

LEÇONS TIRÉES DE L'ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE DU  
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

# Croissance et productivité de l'agriculture et des agroindustries

Abrégé



## The World Bank Group

### WORKING FOR A WORLD FREE OF POVERTY

**T**he World Bank Group consists of five institutions—the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD), the International Finance Corporation (IFC), the International Development Association (IDA), the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), and the International Centre for the Settlement of Investment Disputes (ICSID). Its mission is to fight poverty for lasting results and to help people help themselves and their environment by providing resources, sharing knowledge, building capacity, and forging partnerships in the public and private sectors.

## The Independent Evaluation Group

### IMPROVING DEVELOPMENT RESULTS THROUGH EXCELLENCE IN EVALUATION

**T**he Independent Evaluation Group (IEG) is an independent, three-part unit within the World Bank Group. IEG-World Bank is charged with evaluating the activities of the IBRD (The World Bank) and IDA, IEG-IFC focuses on assessment of IFC's work toward private sector development, and IEG-MIGA evaluates the contributions of MIGA guarantee projects and services. IEG reports directly to the Bank's Board of Directors through the Director-General, Evaluation.

The goals of evaluation are to learn from experience, to provide an objective basis for assessing the results of the Bank Group's work, and to provide accountability in the achievement of its objectives. It also improves Bank Group work by identifying and disseminating the lessons learned from experience and by framing recommendations drawn from evaluation findings.

LEÇONS TIRÉES DE L'ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE DU GROUPE DE  
LA BANQUE MONDIALE

# Croissance et productivité de l'agriculture et des agroindustries

—ABRÉGÉ—



©2010 Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
Téléphone : 202-473-1000  
Web : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)  
Courriel : [feedback@worldbank.org](mailto:feedback@worldbank.org)

Tous droits réservés

1 2 3 4 14 13 12 11

Ce rapport a été établi par les services de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale. Les observations, interprétations et opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues du Conseil des administrateurs de la Banque mondiale ni des pays que ceux-ci représentent. Cet ouvrage ne prétend valider aucune conclusion générale au-delà du cadre de l'évaluation, y compris les conclusions sur les performances passées, actuelles ou futures de la Banque mondiale.

La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées dans cet ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent rapport n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières.

### **Droits et licences**

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. La publication ou la transmission d'une partie ou de l'intégralité de la présente publication peut constituer une violation de la loi applicable. La Banque internationale pour la reconstruction et le développement/ Banque mondiale encourage la diffusion de ses études et, normalement, accorde sans délai l'autorisation d'en reproduire des passages.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire ou de réimprimer toute partie de cette publication, veuillez adresser votre demande en fournissant tous les renseignements nécessaires, par courrier, au Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA ; téléphone : 978-750-8400 ; télécopie : 978-750-4470 ; site web : [www.copyright.com](http://www.copyright.com).

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, envoyez votre demande, par courrier, à l'adresse suivante : Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA ; par télécopie, au 202-522- 2422 ; ou par courriel à l'adresse: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

→ Photo de couverture : Women are harvesting vegetables in the Kathmandu Valley, Nepal. ©Jorgen Schytte/Specialist Stock.

ISBN: 978-0-8213-8606-4

eISBN: 978-0-8213-8646-0

DOI: 10.1596/978-0-8213-8606-4

**Une demande a été soumise à la bibliothèque du Congrès des États-Unis en vue de cataloguer cette publication.**

World Bank InfoShop  
Courriel : [pic@worldbank.org](mailto:pic@worldbank.org)  
Téléphone : 202-458-5454  
Télécopie : 202-522-1500

Groupe indépendant d'évaluation  
Communication, apprentissage et stratégie  
Courriel : [ieg@worldbank.org](mailto:ieg@worldbank.org)  
Téléphone : 202-458-4497  
Télécopie : 202-522-3125



Imprimé sur papier recyclé

# Table des matières

Remerciements .....	4
Avant-propos .....	5
Résumé analytique .....	7
Réponse de la Direction .....	26
Déclaration du Groupe consultatif .....	34
Table des matières du rapport intégral .....	37
Bibliographie.....	41
Abbreviations .....	42
Photographs.....	43

## Remerciements

Le présent rapport a été établi par une équipe de base composée de Nalini Kumar (Chef de projet, IEG-Banque mondiale), Miguel Angel Rebolledo Dellepiane (Chef de projet, IEG-IFC), Jock Anderson, Rex Bosson, April Connelly, Jouni Eerikainen, Flora Nankhuni, Victoria Vi-ray-Mendoza et Hassan Wally, sous la direction de Cheryl Gray, Monika Huppi, et Stoyan Tenev. Par ailleurs, de précieux éléments d'information ont été fournis par (en ordre alphabétique) Anna Amato, Malcolm Bale, Regina Birner, Debora Brakarz, Richard Burcroff, Tarik Chafdi, Zhigang Chen, Carlos Cuevas, Gayatri Datar, Ximena Del Carpio, Kutlay Ebiri, Victoria Elliott, Peter Gaff, Jorge Garcia-Garcia, Joy Hecht, Narpat Jodha, Shashi Kolavalli, Lisa Moorman, Ridley Nelson, Mark Newman, Keith Oblitas, Nethra Palaniswamy, Katharina Raabe, Neeru Sharma, Shampa Sinha, Xingwen Wang, et Xiaobo Zhang. D'autres collègues d'IEG et consultants ont apporté leurs concours par le biais de leurs travaux ; il s'agit notamment d'Alemayehu Ambel, Lopamudra Chakraborti, Sophia Flores Cruz, Gita Gopal, Fareed Hassan, John Heath, Silke Heuser, Ramachandra Jammi, Kavita Mathur, Keith Pitman, et Helena Tang. William Hurlbut et Caroline McEuen ont procédé à la mise en forme du rapport. Marie Charles, Janice Joshi, Richard Kraus, Rosemarie Pena, et Svetlana Raykova ont fourni un soutien aux travaux de recherche et un appui administratif.

James Bond, Denis Carpio, John Eriksson, Gershon Feder, Albert Stocker, et Decio Zylbersztajn ont apporté une

précieuse contribution dans le cadre de leur examen par les pairs. Le rapport a également profité dans une mesure considérable des conseils d'un groupe consultatif de spécialistes composé de Michel Debatisse, P. K. Joshi, Ramatu Mahama, et C. Peter Timmer.

