressort des évaluations qu'il est possible de renforcer les partenariats au niveau du pays dans le contexte des COSOP, avec une gamme élargie d'acteurs, pour améliorer les résultats du FIDA et appuyer son programme de reproduction à plus grande échelle, notamment en promouvant la mise en place d'un environnement politique et institutionnel plus favorable dans le secteur agricole. Des partenariats solides avec les institutions ayant leur siège à Rome, le secteur privé et les ministères techniques, au niveau national, doivent être clairement formulés dans les COSOP et être concrétisés par le biais des activités des programmes de pays. Il faut suivre de près la performance en matière

de renforcement des partenariats et en rendre compte dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

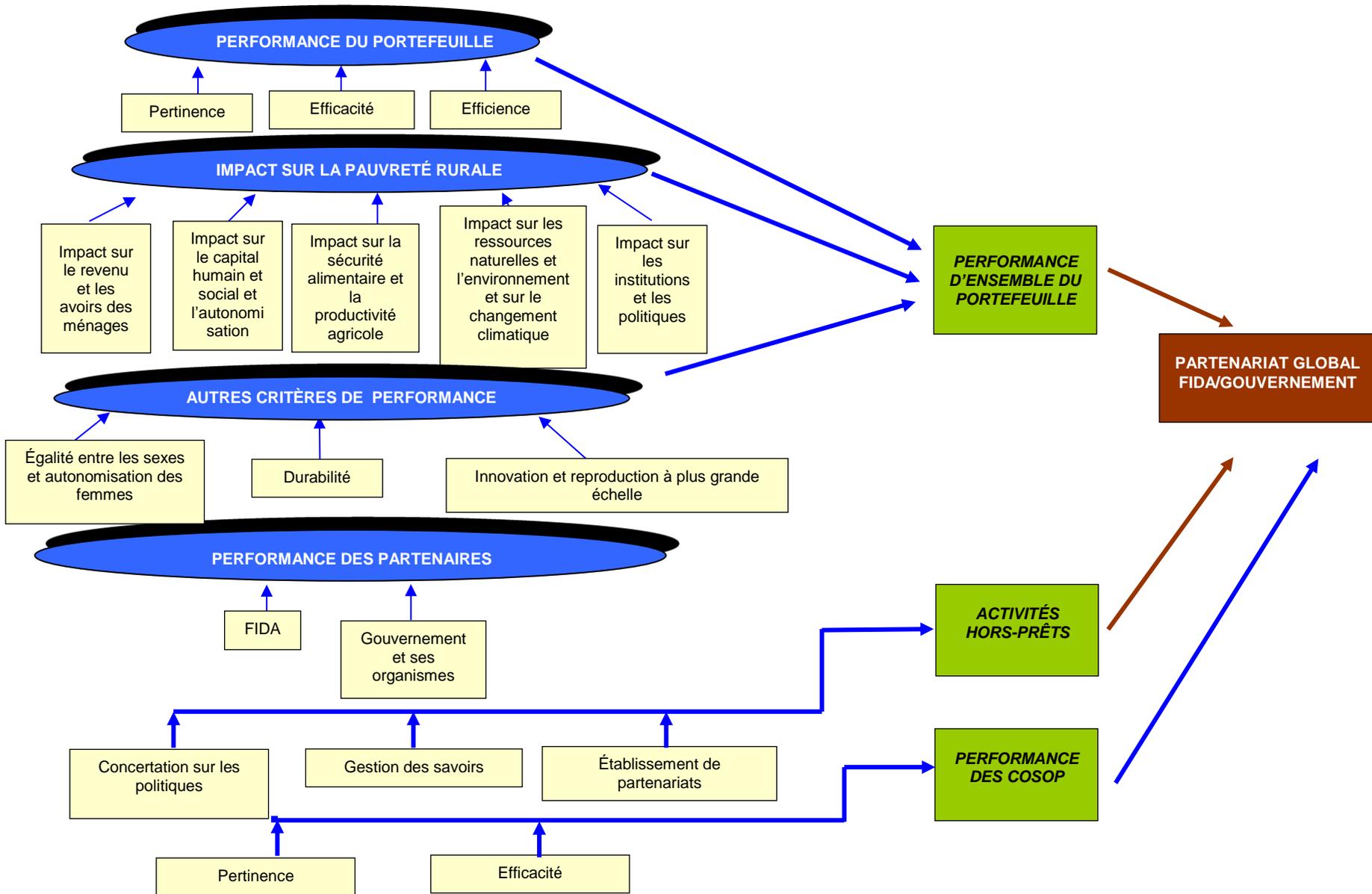
305. **Gestion des savoirs.** Le FIDA devrait prendre plus activement l'initiative d'investir des ressources, du temps et des efforts dans l'intégration systématique de la gestion des savoirs à tous les niveaux, et il doit harmoniser la stratégie, les systèmes, les ressources financières et humaines, et la structure d'incitation afin de faciliter le recueil, la diffusion et l'utilisation des savoirs. À cet effet, il faut: i) mieux harmoniser le système d'incitation et la stratégie de gestion des savoirs pour donner au personnel une idée claire de ses responsabilités en matière d'apprentissage et un motif positif pour participer activement aux efforts déployés dans ce domaine; ii) améliorer les systèmes de S&E et mettre au point des indicateurs de performance relatifs à la gestion des savoirs, et les mesurer; et iii) renforcer les compétences du personnel en matière de gestion des savoirs.
306. En outre, il faut que le FIDA investisse davantage dans la documentation de solutions novatrices qui contribuent à la réduction de la pauvreté rurale et sont générées dans le contexte des opérations du FIDA, pour valoriser ainsi son travail au niveau du pays et le mettre à disposition comme un bien public. Ce processus doit être formulé plus clairement dans les COSOP et les projets.
307. **Thème d'apprentissage du RARI 2017.** Le Conseil d'administration est invité à adopter la recommandation adressée à IOE visant à retenir "la gestion financière et les responsabilités fiduciaires" comme thème d'apprentissage unique du RARI 2017. Malgré les progrès constatés ces dernières années en ce qui concerne la performance du gouvernement, la gestion des aspects fiduciaires fait toujours partie des facteurs qui empêchent la performance du portefeuille du FIDA d'atteindre le niveau "très satisfaisant".

Méthodologie d'évaluation des projets et des programmes de pays

Méthodologie d'évaluation des projets



Méthodologie d'évaluation des programmes de pays



Évaluations incluses dans le RARI 2016

Type	Pays/région	Titre	Date d'approbation par le Conseil d'administration	Date d'achèvement du projet	Prêt du FIDA ^a (millions d'USD)	Coût total du projet ^a (millions d'USD)
Évaluations au niveau de l'institution	Tous	FIDA – Système d'allocation fondé sur la performance				
Rapport de synthèse d'évaluations	Tous	Activités hors prêts dans le contexte de la Coopération Sud-Sud				
	Tous	Gestion des ressources naturelles et de l'environnement				
Évaluations du programme de pays	Brésil	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 ^b	3 déc. 1998	31 déc. 2009	25	99,3
		Projet de développement des communautés rurales dans les zones les plus pauvres de l'État de Bahia ^b	20 avril 2006	31 déc. 2012	30	60,5
	Éthiopie	Programme de développement participatif de la petite irrigation	18 avril 2007	31 mars 2015	40	57,7
	Gambie	Projet de financement rural et d'initiatives communautaires	2 déc. 1998	30 juin 2006	9,24	10,64
		Projet de gestion intégrée participative des bassins versants	21 avril 2004	30 juin 2014	7,08	17,5
		Projet de finance rurale	14 sept. 2006	30 juin 2014	6,5	8,73
		Projet de développement de l'élevage et de l'horticulture	17 déc. 2009	31 mars 2015	8	15,9
	Inde	Programme post-tsunami de promotion de moyens de subsistance durables pour les communautés côtières du Tamil Nadu	19 avril 2005	10 mai 2014	30	68,6
		Programme d'autonomisation des femmes et d'amélioration de leurs moyens d'existence dans les plaines de la moyenne vallée du Gange	14 déc. 2006	31 janv. 2015	7,2	52,2
		Programme d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales de l'Orissa	23 avril 2002	31 mars 2015	35	106,15
	Nigéria	Programme de développement de la culture des racines et tubercules	9 déc. 1999	26 Juin 2012	23,05	36,1
	Turquie	Projet de développement dans la région de Sivas-Erzincan	11 sept. 2003	31 mars 2013	13,1	30

Annexe 2

<i>Type</i>	<i>Pays/région</i>	<i>Titre</i>	<i>Date d'approbation par le Conseil d'administration</i>	<i>Date d'achèvement du projet</i>	<i>Prêt du FIDA^a (millions d'USD)</i>	<i>Coût total du projet^a (millions d'USD)</i>
		Projet de développement des provinces de Diyarbakir, Batman et Siirt ^b	14 déc. 2006	31 déc. 2014	24,1	36,9
Validations des rapports d'achèvement de projet	Arménie	Programme en faveur de l'accès des agriculteurs aux marchés	12 sept. 2007	30 juin 2013	12,28	34,8
	Bosnie-Herzégovine	Projet de renforcement des entreprises rurales	20 avril 2006	31 déc. 2012	12,6	29,15

Type	Pays/région	Titre	Date d'approbation par le Conseil d'administration	Date d'achèvement du projet	Prêt du FIDA ^a (millions d'USD)	Coût total du projet ^a (millions d'USD)
Validations des rapports d'achèvement de projet (suite,)	Burundi	Programme transitoire de reconstruction après-conflit	9 sept. 2004	31 déc. 2013	16,37	35,85
	Cambodge	Projet d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces de Kratie, Preah Vihear et Ratanakiri	18 avril 2007	30 sept. 2014	11,99	13,64
	Cameroun	Programme national de développement des racines et tubercules	10 avril 2003	30 sept. 2012	13,4	20,73
	Cabo Verde	Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural	8 sept. 1999	31 mars 2013	13,5	36,09
	Chine	Programme de développement rural modulaire dans la Région autonome du Xinjiang Uygur	14 déc. 2006	30 juin 2014	25,19	56,80
	Érythrée	Programme post-crise de redressement et de développement en milieu rural	14 déc. 2006	31 déc. 2013	10,1	29,85
	Kenya	Projet de développement communautaire dans le district de Nyanza Sud	18 déc. 2003	30 sept. 2013	23,7	22,11
	République démocratique et populaire lao	Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage	15 sept. 2006	30 sept. 2013	2,20	18,31
	Madagascar	Programme de promotion des revenus ruraux	18 déc. 2003	31 déc. 2013	15,7	29,4
	Maurice	Programme d'appui aux ressources marines et agricoles	24 avril 2008	30 juin 2013	1,85	3,45
	République de Moldova	Programme relatif aux services financiers ruraux et à la commercialisation	11 sept. 2008	31 mars 2014	12,25	23,35
	Maroc	Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Errachidia	12 sept. 2007	30 sept. 2014	18,3	27
	Paraguay	Projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (Paraguay rural)	18 avril 2005	30 sept. 2013	15	24,3
	Swaziland	Projet d'irrigation à l'intention des petits exploitants du bassin inférieur de l'Usuthu – Phase I	6 déc. 2001	30 sept. 2013	16,79	253
	Ouganda	Programme d'amélioration des infrastructures agricoles communautaires	12 sept. 2007	31 mars 2013	31,5	81,9
		Programme relatif aux services financiers ruraux	5 sept. 2002	30 juin 2013	20,97	33,25
Venezuela (République bolivarienne)	Projet de développement rural durable dans les zones semi-arides des États de Falcón et	18 déc. 2003	30 sept. 2013	15,52	41,43	

Type	Pays/région	Titre	Date d'approbation par le Conseil d'administration	Date d'achèvement du projet	Prêt du FIDA ^a (millions d'USD)	Coût total du projet ^a (millions d'USD)
	du)	de Lara (phase II)				
	Yémen	Projet de gestion communautaire des ressources dans le gouvernorat d'Al-Dhala	9 sept. 2004	31 mars 2014	15,15	29,6
Évaluation de la performance des projets	Chine	Programme de protection de l'environnement et de réduction de la pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi	11 déc. 2002	31 déc. 2011	33,84	100,3
	Djibouti	Projet de développement du microfinancement et de la microentreprise	11 déc. 2002	31 déc. 2012	3,597	11,43
	Éthiopie	Projet de développement des communautés pastorales - Phase II	15 sept. 2009	30 sept. 2015	28,06	139
	Kirghizistan	Projet relatif aux investissements et aux services dans le secteur agricole	11 sept. 2008	30 sept. 2014	8,59	33,1
	République démocratique populaire lao	Programme d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces d'Attapeu et de Sayabouri	19 avril 2005	31 mars 2014	16,1	23,9
	Mauritanie	Programme de développement durable des oasis	17 déc. 2003	30 avril 2014	11,4	33,9
	Nigéria	Programme de développement agricole et rural à assise communautaire	12 sept. 2001	31 mars 2013	42,9	99,7

^a Les chiffres ne correspondent pas au montant total des prêts accordés au pays par le FIDA et ne représentent pas le coût total de l'ensemble des projets financés par le Fonds dans ce pays.

^b Les plus récentes évaluations conduites pour ces projets étaient des évaluations de la performance du projet. Les projets récemment achevés sont inclus dans l'évaluation du programme de pays afin d'évaluer la totalité du portefeuille du pays.

Objectifs des programmes de pays et des projets évalués

Les principaux objectifs des stratégies de pays sont résumés ci-après.

1. **Brésil.** Le COSOP 2008 a formulé quatre objectifs stratégiques:
 - **Objectif stratégique 1:** Accroître la production agricole commerciale des petits agriculteurs en facilitant parallèlement l'accès aux marchés à des conditions avantageuses et durables.
 - **Objectif stratégique 2:** Améliorer l'accès des populations rurales pauvres à l'emploi et aux activités économiques extra-agricoles dans les zones rurales et les villages, en privilégiant les femmes et les jeunes.
 - **Objectif stratégique 3:** Renforcer, grâce à la création et à la diffusion des savoirs, la capacité des ruraux pauvres et des institutions pertinentes du Nord-Est à vivre dans un environnement semi-aride, à s'adapter au changement climatique et à mieux exploiter le potentiel de développement de cette région.
 - **Objectif stratégique 4:** Élargir aux échelons national et international la réflexion portant sur les politiques relatives à la réduction de la pauvreté rurale et à l'agriculture familiale.
2. **Éthiopie.** Le COSOP 2008 visait à améliorer l'accès des ménages ruraux pauvres:
 - aux ressources naturelles (terre et eau);
 - à des techniques agricoles améliorées et des services d'appui; et
 - à une large gamme de services financiers.

L'augmentation des perspectives de revenus provenant d'activités non agricoles – surtout pour le nombre sans cesse croissant de jeunes sans terre – concerne l'intégralité du programme de pays du FIDA.
3. **Gambie.** Les principaux axes stratégiques de l'intervention du FIDA en Gambie, tels qu'ils ressortent du COSOP 2003, comprenaient:
 - la consolidation et poursuite, par le biais de nouveaux prêts, des activités réussies du FIDA (microcrédit, auto-assistance d'initiative communautaire, développement de la riziculture de bas-fond, etc.);
 - l'inclusion de composantes innovantes ayant fait l'objet d'essais pilotes réussis;
 - le recours à des activités pilotes pour tester de nouvelles approches offrant un potentiel de reproduction à plus grande échelle en Gambie; et
 - le renforcement des organisations paysannes et des organisations à assise communautaire.
4. **Inde.** Les deux objectifs stratégiques retenus dans le COSOP 2011 et ciblaient les groupes vulnérables, comme les petits paysans et les paysans marginaux, et les communautés tribales et tribales.
 - **Objectif stratégique 1:** accès accru aux techniques agricoles et aux ressources naturelles.
 - **Objectif stratégique 2:** accès accru aux services financiers et aux filières commerciales.
5. **Nigéria.** Le COSOP 2010 a formulé deux objectifs stratégiques:

- **Objectif stratégique 1:** améliorer l'accès des populations rurales pauvres à des techniques de production, d'entreposage et de transformation, des marchés et des services d'appui durables d'un point de vue économique, financier et environnemental.
 - **Objectif stratégique 2:** renforcer la participation des communautés à la planification et au développement locaux et promouvoir l'appui des pouvoirs publics en faveur des infrastructures rurales.
6. **Turquie.** Le COSOP 2006 a fixé les six objectifs suivants aux opérations du FIDA en Turquie:
- continuer de se focaliser sur la réduction de la pauvreté dans les régions défavorisées de l'est et du sud-est du pays;
 - adopter une approche qui prête davantage attention au potentiel de génération de revenus des activités appuyées ainsi qu'à leur viabilité, à leur rentabilité et à leur qualité commerciale dans le cadre de la vision à plus long terme du développement économique rural, conformément aux nouvelles orientations stratégiques du gouvernement;
 - veiller à ce que les dépenses liées au programme puissent se justifier par leur propension à attirer et à développer la participation du secteur privé dans des domaines tels que la transformation et la commercialisation des produits agricoles;
 - continuer de se focaliser clairement et constamment sur la création de revenus et d'emplois et sur la réduction des disparités dans les zones défavorisées;
 - reconnaître que s'il importe d'appuyer les gains de productivité, il faut également que les initiatives de réduction durable de la pauvreté intègrent une perspective sectorielle axée sur le marché; et
 - créer, aux niveaux national et international, des partenariats efficaces avec des acteurs publics et privés.

Les principaux objectifs des **projets et programmes** sont résumés ci-après:

<i>Pays et noms des projets/programmes</i>	<i>Objectifs</i>
<p>Arménie Programme en faveur de l'accès des agriculteurs aux marchés</p>	<p>Le programme a pour but d'améliorer la situation socioéconomique des ruraux pauvres d'Arménie. Ses objectifs spécifiques consistent à: i) stimuler la croissance des entreprises rurales dont l'activité est étroitement liée à celles des producteurs primaires pauvres et des ruraux à la recherche de meilleures perspectives d'emploi et qui présentent un avantage comparatif pour eux; ii) proposer un instrument d'investissement et les financements associés pour répondre aux besoins des zones rurales en termes d'apports en capital; et iii) renforcer les capacités du secteur financier.</p>
<p>Bosnie-Herzégovine Projet de renforcement des entreprises rurales</p>	<p>Le projet proposé a pour objectif général d'accroître les revenus des ruraux pauvres dans la zone du projet. Cet objectif est strictement conforme aux politiques et stratégies du gouvernement telles qu'elles sont exposées dans le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté. Il se traduira, pour les agriculteurs, par une augmentation des revenus tant agricoles que non agricoles, pour ceux qui possèdent des terres comme pour ceux qui n'en disposent pas. Le projet aura pour objectif spécifique d'assurer la croissance soutenue des entreprises rurales et des possibilités d'emploi dans la zone du projet. On aidera les entreprises rurales à améliorer les liens entre les divers maillons des filières de biens et de services, contribuant ainsi à promouvoir des économies locales dynamiques liées à des économies nationales et régionales dynamiques.</p>
<p>Brésil 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</p>	<p>L'objectif global du projet est d'améliorer durablement la situation économique et sociale des pauvres qui ont bénéficié de la réforme agraire et des petits exploitants vivant à proximité des colonies dans la zone semi-aride de la région du nord-est. L'objectif général est d'améliorer les capacités des familles bénéficiaires et leur participation aux marchés locaux, pour leur permettre de gérer plus efficacement et plus durablement des activités productives dans les domaines de l'agriculture, de la commercialisation, de la microentreprise et de la petite agro-industrie. En outre, le projet leur permettra d'avoir recours à des services financiers selon les procédures normales du marché. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) faire bénéficier les familles de programmes d'éducation et de formation, de services d'appui à la commercialisation, à l'agriculture et aux microentreprises, et de ressources financières; ii) améliorer les infrastructures sociales et de production des familles et des colonies; iii) favoriser une conception des activités du projet qui respecte l'équité entre les sexes et garantit aux femmes des facilités et un accès aux programmes d'appui à la production sur un pied d'égalité; iv) consolider le développement rural à l'échelon municipal; v) favoriser l'utilisation rationnelle et la conservation des ressources naturelles; et vi) valider des stratégies visant au développement socioéconomique durable des colonies issues de la réforme agraire et des petits exploitants de la zone semi-aride.</p>
<p>Brésil Projet de développement des communautés rurales dans les zones les plus pauvres de l'État de Bahia</p>	<p>En termes de développement, le projet vise à réduire notablement les niveaux de pauvreté et de pauvreté extrême des communautés vivant dans les zones semi-arides de l'État de Bahia. Son objectif est d'améliorer les conditions sociales et économiques des communautés rurales pauvres moyennant un développement social et économique durable sur le plan environnemental et propice à l'équité entre les sexes et à l'insertion des jeunes dans la population active rurale. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) renforcement du pouvoir d'action des ruraux pauvres et de leurs organisations de base, en améliorant leur capacité de participer aux processus de développement social et économique locaux, municipaux et territoriaux; et ii) amélioration de la capacité de la population cible de générer des revenus, en transformant les activités économiques de subsistance en entreprises rurales agricoles et non agricoles rentables fondées sur l'utilisation durable des ressources naturelles de la région semi-aride.</p>

<i>Pays et noms des projets/programmes</i>	<i>Objectifs</i>
<p>Burundi Programme transitoire de reconstruction après-conflit</p>	<p>Les composantes du programme proposé sont entièrement articulées autour de l'objectif consistant à restaurer les moyens d'existence en milieu rural, à reconstituer le capital social, y compris le rétablissement de la dignité rurale, et à rétablir la sécurité alimentaire des populations pauvres et vulnérables. Les objectifs des différentes composantes sont les suivants:</p> <p>a) Appui à la gouvernance locale: i) donner aux communautés locales le moyen de reconstruire la cohésion sociale et de retrouver des moyens d'existence durables et réducteurs de la pauvreté en mettant en place un réseau de comités de développement communautaire incluant tout le monde, représentatifs, équitables et responsables devant la population pour assurer sur place la planification, l'exécution et le suivi des travaux de reconstruction et de développement après le conflit; ii) apprendre aux communautés rurales à connaître leurs droits et devoirs de citoyens, soutenir la restauration en montrant comment utiliser les formes traditionnelles de solution autonome des différends locaux de manière compatible avec l'évolution du cadre juridique du pays et avec la nécessité de rehausser le statut de la femme dans la société, et ouvrir aux pauvres et aux groupes vulnérables l'accès à la défense en justice qui est encore hors de leur portée; et iii) renforcer le statut socioéconomique des femmes rurales pauvres par des mesures tendant à accroître leur participation à la prise de décisions dans la société civile, à lutter contre le VIH/sida et à acquérir une plus grande indépendance sur le plan économique.</p> <p>b) Relèvement et développement de l'agriculture: i) mettre les groupes vulnérables en mesure d'exercer à nouveau une activité agricole durable et de sortir de la pauvreté; ii) améliorer la performance des services de soutien technique à l'agriculture; iii) améliorer la production et la productivité de l'agriculture, la sécurité alimentaire et les revenus des ménages de petits exploitants moins vulnérables mais néanmoins très pauvres; et iv) régénérer et protéger l'environnement rural.</p> <p>c) Rétablissement et développement des infrastructures rurales: i) accroître la superficie des terres productives par la mise en valeur des marais de manière à améliorer la sécurité alimentaire et les revenus; ii) réduire l'isolement des zones agricoles et stimuler l'économie rurale en facilitant l'accès aux intrants agricoles, aux autres biens et services et aux marchés par la réfection des routes de desserte; et iii) améliorer la santé, réduire la pollution et alléger la charge de travail dans le ménage en restaurant et améliorant les sources d'eau potable et en dispensant une éducation complémentaire en assainissement et santé publique.</p>
<p>Cambodge Projet d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces de Kratie, Preah Vihear et Ratanakiri</p>	<p>Le but du projet est d'améliorer les moyens de subsistance des ruraux pauvres dans les communes cibles des trois provinces du projet. L'objectif est d'obtenir un impact positif et durable sur le développement agricole dans ces communes. Le projet doit promouvoir – aux niveaux national et infranational – un cadre institutionnel évolutif pour un développement agricole décentralisé et déconcentré. Il mettra en œuvre un modèle de prestation de services qui puisse accroître la participation des conseils de commune à l'appui au développement économique de la population locale, basé sur le recrutement sous contrat de personnel pour des services de vulgarisation agricole implantés localement et responsables devant les conseils de commune. Le projet adoptera aussi une approche qui appuie la promotion de l'égalité hommes-femmes dans l'agriculture. En outre, les enseignements tirés des opérations du projet et les aspirations des communautés locales viendront enrichir le processus de définition de politiques du gouvernement, et aideront à renforcer les capacités du Ministère de l'agriculture, de la forêt et de la pêche à mettre au point des politiques favorables aux pauvres et des programmes décentralisés de réduction de la pauvreté.</p>
<p>Cameroun Programme national de développement des racines et tubercules</p>	<p>L'objectif général du programme sera de contribuer, par le développement du secteur racines et tubercules, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et des niveaux de revenus des pauvres des zones rurales. Le programme adoptera une stratégie orientée sur le marché qui renforcera les capacités des petits cultivateurs et transformateurs de racines et tubercules – dont 90% sont des femmes – de s'organiser aux niveaux du village, du bassin, de la région et du pays et de développer leurs activités de production et de transformation afin de répondre à la demande des consommateurs. Le programme visera les marchés locaux, nationaux et régionaux. Plus spécifiquement, les objectifs du programme seront: a) le renforcement des capacités des petits producteurs et transformateurs de racines et tubercules, pour bâtir des organisations paysannes fortes et pour planifier et gérer efficacement le développement du secteur d'une manière intégrée, ouverte et durable; b) l'amélioration durable de</p>

<i>Pays et noms des projets/programmes</i>	<i>Objectifs</i>
	l'accès des organisations de producteurs de racines et tubercules aux marchés locaux, nationaux et sous-régionaux; c) l'amélioration durable de l'accès des producteurs et transformateurs de racines et tubercules à des techniques appropriées de traitement après récolte et de transformation afin de répondre à la demande des consommateurs, et enfin, d) une contribution majeure à la croissance de la production de racines et tubercules par le recours à des techniques améliorées répondant aux besoins du marché et susceptibles d'être largement adoptées par les paysans pauvres produisant des racines et tubercules..
Cabo Verde Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural	L'objectif d'ensemble du programme est d'améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres en mettant durablement en place des instruments politiques et institutionnels de réduction de la pauvreté rurale efficaces pour appliquer la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté du gouvernement. Il en résultera une diminution de la prévalence de la pauvreté et une amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition; une augmentation des patrimoines; une amélioration de l'accès aux marchés; une augmentation de la production et de la productivité de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage et une diversification des revenus. Un objectif essentiel du programme est d'instaurer des mécanismes politiques et institutionnels efficaces et durables en vue de la réduction de la pauvreté rurale. Les institutions mises en place par le programme (commissions régionales de partenaires et associations communautaires de développement) ainsi que les instruments juridiques, financiers et de planification (c'est-à-dire les plans locaux de lutte contre la pauvreté, les accords-cadres et les contrats de programme) seront utilisés dans l'ensemble du pays pour lutter contre la pauvreté rurale et mettre en œuvre la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté. En outre, l'octroi d'un prêt supplémentaire pour financer un programme existant contribuera à renforcer le programme de pays du FIDA et à réduire les coûts de transaction.
China Programme de protection de l'environnement et de réduction de la pauvreté dans le Ningxia et le Shanxi	Le programme a pour objectif général de réduire durablement et équitablement la pauvreté de 300 000 ménages ruraux vulnérables vivant dans un environnement aux ressources naturelles limitées et en voie de dégradation. Il a pour objectif d'accroître durablement la capacité de production, tant dans les exploitations qu'en dehors de celles-ci, et d'élargir l'accès des ménages aux ressources économiques et sociales, notamment les services financiers, l'éducation, la santé et les réseaux sociaux. Les produits spécifiques du programme seront: a) l'apport de services de vulgarisation plus attentifs aux besoins des agriculteurs, à l'équité entre les sexes et à la pauvreté, dans lesquels les démonstrations seront faites par les agriculteurs pauvres; b) l'amélioration de la terre et de son utilisation par des investissements accrus dans l'irrigation sur 208 000 mu et l'amélioration de l'agriculture sur environ 480 000 mu; c) une meilleure gestion de l'environnement et un renforcement de la lutte contre la désertification sur environ 300 000 mu; d) les services financiers des CCR accordant des prêts pour des investissements et des prêts de campagne, et devenus plus réceptifs aux questions de pauvreté et à l'équité entre les sexes, avec une augmentation sensible des prêts aux femmes et hommes pauvres; e) des équipements améliorés pour les services sociaux dans l'éducation et la santé, notamment 547 écoles de village et un vaste programme d'alphabétisation pour 31 000 stagiaires; f) des programmes de soutien aux femmes, en particulier la formation à certaines compétences, réalisés pour 45 000 stagiaires environ; g) un programme de construction, de restauration et d'entretien des infrastructures rurales réalisé, et h) des plans de développement villageois participatifs et soucieux d'équité entre les sexes établis et opérationnels.
Chine Programme de développement rural modulaire dans la Région autonome Uygur du Xinjiang	Le programme a pour objet de réduire l'incidence de la pauvreté dans les villages concernés, de façon durable et en veillant à l'équité entre les femmes et les hommes. Les pauvres des deux sexes amélioreront durablement leur situation économique et sociale, et leurs revenus dépasseront en permanence le seuil de pauvreté. Les innovations qui auront fait la preuve de leur potentiel de réduction de la pauvreté et les modules ayant donné satisfaction seront appliqués à plus grande échelle. Les femmes bénéficieront de l'ensemble des activités du programme dans une proportion au moins égale à celle des hommes. Le programme contribuera à l'introduction d'approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale. À cet effet, il adopte une approche modulaire, qui permettra aux bureaux locaux de gestion du programme d'adapter les innovations à la situation sociale, économique et commerciale spécifique. Le programme veille à la mise en place d'institutions de base durables, ainsi qu'au renforcement des services d'appui nécessaires. Enfin, il met en œuvre une démarche active d'application à grande échelle.

<i>Pays et noms des projets/programmes</i>	<i>Objectifs</i>
Djibouti Projet de développement du microfinancement et de la microentreprise	Le projet vise à réduire la pauvreté dans tout le pays en élevant les revenus des ménages pauvres par un meilleur accès aux services financiers et aux services de promotion de l'entreprise dans les zones rurales, périurbaines et urbaines. Ses principaux objectifs sont d'établir un réseau viable de CEC qui offriront des services financiers aux bénéficiaires, de mettre en place des services non financiers durables et des services de promotion de l'entreprise fondés sur le marché, de formuler et d'adopter une stratégie nationale du microfinancement et de la microentreprise avec son cadre juridique et, enfin, de renforcer et de diversifier les activités rémunératrices pour le groupe cible.
Érythrée Programme post-crise de redressement et de développement rural	Le programme vise à promouvoir l'agriculture raisonnée et la gestion des ressources naturelles afin d'accroître la productivité agricole tout en préservant l'environnement. Le programme améliorera les revenus, la sécurité alimentaire et l'alimentation de 207 460 ménages. Un système de développement et de diffusion de technologies apportera un appui technique en vue de l'amélioration de plus de 200 000 hectares de cultures sèches, 450 hectares de cultures irriguées, et 40 370 hectares de pâturages, ainsi que la restauration de 40 000 hectares de bassins versants dégradés. La production animale sera accrue grâce à l'amélioration des pâturages communaux. Le soutien à l'élevage intensif portera sur 4 000 vaches laitières, 78 000 chèvres laitières et environ 8 000 brebis. Quelque 1 100 lots d'apiculture seront également distribués. Un système participatif de développement et de diffusion de technologies sera élaboré en vue d'étayer les politiques à appliquer au plan national. Un autre système sera établi pour la coordination du développement agricole et rural dans le cadre de la politique de décentralisation et constituera le socle d'une nouvelle politique nationale en matière de développement agricole et rural. Une approche participative de la gestion des ressources naturelles servira de point de départ à la définition d'une politique de location visant la conservation des terres et de l'eau dans les hautes terres.
Éthiopie Programme de développement participatif de la petite irrigation	Le but du programme est d'améliorer la sécurité alimentaire, la nutrition familiale et les revenus des ménages ruraux pauvres. Son objectif principal est la mise au point d'un modèle de petite agriculture irriguée durable, qui soit pleinement adopté et géré par les agriculteurs et qui soit susceptible d'être transposé à plus grande échelle. Le programme offre une occasion unique de réformer les approches et les pratiques de développement de la petite irrigation en Éthiopie. L'objectif institutionnel le plus important est l'établissement d'un processus participatif de développement de la petite irrigation qui renforce le sentiment d'appropriation, déterminant pour la pérennité de tels systèmes en Éthiopie.
Éthiopie Projet de développement des communautés pastorales - Phase II	Le projet a pour objectifs de renforcer la capacité de résistance des communautés pastorales aux chocs exogènes et d'améliorer leurs moyens de subsistance en facilitant l'accès aux services sociaux de base. Outre le renforcement des capacités locales, le projet promouvra l'adoption généralisée d'une approche du développement à assise communautaire dans le secteur public pour la planification, l'exécution et le suivi des investissements.
Gambie Projet de financement rural et d'initiatives communautaires	Le but du projet est de contribuer à améliorer la sécurité alimentaire et les revenus des ménages. Pour ce faire, il visera à: i) accroître la production et les revenus agricoles et non agricoles en renforçant et en élargissant le réseau des associations villageoises d'épargne et de crédit; et ii) promouvoir, en vue d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages, des activités choisies, menées et gérées par les groupements villageois d'hommes et de femmes.
Gambie Projet de gestion intégrée participative des bassins versants	Le but global du projet est de donner aux communautés rurales pauvres le moyen d'entreprendre et de poursuivre des activités de gestion intégrée des bassins versants qui améliorent leurs moyens d'existence et protègent leurs ressources naturelles. Ses objectifs spécifiques sont: a) renforcer les capacités des communautés rurales et des prestataires de services à planifier, réaliser, gérer et poursuivre la gestion des bassins versants de manière durable, et b) fournir des ressources aux communautés locales pour qu'elles puissent réaliser leurs activités de mise en valeur des bassins versants.
Gambie Projet de finance rurale	Le projet a pour objectif global de développement l'instauration d'un climat favorable à la microfinance en vue de réduire la pauvreté rurale en renforçant certaines institutions de microfinancement existantes et en augmentant leur rayon d'action en milieu rural. Les objectifs spécifiques en sont les suivants: i) promouvoir les institutions de microfinancement rurales autosuffisantes (mutuelles villageoises d'épargne et de crédit et institutions financières hors système bancaire); ii) veiller à améliorer leur accès aux prestataires de services techniques d'appui adaptés et très qualifiés; iii) nouer des partenariats mutuellement bénéfiques avec d'autres projets; et iv) s'assurer que les recettes des financements du FIDA sont utilisées de façon rationnelle.

<i>Pays et noms des projets/programmes</i>	<i>Objectifs</i>
Gambie Projet de développement de l'élevage et de l'horticulture	L'objectif du don du FIDA en matière de développement est de réduire durablement la pauvreté rurale en améliorant les revenus ruraux, moyennant l'accroissement de la production et l'amélioration des qualités commerciales des produits de l'élevage et de l'horticulture. Les objectifs spécifiques sont les suivants: i) accroître les profits de la production horticole et de l'élevage pratiqués par les agriculteurs organisés en groupements; ii) renforcer les capacités à la base; et iii) améliorer le S&E. Par le biais du projet, le FIDA aidera le personnel du Ministère de l'agriculture à coordonner les activités au sein du ministère. L'objectif de cet appui est de faire en sorte que les fonctionnaires du ministère acquièrent les capacités nécessaires pour reprendre la responsabilité de la supervision du projet, contribuant ainsi à la pérennité des activités lancées par le projet.
Inde Programme post-tsunami de promotion de moyens de subsistance durables pour les communautés côtières du Tamil Nadu	La finalité de ce programme de huit ans est de restaurer les moyens d'existence des milliers de victimes du tsunami vivant dans les zones côtières du Tamil Nadu, pour qu'elles puissent retrouver un mode de vie stable et productif.
Inde Programme d'autonomisation des femmes et d'amélioration de leurs moyens d'existence dans les plaines de la moyenne vallée du Gange	Le programme a trois objectifs: i) créer et/ou développer des institutions communautaires pour promouvoir l'émancipation socioéconomique; ii) permettre au groupe cible d'accéder aux ressources productives et aux services sociaux; et iii) créer des moyens de subsistance durables intégrés dans l'économie générale. Conformément au COSOP, le programme veillera à ce que les résultats obtenus au cours de l'exécution soient partagés avec les instances gouvernementales compétentes, au niveau central et au niveau des États, pour identifier les problèmes de politique générale et favoriser le changement. Au cours de la conception, les questions ci-après ont été recensées et examinées: i) l'accès des femmes aux ressources productives et au crédit; ii) la location des terrains et des étangs; iii) la participation du secteur privé et des ONG au développement des entreprises; iv) le renforcement des groupes d'entraide; et v) l'efficacité des liens entre les groupes d'entraide et les banques.
Inde Programme d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales de l'Orissa	Le programme aura pour objet d'améliorer de façon durable les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des ménages tribaux pauvres en favorisant l'exploitation plus rationnelle, équitable, autogérée et durable des ressources naturelles dont ils disposent et en créant des entreprises extérieures à l'exploitation/non agricoles.
Kenya Projet de développement communautaire dans le district de Nyanza Sud	Le projet a pour principaux objectifs de réduire la pauvreté et d'améliorer les moyens d'existence des communautés dans la zone du projet. Son objectif intermédiaire est de parvenir à une autonomisation renforcée des communautés rurales, avec un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes, grâce à une amélioration de leur santé et à une utilisation et une gestion plus rationnelles des ressources naturelles, dans la perspective d'une plus grande durabilité des activités liées aux moyens d'existence, par: i) l'amélioration de la capacité de gouvernance au niveau local et des processus impulsés par la communauté pour le développement local; ii) un accès élargi et soutenu, avec un meilleur équilibre entre les sexes, aux soins de santé primaires essentiels, un accès durable à l'eau salubre à usage domestique, et une amélioration des pratiques d'assainissement de l'environnement et d'hygiène; iii) une meilleure productivité de la main-d'œuvre sur l'exploitation et une capacité de travail renforcée grâce à une amélioration de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des activités liées aux moyens d'existence; et iv) une prise de conscience plus aiguë par la communauté des comportements sociaux et de leurs conséquences.
Kirghizistan Projet relatif aux investissements et aux services dans le secteur agricole	Le projet vise à améliorer le contexte institutionnel et les infrastructures à l'intention des agriculteurs et gardiens de troupeaux, en prêtant particulièrement attention au secteur de l'élevage. Plus précisément, le projet permettra aux agriculteurs – en particulier ceux engagés dans la production animale – d'accroître leur productivité dans les zones du projet et de réduire les zoonoses qui posent un problème de santé publique (par exemple, la brucellose). Le projet contribuera à la mise au point et à l'adoption d'un cadre juridique et institutionnel adéquat destiné à régir la gestion et l'utilisation des parcours. Il appuiera la mise en place et le fonctionnement d'un réseau de services consultatifs ruraux axés sur le marché. Il accordera en outre une assistance technique aux fins d'établir un cadre juridique et réglementaire adéquat pour la fourniture de services vétérinaires.