Le rapport a bénéficié des directives formulées par Martha Ainsworth, Soniya Carvalho, Ken Chomitz, Shahrokh Fardoust, Daniela Gressani, Mark Sundberg, Marvin Taylor-Dormond, et Vinod Thomas.

Un certain nombre de collègues de la Banque mondiale et de l'IFC ont également présenté de précieux commentaires et fourni un appui à diverses étapes ; il s'agit de Gokhan Akinci, Imoni Akpofure, Nabil Chaherli, Oscar Chemerinski, Sanjiva Cooke, Marc Tristant De Laney, Yolande Duhem, Sushma Ganguli, Usaid El-Hanbaly, Richard Henry, Willem Janssen, Renate Kloepfinger-Todd, Patrick Labaste, John Lamb, Julian Lampietti, Amelia Laya, Paolo Martelli, Patricia Miller, Stephen Mink, Osaretin Odaro, Mary Porter Peschka, Solomon Quaynor, Chris Richards, Pierre Rondot, Tijan Salah, Ethel Sennhauser, Ahmad Shawky, Nada Shousha, Anil Sinha, Maki Tsumagari, John Underwood, German A. Vegarra, Juergen Voegele, Peter White, et J. W Van Hoist Pellekaan.

Le présent examen a bénéficié dans une mesure considérable de l'appui généreux accordé par Direction suisse du développement et de la coopération, et par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement.

Directeur général, Évaluation : *Vinod Thomas*  
Directeur, IEG – Banque mondiale : *Cheryl Gray*  
Directeur, IEG – IFC : *Marvin Taylor-Dormond*  
Responsable de l'Évaluation sectorielle : *Monica Huppi*  
Chef, Macroévaluation, IEG-IFC : *Stoyan Tenev*  
Chef de projet, IEG-Banque mondiale : *Nalini Kumar*  
Chef de projet, IEG-IFC : *Miguel Rebolledo Dellepiane*

Un milliard d'habitants de la planète continuent de vivre dans des conditions d'extrême pauvreté. La croissance agricole reste essentielle à la réduction de la pauvreté, en particulier dans les pays les plus pauvres, où une grande partie de la population tire ses moyens de subsistance de l'agriculture. En même temps, la demande globale de certains des grands groupes de produits agricoles augmente sous l'effet de l'expansion démographique, de la hausse des revenus, de la transformation des régimes alimentaires et de la demande de biocarburants.

Dans ces circonstances, il importe que la production agricole augmente régulièrement grâce à des gains de productivité. Or, l'augmentation de la productivité agricole a été bridée au cours des dernières années par différents facteurs — les superficies et les volumes d'eau disponibles, le sous-

encore répondre à la question fondamentale qui consiste à déterminer comment parvenir à accroître l'efficacité des actions menées par rapport aux résultats antérieurs. Cette évaluation de l'appui du Groupe de la Banque mondiale à l'agriculture vise à apporter des éléments d'information sur cette question.

Une leçon primordiale a trait à l'orientation qu'il convient de donner aux actions. Si le développement social et rural au sens large contribue au développement agricole, il importe, pour accroître la productivité, de cibler l'attention sur la disponibilité de techniques de production agricole améliorées, l'approvisionnement en eau et en produits agrochimiques, l'accès des agriculteurs aux marchés et l'existence d'un cadre juridique et stratégique favorable. Durant la période 1998-2008, la Banque mondiale et la Société financière interna-



investissement dans l'infrastructure rurale et l'innovation agricole, le manque d'accès à des facteurs de production et les perturbations atmosphériques. Le changement climatique accroît encore les graves pressions environnementales sur l'agriculture.

Les récentes crises alimentaires et financières ont donné un élan à la reprise des financements du Groupe de la Banque mondiale et d'autres organismes financiers internationaux qui s'amorce en faveur de l'agriculture et des agroindustries. On ne peut que se féliciter de l'intensification des efforts en ce domaine, qui se produit à point nommé, mais il faut

tionale (IFC) ont conjointement engagé 23,7 milliards de dollars pour financer des activités agricoles, en plus d'études et de services de conseil. Ce montant représente moins de la moitié des engagements du portefeuille agricole (et une part encore plus faible de ce portefeuille dans le cas de l'Afrique subsaharienne), le reste étant consacré à d'autres activités rurales.

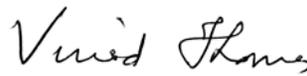
Deuxièmement, il importe d'accorder une attention particulière aux économies à vocation agricole, en particulier en Afrique subsaharienne, où les besoins sont les plus grands et les succès remportés les moins importants. Les engage-

ments de l'IFC, qui a lancé une action de grande envergure dans la région, sont néanmoins restés limités au cours de cette période. Toutes les régions ont des besoins importants que le Groupe de la Banque doit continuer d'appuyer, étant donné la progression de la demande de produits alimentaires. Toutefois, le défi le plus fondamental consistera à accroître l'efficacité des actions menées dans les pays les plus pauvres.

Un troisième aspect crucial de la question consiste à exploiter les synergies, et la Banque mondiale se trouve dans une position unique à cet égard. L'accroissement des investissements publics, que ce soit dans la recherche ou dans l'infrastructure, ne produira de résultats que si ces investissements sont liés aux activités économiques du secteur privé — par exemple au niveau des opérations de commercialisation ou de financement. La Banque mondiale et l'IFC peuvent agir

en partenariat plus efficacement qu'autrefois, en établissant des liens entre les investissements publics et privés, entre les initiatives nationales et mondiales et entre les programmes de financement et d'acquisition de connaissances. Des efforts concertés peuvent également être consacrés au renforcement des capacités des clients ainsi que des agents de l'institution maintenant que le Groupe de la Banque s'efforce d'associer à l'augmentation des financements son propre savoir-faire.

Le Groupe de la Banque mondiale peut avoir un impact crucial maintenant que les pays se heurtent au problème de longue date qui consiste à améliorer les rendements agricoles en même temps qu'aux nouveaux défis que posent l'environnement et le changement climatique. Les leçons tirées de l'expérience passée et actuelle suggèrent des lignes d'action fructueuses pour un impact durable.