<i>Pays et noms des projets/programmes</i>	<i>Objectifs</i>
<p>République démocratique populaire lao</p> <p>Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage</p>	<p>Le but global du projet est de contribuer à améliorer durablement les moyens de subsistance des petits exploitants des hautes terres dans cinq provinces sélectionnées dans la partie septentrionale de la République démocratique populaire lao. L'objectif spécifique sera de renforcer les systèmes villageois d'élevage en améliorant la productivité et la rentabilité dans le cadre de systèmes intégrés d'agriculture de montagne. On escompte que le projet, dans le domaine institutionnel et politique, influera sur les aspects essentiels suivants: i) stabilisation de la culture itinérante sur les hauts plateaux, en prenant pour base le principe selon lequel il faut assurer des moyens de subsistance viables à la population locale et aux personnes déplacées de retour dans leur zone d'origine; et ii) décentralisation progressive aux niveaux de la province, du district et du village des pouvoirs, des fonctions, des ressources et des responsabilités en ce qui concerne la planification, le financement et la mise en œuvre des initiatives.</p>
<p>République démocratique populaire lao</p> <p>Programme d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces d'Attapeu et de Sayaboury</p>	<p>L'objectif global du programme est d'assurer la croissance économique et l'augmentation soutenue des moyens de subsistance des ruraux pauvres (notamment les femmes ainsi que d'autres groupes vulnérables) dans les huit districts couverts par le programme. Les résultats attendus sont définis comme suit: a) les communautés ont la maîtrise de leur propre développement, y compris de l'exploitation des infrastructures sociales, selon des modalités propres à réduire la pauvreté, durables, participatives et soucieuses d'égalité entre les sexes; b) les systèmes durables d'exploitation agricole et de gestion des ressources naturelles, et les activités rémunératrices hors de l'exploitation permettent aux communautés d'assurer leur subsistance et un revenu, en tirant parti de services de microfinance rurale et d'autres prestations; c) les communautés ont accès aux routes de desserte locale dont elles ont besoin pour mener à bien leurs activités de développement; et d) le développement rural, participatif et décentralisé, est géré, coordonné et soutenu par le gouvernement et par d'autres prestataires de services d'une manière durable, transparente, soucieuse d'égalité entre les sexes et favorable aux pauvres.</p>
<p>Madagascar</p> <p>Programme de promotion des revenus ruraux</p>	<p>L'objectif de développement du programme est la réduction de la pauvreté rurale dans la province de Toamasina par l'accroissement des revenus ruraux et l'amélioration de la capacité des communautés à prendre en charge leur propre développement. L'objectif général est l'accroissement et la sécurisation durable des revenus des petits producteurs dans la zone d'intervention du programme, ainsi que de leur sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le programme a deux objectifs spécifiques: i) l'amélioration de l'accès des petits producteurs aux marchés et la valorisation de leurs produits, à travers: a) la rationalisation des systèmes de collecte; b) le renforcement de leur pouvoir de négociation; c) l'amélioration de la qualité des produits; d) le développement de partenariats entre groupements de producteurs et opérateurs commerciaux, notamment pour l'accroissement de la valeur ajoutée au stade de la production et l'introduction de nouveaux produits ou labels; e) l'amélioration des conditions de transport des produits (désenclavement); et ii) l'intensification, l'accroissement et la diversification de la base productive des ruraux pauvres, notamment des plus vulnérables, de manière écologiquement viable, grâce à: a) l'amélioration de la gouvernance locale permettant aux groupes vulnérables de participer effectivement aux mécanismes de développement; b) le renforcement des organisations de producteurs; c) l'amélioration de l'accès au crédit rural; d) la fourniture d'un conseil agricole de qualité; et e) l'appui financier aux investissements des petits producteurs.</p>
<p>Mauritanie</p> <p>Programme de développement durable des oasis</p>	<p>Dans le cadre du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, l'objectif du programme consiste à réduire durablement le taux de pauvreté, actuellement élevé, chez les populations rurales des cinq régions d'oasis concernées. Pour cela, le programme, qui s'étendra sur huit ans, prévoit: i) la constitution d'organisations au niveau des communautés de base parmi les populations cibles; ii) la promotion de systèmes agricoles durables spécifiques aux oasis grâce à la mise au point et à la diffusion de savoir-faire appropriés sur les plans des techniques et de la gestion, et grâce à un appui en matière de commercialisation; iii) un financement à l'appui des infrastructures économiques et sociales communautaires de base; et iv) la consolidation des systèmes financiers ruraux décentralisés viables.</p>

<i>Pays et noms des projets/programmes</i>	<i>Objectifs</i>
<p>Maurice</p> <p>Programme d'appui aux ressources marines et agricoles</p>	<p>Le but est d'appuyer le plan de réforme en faveur des pauvres dans le cadre du processus global de réforme. Ce résultat sera obtenu grâce à trois objectifs: i) faciliter la mise en place de politiques et de programmes favorables aux pauvres dans le cadre du Ministère de l'agro-industrie et de la pêche et de l'Assemblée régionale de Rodrigues, et aider le ministère à gérer les ressources marines d'une manière durable; ii) améliorer de façon durable les moyens d'existence des communautés côtières menacées par une surexploitation du milieu marin; et iii) aider les ménages ruraux, y compris les petits planteurs de canne à sucre, à diversifier leurs activités rémunératrices et à améliorer leurs perspectives d'emploi. Le programme intensifiera l'engagement du FIDA dans la réforme des politiques et des institutions dans les domaines de l'agriculture, de la pauvreté rurale et des ressources marines en maintenant l'appui à l'exécution et l'assistance technique actuellement fournies au titre du programme de diversification rurale, en cours d'exécution.</p>
<p>République de Moldova</p> <p>Programme relatif aux services financiers ruraux et à la commercialisation</p>	<p>Le programme a pour but de réduire la pauvreté rurale en République de Moldova en créant des conditions qui permettent aux pauvres et aux plus démunis de la société rurale d'accroître leurs revenus en bénéficiant d'un meilleur accès aux marchés et à l'emploi. Son objectif spécifique est d'élargir les possibilités d'emploi des ruraux pauvres et leur participation à des activités génératrices de revenus en rapport avec la création, dans le pays, d'une filière horticole. Dans le cadre du programme, la concertation sur les politiques portera principalement sur: i) le recours à un système bien ciblé et correctement dosé d'appui technique, organisationnel et financier axé sur les marchés pour parvenir à réduire la pauvreté par le biais d'une croissance économique durable; ii) la définition précise des responsabilités respectives des banques commerciales et des institutions de microfinancement; et iii) l'instauration d'un environnement favorable à la croissance économique.</p>
<p>Maroc</p> <p>Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Errachidia</p>	<p>Le projet, qui a pour but l'amélioration des conditions de vie et des revenus des ménages pauvres dans les villages cibles, s'attachera essentiellement à: i) accroître la programmation participative et renforcer les capacités des organisations de base et de l'administration publique au niveau provincial et local à travers la promotion des institutions locales favorables aux pauvres et la formation de leur personnel et des membres de leurs conseils dans le cadre du développement participatif; ii) créer des actifs socioéconomiques et productifs, ce qui exigera la remise en état des petites infrastructures d'irrigation, l'amélioration de l'accessibilité, l'approvisionnement en eau potable, la promotion de la conservation des sols et de l'eau, et l'intensification et la diversification de la production agricole; et iii) diversifier les sources de revenus grâce à un accès durable à des services financiers locaux et à des services de conseil aux entreprises. Le projet appuiera les initiatives gouvernementales en faveur du développement des régions montagneuses pauvres du pays. Il testera et validera toute une gamme d'instruments et d'approches en vue de leur reproduction et de leur transposition à plus grande échelle dans d'autres zones montagneuses du Maroc. Le projet servira de plateforme permanente de concertation sur les politiques relatives à des questions importantes pour les ruraux pauvres – notamment la décentralisation de la prise de décisions, la création d'institutions locales qui travailleront en faveur des pauvres et le renforcement de l'accès aux services financiers et non financiers.</p>
<p>Nigéria</p> <p>Programme de développement de la culture des racines et tubercules</p>	<p>Le programme a pour objectif à long terme d'améliorer les conditions de vie, les revenus et la sécurité alimentaire des ménages de paysans pauvres dans la zone du programme. Ses objectifs immédiats sont les suivants: i) mettre au point des systèmes de culture durables par le biais de la mise à l'essai, la multiplication et la diffusion de variétés appropriées de racines et tubercules; ii) renforcer les services d'appui dans les domaines de la recherche et de la vulgarisation, et les orienter vers les besoins prioritaires des agriculteurs, et spécialement les agricultrices; iii) améliorer des techniques et équipements simples de transformation et fournir aux paysans un appui et des conseils en matière de commercialisation.</p>

Pays et noms des projets/programmes	Objectifs
<p>Nigéria Programme de développement agricole et rural à assise communautaire</p>	<p>Spécifiquement, le programme s'attache à: a) promouvoir la sensibilisation et renforcer la capacité des prestataires de services, publics et privés, de répondre aux besoins des ruraux pauvres, femmes et hommes; b) autonomiser les communautés pauvres pour qu'elles puissent gérer leur propre développement et appuyer les groupes vulnérables; c) améliorer les pratiques agricoles, résoudre les litiges entre cultivateurs et pasteurs, et intensifier la production végétale et animale; et d) installer ou améliorer la distribution d'eau salubre, l'assainissement de l'environnement, l'irrigation, et les centres de santé et d'éducation.</p>
<p>Paraguay Projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (Paraguay rural)</p>	<p>Le projet a pour finalité générale de réduire fortement la pauvreté rurale dans les cinq départements les plus pauvres de la région orientale du Paraguay. Son objectif principal est de faire en sorte que les ruraux pauvres des cinq départements et leurs organisations consolidées aient accès aux ressources productives et financières déjà disponibles dans la zone du projet et soient intégrés au processus national de développement. Ses objectifs spécifiques sont les suivants: a) autonomisation des organisations de ruraux pauvres et accumulation de leur capital social afin de générer un système approprié impulsé par la demande pour les ressources productives et financières dans la zone du projet; b) promotion de la création d'entreprises agricoles et non agricoles viables fondées sur la diversification et la modernisation des activités de production et de commerce; c) harmonisation des investissements et activités de projets déjà en place dans la zone du projet; et d) poursuite de la concertation en cours entre le gouvernement et les donateurs internationaux afin de consolider le partenariat dont on a tant besoin pour faire reculer la pauvreté.</p>
<p>Swaziland Projet d'irrigation à l'intention des petits exploitants du bassin inférieur de l'Usuthu – Phase I</p>	<p>Les objectifs généraux du projet d'irrigation à l'intention des petits exploitants du bassin inférieur de l'Usuthu sont de faire reculer la pauvreté et d'améliorer durablement le sort des petits agriculteurs vivant dans le bassin inférieur de l'Usuthu, par l'intensification et la promotion de l'agriculture commerciale, conformément aux orientations formulées dans l'exposé des options et stratégies d'intervention pour le Swaziland. Les objectifs immédiats de la première phase du projet sont les suivants: a) construire les ouvrages d'irrigation qui permettront aux petits exploitants de se lancer dans les cultures à forte valeur; b) mettre en place un ensemble de mesures donnant aux petits paysans les moyens d'accéder aux précieuses ressources en eau; et c) prendre des mesures sanitaires et environnementales qui, tout en atténuant les retombées négatives du projet sur la santé publique et l'environnement, permettront au groupe cible de tirer le meilleur parti de l'investissement prévu.</p>
<p>Turquie Projet de développement dans la région de Sivas-Erzincan</p>	<p>Les objectifs du projet sont les suivants: i) accroître la productivité de l'agriculture et les revenus des ruraux pauvres dans les parties les moins développées des provinces de Sivas et d'Erzincan; ii) élargir les possibilités d'emploi rural et encourager les initiatives individuelles et collectives des petits paysans; iii) créer ou renforcer des institutions autonomes directement liées aux ruraux pauvres; et iv) enfin, améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres, en particulier des femmes.</p>
<p>Turquie Projet de développement des provinces de Diyarbakir, Batman et Siirt</p>	<p>S'inscrivant dans la stratégie nationale de la Turquie en matière de réduction de la pauvreté, l'objectif du projet est d'améliorer les conditions économiques et sociales des ruraux pauvres dans les provinces de Diyarbakir, Batman et Siirt. Plus spécifiquement, les objectifs sont les suivants: i) améliorer l'efficacité économique et les moyens de subsistance socioéconomiques dans les villages ruraux pauvres situés dans la zone du projet en tenant compte de la situation actuelle du secteur productif et de l'emploi; ii) si les conditions le permettent, diversifier les sources de revenu et développer l'emploi en établissant de nouvelles activités lucratives, agricoles ou non, et en développant celles qui existent déjà, principalement grâce à des mesures d'amélioration de la gestion de la filière production; et iii) optimiser l'employabilité des membres des groupes cibles en contribuant au perfectionnement des compétences individuelles et au renforcement des capacités d'organisation nécessaires pour atteindre les objectifs i) et ii). En Turquie, la politique de développement est à présent axée sur une libéralisation accrue des marchés et sur la réforme de la politique économique et des institutions, et la conception du projet proposé s'inscrit dans cette évolution et l'accompagne. L'environnement politique étant désormais beaucoup plus tourné vers le marché libre, le projet met davantage l'accent sur: i) la rentabilité et les débouchés commerciaux dans les interventions concernant le domaine agricole; ii) la valorisation des atouts propres à chaque site s'agissant de l'exploitation durable des ressources naturelles, des liens avec le marché et de la participation du secteur privé; et iii) l'appui aux petites et moyennes entreprises afin de leur fournir des liens commerciaux, de développer le travail indépendant et de créer des emplois.</p>

Pays et noms des projets/programmes	Objectifs
<p>Ouganda Programme d'amélioration des infrastructures agricoles communautaires</p>	<p>Le programme a pour finalité de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique en Ouganda grâce au renforcement de la commercialisation des produits agricoles. La concrétisation des objectifs spécifiques, à savoir la promotion de l'accès des agriculteurs aux marchés, l'amélioration des prix au producteur et l'accroissement des revenus, sera recherchée à travers des investissements en faveur des infrastructures rurales et de leur gestion durable par des communautés motivées. Depuis plus de dix ans, le gouvernement et les partenaires du développement se sont engagés sur la voie de l'harmonisation et de la consolidation. Le Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté offre un cadre stratégique aux initiatives gouvernementales de lutte contre la pauvreté. Il est étayé par le Plan de modernisation de l'agriculture, lequel fait de la commercialisation des produits agricoles le principal tremplin pour réduire la pauvreté en milieu rural.</p>
<p>Ouganda Programme relatif aux services financiers ruraux</p>	<p>Le programme entend mettre en place un vaste et solide système de financement rural qui offrira aux populations rurales la possibilité d'accroître et de stabiliser leurs revenus et par là, d'atténuer leur pauvreté. Plus précisément, le programme entend: a) pallier les insuffisances actuelles de l'aide fournie au sous-secteur de la microfinance en vue d'améliorer la qualité des services financiers ruraux et de les rendre viables avec un portefeuille de grande qualité; b) favoriser le développement de services financiers pérennes pour qu'en bénéficie une part nettement plus importante de la population rurale du pays; c) rendre accessibles les services financiers dans les zones mal desservies jusqu'à présent; et d) aider les clients potentiels des institutions rurales de microfinancement à opérer sur un mode plus commercial.</p>
<p>Venezuela (République bolivarienne du) Projet de développement rural durable dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara (phase II)</p>	<p>Le but primordial du projet consiste à améliorer les conditions de vie des communautés rurales pauvres situées dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara. Son objectif global, qui fait écho à l'Objectif du millénaire pour le développement, consiste à réduire nettement la pauvreté et l'extrême pauvreté des communautés rurales des zones semi-arides, dans le cadre d'un développement économique et social qui ne mette pas l'environnement en péril et concoure à l'équité entre les sexes. Les objectifs spécifiques comprennent: a) le renforcement des moyens d'action des organisations sociales et économiques qui émanent des communautés rurales pauvres des zones semi-arides; b) la remise en état, la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles dans les zones semi-arides, un accent tout particulier étant mis sur la conservation des sols et de l'eau; c) la mutation de la production agricole et non agricole de subsistance vers une activité à vocation commerciale à la fois rentable et durable; et d) le développement de l'accès des communautés rurales des zones semi-arides aux services financiers locaux de crédit rural (<i>cajas rurales</i>), ainsi qu'aux réseaux de services financiers classiques à l'échelle des États et du pays.</p>
<p>Yémen Projet de gestion communautaire des ressources dans le gouvernorat d'Al-Dhala</p>	<p>L'objectif d'ensemble du projet est de renforcer la sécurité alimentaire des familles des agriculteurs de subsistance, d'augmenter les revenus familiaux et d'améliorer les conditions de vie et la participation au développement des ménages de petits exploitants et des communautés villageoises dans le gouvernorat d'Al-Dhala. À cette fin, le projet s'emploiera à: i) donner aux communautés, notamment aux femmes et aux pauvres, les moyens de se mobiliser et de s'organiser pour participer à la planification du développement et à l'exécution des projets et en bénéficier directement; ii) éliminer les contraintes physiques, infrastructurelles et sociales qui limitent le plus sérieusement la productivité et le progrès; et iii) équiper et appuyer les ménages d'agriculteurs pour les aider à accroître leur production afin de pouvoir se procurer une alimentation suffisante, de produire un excédent commercialisable et de se tourner vers des activités génératrices de revenu.</p>

Liste des évaluations des programmes de pays réalisées et publiées par IOE (1992-2016)

<i>Numéro</i>	<i>Division*</i>	<i>Évaluation du programme de pays</i>	<i>Année de publication</i>
1	NEN	Yémen	1992
2	NEN	Soudan	1994
3	APR	Bangladesh	1994
4	APR	Pakistan	1995
5	LAC	Honduras	1996
6	WCA	Ghana	1996
7	WCA	Mauritanie	1998
8	APR	Népal	1999
9	APR	Viet Nam	2001
10	NEN	République arabe syrienne	2001
11	APR	Papouasie-Nouvelle-Guinée	2002
12	APR	Sri Lanka	2002
13	ESA	République-Unie de Tanzanie	2003
14	NEN	Tunisie	2003
15	APR	Indonésie	2004
16	WCA	Sénégal	2004
17	WCA	Bénin	2005
18	LAC	État plurinational de Bolivie	2005
19	NEN	Égypte	2005
20	LAC	Mexique	2006
21	APR	Bangladesh	2006
22	ESA	Rwanda	2006
23	WCA	Mali	2007
24	LAC	Brésil	2008
25	NEN	Maroc	2008
26	APR	Pakistan	2008
27	NEN	Éthiopie	2009

Annexe 4

<i>Numéro</i>	<i>Division*</i>	<i>Évaluation du programme de pays</i>	<i>Année de publication</i>
28	WCA	Nigéria	2009
29	NEN	Soudan	2009
30	APR	Inde	2010
31	ESA	Mozambique	2010
32	LAC	Argentine	2010
33	WCA	Niger	2011
34	ESA	Kenya	2011
35	ESA	Rwanda	2012
36	WCA	Ghana	2012
37	APR	Viet Nam	2012
38	NEN	Yémen	2012
39	ESA	Ouganda	2013
40	WCA	Mali	2013
41	APR	Népal	2013
42	WCA	Madagascar	2013
43	APR	Indonésie	2014
44	NEN	Jordanie	2014
45	NEN	République de Moldova	2014
46	LAC	Équateur	2014
47	ESA	Zambie	2014
48	WCA	Sénégal	2014
49	APR	Chine	2014
50	LAC	État plurinational de Bolivie	2014
51	ESA	République-Unie de Tanzanie	2015
52	APR	Bangladesh	2016
53	NEN	Turquie	2016
54	LAC	Brésil	2016
55	ESA	Éthiopie	2016
56	WCA	Nigéria	2016
57	APR	Inde	2016
58	WCA	Gambie	2016

* APR = Asie et Pacifique; ESA = Afrique orientale et australe; LAC = Amérique latine et Caraïbes; NEN = Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; WCA = Afrique de l'Ouest et du Centre

Définition des critères d'évaluation utilisés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

<i>Critère</i>	<i>Définition^a</i>
Pertinence	Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Ce critère comprend également une évaluation de la mesure dans laquelle la conception du projet permet d'atteindre ses objectifs.
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient, selon les prévisions, être atteints, compte étant tenu de leur importance relative.
Efficiences	Mesure de l'efficacité économique avec laquelle les ressources (fonds, compétences, temps, etc.) sont converties en résultats.
Impact sur la pauvreté rurale^b	Ce critère apprécie les changements intervenus ou dont on prévoit qu'ils interviendront dans la vie des ruraux pauvres (qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou involontaires) à la suite des interventions de développement.
<ul style="list-style-type: none"> • Revenu et avoirs des ménages 	Les revenus des ménages permettent d'évaluer le flux des avantages économiques obtenus par un individu ou un groupe, tandis que les avoirs se rapportent à un stock d'éléments ayant une valeur économique.
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humain et social et autonomisation 	Il s'agit d'évaluer les changements intervenus dans l'autonomisation des individus, dans la qualité des organisations et institutions de base, et dans les capacités individuelles et collectives des pauvres.
<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité alimentaire et productivité agricole 	Critère évaluant, sur le plan de la sécurité alimentaire, les changements concernant la disponibilité et la stabilité de l'accès à l'alimentation, tandis que les changements qui caractérisent la productivité agricole sont mesurés en termes de rendements.
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources naturelles, environnement et changement climatique 	Il s'agit surtout d'apprécier la mesure dans laquelle un projet a contribué à la protection ou à la remise en état des ressources naturelles et de l'environnement, ou à leur épuisement, mais également d'évaluer la mesure dans laquelle il a contribué à atténuer l'impact négatif du changement climatique ou à promouvoir des mesures d'adaptation.
<ul style="list-style-type: none"> • Institutions et politiques 	Ce critère est conçu pour évaluer les changements intervenus dans la qualité et les performances des institutions, des politiques et du cadre réglementaire qui ont une incidence sur les conditions de vie des pauvres.
Autres critères de performance	
<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité 	Il s'agit d'apprécier la pérennité probable des avantages nets apportés par une intervention de développement après qu'aura pris fin l'appui financier externe. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et prévisibles soient résilients face aux risques au-delà de la durée du projet.
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation et reproduction à plus grande échelle 	Mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA ont: i) introduit des approches novatrices de la réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été (ou seront probablement) reproduites à plus grande échelle par des autorités gouvernementales, des donateurs, le secteur privé et d'autres organisations.
<ul style="list-style-type: none"> • Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes 	Ce critère évalue les efforts déployés pour promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans la conception, l'exécution, la supervision et l'appui à l'exécution, et dans l'évaluation des projets soutenus par le FIDA.
Résultat global du projet	Évaluation générale du projet à la lumière des analyses réalisées sur la base des divers critères d'évaluation susmentionnés.
Performance des partenaires	
<ul style="list-style-type: none"> • FIDA 	Ce critère évalue les contributions apportées par les partenaires à la conception du projet, à son exécution, au suivi et à l'établissement des rapports, à la supervision et à l'appui à l'exécution, et à l'évaluation. Il évalue

-
- Gouvernement également la performance de chacun des partenaires par rapport au rôle et aux responsabilités qu'ils doivent assumer pendant toute la durée de vie du projet.
-

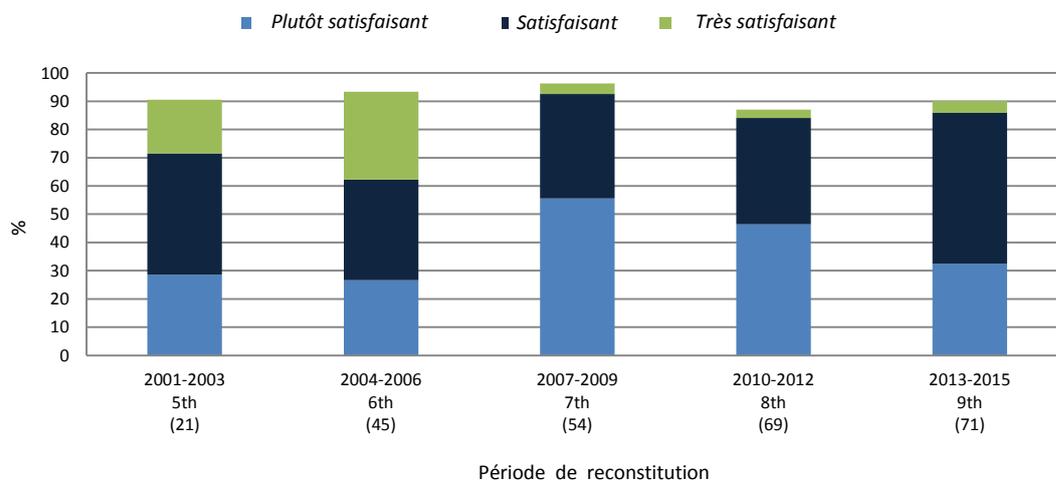
^a Ces définitions sont tirées du Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats établi par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques ainsi que du Manuel de l'évaluation du FIDA (2009).

^b Il est important de souligner que le nouveau manuel traite aussi de "l'absence d'intervention". Il se peut, en effet, qu'il n'ait pas été prévu, délibérément ou non, d'intervention spécifique touchant un ou plusieurs des cinq domaines d'impact. Néanmoins, si des changements – positifs et négatifs – sont détectés et peuvent être imputés en tout ou en partie au projet, il conviendra d'affecter une note à ce domaine spécifique. Si, en revanche, il n'est pas observé de changement et aucune intervention n'était prévue, il conviendra de ne pas affecter de note (ou bien de porter la mention "sans objet")..

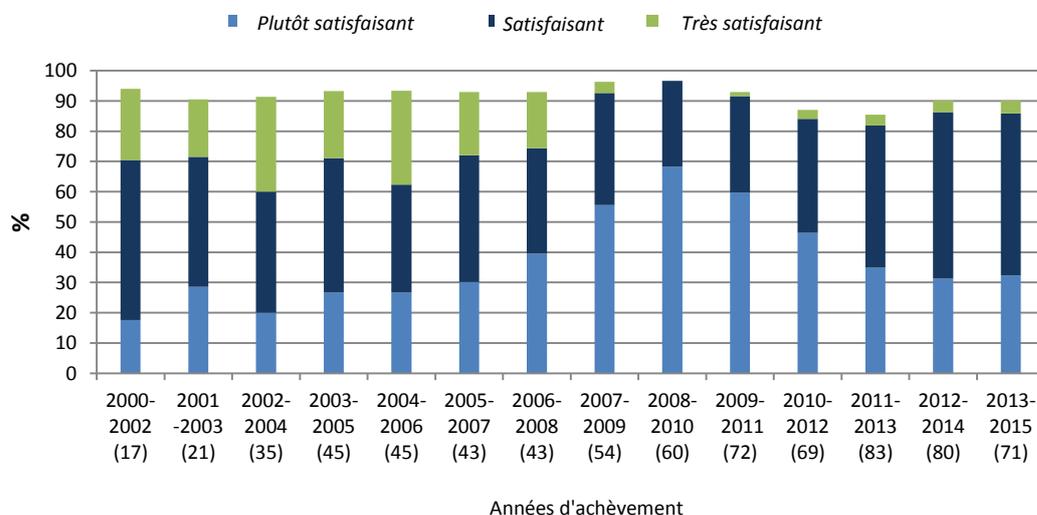
Évolution de la performance des projets 2000-2015

Pertinence

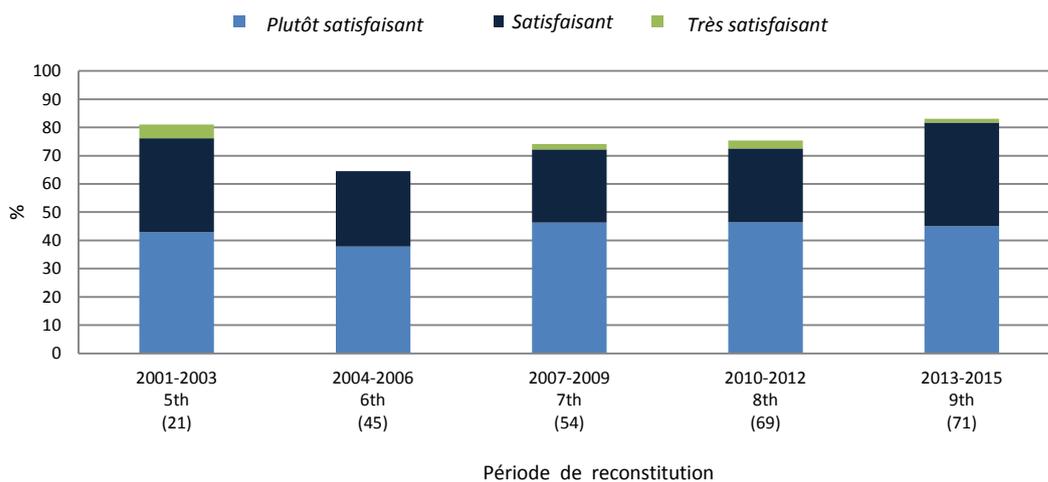
Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution



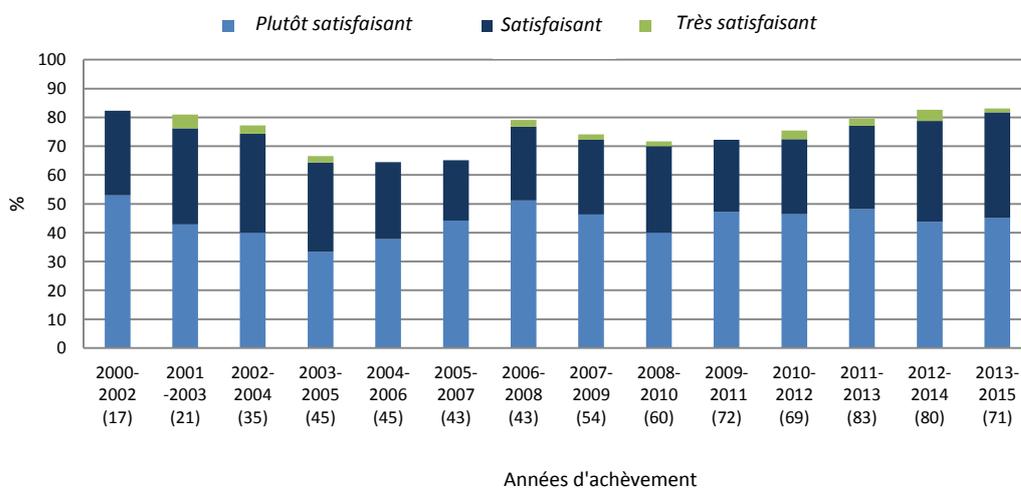
Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement



Efficacité
Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution

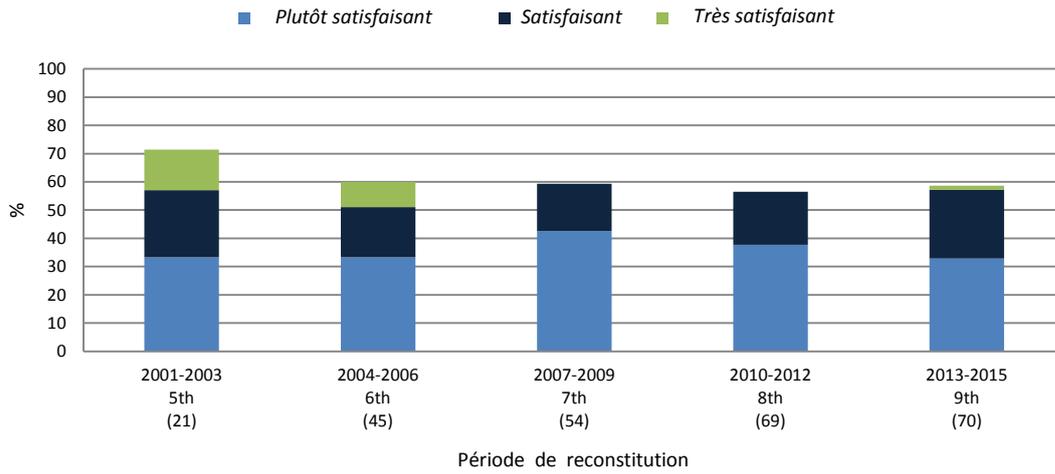


Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement

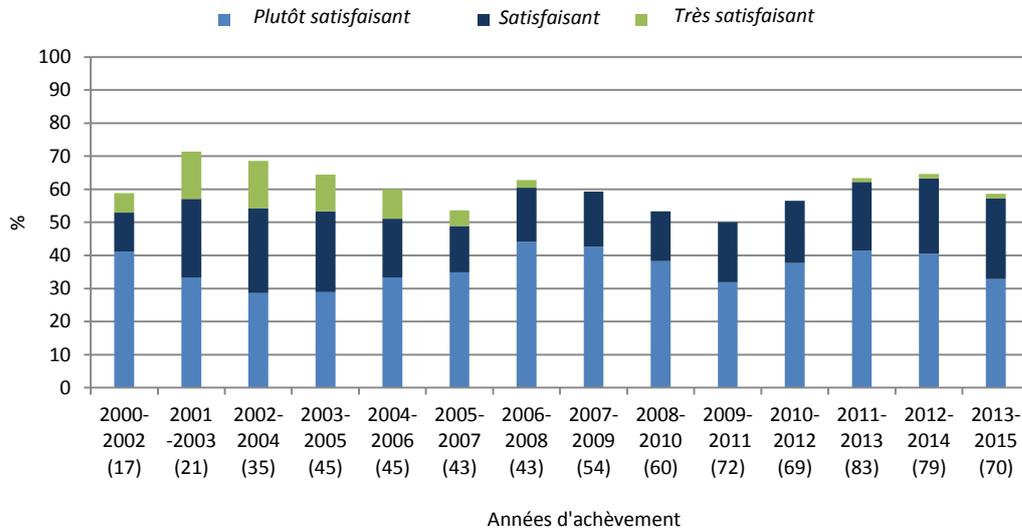


Efficienc

Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution

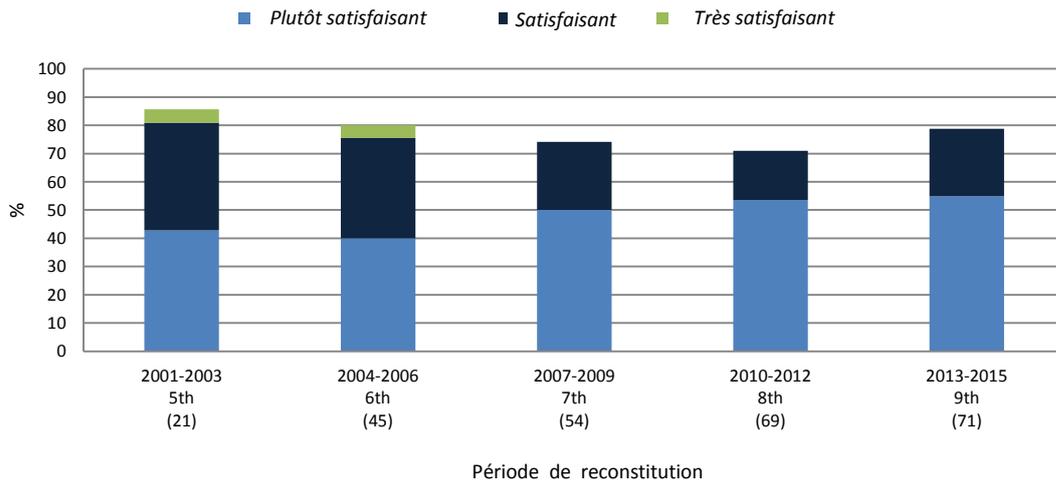


Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement

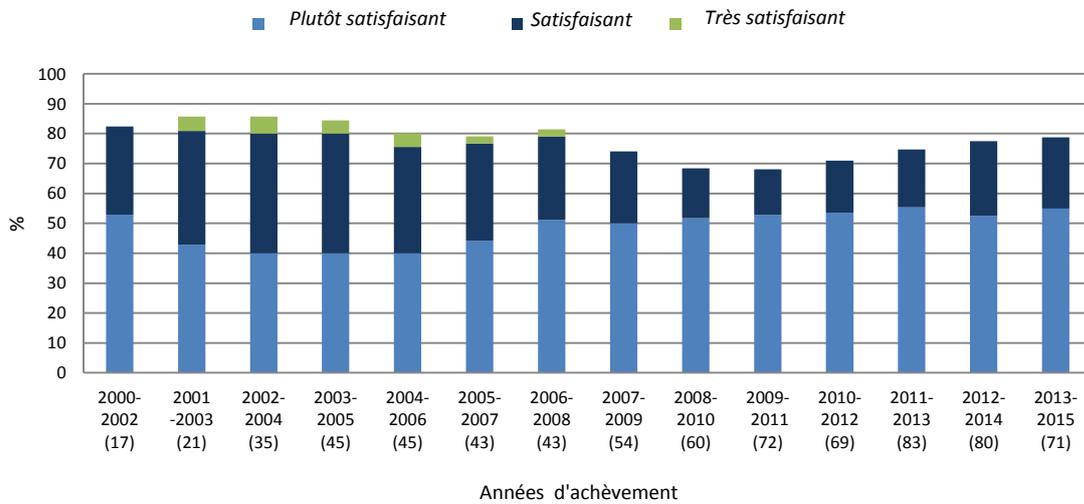


Performance du projet

Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution

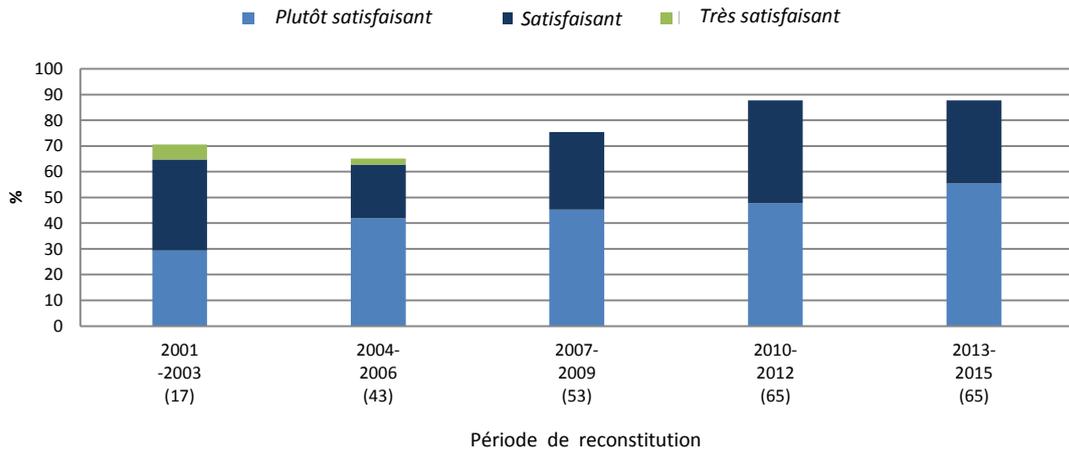


Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement

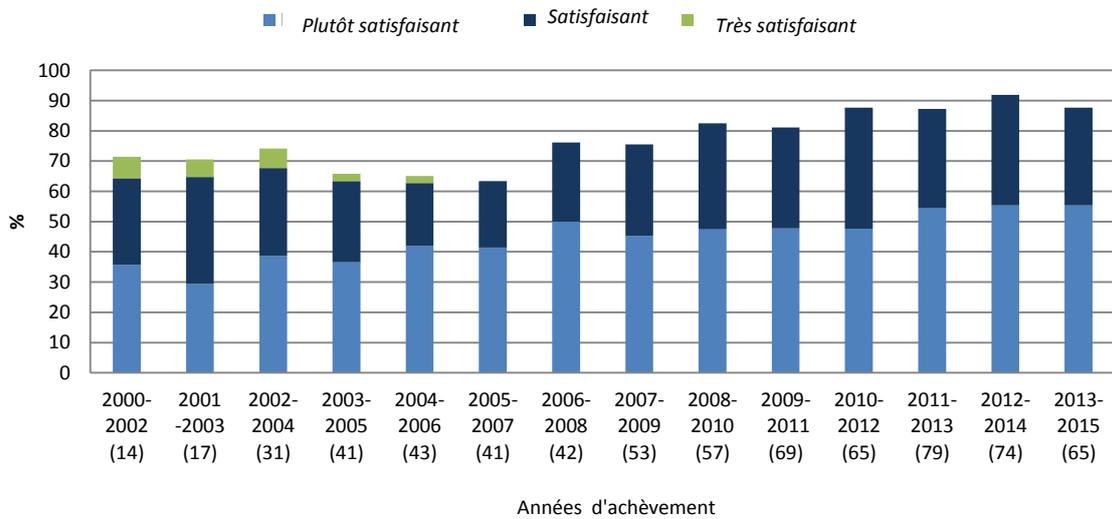


Impact sur la pauvreté rurale

Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution

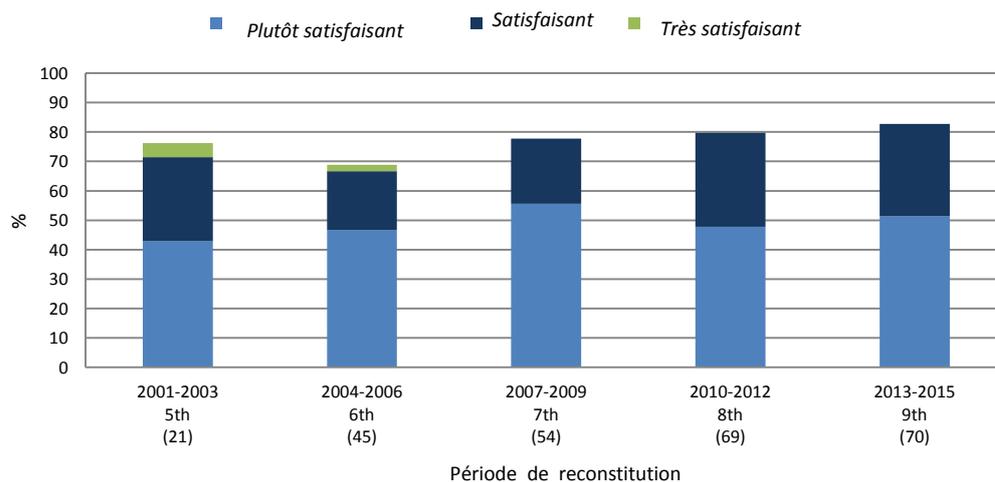


Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement

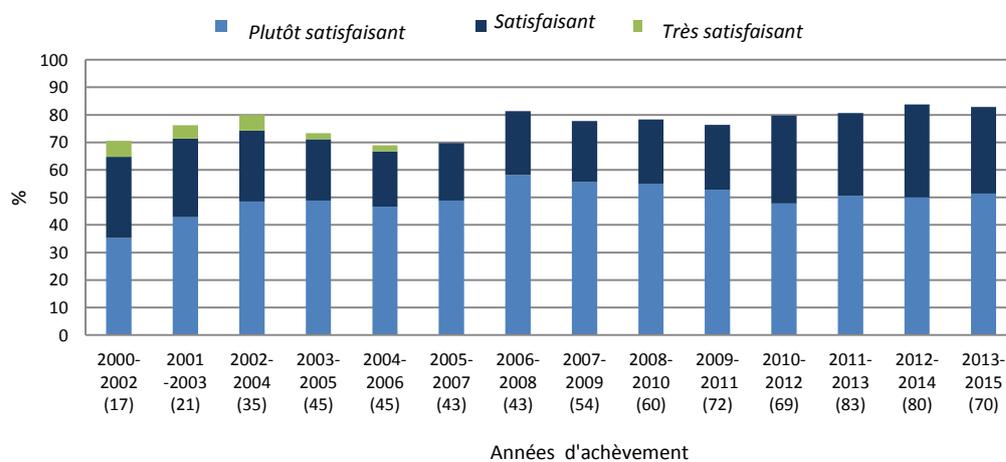


Résultat global du projet

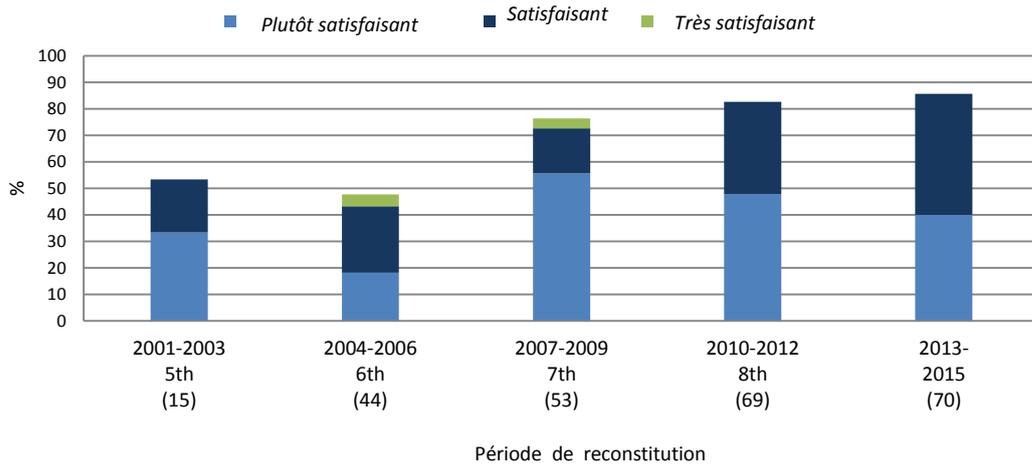
Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution



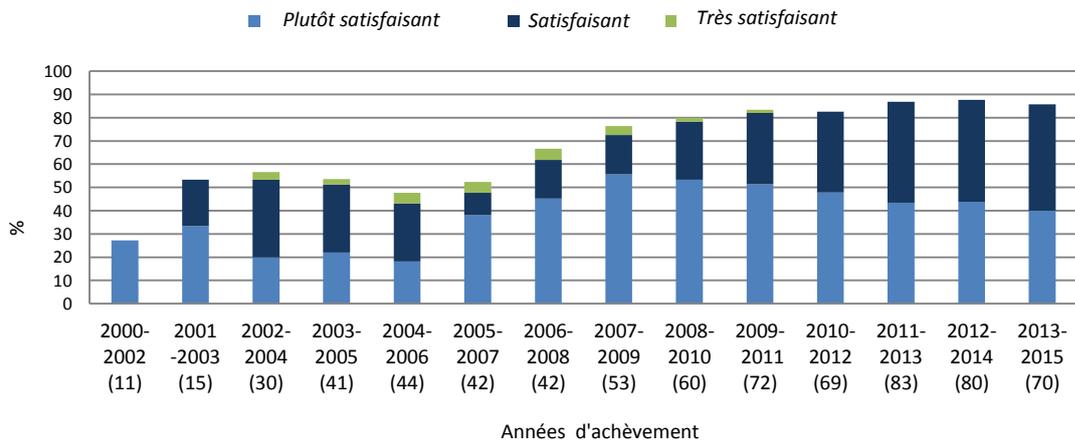
Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement



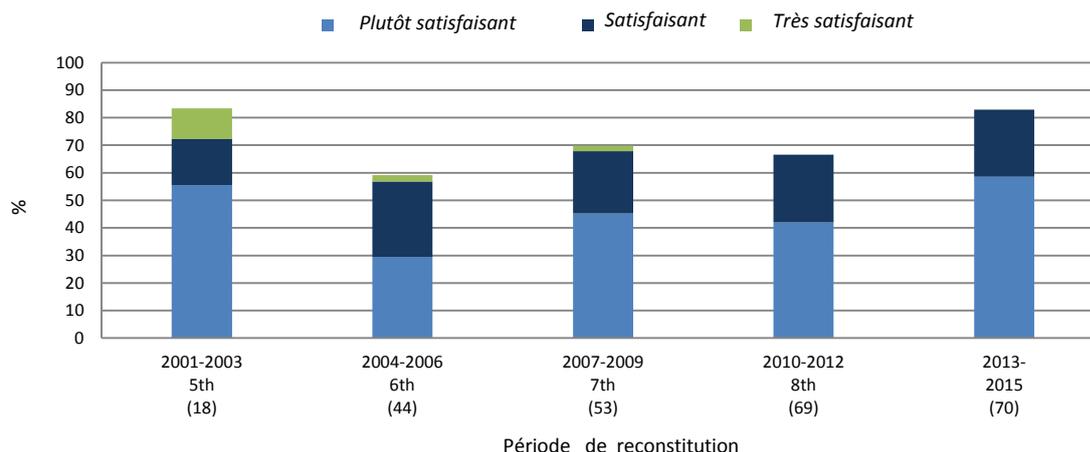
Performance du FIDA en tant que partenaire
Série de données " Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution



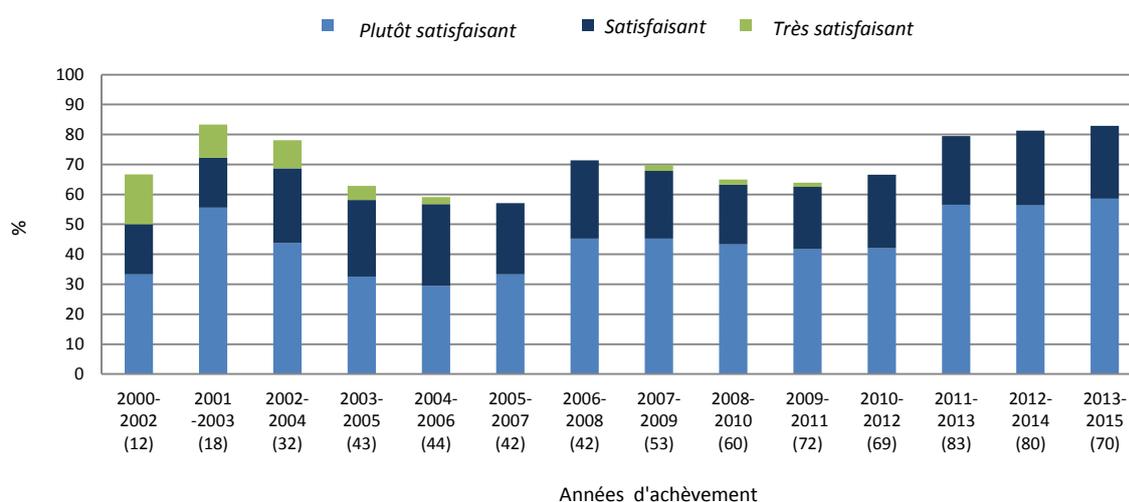
Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement



Performance du gouvernement en tant que partenaire
Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par période de reconstitution



Série de données "Ensemble des données d'évaluation" par année d'achèvement



Notes de performance des projets 2000-2015

Pertinence

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	1,60	3,30	4,10	5,40
Satisfaisant	28,00	23,80	29,50	33,30	46,60	53,60
Plutôt satisfaisant	68,00	71,40	60,70	50,00	37,00	30,40
Plutôt insuffisant	4,00	4,80	6,60	11,70	11,00	10,70
Insuffisant	0	0	1,60	1,70	1,40	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,20	4,20	4,20	4,30	4,40	4,50
Écart type	0,51	0,50	0,66	0,77	0,79	0,76
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	23,50	19,00	31,40	22,20	31,10	20,90	18,60	3,70	0	1,40	2,90	3,60	3,80	4,20
Satisfaisant	52,90	42,90	40,00	44,40	35,60	41,90	34,90	37,00	28,30	31,90	37,70	47,00	55,00	53,50
Plutôt satisfaisant	17,60	28,60	20,00	26,70	26,70	30,20	39,50	55,60	68,30	59,70	46,40	34,90	31,30	32,40
Plutôt insuffisant	5,88	9,52	8,57	6,67	6,67	6,98	6,98	3,70	3,33	5,56	11,59	13,25	10,00	9,86
Insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,39	1,45	1,20	0	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Pertinence (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,94	4,71	4,94	4,82	4,91	4,77	4,65	4,41	4,25	4,26	4,29	4,39	4,53	4,52
Écart type	0,80	0,88	0,92	0,85	0,91	0,86	0,86	0,62	0,50	0,65	0,76	0,80	0,72	0,73
1 ^{er} quartile	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5e)	2004-2006 (6e)	2007-2009 (7e)	2010-2012 (8e)	2013-2015 (9e)
Très satisfaisant	19,00	31,10	3,70	2,90	4,20
Satisfaisant	42,90	35,60	37,00	37,70	53,50
Plutôt satisfaisant	28,60	26,70	55,60	46,40	32,40
Plutôt insuffisant	9,52	6,67	3,70	11,59	9,86
Insuffisant	0	0	0	1,45	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,71	4,91	4,41	4,29	4,52
Écart type	0,88	0,91	0,62	0,76	0,73
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00

Effacité

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	24,00	23,80	21,30	23,30	31,50	39,30
Plutôt satisfaisant	56,00	47,60	50,80	50,00	49,30	44,60
Plutôt insuffisant	12,00	19,00	16,40	16,70	13,70	14,30
Insuffisant	8,00	9,50	11,50	10,00	5,50	1,80
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,00	3,90	3,80	3,90	4,10	4,20
Écart type	0,82	0,89	0,90	0,88	0,82	0,75
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	4,80	2,90	2,20	0	0	2,30	1,90	1,70	0	2,90	2,40	3,80	1,40
Satisfaisant	29,41	33,30	34,30	31,10	26,70	20,90	25,60	25,90	30,00	25,00	26,10	28,90	35,00	36,60
Plutôt satisfaisant	52,94	42,90	40,00	33,30	37,80	44,20	51,20	46,30	40,00	47,20	46,40	48,20	43,80	45,10
Plutôt insuffisant	11,76	14,29	17,14	28,89	26,67	25,58	9,30	18,52	20,00	18,06	14,49	16,87	17,50	15,49
Insuffisant	5,88	4,76	5,71	4,44	8,89	9,30	11,63	7,41	8,33	9,72	10,14	3,61	0	1,41
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Effacité (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,06	4,19	4,11	3,98	3,82	3,77	3,98	3,96	3,97	3,88	3,97	4,10	4,25	4,21
Écart type	0,80	0,91	0,92	0,93	0,93	0,88	0,95	0,90	0,95	0,90	0,96	0,83	0,78	0,77
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,25	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,25	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	4,80	0	1,90	2,90	1,40
Satisfaisant	33,30	26,70	25,90	26,10	36,60
Plutôt satisfaisant	42,90	37,80	46,30	46,40	45,10
Plutôt insuffisant	14,29	26,67	18,52	14,49	15,49
Insuffisant	4,76	8,89	7,41	10,14	1,41
Très insuffisant	0,	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,19	3,82	3,96	3,97	4,21
Écart type	0,91	0,93	0,90	0,96	0,77
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	3,25	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Efficienc

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	1,40	1,80
Satisfaisant	16,00	14,30	18,00	15,00	18,10	18,20
Plutôt satisfaisant	48,00	33,30	29,50	38,30	45,80	49,10
Plutôt insuffisant	24,00	38,10	37,70	31,70	23,60	21,80
Insuffisant	12,00	14,30	13,10	11,70	8,30	7,30
Très insuffisant	0	0	1,60	3,30	2,80	1,80
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	3,70	3,50	3,50	3,50	3,70	3,80
Écart type	0,88	0,91	0,99	0,99	0,99	0,94
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^e quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	5,90	14,30	14,30	11,10	8,90	4,70	2,30	0	0	0	0	1,20	1,30	1,40
Satisfaisant	11,80	23,80	25,70	24,40	17,80	14,00	16,30	16,70	15,00	18,10	18,80	20,70	22,80	24,30
Plutôt satisfaisant	41,18	33,30	28,60	28,90	33,30	34,90	44,20	42,60	38,30	31,90	37,70	41,50	40,50	32,90
Plutôt insuffisant	29,41	14,29	17,14	26,67	28,89	34,88	23,26	27,78	33,33	36,11	30,43	26,83	29,11	35,71
Insuffisant	0	4,76	8,57	6,67	6,67	6,98	9,30	11,11	13,33	12,50	10,14	7,32	5,06	5,71
Très insuffisant	11,76	9,52	5,71	2,22	4,44	4,65	4,65	1,85	0	1,39	2,90	2,44	1,27	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Efficienc e (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	3,59	4,00	4,03	4,00	3,80	3,60	3,65	3,61	3,55	3,53	3,59	3,74	3,82	3,80
Écart type	1,24	1,41	1,36	1,19	1,20	1,10	1,08	0,95	0,90	0,97	1,00	0,99	0,92	0,92
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^e quartile	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,75

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	14,30	8,90	0	0	1,40
Satisfaisant	23,80	17,80	16,70	18,80	24,30
Plutôt satisfaisant	33,30	33,30	42,60	37,70	32,90
Plutôt insuffisant	14,29	28,89	27,78	30,43	35,71
Insuffisant	4,76	6,67	11,11	10,14	5,71
Très insuffisant	9,52	4,44	1,85	2,90	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,00	3,80	3,61	3,59	3,80
Écart type	1,41	1,20	0,95	1,00	0,92
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	4,00	4,00	4,75

Performance du projet

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	20,00	14,30	14,80	13,30	18,30	19,60
Plutôt satisfaisant	56,00	52,40	52,50	55,00	56,30	57,10
Plutôt insuffisant	20,00	28,60	26,20	21,70	19,70	19,60
Insuffisant	4,00	4,80	6,60	10,00	5,60	3,60
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	3,95	3,83	3,80	3,80	4,00	4,19
Écart type	0,72	0,73	0,78	0,82	0,77	0,69
1 ^{er} quartile	4,00	3,18	3,00	3,20	3,90	4,00
3 ^e quartile	4,00	4,00	4,00	4,30	4,60	4,70

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	4,80	5,70	4,40	4,40	2,30	2,30	0	4,00	0	0	0	0	0
Satisfaisant	29,40	38,10	40,00	40,00	35,60	32,60	27,90	24,10	0,78	15,30	17,40	19,30	25,00	23,90
Plutôt satisfaisant	52,90	42,90	40,00	40,00	40,00	44,20	51,20	50,00	3,80	52,80	53,60	55,40	52,50	54,90
Plutôt insuffisant	11,80	9,50	14,30	15,60	20,00	14,00	11,60	20,40	4,20	26,40	20,30	20,50	20,00	19,70
Insuffisant	5,90	4,80	0	0	0	7,00	7,00	5,60	4,00	5,60	8,70	4,80	2,50	1,40
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0
	100													

Performance du projet (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,08	4,29	4,37	4,33	4,26	4,13	4,13	4,00	4,00	3,80	3,90	4,00	4,20	4,20
Écart type	0,80	0,88	0,80	0,79	0,82	0,88	0,84	0,78	0,78	0,78	0,82	0,76	0,70	0,69
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,80	3,80	3,00	3,70	3,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,20	4,20	4,00	4,30	4,00	4,80	4,70

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (7 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	4,80	4,40	0	0	0
Satisfaisant	38,10	35,60	24,10	17,40	23,90
Plutôt satisfaisant	42,90	40,00	50,00	53,60	54,90
Plutôt insuffisant	9,50	20,00	20,40	20,30	19,70
Insuffisant	4,80	0	5,60	8,70	1,40
Très insuffisant	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (7 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,29	4,23	4,00	3,90	4,20
Écart type	0,88	0,83	0,78	0,82	0,69
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	3,80	3,70	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	4,20	4,30	4,70