Vinod Thomas  
Directeur général, Évaluation

## Résumé analytique

Il sera essentiel d'accroître la croissance et la productivité agricoles pour pouvoir répondre à la demande mondiale de produits alimentaires et réduire la pauvreté, en particulier dans les pays en développement les plus pauvres. Entre 1998 et 2008, qui est la période couverte par la présente évaluation, le Groupe de la Banque mondiale a fourni des financements à hauteur de 23,7 milliards de dollars au secteur agricole et aux agroindustries dans 108 pays (environ 8 % du montant total des financements du Groupe de la Banque mondiale) dans des domaines couvrant aussi bien l'irrigation et la commercialisation que la recherche et la

vulgarisation. Cette période a toutefois été marquée par le recul de l'attention portée à la croissance et à la productivité agricoles aussi bien par les pays que par les bailleurs.

La crise alimentaire de 2007-08 a fait apparaître le coût du manque d'attention porté à l'agriculture, en particulier dans les économies à vocation agricole (voir tableau 1). La crise a motivé un recentrage des activités au profit de l'agriculture et des agroindustries et l'augmentation des financements accordés à leur titre par la Banque mondiale et la Société financière internationale (IFC) ainsi que plusieurs organismes multilatéraux et bilatéraux. Les financements de la

**TABEAU 1 Facteurs de la récente crise mondiale des prix alimentaires pertinents pour la production alimentaire mondiale**

Horizon	Facteurs liés à la demande	Facteurs liés à l'offre
À long terme	Croissance démographique Hausse des niveaux de revenus dans les pays en développement et, partant, augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, de la demande de viande et de produits laitiers, et de la demande indirecte de céréales	Superficies agricoles et volumes d'eau d'irrigation limités ; insuffisance des investissements dans les institutions et les infrastructures rurales, la recherche agricole, la vulgarisation, et la gestion de l'eau et des terres ; carences de stratégies poursuivies dans certains pays en développement ; subventions de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ; changement climatique ; carences des systèmes établis pour assurer l'innocuité des aliments
À moyen terme	Demande de biocarburants	Hausse des prix de l'énergie et, par conséquent, des prix des engrais, des pesticides et des transports ; subventions au titre de la production de biocarburants
À court terme, cyclique	Spéculation financière qui peut exacerber les effets sur les prix des pénuries alimentaires	Conditions climatiques défavorables dans les grands pays exportateurs, maladies des plantes et des animaux ; volatilité des taux de change, contrôles des prix et modification des politiques d'exportation et d'importation, accumulation spéculative de stocks, subventions non ciblées
Récents	Crise financière ayant pour effet de resserrer le crédit et d'accroître le coût des emprunts au titre des exportations et des importations de produits alimentaires (OCDE 2009)	FLes préoccupations liées à la sécurité alimentaire encouragent les grands acheteurs sur les marchés mondiaux (par exemple, les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord) à louer des terres agricoles en Afrique subsaharienne ; Réaffectation des terres jusque là consacrées à la culture du blé et d'autres produits agricoles au profit de produits agricoles utilisés dans la production de biocarburants ; augmentation des prix des terres agricoles (von Braun and Meinzen-Dick 2009) ; faiblesse des stocks céréaliers mondiaux ; resserrement du crédit pour la production agricole par suite de la crise financière (OECD 2009)

Source : Basé sur Elliott (2008).

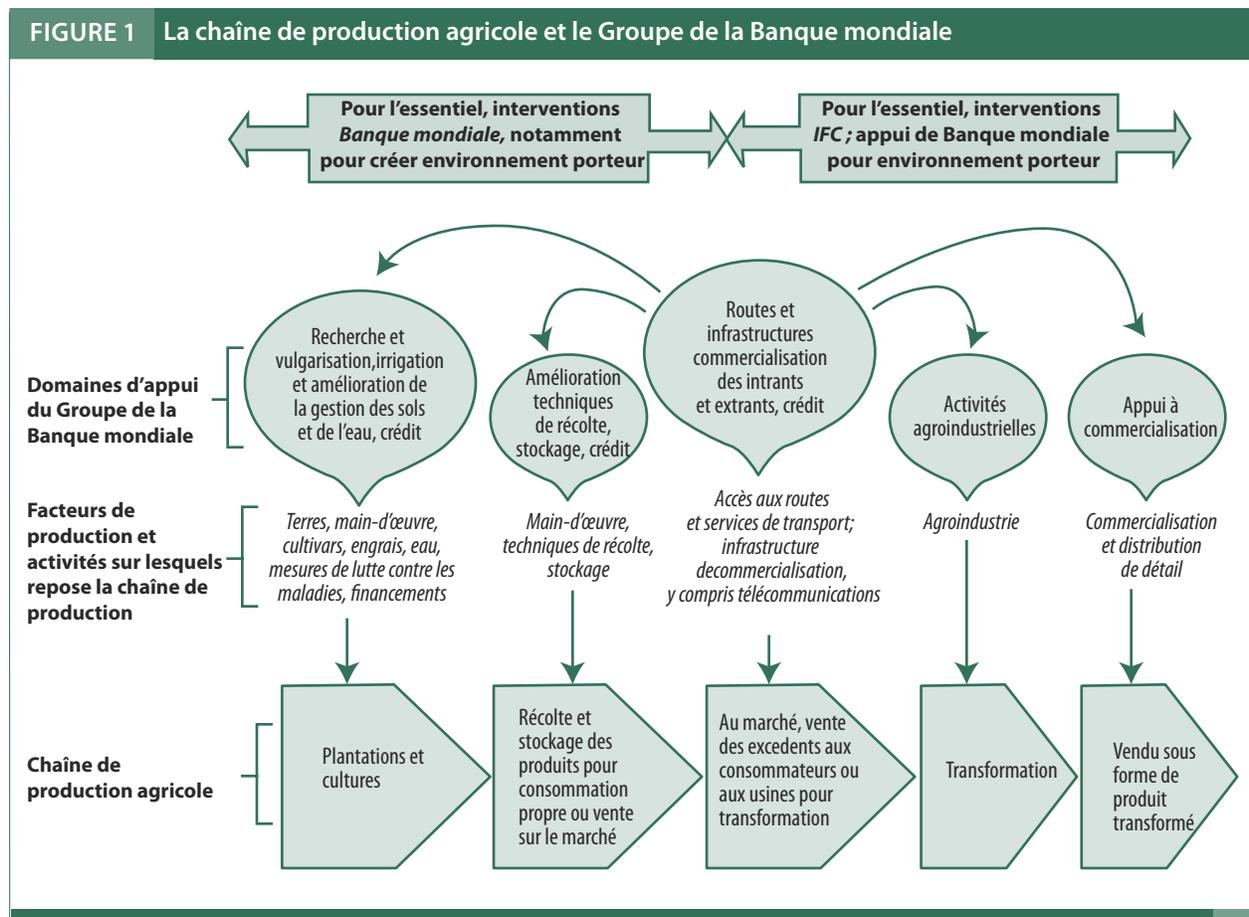
Banque mondiale ont été multipliés par 2,5 entre 2008 et 2009, bien que cet accroissement semble s'être accompagné d'une diminution des travaux d'analyse que le présent examen juge utiles à l'obtention de résultats. Cette évaluation s'efforce de tirer les leçons des succès et des échecs des activités du Groupe de la Banque dans le secteur afin de contribuer à l'amélioration de l'impact au plan du développement du regain d'attention porté à l'agriculture.