Impact sur la pauvreté rurale

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	24,00	30,80	31,00	35,70	31,90	36,50
Plutôt satisfaisant	56,00	53,80	50,00	50,00	55,10	55,80
Plutôt insuffisant	16,00	10,30	12,10	8,90	8,70	5,80
Insuffisant	4,00	5,10	6,90	5,40	4,30	1,90
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,00	4,10	4,10	4,20	4,10	4,30
Écart type	0,75	0,78	0,84	0,80	0,75	0,65
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	7,10	5,90	6,50	2,40	2,30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	28,60	35,30	29,00	26,80	20,90	22,00	26,20	30,20	35,10	33,30	40,00	32,90	36,50	32,30
Plutôt satisfaisant	35,70	29,40	38,70	36,60	41,90	41,50	50,00	45,30	47,40	47,80	47,70	54,40	55,40	55,40
Plutôt insuffisant	21,40	23,50	22,60	29,30	27,90	31,70	21,40	22,60	14,00	13,00	7,70	8,90	6,80	10,80
Insuffisant	7,10	5,90	3,20	4,90	7,00	4,90	2,40	1,90	3,50	5,80	4,60	3,80	1,40	1,50
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Impact sur la pauvreté rurale (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,00	4,10	4,10	3,90	3,80	3,80	4,00	4,00	4,10	4,10	4,20	4,20	4,30	4,20
Écart type	1,00	1,00	0,94	0,92	0,91	0,84	0,76	0,78	0,78	0,83	0,78	0,74	0,64	0,68
1 ^{er} quartile	5,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	5,90	2,30	0	0	0
Satisfaisant	35,30	20,90	30,20	40,00	32,30
Plutôt satisfaisant	29,40	41,90	45,30	47,70	55,40
Plutôt insuffisant	23,50	27,90	22,60	7,70	10,80
Insuffisant	5,90	7,00	1,90	4,60	1,50
Très insuffisant	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,10	3,80	4,00	4,20	4,20
Écart type	1,00	0,91	0,78	0,78	0,68
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Domaines d'impact

Revenu et avoirs des ménages

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	30,40	34,20	31,50	36,50	44,60	54,90
Plutôt satisfaisant	52,20	50,00	50,00	46,20	41,50	37,30
Plutôt insuffisant	4,30	10,50	7,40	9,60	7,70	7,80
Insuffisant	13,00	5,30	11,10	7,70	6,20	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,00	4,10	4,00	4,10	4,20	4,50
Écart type	0,93	0,80	0,91	0,87	0,84	0,64
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	13,33	20,00	15,63	9,76	4,76	0	4,76	4,00	3,64	0	1,64	1,35	1,37	0
Satisfaisant	33,33	35,00	40,63	31,71	26,19	31,71	38,10	40,00	36,36	32,81	37,70	41,89	52,05	49,23
Plutôt satisfaisant	40,00	25,00	25,00	31,71	42,86	43,90	40,48	38,00	43,64	48,44	45,90	43,24	35,62	36,92
Plutôt insuffisant	6,67	15,00	12,50	19,51	19,05	19,51	14,29	12,00	12,73	9,38	8,20	8,11	10,96	13,85
Insuffisant	6,67	5,00	6,25	7,32	7,14	4,88	2,38	6,00	3,64	9,38	6,56	5,41	0	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Revenu et avoirs des ménages (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,40	4,50	4,47	4,17	4,02	4,02	4,29	4,24	4,24	4,05	4,20	4,26	4,44	4,35
Écart type	1,02	1,12	1,09	1,08	0,96	0,84	0,85	0,93	0,85	0,89	0,86	0,84	0,70	0,71
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	3,00	3,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	20,00	4,76	4,00	1,64	0
Satisfaisant	35,00	26,19	40,00	37,70	49,23
Plutôt satisfaisant	25,00	42,86	38,00	45,90	36,92
Plutôt insuffisant	15,00	19,05	12,00	8,20	13,85
Insuffisant	5,00	7,14	6,00	6,56	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,50	4,02	4,24	4,20	4,35
Écart type	1,12	0,96	0,93	0,86	0,71
1 ^{er} quartile	4,00	3,25	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Domaines d'impact (suite)

Capital humain et social et autonomisation

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	2,50	1,70	3,50	2,80	7,30
Satisfaisant	52,00	47,50	45,80	45,60	44,40	47,30
Plutôt satisfaisant	36,00	37,50	35,60	33,30	37,50	36,40
Plutôt insuffisant	12,00	10,00	11,90	12,30	12,50	9,10
Insuffisant	0	2,50	5,10	5,30	2,80	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,40	4,40	4,30	4,30	4,30	4,50
Écart type	0,69	0,80	0,88	0,92	0,83	0,76
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	0	5,88	4,55	6,67	4,76	11,90	7,55	8,62	4,55	6,35	2,44	5,19	4,41
Satisfaisant	40,00	25,00	26,47	22,73	22,22	26,19	30,95	43,40	44,83	46,97	46,03	42,68	38,96	35,29
Plutôt satisfaisant	46,67	45,00	41,18	38,64	35,56	26,19	23,81	28,30	32,76	31,82	33,33	40,24	45,45	45,59
Plutôt insuffisant	6,67	15,00	14,71	25,00	28,89	40,48	30,95	20,75	12,07	12,12	9,52	12,20	10,39	14,71
Insuffisant	6,67	10,00	5,88	4,55	4,44	2,38	2,38	0	1,72	4,55	4,76	2,44	0	0
Très insuffisant	0	5,00	5,88	4,55	2,22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Capital humain et social et autonomisation (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,20	3,75	3,94	3,84	3,91	3,90	4,19	4,38	4,47	4,35	4,40	4,30	4,39	4,29
Écart type	0,83	1,09	1,19	1,11	1,07	0,97	1,07	0,89	0,88	0,91	0,92	0,81	0,74	0,77
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	3,25	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,25	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	0	6,67	7,55	6,35	4,41
Satisfaisant	25,00	22,22	43,40	46,03	35,29
Plutôt satisfaisant	45,00	35,56	28,30	33,33	45,59
Plutôt insuffisant	15,00	28,89	20,75	9,52	14,71
Insuffisant	10,00	4,44	0	4,76	0
Très insuffisant	5,00	2,22	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	3,75	3,91	4,38	4,40	4,29
Écart type	1,09	1,07	0,89	0,92	0,77
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	4,25	5,00	5,00	5,00	5,00

Domaines d'impact (suite)

Sécurité alimentaire et productivité agricole

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	19,00	26,50	30,80	36,50	33,80	38,00
Plutôt satisfaisant	57,10	55,90	48,10	46,20	47,70	48,00
Plutôt insuffisant	9,50	8,80	11,50	11,50	13,80	12,00
Insuffisant	14,30	8,80	9,60	5,80	4,60	2,00
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	3,80	4,00	4,00	4,10	4,10	4,20
Écart type	0,91	0,84	0,90	0,83	0,81	0,73
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	4,00	4,80	4,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	5,00	8,82	9,30	6,98	2,50	2,50	2,04	1,92	3,28	3,45	2,70	1,45	0
Satisfaisant	60,00	60,00	38,24	25,58	18,60	25,00	37,50	30,61	32,69	37,70	43,10	33,78	43,48	45,00
Plutôt satisfaisant	20,00	15,00	32,35	37,21	39,53	32,50	30,00	36,73	40,38	40,98	34,48	47,30	43,48	43,33
Plutôt insuffisant	6,67	10,00	11,76	18,60	23,26	27,50	20,00	18,37	13,46	11,48	12,07	12,16	10,14	10,00
Insuffisant	0	0	5,88	9,30	9,30	10,00	5,00	10,20	9,62	6,56	6,90	4,05	1,45	1,67
Très insuffisant	13,33	10,00	2,94	0	2,33	2,50	5,00	2,04	1,92	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sécurité alimentaire et productivité agricole (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,13	4,30	4,24	4,07	3,84	3,75	3,98	3,90	3,98	4,20	4,24	4,19	4,33	4,32
Écart type	1,36	1,31	1,14	1,09	1,12	1,09	1,15	1,07	1,05	0,92	0,95	0,83	0,74	0,72
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	5,00	6,98	2,04	3,45	0
Satisfaisant	60,00	18,60	30,61	43,10	45,00
Plutôt satisfaisant	15,00	39,53	36,73	34,48	43,33
Plutôt insuffisant	10,00	23,26	18,37	12,07	10,00
Insuffisant	0	9,30	10,20	6,90	1,67
Très insuffisant	10,00	2,33	2,04	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,30	3,84	3,90	4,24	4,32
Écart type	1,31	1,12	1,07	0,95	0,72
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00

Domaines d'impact (suite)

Ressources naturelles, environnement et changement climatique

Séries de données VRAP/ÉvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	2,20	1,90	2,60
Satisfaisant	15,00	16,10	12,50	11,10	11,10	15,80
Plutôt satisfaisant	60,00	64,50	56,30	53,30	59,30	65,80
Plutôt insuffisant	20,00	16,10	25,00	28,90	22,20	13,20
Insuffisant	5,00	3,20	6,30	4,40	5,60	2,60
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	3,90	3,90	3,80	3,80	3,81	4,030
Écart type	0,73	0,67	0,75	0,79	0,77	0,71
1 ^{er} quartile	3,80	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
3 ^e quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	5,56	3,33	2,70	0	0	3,03	2,38	2,33	1,92	1,92	1,61	1,79	0
Satisfaisant	33,33	33,33	23,33	21,62	17,65	25,00	21,21	21,43	18,60	15,38	17,31	12,90	17,86	12,00
Plutôt satisfaisant	25,00	33,33	30,00	29,73	20,59	15,63	24,24	40,48	55,81	51,92	51,92	59,68	60,71	70,00
Plutôt insuffisant	16,67	16,67	23,33	21,62	35,29	40,63	42,42	28,57	20,93	25,00	25,00	19,35	16,07	16,00
Insuffisant	16,67	5,56	13,33	16,22	14,71	12,50	6,06	7,14	2,33	5,77	3,85	6,45	3,57	2,00
Très insuffisant	8,33	5,56	6,67	8,11	11,76	6,25	3,03	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Ressources naturelles, environnement et changement climatique (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	3,58	4,00	3,60	3,49	3,18	3,41	3,65	3,84	3,98	3,83	3,88	3,84	3,98	3,92
Écart type	1,32	1,20	1,25	1,29	1,22	1,17	1,08	0,93	0,77	0,83	0,80	0,79	0,74	0,59
1 ^{er} quartile	2,75	3,25	3,00	3,00	2,25	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,25	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	4,75	4,50	4,00	4,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	5,56	0	2,38	1,92	0
Satisfaisant	33,33	17,65	21,43	17,31	12,00
Plutôt satisfaisant	33,33	20,59	40,48	51,92	70,00
Plutôt insuffisant	16,67	35,29	28,57	25,00	16,00
Insuffisant	5,56	14,71	7,14	3,85	2,00
Très insuffisant	5,56	11,76	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,00	3,18	3,84	3,88	3,92
Écart type	1,20	1,22	0,93	0,80	0,59
1 ^{er} quartile	3,25	2,25	3,00	3,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Domaines d'impact (suite)

Institutions et politiques

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	4,50	5,70	5,50	5,50	4,30	3,90
Satisfaisant	27,30	22,90	25,50	21,80	27,50	25,50
Plutôt satisfaisant	45,50	40,00	38,20	41,80	47,80	54,90
Plutôt insuffisant	18,20	22,90	21,80	23,60	14,50	11,80
Insuffisant	4,50	8,60	9,10	7,30	5,80	3,90
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,10	3,90	4,00	3,90	4,10	4,10
Écart type	0,90	1,01	1,03	0,98	0,90	0,82
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	0	0	5,00	4,88	7,50	4,88	6,12	5,77	4,62	4,69	3,80	2,78	1,59
Satisfaisant	26,67	20,00	37,50	30,00	29,27	17,50	19,51	20,41	21,15	27,69	25,00	29,11	26,39	31,75
Plutôt satisfaisant	33,33	15,00	9,38	7,50	17,07	32,50	51,22	51,02	48,08	38,46	42,19	46,84	52,78	46,03
Plutôt insuffisant	20,00	40,00	31,25	35,00	21,95	22,50	12,20	18,37	19,23	21,54	21,88	15,19	15,28	14,29
Insuffisant	6,67	10,00	12,50	17,50	21,95	17,50	9,76	4,08	5,77	7,69	7,69	5,06	2,78	6,35
Très insuffisant	13,33	15,00	9,38	5,00	4,88	2,50	2,44	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Institutions et politiques (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	3,53	3,15	3,53	3,55	3,59	3,68	3,90	4,06	4,02	4,00	4,00	4,12	4,11	4,08
Écart type	1,31	1,28	1,35	1,34	1,36	1,23	1,05	0,89	0,93	0,99	0,95	0,89	0,79	0,88
1 ^{er} quartile	3,00	2,75	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,75	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,25	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	0	4,88	6,12	4,69	1,59
Satisfaisant	20,00	29,27	20,41	25,00	31,75
Plutôt satisfaisant	15,00	17,07	51,02	42,19	46,03
Plutôt insuffisant	40,00	21,95	18,37	21,88	14,29
Insuffisant	10,00	21,95	4,08	7,69	6,35
Très insuffisant	15,00	4,88	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	3,15	3,59	4,06	4,00	4,08
Écart type	1,28	1,36	0,89	0,95	0,88
1 ^{er} quartile	2,75	2,00	4,00	3,00	4,00
3 ^e quartile	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Autres critères de performance

Durabilité

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	20,00	17,10	13,30	11,90	11,00	10,70
Plutôt satisfaisant	40,00	46,30	43,30	47,50	52,10	58,90
Plutôt insuffisant	28,00	29,30	36,70	33,90	32,90	26,80
Insuffisant	12,00	4,90	5,00	5,10	4,10	3,60
Très insuffisant	0,00	2,40	1,70	1,70	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	3,70	3,70	3,60	3,60	3,70	3,80
Écart type	0,93	0,89	0,84	0,82	0,72	0,68
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^e quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	29,40	23,80	20,00	13,30	13,30	16,30	20,90	18,50	16,90	14,10	16,20	13,30	12,70	8,70
Plutôt satisfaisant	11,80	19,00	28,60	40,00	37,80	39,50	34,90	40,70	44,10	45,10	45,60	50,60	54,40	62,30
Plutôt insuffisant	35,29	38,10	31,43	26,67	26,67	25,58	32,56	31,48	33,90	35,21	32,35	32,53	27,85	24,64
Insuffisant	17,65	14,29	17,14	17,78	20,00	18,60	11,63	9,26	3,39	4,23	4,41	3,61	5,06	4,35
Très insuffisant	5,88	4,76	2,86	2,22	2,22	0	0	0	1,69	1,41	1,47	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Durabilité (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	3,41	3,43	3,46	3,44	3,40	3,53	3,65	3,69	3,71	3,66	3,71	3,73	3,75	3,75
Écart type	1,24	1,14	1,08	1,00	1,02	0,97	0,94	0,88	0,84	0,82	0,84	0,73	0,74	0,67
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^e quartile	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	0	0	0	0	0
Satisfaisant	23,80	13,30	18,50	16,20	8,70
Plutôt satisfaisant	19,00	37,80	40,70	45,60	62,30
Plutôt insuffisant	38,10	26,67	31,48	32,35	24,64
Insuffisant	14,29	20,00	9,26	4,41	4,35
Très insuffisant	4,76	2,22	0	1,47	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	3,43	3,40	3,69	3,71	3,75
Écart type	1,14	1,02	0,88	0,84	0,67
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
3 ^e quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Autres critères de performance (suite)

Innovation et reproduction à plus grande échelle

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	4,00	4,80	3,30	3,30	2,70	3,60
Satisfaisant	28,00	28,60	29,50	35,00	39,70	41,10
Plutôt satisfaisant	40,00	38,10	39,30	35,00	39,70	42,90
Plutôt insuffisant	24,00	19,00	19,70	18,30	15,10	10,70
Insuffisant	4,00	7,10	6,60	6,70	1,40	0
Très insuffisant	0	2,40	1,60	1,70	1,40	1,80
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,00	4,00	4,00	4,10	4,20	4,30
Écart type	0,92	1,08	1,02	1,04	0,88	0,85
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0	0	1,85	3,30	2,80	2,90	2,40	2,50	2,80
Satisfaisant	46,15	36,84	37,50	31,71	27,50	26,19	34,88	31,48	28,30	27,80	33,30	36,10	36,30	35,20
Plutôt satisfaisant	30,77	31,58	28,13	29,27	32,50	40,48	44,19	44,40	43,30	43,10	37,70	41,00	43,80	42,30
Plutôt insuffisant	7,70	15,79	21,88	29,27	30,95	28,57	18,60	18,52	18,33	19,44	18,84	18,07	15,00	18,31
Insuffisant	15,38	15,79	12,50	9,76	7,14	4,76	2,33	3,70	5,00	5,56	4,35	2,41	2,50	1,41
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	1,67	1,39	2,90	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Innovation et reproduction à plus grande échelle (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,08	3,89	3,91	3,83	3,81	3,88	4,12	4,09	4,02	3,99	4,03	4,18	4,21	4,20
Écart type	1,07	1,07	1,04	0,99	0,91	0,85	0,78	0,84	0,97	0,96	1,04	0,84	0,82	0,82
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,75	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75	4,75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	0	0	1,85	2,90	2,80
Satisfaisant	36,84	27,50	31,48	33,30	35,20
Plutôt satisfaisant	31,58	32,50	44,40	37,70	42,30
Plutôt insuffisant	15,79	30,95	18,52	18,84	18,31
Insuffisant	15,79	7,14	3,70	4,35	1,41
Très insuffisant	0	0	0	2,90	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	3,89	3,81	4,09	4,03	4,20
Écart type	1,07	0,91	0,84	1,04	0,82
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,75	5,00	5,00	5,00

Autres critères de performance (suite)

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	8,30	4,90	3,30	1,70	2,80	3,80
Satisfaisant	25,00	26,80	29,50	38,30	46,50	49,10
Plutôt satisfaisant	54,20	46,30	45,90	40,00	38,00	37,70
Plutôt insuffisant	8,30	17,10	18,00	18,30	9,90	5,70
Insuffisant	4,20	4,90	3,30	1,70	2,80	3,80
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,30	4,10	4,10	4,20	4,37	4,43
Écart type	0,88	0,91	0,85	0,81	0,81	0,81
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	7,40	4,80	3,20	1,50	2,50	2,60	1,50
Satisfaisant	29,60	28,60	31,70	40,00	44,40	41,60	39,70
Plutôt satisfaisant	51,90	45,20	44,40	38,50	39,50	45,50	47,10
Plutôt insuffisant	7,41	16,67	17,46	16,92	12,35	9,09	10,29
Insuffisant	3,70	4,76	3,17	3,08	1,23	1,30	1,47
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes (suite)

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,30	4,12	4,14	4,20	4,35	4,35	4,29
Écart type	0,85	0,91	0,85	0,84	0,77	0,73	0,73
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	7,40	1,50	1,50
Satisfaisant	29,60	40,00	39,70
Plutôt satisfaisant	51,90	38,50	47,10
Plutôt insuffisant	7,41	16,92	10,29
Insuffisant	3,70	3,08	1,47
Très insuffisant	0	0	0
	100	100	100

	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,30	4,20	4,29
Écart type	0,85	0,84	0,73
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00

Résultat global du projet

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	20,00	21,40	23,00	28,30	30,10	33,90
Plutôt satisfaisant	60,00	57,10	54,10	50,00	52,10	51,80
Plutôt insuffisant	12,00	11,90	13,10	11,70	13,70	12,50
Insuffisant	8,00	9,50	9,80	10,00	4,10	1,80
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	3,90	3,90	3,90	4,00	4,10	4,20
Écart type	0,80	0,84	0,86	0,89	0,77	0,71
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	5,90	4,80	5,70	2,20	2,20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfaisant	29,40	28,60	25,70	22,20	20,00	20,90	23,30	22,20	23,30	23,60	31,90	30,10	33,80	31,40
Plutôt satisfaisant	35,30	42,90	48,60	48,90	46,70	48,80	58,10	55,60	55,00	52,80	47,80	50,60	50,00	51,40
Plutôt insuffisant	23,50	19,00	17,10	24,40	28,90	27,90	16,30	18,50	15,00	15,30	11,60	15,70	15,00	17,10
Insuffisant	5,90	4,80	2,90	2,20	2,20	2,30	2,30	3,70	6,70	8,30	8,70	3,60	1,30	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Résultat global du projet (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,00	4,10	4,10	4,00	3,90	3,90	4,00	4,00	4,00	3,90	4,00	4,070	4,10	4,10
Écart type	1,00	0,90	0,87	0,80	0,81	0,75	0,70	0,74	0,81	0,85	0,88	0,77	0,71	0,68
1 ^{er} quartile	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	4,80	2,20	0	0	0
Satisfaisant	28,60	20,00	22,20	31,90	31,40
Plutôt satisfaisant	42,90	46,70	55,60	47,80	51,40
Plutôt insuffisant	19,00	28,90	18,50	11,60	17,10
Insuffisant	4,80	2,20	3,70	8,70	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,10	3,90	4,00	4,00	4,10
Écart type	0,90	0,81	0,74	0,88	0,68
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00

Performance du FIDA

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	4,00	2,40	1,60	0	0	0
Satisfaisant	24,00	26,20	31,10	31,70	41,10	42,90
Plutôt satisfaisant	60,00	52,40	49,20	51,70	45,20	44,60
Plutôt insuffisant	12,00	19,00	16,40	15,00	12,30	12,50
Insuffisant	0	0	1,60	1,70	1,40	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	4,20	4,10	4,10	4,10	4,30	4,30
Écart type	0,69	0,73	0,76	0,72	0,72	0,68
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	0	0	3,30	2,40	4,50	4,80	4,80	3,80	1,70	1,40	0	0	0	0
Satisfaisant	0	20,00	33,30	29,30	25,00	9,50	16,70	17,00	25,00	30,60	34,80	43,40	43,80	45,70
Plutôt satisfaisant	27,30	33,30	20,00	22,00	18,20	38,10	45,20	56,60	53,30	51,40	47,80	43,40	43,80	40,00
Plutôt insuffisant	72,70	46,70	40,00	43,90	50,00	45,20	31,00	18,90	18,30	13,90	15,90	12,00	12,50	14,30
Insuffisant	0	0	3,30	2,40	2,30	2,40	2,40	3,80	1,70	2,80	1,40	1,20	0	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	3,00	3,70	3,90	3,90	3,80	3,70	3,90	4,00	4,10	4,10	4,20	4,30	4,30	4,30
Écart type	0,40	0,80	1,00	0,95	0,99	0,86	0,87	0,81	0,77	0,77	0,73	0,72	0,68	0,71
1 ^{er} quartile	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Performance du FIDA (suite)

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	0	4,50	3,80	0	0
Satisfaisant	20,00	25,00	17,00	34,80	45,70
Plutôt satisfaisant	33,30	18,20	56,60	47,80	40,00
Plutôt insuffisant	46,70	50,00	18,90	15,90	14,30
Insuffisant	0	2,30	3,80	1,40	0
Très insuffisant	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	3,70	3,80	4,00	4,20	4,30
Écart type	0,80	0,99	0,81	0,73	0,71
1 ^{er} quartile	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00

Performance du gouvernement

Séries de données VRAP/EvPP – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Très satisfaisant	4,00	2,40	1,60	0	0	0
Satisfaisant	20,00	16,70	19,70	20,00	20,50	17,90
Plutôt satisfaisant	48,00	42,90	39,30	43,30	57,50	64,30
Plutôt insuffisant	16,00	26,20	27,90	25,00	13,70	10,70
Insuffisant	12,00	11,90	11,50	11,70	8,20	7,10
Très insuffisant	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100

	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014
Note moyenne	3,90	3,70	3,70	3,70	3,90	3,90
Écart type	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
1 ^{er} quartile	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	0,99	0,96	0,96	0,91	0,81	0,75

Ensemble des données d'évaluation – par année d'achèvement

Pourcentage de projets

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Très satisfaisant	16,70	11,10	9,40	0	2,30	0	0	1,90	1,70	1,40	0	0	0	0
Satisfaisant	16,70	16,70	25,00	16,70	27,30	23,80	26,20	22,60	20,00	20,80	24,60	22,90	25,00	24,30
Plutôt satisfaisant	33,30	55,60	43,80	33,30	29,50	33,30	45,20	45,30	43,30	41,70	42,00	56,60	56,30	58,60
Plutôt insuffisant	33,30	16,70	15,60	50,00	34,10	35,70	23,80	20,80	25,00	25,00	23,20	13,30	13,80	14,30
Insuffisant	0	0	3,10	0	4,50	7,10	4,80	9,40	10,00	11,10	10,10	7,20	5,00	2,90
Très insuffisant	0	0	3,10	0	2,30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Performance du gouvernement (suite)

	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015
Note moyenne	4,00	4,20	3,00	3,70	3,80	3,70	3,90	3,90	3,80	3,80	3,80	4,00	4,00	4,00
Écart type	1,10	0,90	0	0,75	1,03	0,90	0,83	0,93	0,95	0,95	0,92	0,81	0,77	0,71
1 ^{er} quartile	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
3 ^e quartile	5,00	4,80	3,00	4,00	5,00	4,00	4,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,30	4,00

Ensemble des données d'évaluation – par période de reconstitution

Pourcentage de projets

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Très satisfaisant	11,10	2,30	1,90	0	0
Satisfaisant	16,70	27,30	22,60	24,60	24,30
Plutôt satisfaisant	55,60	29,50	45,30	42,00	58,60
Plutôt insuffisant	16,70	34,10	20,80	23,20	14,30
Insuffisant	0	4,50	9,40	10,10	2,90
Très insuffisant	0	2,30	0	0	0
	100	100	100	100	100

	2001-2003 (5 ^e)	2004-2006 (6 ^e)	2007-2009 (7 ^e)	2010-2012 (8 ^e)	2013-2015 (9 ^e)
Note moyenne	4,20	3,80	3,90	3,80	4,00
Écart type	0,90	1,03	0,93	0,92	0,71
1 ^{er} quartile	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
3 ^e quartile	4,80	5,00	4,00	4,00	4,00

Nombre de projets pour chaque note dans les séries VRAP/EvPP

<i>Critère d'évaluation</i>	<=6	<=5	<=4	<=3	<=2	<=1
Pertinence	4	51	61	11	1	0
Efficacité	0	40	60	19	9	0
Efficience	1	24	50	37	13	2
Performance du projet	0	22	70	28	7	0
Impact sur la pauvreté rurale	0	38	66	12	5	0
Durabilité	0	17	64	39	6	1
Innovation et reproduction à plus grande échelle	4	46	51	21	4	2
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	4	49	52	15	4	0
Performance du FIDA	1	47	60	19	1	0
Performance du gouvernement	1	25	65	25	12	0
Résultat global du projet	0	37	66	16	8	0
Revenu et avoirs des ménages	0	48	51	9	8	0
Capital humain et social et autonomisation	5	58	44	15	3	0
Sécurité alimentaire et productivité agricole	0	38	53	12	7	0
Ressources naturelles et environnement	1	13	57	20	4	0
Institutions et politiques	5	30	53	21	7	0

Pourcentage de projets pour chaque note dans les séries VRAP/EvPP

<i>Critère d'évaluation</i>	<=6	<=5	<=4	<=3	<=2	<=1
Pertinence	3,1	39,8	47,7	8,6	0,8	0,0
Efficacité	0,0	31,3	46,9	14,8	7,0	0,0
Efficience	0,8	18,9	39,4	29,1	10,2	1,6
Performance du projet	0,0	17,3	55,1	22,0	5,5	0,0
Impact sur la pauvreté rurale	0,0	31,4	54,5	9,9	4,1	0,0
Durabilité	0,0	13,4	50,4	30,7	4,7	0,8
Innovation et reproduction à plus grande échelle	3,1	35,9	39,8	16,4	3,1	1,6
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	3,2	39,5	41,9	12,1	3,2	0,0
Performance du FIDA	0,8	36,7	46,9	14,8	0,8	0,0
Performance du gouvernement	0,8	19,5	50,8	19,5	9,4	0,0
Résultat global du projet	0,0	29,1	52,0	12,6	6,3	0,0
Revenu et avoirs des ménages	0,0	41,4	44,0	7,8	6,9	0,0
Capital humain et social et autonomisation	4,0	46,4	35,2	12,0	2,4	0,0
Sécurité alimentaire et productivité agricole	0,0	34,5	48,2	10,9	6,4	0,0
Ressources naturelles et environnement	1,1	13,7	60,0	21,1	4,2	0,0
Institutions et politiques	4,3	25,9	45,7	18,1	6,0	0,0

Comparaison entre pairs des notes attribuées par IOE et PMD

Pays	Titre du projet	Pertinence		Efficacité		Efficience		Performance du projet		Impact sur la pauvreté rurale		Durabilité		Innovation et reproduction à plus grande échelle		Égalité entre les sexes		FIDA		Gouvernement		Résultat global	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Albanie	Programme de développement durable des zones rurales de montagne	3	4	3	4	4	4	3,33	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4
Arménie	Programme en faveur de l'accès des agriculteurs aux marchés	4	5	5	5	5	5	4,6		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4
Bangladesh	Projet de développement de l'infrastructure commerciale dans les Charlands	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
Burkina Faso	Programme de développement rural durable	5	5	5	5	4	4	4,7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
Burundi	Programme transitoire de reconstruction après-conflit	5	5	5	5	3	4	4,33	5	4	5	4	4	4	5	n.a.	5	5	5	4	4	4	5
Cabo Verde	Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural	4	5	5	5		4	4,5	5		5	4	4	4	5	4	4	5	6	4	4	4	5
Érythrée	Programme post-crise de redressement et de développement rural	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5

Pays	Titre du projet	Pertinence		Efficacité		Efficience		Performance du projet		Impact sur la pauvreté rurale		Durabilité		Innovation et reproduction à plus grande échelle		Égalité entre les sexes		FIDA		Gouvernement		Résultat global	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Éthiopie	Programme d'amélioration de la commercialisation des produits agricoles	4	6	3	4	3	3	3,33	4	n.r.	4	3	4	3	4	2	n.r.	4	5	2	3	3	4
Guinée-Bissau	Projet de réhabilitation rurale et de développement communautaire	5	6	3	4	2	3	3,3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4
Kenya	Projet de développement communautaire dans le district de Nyanza Sud	5	5	5	5	3	4	4,3	5	4	5	4	5	4	5	n.r.	5	5	5	5	5	4	5
République démocratique populaire lao	Projet de promotion de moyens de subsistance durables dans la région Nord par le développement de l'élevage	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
Madagascar	Programme de promotion des revenus ruraux	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Malawi	Programme d'appui aux activités de subsistance des ruraux	5	6	4	5	4	4	4,3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
Maurice	Programme d'appui aux ressources marines et agricoles	4	4	3	2	2	3	3	3	n.a.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3

Pays	Titre du projet	Pertinence		Efficacité		Efficience		Performance du projet		Impact sur la pauvreté rurale		Durabilité		Innovation et reproduction à plus grande échelle		Égalité entre les sexes		FIDA		Gouvernement		Résultat global	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Mozambique	Programme d'appui au financement rural	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3
Nicaragua	Programme de fonds d'assistance technique dans les départements de León, Chinandega et Managua	5	5	5	5	4	5	4,6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	4	4	5	5
Niger	Initiative de réhabilitation et de développement agricole et rural - Renforcement des capacités institutionnelles	5	5	4	4	5	5	4,6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
Niger	Projet de promotion de l'initiative locale pour le développement à Aguié	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	6	5	5	5	5	4	4	5	5
Nigéria	Programme de développement agricole et rural à assise communautaire	5	4	5	4	4	4	4,66	4	2	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4
Pakistan	Programme de renforcement du micro-financement durable	5	5	5	5	6	6	5,3	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5

Pays	Titre du projet	Pertinence		Efficacité		Efficience		Performance du projet		Impact sur la pauvreté rurale		Durabilité		Innovation et reproduction à plus grande échelle		Égalité entre les sexes		FIDA		Gouvernement		Résultat global	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Paraguay	Projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (Paraguay rural)	5	5	5	5	4	4	4,7	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	5
Rwanda	Projet d'appui au Plan stratégique de transformation de l'agriculture	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Rwanda	Projet de promotion des petites et des microentreprises rurales	5	5	4	4	4	4	4,33	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
Sri Lanka	Programme de partenariat et d'appui aux moyens de subsistance dans les zones arides	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	6	5	4	n.r.	4	5	5	5
Sri Lanka	Programme post-tsunami de remise en état et de gestion des ressources dans les zones côtières	3	5	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	3	4	4	6	5	5	4	4	3	5
Swaziland	Projet d'irrigation à l'intention des petits exploitants du bassin inférieur de l'Usuthu	4	5	3	4	2	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4

Pays	Titre du projet	Pertinence		Efficacité		Efficience		Performance du projet		Impact sur la pauvreté rurale		Durabilité		Innovation et reproduction à plus grande échelle		Égalité entre les sexes		FIDA		Gouvernement		Résultat global	
		IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD	IOE	PMD
Turquie	Projet de développement dans la région de Sivas-Erzincan	4	4	4	4	5	5	4,33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
Ouganda	Programme d'amélioration des infrastructures agricoles communautaires	4	4	4	4	5	5	4		4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5	4	4
Ouganda	Programme relatif aux services financiers ruraux	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Venezuela (République bolivarienne du)	Projet de développement rural durable dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara (phase II)	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5		5
Yémen	Projet de gestion communautaire des ressources dans le gouvernorat d'Al-Dhala	5	5	4	4	3	3	4,3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	6	4	4	4	4
Zambie	Programme de financement rural	4	5	4	4	3	4	3,7	4	4	4,0	4	5	4	4	5	5,0	4	5	4	4	4	4
Moyenne		4,50	5,00	4,22	4,41	3,81	4,19	4,19	4,56	4,14	4,50	3,78	4,34	4,38	4,75	4,40	4,74	4,34	4,81	3,94	4,09	4,13	4,47
Écart moyen		-0,50		-0,19		-0,38		-0,36		-0,36		-0,56		-0,38		-0,34		-0,46		-0,16		-0,34	

Comparaison entre les notes attribuées par IOE aux EvPP et à celles attribuées par PMD aux RAP pour l'ensemble des critères d'évaluation dans les projets achevés au cours de la période 2007-2015 (N=39)

Critères	Notes moyennes		Écart entre les notes moyennes	Note du mode	
	IOE	PMD		IOE	PMD
Pertinence	4,28	4,82	-0,54	4	5
Efficacité	4,31	4,51	-0,20	5	5
Efficience	4,08	4,28	-0,20	4	4
Performance du projet	4,00	4,56	-0,56	4	5
Impact sur la pauvreté rurale	4,00	4,41	-0,41	4	5
Durabilité	3,89	4,10	-0,21	4	4
Innovation et reproduction à plus grande échelle	4,28	4,69	-0,41	4	5
Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes	4,49	4,51	-0,02	5	5
Performance du FIDA	4,33	4,42	-0,09	4	5
Performance du gouvernement	4,13	4,31	-0,18	4	5
Résultat global du projet	4,31	4,49	-0,18	4	5
Revenu et avoirs des ménages	4,33	4,50	-0,17	5	5
Capital humain et social et autonomisation	4,54	4,63	-0,09	5	5
Sécurité alimentaire et productivité agricole	4,29	4,66	-0,37	5	5
Ressources naturelles et environnement	3,84	4,09	-0,25	4	4
Institutions et politiques	4,31	4,63	-0,32	4	5

Réponse de la direction du FIDA au Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015

A. Introduction

1. La direction du FIDA accueille favorablement le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) évaluées en 2015, élaboré par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), et félicite IOE des progrès accomplis au fil des ans pour améliorer la lisibilité générale du rapport.
2. La direction remercie IOE d'avoir rapidement intégré dans la version finale du RARI 2016 les toutes premières observations de la direction, et se réjouit de pouvoir répondre aux recommandations et propositions reçues.
3. La direction est consciente de l'importance du RARI en tant que rapport instructif et indépendant contribuant à promouvoir la responsabilisation du FIDA. Comme elle l'a indiqué ces dernières années, la direction est convaincue que, en ciblant davantage la communication, le RARI est susceptible de fournir des indications utiles aux équipes de pays et aux homologues locaux du FIDA, et ainsi d'améliorer l'apprentissage opérationnel.
4. À cet égard, la direction encourage à développer encore le potentiel du RARI comme outil d'apprentissage – outre son rôle en matière de responsabilisation – et notamment à l'utiliser pour déterminer et analyser les pratiques performantes dans les portefeuilles régionaux et recommander leur reproduction à plus grande échelle s'il y a lieu.

B. Tendances de la performance

5. La direction se félicite de constater que l'analyse de la performance des projets présentée dans le RARI 2016 confirme la tendance à l'amélioration observée ces dernières années, et que les conclusions sont cohérentes avec le Rapport 2016 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
6. Globalement, le RARI 2016 montre que les projets ont donné de bons résultats pendant la période couverte par la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), avec 80% des projets achevés en 2012-2014 jugés au minimum plutôt satisfaisants au regard de la plupart des critères d'évaluation. La direction prend acte de l'amélioration progressive de la performance en ce qui concerne la réduction de la pauvreté rurale: environ 92,3% des projets ont été jugés au minimum plutôt satisfaisants pour ce qui est de l'impact sur la pauvreté rurale, contre 87% en 2011-2013 et 80% en 2007-2009. Cette performance résulte d'améliorations notables dans la plupart des domaines d'impact, et tout particulièrement les revenus et les actifs des ménages ainsi que le capital humain et social et l'autonomisation.
7. Cette tendance générale positive de la performance des projets peut être partiellement attribuée à l'amélioration de la performance à la fois du FIDA et des gouvernements dans leur rôle de partenaire. Selon le RARI, la performance du FIDA est jugée au minimum plutôt satisfaisante dans 87% des projets achevés en 2012-2014, et la performance des gouvernements dans 82,2% des cas. La direction poursuivra les initiatives déjà lancées pour renforcer encore l'aptitude des gouvernements à jouer leur rôle de partenaire, notamment: l'accélération de la sélection du personnel de projet, la simplification des outils de mesure des résultats pour améliorer la gestion et la notification des résultats, et la formation à la gestion de projet et à la gestion financière.

8. Malgré l'image générale positive présentée dans le RARI, la direction prend note des domaines auxquels, selon le rapport, il convient d'accorder de l'attention: ciblage des plus pauvres parmi les pauvres; intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels; et suivi des activités hors prêts. La direction observe aussi que certains aspects constituent toujours autant de défis pour l'efficacité globale des opérations du FIDA et doivent donc être traités de manière plus concertée, à savoir l'efficacité opérationnelle, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et la durabilité des avantages.
9. La direction souhaite souligner que des efforts importants sont déjà déployés pour résoudre les problèmes identifiés. Les recommandations et les conclusions du RARI 2016 seront prises en compte par le Fonds comme il convient pour rendre ces efforts plus efficaces. Parallèlement, un processus de réflexion interne sera mis en place en vue de dégager des solutions plus adaptées aux problèmes anciens ou nouveaux, afin de parvenir en dernière analyse à une performance encore plus satisfaisante.