Les notes accordées sur la base des objectifs établis de la Banque mondiale et des références du marché de l'IFC pour les projets agricoles et agroindustriels sont égales ou supérieures aux notes moyennes des portefeuilles dans le cas de l'Asie de l'Est, de l'Amérique latine et des économies européennes en transition, et des succès notables ont été enregistrés sur le long terme dans le cas de la Chine et de l'Inde. Toutefois, les résultats des interventions du Groupe de la Banque mondiale sont nettement inférieurs à la moyenne dans le cas de l'Afrique subsaharienne, où l'IFC n'a pas participé à des projets agroindustriels. L'absence d'engagement systématique de la part des clients et leur manque de capacités ont limité l'efficacité de l'appui du Groupe de la Banque aux économies à vocation agricole, en particulier en Afrique saharienne ; le manque d'effectifs et de coordination interne au sein du Groupe de la Banque ont également eu un impact défavorable sur les réalisations. La viabilité

financière des projets a été compromise par l'insuffisance des financements des pays et par les difficultés posées par le maintien des services et l'entretien des infrastructures agricoles.

Le Groupe de la Banque mondiale a une opportunité unique d'accompagner l'augmentation de ses financements à l'agriculture d'un recentrage marqué de son action sur l'amélioration de la croissance de la productivité agricole dans les économies à vocation agricole, notamment en Afrique subsaharienne. Il faudra déployer de plus amples efforts pour relier des interventions sectorielles et obtenir des synergies entre les interventions du secteur public et du secteur privé ; renforcer les capacités et le partage de connaissances ; faire le bilan des expériences acquises dans le domaine de l'agriculture non irriguée ; veiller à porter l'attention sur la viabilité financière et les questions pluri-sectorielles de la parité hommes-femmes, des impacts environnementaux et sociaux et du changement climatique ; et mieux intégrer l'appui du Groupe de la Banque mondiale au niveau mondial et au niveau régional à son appui au niveau national (voir la figure 1 pour une description des apports du Groupe de la banque mondiale le long de la chaîne de production agricole au niveau national).

**Un milliard d'êtres humains à l'échelle de la planète sont encore chroniquement pauvres et sous-alimentés. Ils se**



trouvent pour la plupart dans des zones rurales, et la communauté des bailleurs reconnaît que, sans amélioration de la croissance et de la productivité agricoles, il est peu probable que la pauvreté recule, de sorte que les objectifs de développement pour le Millénaire ne seront pas atteints. Il sera de surcroît nécessaire d'accroître la production agricole pour faire face au doublement escompté de la demande alimentaire mondiale à l'horizon 2015 par suite de l'expansion démographique, de l'augmentation des revenus et de l'accroissement de la consommation de produits animaux. Tout accroissement de la production devra, toutefois, s'effectuer dans un environnement caractérisé par la pénurie de ressources naturelles de sorte qu'il sera primordial de promouvoir des gains d'efficacité.

**La présente évaluation utilise la typologie des économies mise au point pour le Rapport sur le développement dans le monde 2008 : L'agriculture au service du développement, comme classification aux fins de l'analyse.** Dans le monde à vocation agricole, qui comprend la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le développement du secteur agricole est essentiel à la croissance et à la réduction de la pauvreté ; toutefois la productivité du secteur est faible, est compromise par le manque d'accès à des facteurs de production modernes, à l'irrigation, aux moyens de communication et aux transports. L'appui du Groupe de la Banque mondiale, qui vise essentiellement à amoindrir ces obsta-

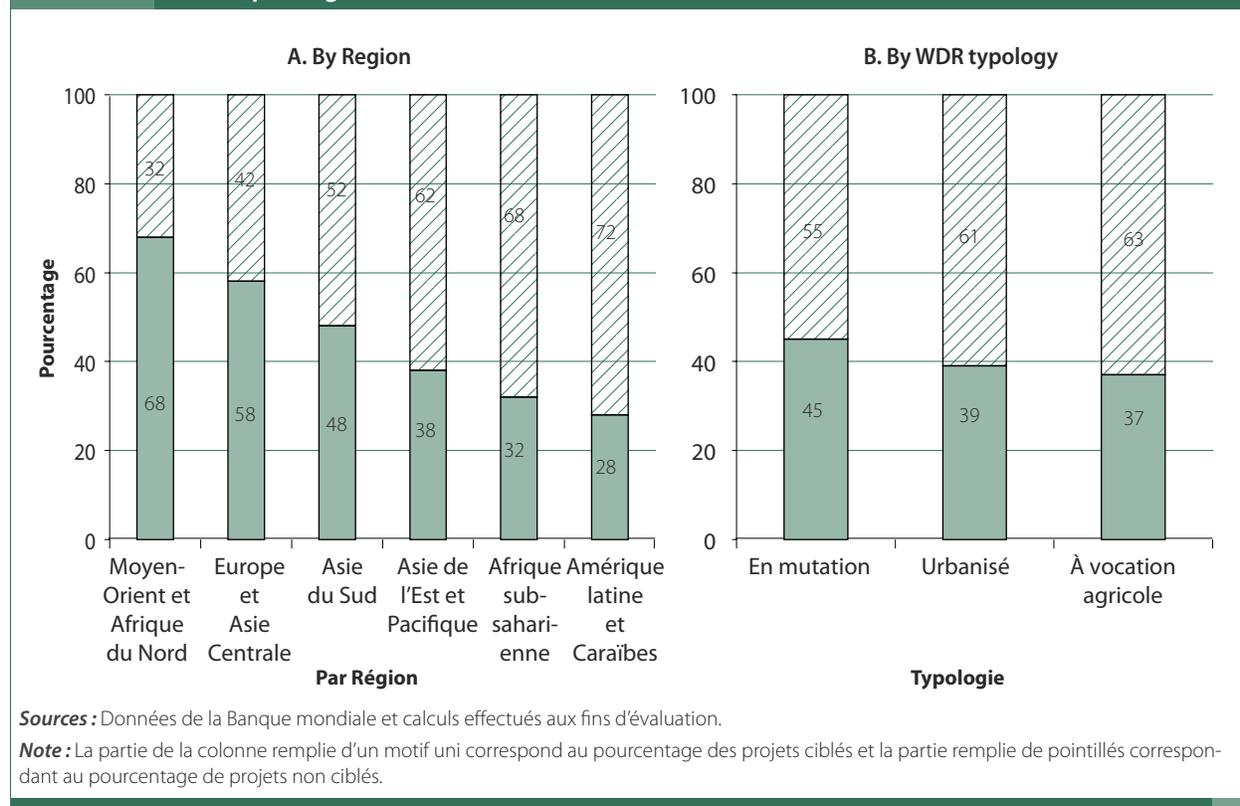
cles, est important pour la réalisation de progrès dans la lutte contre la pauvreté.

Dans le monde en mutation, qui comprend essentiellement les pays d'Asie du Sud et d'Asie de l'Est ainsi que les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord — la contribution du secteur à la croissance économique est comparative-ment plus faible, tandis que la productivité des terres et de la main-d'œuvre sont plus élevés, mais la pauvreté demeure un phénomène essentiellement rural. Dans ces pays, l'appui du Groupe de la Banque à la croissance agricole est nécessaire à la réduction de la pauvreté et à l'amenuisement des disparités entre zones urbaines et zones rurales.

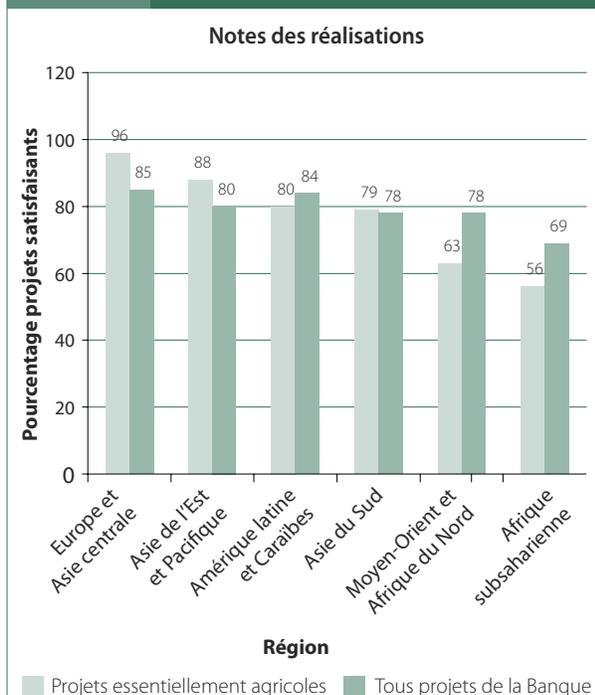
Dans le monde urbanisé, qui comprend essentiellement les pays d'Amérique latine, d'Europe et d'Asie centrale, la pauvreté n'est plus essentiellement rurale, et l'agriculture contribue relativement peu à la croissance. Mais même dans ce monde, l'appui du Groupe de la Banque au secteur agricole peut contribuer au développement économique et à l'adoption de nouvelles technologies permettant d'accroître durablement la productivité.

**La demande croissante de produits animaux et de biocarburants offre de nouvelles opportunités au secteur privé** d'investir profitablement dans la culture de céréales pour le bétail et de la canne à sucre, et dans des cultures non alimentaires pour la production de biocarburants. Toutefois,

**FIGURE 2 Pourcentage et total des engagements au titre des projets inclus dans le portefeuille évalué, par Région**



**FIGURE 3** Notes attribuées aux projets axés sur l'agriculture par comparaison à tous les autres projets, par Région



**Sources :** Données de la Banque mondiale et calculs effectués pour l'évaluation.

**Note :** Les écarts entre les notes sont significatifs sur le plan statistique pour l'Afrique subsaharienne et pour l'Europe et l'Asie centrale. Les résultats pour l'Afrique subsaharienne sont inférieurs à la moyenne pour les deux groupes de projets, mais plus particulièrement pour les projets axés sur l'agriculture. Les colonnes plus claires indiquent les notes pour les projets non agricoles, les colonnes foncées indiquent les notes relatives aux projets ciblés sur l'agriculture.



la disponibilité d'eau deviendra de plus en plus problématique. Le changement climatique accroîtra probablement la variabilité des sources d'eau et le nombre croissant d'épisodes de sécheresse et d'inondations imposera des stress supplémentaires sur les systèmes agricoles.

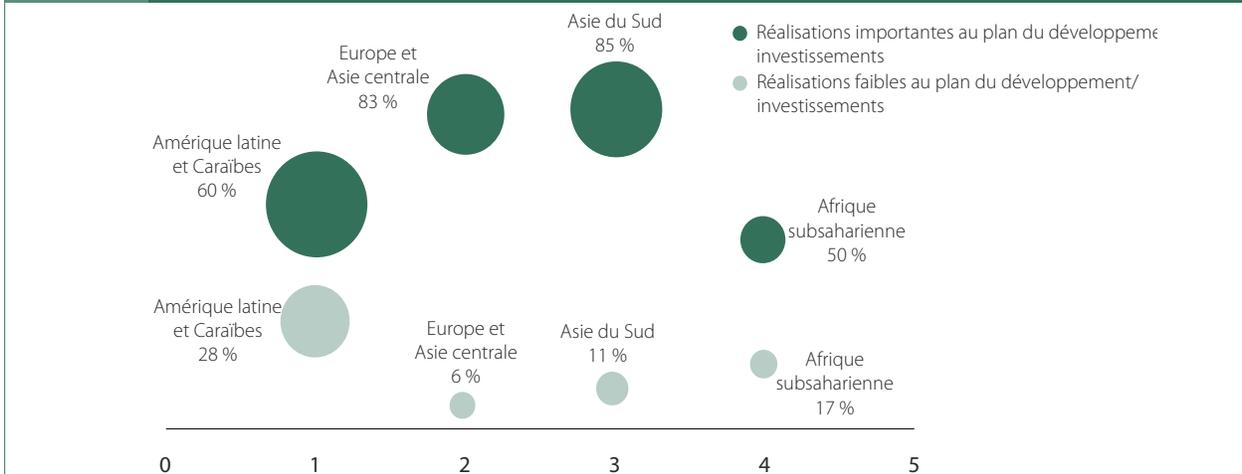
## Financements du Groupe de la Banque mondiale

Entre 1998 et 2008, le Groupe de la Banque mondiale a accordé des financements à hauteur d'environ 23,7 milliards de dollars au titre d'activités agricoles et agroindustrielles dans 108 pays. Cet appui est venu pour 66 %, soit 18,1 milliard de dollars, de la Banque mondiale et pour 24 %, soit 5,6 milliards de dollars, de l'IFC. Des montants supplémentaires ont été engagés par la Banque mondiale (3,8 milliards de dollars) et par l'IFC (1,6 milliards de dollars) en 2009. La Banque mondiale et l'IFC fournissent par ailleurs des services hors financement à leurs clients, et la Banque a appuyé plusieurs programmes et partenariats mondiaux et régionaux dans le secteur agricole.