C. Méthodologie et processus

10. **Agréger les résultats.** Dans le RARI, l'analyse de la performance des projets et des tendances en la matière repose sur deux séries de données: i) l'ensemble des données d'évaluation; et ii) les données tirées des validations de rapports d'achèvement de projet (VRAP), des évaluations de la performance des projets (EvPP) et des évaluations d'impact, seulement. Dans les deux séries de données, les notes issues de types très disparates d'évaluations de projets réalisées par IOE sont agrégées; or ces notes ne sont pas facilement comparables, ce qui rend l'agrégation des données peu fiable sur le plan méthodologique. Dans le souci d'améliorer l'exactitude du RARI et les suites données à ses conclusions, la direction invite IOE à:
 - i) **Examiner la valeur ajoutée de la série de données "ensemble des données d'évaluation" comme source de recommandations applicables.** Cette série comprend des notes provenant de nombreux types d'évaluations de projet réalisées par IOE depuis 2002, à savoir les VRAP, les EvPP, les évaluations d'impact, les évaluations finales, les évaluations intermédiaires, les évaluations de projet conduites dans le cadre d'évaluations de programme de pays (EPP) et les évaluations ex post. Toutes ces évaluations sont des évaluations de projet, mais elles sont profondément différentes du point de vue des méthodes et des processus utilisés, des ressources investies et de la portée des conclusions. En conséquence, les notes qui y figurent n'ont pas le même degré de robustesse et ne se prêtent pas facilement à une agrégation.
 - ii) **Dans les prochains RARI, démêler les données issues des VRAP, des EvPP et des évaluations d'impact, en expliquant comment chaque type de données appuie les conclusions du rapport.** Cette démarche permettrait d'être plus en phase avec le RIDE 2016, rapport institutionnel sur la performance des projets, qui repose sur une série de données homogènes fondées sur les notes des rapports d'achèvement de projet.
11. **Faciliter l'adoption des réformes.** La direction note que le RARI 2016 s'appuie sur un échantillon global de 327 évaluations de projet conduites par IOE depuis 2002, dont 40 évaluations de projets individuels effectuées en 2015. Chaque année, IOE réalise habituellement, outre les évaluations de projet, une évaluation au niveau de l'institution (ENI), cinq ou six EPP, deux ou trois synthèses d'évaluations et une évaluation de l'impact. Au fil des ans, la direction a su tirer parti de l'intérêt incalculable de la fonction d'évaluation indépendante du FIDA en adoptant les réformes profondes proposées par IOE. Mais un nombre croissant d'éléments factuels- recueillis lors des examens de portefeuille et autres processus

d'autoévaluation – laissent penser que l'assimilation des enseignements par le personnel opérationnel devient de plus en plus laborieuse. Pour accompagner le processus d'évaluation et donner suite à ses conclusions, il faut que les équipes de gestion de programme de pays réalisent des investissements considérables dans un contexte de limitation des capacités et des ressources. Au demeurant, comme indiqué dans le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) 2016, un nombre non négligeable de recommandations sont récurrentes parce qu'elles demandent des changements structurels profonds qui mettent du temps à se matérialiser. La direction apprécierait donc de pouvoir examiner précisément avec IOE, dans le cadre du Comité de l'évaluation, les moyens pratiques de faire en sorte que cette importante fonction de responsabilisation soit renforcée par la création d'un espace suffisant pour permettre au personnel opérationnel d'adopter les réformes et de mener à bien l'apprentissage.

D. Recommandations adressées à la direction

12. La direction accueille avec intérêt les recommandations du RARI 2016. Elles complètent bien les recommandations formulées par IOE dans les éditions précédentes. Cependant, la direction souhaite souligner que, dans la plupart des cas, les recommandations ne semblent pas être entièrement corroborées par l'analyse générale, pas plus qu'elles n'indiquent les mesures pratiques à mettre en œuvre à l'avenir, ce qui constitue pour le personnel opérationnel un obstacle à l'adoption de mesures et à l'apprentissage.
13. Compte tenu de la multiplicité des observations ou sous-actions contenues dans chacune des recommandations – un problème soulevé à maintes reprises par la direction au sujet d'autres évaluations et du RARI de l'année dernière –, les recommandations ont été fragmentées et chaque sous-action a fait l'objet d'une réponse détaillée dans le tableau ci-après. Ainsi qu'il est proposé dans le PRISMA 2016, la direction invite IOE à mettre au point, en consultation avec la direction, un modèle normalisé de présentation des recommandations d'IOE, afin que l'on puisse les adopter et y donner suite d'une manière adaptée et transparente.

Ciblage

<i>Recommandation 1 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
Il n'est pas rare que les activités des projets ne soient pas suffisamment détaillées pour répondre aux besoins de tous les bénéficiaires visés, notamment ceux qui risquent d'être exclus, tels que les peuples autochtones, les pasteurs, les paysans sans terre et les migrants.	<p>La direction considère que les opérations du FIDA pourraient être plus efficaces s'agissant de cibler les groupes les plus vulnérables. Cette observation est pertinente si l'on songe aux conclusions de l'évaluation d'impact de FIDA9 sur la réduction de la pauvreté et au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), qui indique que personne ne sera laissé de côté. Cependant, la direction a jugé la référence du RARI à "des activités [...] pas suffisamment détaillées" plutôt vague, et l'ensemble de la recommandation faiblement justifié. Au demeurant, le rapport fait valoir que les opérations appuyées par le FIDA ont réussi à autonomiser les communautés rurales pauvres et les groupes vulnérables, ce qui contredit d'une certaine façon la conclusion sous-tendant cette recommandation.</p> <p>De plus, le rapport mentionne à plusieurs reprises le but du FIDA qui est d'"atteindre les plus pauvres parmi les pauvres". Selon la Politique du FIDA concernant le ciblage – Atteindre les ruraux pauvres et le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, le principal groupe cible du FIDA est constitué par les populations rurales pauvres. Quoi qu'il en soit, la direction souhaite préciser que, souvent, en fonction du type de projet et du pays, les plus pauvres ne constituent pas le principal groupe cible. Comme indiqué dans la politique, dans certains cas, "les plus pauvres risquent de ne pas être atteints avec les outils dont dispose le FIDA et relèvent davantage des secours d'urgence ou de l'aide humanitaire apportés par d'autres organisations jouissant d'un avantage comparatif dans ces domaines".</p> <p>Le FIDA a décidé de traiter avant tout les besoins et les priorités de groupes spécifiques au sein des populations rurales pauvres, en faisant intervenir des experts thématiques dans les domaines suivants: égalité des sexes et autonomisation des femmes, jeunes, peuples autochtones et organisations de producteurs. Alors que les paysans sans terre ont été ciblés d'une manière croissante dans le contexte de l'appui aux activités non agricoles, les migrants n'ont pas fait partie jusqu'à maintenant du groupe cible habituel du FIDA. Néanmoins, le FIDA a joué un rôle de précurseur en ce qui concerne l'utilisation productive des envois de fonds, et des initiatives sont en cours à la suite de l'intensification récente des flux de migration. De plus, dans la mesure où elles visent à faire des zones rurales des lieux où il est plus agréable de vivre, nos opérations contribuent à rendre la migration moins nécessaire.</p>

<p>a) Adapter les approches et les activités des projets aux contextes et aux groupes cibles; b) accorder une attention accrue aux groupes vulnérables</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction prend note de la remarque d'IOE soulignant qu'il faut procéder à une analyse de la pauvreté au stade de la conception pour orienter la formulation de la stratégie de ciblage du projet. La direction souhaite rappeler que, dans la Politique du FIDA en matière de ciblage, il est précisé que, pour chaque activité de développement à laquelle le Fonds entend participer, un diagnostic global – comprenant une analyse de la pauvreté – sera établi pour guider la conception et la mise en œuvre de la stratégie de ciblage.</p> <p>La direction reconnaît que la majorité des conceptions n'ont peut-être pas bénéficié des mesures d'incitation qui auraient encouragé la conduite d'analyses de la pauvreté détaillées répondant aux critères requis. Souvent, le manque de ressources humaines spécialisées et de temps explique l'absence de telles analyses. Il convient cependant de noter certaines initiatives intéressantes, telles que l'allocation de fonds aux activités de conception, par l'intermédiaire de la Division des politiques et du conseil technique (PTA), des fonds qui ont été récemment employés pour réaliser une étude de la pauvreté et des institutions rurales dans le cadre d'une mission précédant la conception d'un nouveau projet au Monténégro.</p> <p>La direction est déterminée à accorder davantage d'attention au profilage des bénéficiaires potentiels et des activités de projet adaptées au contexte, afin d'améliorer les stratégies de ciblage des projets, et elle s'engage à surveiller plus étroitement ces stratégies pendant l'exécution des projets.</p> <p>En outre, elle étudiera la possibilité de réviser, autant que de besoin, la Politique actuelle du FIDA en matière de ciblage pour assurer la cohérence avec le Cadre stratégique du FIDA, le Programme 2030 et les objectifs de développement durable. Ce serait aussi l'occasion d'élaborer des directives opérationnelles applicables au ciblage lors de la conception des nouveaux projets, et un cadre de suivi de la performance institutionnelle en matière de ciblage.</p>
<p>c) Améliorer les systèmes de suivi-évaluation (S&E), notamment en mettant au point des indicateurs finement ventilés</p>	<p>Recommandation acceptée. La réforme en cours du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) vise la détermination d'une série d'indicateurs ventilés ou "propres à chaque groupe", destinés à l'établissement des rapports institutionnels. Ces indicateurs faciliteront le suivi de la participation des groupes vulnérables tels que les femmes, les jeunes et les peuples autochtones. Cette capacité de ventilation des données repose toutefois sur les systèmes de S&E et les politiques de chaque pays.</p>

Nutrition

<i>Recommandation 2 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
<p>a) Tous les nouveaux projets, s'il y a lieu, doivent être sensibles aux enjeux nutritionnels et comporter des objectifs, des activités et des indicateurs explicitement axés sur la nutrition.</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction approuve l'esprit de la recommandation et reconnaît avec IOE l'importance de la nutrition dans le développement rural. D'ailleurs, cette recommandation du RARI renvoie à un flot de mesures déjà prises dans le cadre du Plan d'action pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans les opérations du FIDA 2016-2018. La direction souhaite souligner qu'une recommandation relative à la pertinence du plan d'action existant aurait contribué plus efficacement aux efforts actuellement déployés pour mettre davantage l'accent sur la nutrition.</p> <p>En 2013, la direction s'est engagée à faire en sorte que, d'ici à 2018, 100% des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et 33% des nouveaux projets soient sensibles aux enjeux de la nutrition. Les étapes suivantes ont déjà été franchies pour honorer cet engagement: i) élaboration d'un Plan d'action pour l'intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans les projets d'investissement du FIDA; ii) insertion d'un paragraphe sur l'agriculture sensible aux enjeux nutritionnels dans l'aperçu annoté du nouveau COSOP; et iii) mise en place de procédures internes pour un examen systématique de la conception des nouveaux projets. En 2016 seulement, environ 14 des 23 projets soumis au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) et/ou au processus d'examen de l'amélioration de la qualité peuvent être considérés comme étant sensibles aux enjeux nutritionnels.</p> <p>Les efforts visant l'intégration des questions de nutrition concernent aussi la gestion des savoirs, le plaidoyer, le renforcement des capacités, l'établissement de partenariats et le S&E. Des indicateurs spécifiques applicables aux activités axées sur la nutrition dans le cadre des opérations du FIDA sont en cours de détermination dans le contexte de la réforme du SYGRI, en accord avec le Cadre stratégique.</p> <p>Enfin, la direction souhaite préciser que, compte tenu de la définition stricte de la "sensibilité aux enjeux nutritionnels" adoptée par le FIDA (c'est-à-dire, des objectifs, des activités et des indicateurs explicites dans le domaine de la nutrition), tous les projets ne peuvent pas et ne doivent pas devenir sensibles aux enjeux nutritionnels. Le fait de rendre un projet plus sensible aux enjeux nutritionnels ne doit pas conduire à changer la nature fondamentale du projet, mais plutôt à considérer ses activités sous l'angle de la nutrition, afin d'améliorer celle-ci.</p>

b) Les missions de supervision et d'examen à mi-parcours étudient la possibilité de faire en sorte que les projets, s'il y a lieu, contribuent à l'amélioration de la nutrition	La direction n'est pas d'accord. La direction souhaite signaler que, lorsque c'est possible et si l'on juge que le projet est susceptible de devenir sensible aux enjeux nutritionnels, un spécialiste de la nutrition participe aux missions de supervision et/ou d'examen à mi-parcours pour veiller à ce que les aspects nutritionnels soient améliorés. Cela a déjà été le cas pour des projets mis en œuvre en Indonésie, au Malawi, au Mozambique et en République démocratique populaire lao. Cependant, s'il fallait le faire systématiquement, les ressources ne seraient pas employées judicieusement, compte tenu du nombre de projets en cours d'exécution (plus de 200) et de la limitation des ressources consacrées à cette question.
---	---

Partenariats

<i>Recommandation 3 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
a) Des partenariats solides avec les organisations ayant leur siège à Rome, le secteur privé et les ministères techniques, au niveau national, doivent être clairement articulés dans les COSOP et être concrétisés dans les activités des programmes de pays.	<p>Recommandation acceptée. La direction accorde une grande importance au renforcement des partenariats pour améliorer l'impact des investissements du FIDA, notamment au niveau national. L'une des principales priorités de la Stratégie du FIDA en matière de partenariat (2012) est d'améliorer la qualité des programmes de pays et des projets.</p> <p>De plus en plus, la direction privilégie les approches fondées sur les programmes de pays, qui favorisent la synergie entre les investissements et les activités hors prêts, notamment le renforcement des partenariats, aux fins de la reproduction à plus grande échelle des initiatives performantes et de l'obtention d'un impact plus étendu et plus durable.</p> <p>La direction reconnaît que, souvent, les rapports ne font pas suffisamment état des partenariats établis au niveau du pays, en particulier avec les organisations ayant leur siège à Rome et le secteur privé, mais des mesures ont été prises pour remédier à cette situation. Par exemple, les nouvelles directives relatives aux COSOP (2015) permettront un partage et un suivi plus systématiques des initiatives liées aux partenariats au niveau national. Ainsi, les directives prévoient dans l'aperçu annoté du COSOP une section consacrée à cet aspect, et l'établissement de partenariats fait partie des critères d'évaluation de la performance du COSOP à l'achèvement. Tous les nouveaux COSOP décrivent les efforts spécifiques qui sont déployés pour favoriser la collaboration avec les acteurs pertinents afin: i) de mobiliser davantage de fonds dans le cadre de cofinancements au niveau du projet; ii) de bénéficier d'un appui pendant l'exécution du projet; et iii) d'amplifier l'influence du FIDA sur les orientations mondiales et nationales.</p>
b) Suivre de près la performance en matière de renforcement des partenariats et en rendre compte dans le RIDE	<p>La direction n'est pas d'accord. Tous les COSOP du FIDA doivent comporter un cadre de résultats. Conformément aux meilleures pratiques internationales, les cadres de résultats permettent avant tout de suivre les indicateurs d'effets pour faciliter la gestion axée sur les résultats. De ce point de vue, la création de partenariats fructueux constitue habituellement un intrant (à l'occasion un produit) permettant d'obtenir des effets plus importants et, à ce titre, n'a pas besoin d'indicateur de progression particulier.</p> <p>En accord avec les nouvelles directives relatives aux COSOP, les cadres de résultats des COSOP seront mis à jour et ajustés à mi-parcours et évalués à l'achèvement. Ces examens donnent la possibilité d'analyser les intrants et les produits en tant qu'éléments de la théorie générale du changement visant l'obtention de meilleurs résultats au niveau du pays, et ils constituent donc un bon moyen d'évaluer la pertinence des partenariats. Dès que l'examen d'achèvement d'un nombre suffisamment représentatif de COSOP aura été réalisé, le FIDA sera mieux à même de rendre compte de la pertinence et de l'efficacité des stratégies de pays, y compris s'agissant des activités hors prêts, notamment le renforcement des partenariats.</p>

Gestion des savoirs

<i>Recommandation 4 d'IOE</i>	<i>Réponse de la direction</i>
a) Mieux harmoniser le système d'incitation du personnel et la stratégie de gestion des savoirs pour donner au personnel une idée claire de ses responsabilités en matière d'apprentissage et un motif positif de participer activement aux efforts déployés dans ce domaine	<p>Recommandation acceptée. Ce point trouve un écho dans le nouveau Cadre stratégique, qui considère l'acquisition et la diffusion des savoirs et la participation à l'élaboration des politiques comme l'un des principaux "piliers" sous-tendant l'obtention de résultats au FIDA. Le Département de la stratégie et des savoirs (SKD) est le chef de file des travaux relatifs à ces domaines, et il tire parti des idées novatrices et des résultats des recherches (y compris les évaluations d'impact) pour définir le programme d'action et les opérations du FIDA. Un plan d'action en matière de gestion des savoirs est en cours d'élaboration, et sa mise en œuvre sera appuyée par le groupe de coordination de la gestion des savoirs à l'échelle du FIDA.</p> <p>La direction est bien consciente qu'il existe une marge de progrès, mais un certain nombre de processus et de systèmes sont déjà en place et constituent une base solide pour l'établissement d'un système d'incitation qui soit cohérent avec la stratégie en matière de gestion des savoirs. Des exigences relatives à la gestion des savoirs et à l'apprentissage ont été intégrées dans les principaux processus opérationnels, notamment l'élaboration des COSOP, la conception des projets et la gestion de la performance (le cadre de compétences du FIDA 2013 comprend deux compétences qui portent spécifiquement sur la gestion des savoirs et l'apprentissage).</p>

	<p>Des entretiens avec des membres du personnel et des enquêtes ont montré que les approches et les outils de gestion des savoirs étaient largement compris et employés dans l'ensemble de l'organisation. Cependant, la direction reconnaît qu'il est possible de faire davantage pour que les membres du personnel comprennent mieux leur rôle et leurs responsabilités en matière de gestion des savoirs.</p>
<p>b) Amélioration des systèmes de S&E, et mise au point et mesure d'indicateurs de performance dans le domaine de la gestion des savoirs</p>	<p>Recommandation acceptée. Dans le contexte du cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement, en cours d'élaboration, la direction a lancé une série d'initiatives visant à améliorer le système d'autoévaluation du FIDA, qui contribueront à la mise en œuvre de cette recommandation: i) mise à niveau du SYGRI; ii) amélioration des principaux outils de mesure et de gestion axée sur les résultats, notamment les cadres logiques, grâce à l'utilisation d'indicateurs et de cibles plus spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps (SMART), notamment dans le domaine de la gestion des savoirs; iii) établissement de processus permettant de suivre les résultats en temps réel au moyen de systèmes informatiques qui facilitent l'enregistrement et l'utilisation des savoirs; iv) renforcement des capacités en matière de S&E dans les États membres grâce à des programmes de formation spécifiques et à des dispositifs de certification; et v) mise en place d'une évaluation de l'impact plus large du portefeuille d'activités du FIDA pour optimiser l'apprentissage.</p> <p>En outre, la direction s'emploie actuellement à mettre au point une méthode spécifique de suivi et de notification de la performance en matière de gestion des savoirs, au niveau du terrain et au niveau institutionnel.</p>
<p>c) améliorer les compétences du personnel en matière de gestion des savoirs</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction est déterminée à poursuivre les initiatives déjà lancées pour améliorer les compétences du personnel en matière de gestion des savoirs. Le cadre de compétences du personnel au regard duquel les membres du personnel sont évalués concerne notamment le partage des savoirs, l'apprentissage et la gestion de l'information. Des formations sont proposées pour aider le personnel à acquérir des compétences en matière de gestion des savoirs, notamment s'agissant de la génération, de l'analyse et de la documentation des enseignements tirés de l'expérience.</p>
<p>d) Investir davantage dans la documentation des solutions novatrices qui contribuent à la réduction de la pauvreté rurale et sont générées dans le contexte des opérations du FIDA; articuler plus clairement les processus dans les COSOP et les projets</p>	<p>Recommandation acceptée. Un surcroît d'attention est accordé à la gestion des savoirs dans les COSOP et les projets. Les nouvelles directives relatives aux COSOP indiquent que la gestion des savoirs doit s'appuyer sur le S&E et articuler clairement les savoirs requis pour atteindre les objectifs des COSOP.</p> <p>À l'heure actuelle, le FIDA intensifie fortement son appui en faveur de la coopération Sud-Sud et triangulaire et, dans ce contexte, il lui faudra accorder davantage d'attention à la documentation et au partage des technologies novatrices dans les programmes de pays. Le personnel chargé de la gestion des savoirs dans les divisions régionales du FIDA s'efforce de documenter les enseignements de façon plus systématique. De plus, le FIDA octroie des dons aux programmes visant le renforcement des capacités et des outils, dans les domaines de l'analyse, de la documentation, de la reproduction à plus grande échelle et de la diffusion des innovations et des bonnes pratiques.</p>

E. Thème d'apprentissage

La direction accueille favorablement le thème d'apprentissage proposé pour le RARI 2017: gestion financière et responsabilités fiduciaires. La direction se félicite des efforts déployés par IOE pour fournir des éclairages qui aideront le Fonds à s'attaquer à l'un des principaux freins à son efficacité et son efficacité opérationnelles, et s'engage à fournir à IOE l'appui nécessaire.