Une partie seulement des interventions de la Banque mondiale faisant intervenir un appui aux activités agricoles ont mis l'accent sur l'amélioration de la croissance et de la productivité agricoles dans les économies pauvres à vocation agricole. L'approche stratégique de la Banque s'est modifiée au début des années 90 pour passer d'un ciblage étroit des interventions sur l'agriculture à une approche plus générale de la lutte contre la pauvreté et du développement rural ; ce recentrage a débouché sur des projets appuyés par la Banque mettant l'accent sur des objectifs ne se limitant plus à la production agricole dans le secteur rural. Par exemple, de nombreux projets ruraux ont adopté des démarches de développement de proximité dans le cadre desquelles le développement agricole était une priorité parmi de nombreuses autres. Cette évolution a été particulièrement notable en Afrique subsaharienne qui, de toutes les Régions de la Banque, affiche la proportion la plus faible de projets ruraux axés de manière explicite sur l'amélioration de la croissance et de la productivité agricoles (figure 2). Les investissements de l'IFC, bien qu'axés sur le développement et la croissance des agroindustries, ont visé essentiellement les économies urbanisées et en mutation d'Amérique latine, d'Europe et d'Asie centrale.

Les notes attribuées aux projets en fonction des objectifs établis pour les financements de la Banque mondiale au titre de l'agriculture sont similaires à celles obtenues pour d'autres secteurs ; les résultats enregistrés pour l'Europe et l'Asie centrale sont supérieurs à la moyenne pour l'ensemble des Régions de la Banque, tandis que ceux affichés par l'Afrique subsaharienne sont sensiblement inférieurs (figure 3). Non seulement le cadre du développement agricole est moins favorable dans les pays à vocation agricole d'Afri-

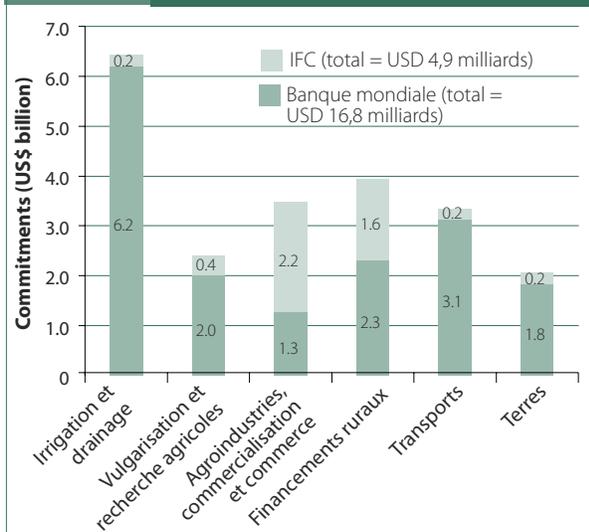
**FIGURE 4** Disparités régionales — Pourcentage des projets ayant des réalisations élevées ou faibles au plan du développement et des investissements



Source : IEG.

**Note :** La taille des cercles indique le nombre de projets évalués (Amérique latine et Caraïbes, 30 projets affichant des réalisations importantes au plan du développement/des investissements et 14 affichant des réalisations faibles ; Europe et Asie centrale, 19 et 2 ; Asie du Sud, 24 and 3 ; Afrique subsaharienne, 6 and 2). Les données sur l'Afrique subsaharienne ne couvrent pas les réalisations de 22 projets du Fonds pour l'entreprise en Afrique qui ont été évalués par l'IEG en 2004 (IEG-IFC 2004). Cette évaluation a établi que leurs réalisations ont été, dans l'ensemble, médiocres et le programme a été progressivement abandonné (voir la méthodologie de l'IFC présentée dans l'appendice A). Si les réalisations de ces 22 projets étaient prises en compte dans la détermination des notes pour la Région, les résultats pour l'Afrique subsaharienne pourraient tomber à moins de 50 %.

**FIGURE 5** Contributions de la Banque mondiale et de l'IFC par domaine d'investissement, exercices 98-08



Sources : Données de la Banque mondiale et calculs effectués pour l'évaluation.

**Note :** Les chiffres de l'IFC sont les montants nets des engagements au titre de projets qui couvrent, entre autres objectifs de plus vaste portée, le domaine considéré. Les engagements de la Banque mondiale dans les catégories intitulées « financements ruraux » et « transports » se rapportent au portefeuille de 633 projets agricoles qui font aussi intervenir des activités de financement rural ou de transports. Les engagements de la Banque mondiale dans la catégorie des terres se rapportent à des projets indépendants.

que subsaharienne — où les infrastructures routières et des marchés sont déficientes, le secteur financier est insuffisamment développé et les risques climatiques et sanitaires sont plus élevés — mais aussi les capacités et la gouvernance des pays sont moindres. Les résultats relativement médiocres des projets, les problèmes de gouvernance et le manque d'intérêt des contreparties pour l'agriculture dans de nombreux pays contribuent à expliquer pourquoi la Banque s'est efforcée de trouver de nouveaux moyens de s'assurer la participation des pays emprunteurs de la Région, notamment dans le cadre d'interventions de développement de proximité.

**De même, les investissements de l'IFC dans les agroindustries affichent des notes supérieures à la moyenne pour les réalisations au plan du développement en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Europe et en Asie centrale mais des résultats plus médiocres en Afrique subsaharienne (figure 4).** Dans le cas des Régions Amérique latine et Caraïbes et Europe et Asie centrale, les réalisations satisfaisantes ont tenu à l'apport d'un appui efficace au modèle intégré négociant-transformateur, et certains des clients de l'IFC sont devenus des entreprises locales et régionales ainsi que des investisseurs Sud-Sud. En Afrique subsaharienne, les carences du cadre des affaires, le manque d'entrepreneurs locaux, la faiblesse des investissements potentiels, le manque d'accès aux marchés et les expériences décourageantes liées aux interactions directes avec des entités parrainantes de petite taille ont limité les interventions de l'IFC et compromis ses réalisations, et ont amené la Société à privilégier des entités parrainantes étrangères, ainsi que des entreprises loca-

### 1. Déterminer si un réel transfert des responsabilités a lieu.

Selon l'étude consacrée à l'Inde, malgré la formation en bonne et due forme d'associations d'usagers de l'eau dans le cadre du projet de restructuration du secteur de l'eau dans le Madhya Pradesh (exercice 05), « le processus de prise de décision concernant la gestion du système n'a pratiquement pas changé. Les décisions fondamentales, notamment en ce qui concerne les jours de libération de l'eau, continuent d'être prise par le Comité d'utilisation d'eau du district, qui est essentiellement une entité politique décisionnelle ». Dans son évaluation de la gestion de l'eau dans l'agriculture (IEG 2006e), l'IEG avait noté l'importance d'un cadre institutionnel favorable pour l'établissement d'associations d'usagers de l'eau fonctionnant de manière satisfaisante. Cette étude avait déterminé que le cadre institutionnel des associations d'usagers de l'eau était particulièrement déficient en Asie centrale et avait un impact négatif sur l'efficacité des associations. Les carences recensées étaient, notamment, la corruption des responsables qui compromet les opérations des groupes d'utilisateurs, les ponctions illégales d'eau par les personnalités ayant de bonnes relations politiques, la mauvaise gestion des systèmes de crédit et d'approvisionnement en facteurs de production de l'État, les contrôles imposés sur les marchés des produits de base et les cas d'extorsion aux postes de contrôle routiers et dans les bazars. Ces problèmes sont encore aggravés par les graves inégalités dans la répartition des terres et des actifs et le retard pris par l'entretien de l'irrigation qui remonte à l'époque soviétique.

### 2. Reconnaître que les associations d'usagers d'eau ne peuvent pas fonctionner de manière efficace si les agriculteurs ne perçoivent pas les avantages qu'elles peuvent apporter, qu'il s'agisse de profits économiques ou de solutions à des problèmes courants.

La récente évaluation du secteur de l'eau par l'IEG a déterminé que si les taux de formation d'associations d'usagers de l'eau dans le cadre des projets d'irrigation et de drainage examinés sont si faibles, c'est essentiellement parce que les agriculteurs n'ont pas de motivation à s'organiser. Les communautés considèrent souvent que les associations d'usagers de l'eau sont créées dans le but d'atteindre un objectif du projet de l'État ou des bailleurs. L'évaluation du projet de privatisation des exploitations agricoles au Tadjikistan (IEG 2008l) a permis d'établir que, lorsque les associations d'usagers étaient formées sur la base de divisions politiques au lieu de canaux d'irrigation communs, les utilisateurs n'avaient pas de motif de joindre leurs efforts pour améliorer le système en s'occupant de son entretien. En revanche, si les membres de l'association d'usagers de l'eau dans le cadre du projet de conservation d'eau en Chine (exercice 01) ont coopéré, c'est notamment parce que l'association s'est organisée autour d'une source d'eau commune.

### 3. Accepter que les associations d'usagers de l'eau ne sont pas intrinsèquement favorables aux pauvres et que d'autres modèles peuvent être nécessaires pour profiter aux plus pauvres.

L'évaluation par l'IEG de l'impact des deuxième et troisième projets d'irrigation dans l'Andhra Pradesh (IEG 2008e) a établi que les associations d'usagers de l'eau ne sont pas toujours représentatives des populations qu'elles servent. Bien que, en vertu d'un décret de l'État, tous les ménages de cultivateurs soient membres de l'association, l'enquête auprès des ménages a déterminé que seulement 19 % des ménages de cultivateurs travaillant dans la zone du périmètre d'irrigation étaient membres de l'association. Il s'est avéré que l'appartenance aux associations d'usagers de l'eau et la gestion de ces dernières étaient biaisées en faveur des mieux nantis. La direction des associations est dominée par des membres des castes supérieures. Le cas du projet de conservation de l'eau en Chine et du projet d'investissement et de privatisation participative de la gestion de l'irrigation en Turquie (exercice 98), qui ont tous deux donné de bons résultats en ce qui concerne l'appui fourni aux associations, suggère que le modèle des associations d'usagers d'eau peut devoir être adapté pour servir d'éventuels participants plus pauvres.

**Sources :** Évaluation des projets et études de l'IEG.



Un transformateur de fruits a demandé à l'IFC de participer à un investissement de 20 millions de dollars pour mettre en valeur une plantation de bananes de 1 412 ha, y compris un système d'irrigation pour deux exploitations louées à bail et sur la côte sud du Guatemala. L'IFC a fourni le client sous forme d'un prêt de 7 millions de dollars décaissé en 2000. La mise en valeur a été achevée en 2002 et le prêt a été intégralement remboursé en avril 2007.

L'expansion de la plantation a exigé la mise en place d'un système d'irrigation pour assurer la poursuite des travaux d'exploitation durant la saison sèche. Le client a construit un système qui extrait de l'eau des rivières adjacentes et de huit points d'eau situés sur la plantation. Un système d'irrigation par aspersion a également été installé sur les deux exploitations pour améliorer l'efficacité du processus d'irrigation.

L'investissement a eu des impacts au niveau du client, de l'économie et de la population. Au niveau du client, la mise en valeur de la plantation a permis à Frutera de se prémunir contre des catastrophes naturelles en lui permettant de diversifier les emplacements de ses plantations sur la côte Pacifique. Au niveau de l'économie, l'investissement a permis de mettre en production des terres jusque-là mal gérées, et d'accroître à la fois les rendements et la qualité des produits. Au niveau de la population, les deux exploitations, qui appartenaient à des propriétaires non-résidents, ont été louées à bail et les employés des anciens propriétaires ont été réemployés par le client.

*Source* : Examen du portefeuille.

les ou régionales travaillant pour l'exportation ou occupant certains créneaux, comme la production d'huile de palme et de caoutchouc.

**L'évaluation détermine la contribution du Groupe de la Banque dans six domaines** — irrigation et drainage, recherche et vulgarisation, accès au crédit, accès à la terre et officialisation des droits fonciers, infrastructures routières et commerciales, et marchés et agroindustries — dans le but d'en tirer des leçons pour les opérations futures (figure 5).

Dans le domaine de l'**irrigation** et du **drainage**, l'appui du Groupe de la Banque mondiale axé sur les infrastructures physiques a aidé les agriculteurs à avoir accès à l'eau, et, ce faisant, a contribué à accroître la productivité agricole ; toutefois, le manque de sources de financement fiables pour l'exploitation et l'entretien de ces infrastructures compromet la durabilité de cet effort. Les projets de la Banque qui ont mis l'accent sur la constitution d'associations d'usagers de l'eau, le renforcement des capacités des membres de ces associations, la mise en place d'un cadre juridique adapté à leur fonctionnement et le transfert des responsabilités d'exploitation et d'entretien à ces associations ont également eu des résultats variables (encadré 1). Les investissements de l'IFC ont également contribué à améliorer les systèmes d'irrigation des clients de la Société, tout en appuyant la croissance économique (encadré 2).

Le Groupe de la Banque mondiale doit recentrer son action et fournir plus de ressources pour aider les autorités nationales à concevoir et mettre en œuvre des mécanismes de recouvrement des coûts faisables sur le plan politique et institutionnel, pour faciliter l'élargissement du rôle du secteur

privé en aidant les clients à promouvoir un cadre dans lequel les partenariats public-privé peuvent produire de bons résultats, et poursuivre les résultats de manière plus assidue. Il importe également d'accorder une plus grande attention à l'efficacité de la consommation d'eau et au suivi de cette consommation. La récente évaluation par l'IEG des activités de la Banque dans le domaine de l'eau (IEG 2010b) a également indiqué qu'il importait d'accorder une plus grande attention aux questions précédentes. Les projets d'irrigation affichent des résultats agricoles positifs, en particulier lorsqu'ils sont appuyés par des activités complémentaires (encadré 3). Par ailleurs, la Banque doit suivre séparément ses activités de gestion de l'eau dans les régions d'agriculture pluviale pour pouvoir faire le bilan des actions qui donnent des résultats en ce domaine dans ces régions et de contribuer de manière stratégique à leur développement.

La Banque et l'IFC ont toutes deux fourni un appui à la **recherche** et à la **vulgarisation**, la Banque dans le cadre de son soutien aux programmes mondiaux (essentiellement le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR)), aux systèmes publics des pays clients et aux partenariats forgés avec d'autres parties prenantes, et l'IFC par le biais de ses financements et de ses services-conseil aux négociants-transformateurs agroindustriels qui, à leur tour, ont fourni un appui aux agriculteurs travaillant avec eux sous contrat. Durant la période couverte par l'évaluation, la Banque a réduit la place accordée à la fourniture d'un appui au système de formation et de visites dans le cadre de la vulgarisation agricole financée par le secteur public pour privilégier des approches de la vulgarisation entraînées par la demande ; la nature de ces approches continue d'évoluer.

L'IEG a procédé à un examen de l'impact d'un projet d'irrigation au Pérou (Programme du sous-secteur de l'irrigation, exercices 97-04) pour obtenir des informations aux fins de la présente évaluation. Un montant total de 85 millions de dollars a été engagé dans le cadre du projet à l'appui de deux composantes réalisées sur des exploitations, qui devaient profiter directement aux agriculteurs, et d'une composante hors exploitation, qui devait profiter aux membres de l'association des usagers de l'eau. La composante poursuivie au niveau des exploitations a fourni une subvention exceptionnelle aux agriculteurs privés pour leur permettre d'acquérir des technologies d'irrigation modernes et a financé les services de responsables de la vulgarisation chargés d'apprendre aux agriculteurs comment utiliser les nouvelles technologies d'irrigation et pratiques agricoles. La composante hors exploitation a appuyé l'infrastructure d'irrigation et de drainage et le renforcement des capacités administratives et opérationnelles de 40 associations d'usagers de l'eau. Grâce à une approche faisant intervenir différentes méthodes, l'évaluation a visé à déterminer si le projet avait amélioré la performance agricole des bénéficiaires et leurs conditions de vie ; si la conception en plusieurs composantes du projet avait amélioré la productivité agricole et le bien-être économique ; et si les investissements dans les exploitations avaient eu des retombées avantageuses sur les ménages des zones voisines qui n'avaient pas reçu d'appui direct dans le cadre du projet.

Les impacts du projet ont été essentiellement positifs :

- L'appui à l'amélioration de l'infrastructure d'irrigation et de la gestion des associations d'usagers de l'eau a entraîné une augmentation de la demande de main-d'œuvre agricole de 27 % et du niveau des revenus des agriculteurs de 47 %.
- Les technologies d'irrigation modernes employées sur les exploitations agricoles ont accru de 12 % la proportion de la production agricole vendue sur le marché (par opposition à consommée) par rapport à la proportion enregistrée pour les agriculteurs du groupe témoin ; elles ont accru la probabilité de production de cultures permanentes de 15 % et elles ont amélioré la production et la productivité lorsque les infrastructures d'irrigation à l'extérieur des exploitations ont aussi été renforcées.
- Les services de vulgarisation et de formation ont également eu un effet positif. La démonstration des techniques d'irrigation et de culture et les enseignements fournis par le programme ont accru la productivité de plus de 20 % dans les localités couvertes. La vulgarisation a accru la proportion de la production agricole vendue sur le marché dans une mesure similaire (12 %) par rapport à la proportion enregistrée pour les agriculteurs des localités témoins. Plus précisément, la formation des agriculteurs a permis d'accroître la production de cultures d'exportation telles que le riz, le coton, le maïs, les oignons et le raisin. Certains de ces produits ne sont pas des cultures traditionnelles mais leur importance sur les marchés des produits agricoles est montée en flèche au Pérou et à l'étranger.
- Les agriculteurs pauvres et non pauvres ont accru la part de leurs terres cultivées et de leurs cultures permanentes d'environ 14 % par rapport aux fermiers pauvres des localités témoins.
- Les résultats concernant l'efficacité de la conception en plusieurs composantes sont mitigés : on a pu constater certaines complémentarités positives entre les projets d'infrastructure et de technologies d'irrigation modernes sur les exploitations lorsqu'ils ont été réalisés dans la même localité. Ce résultat corrobore dans une certaine mesure la détermination qualitative selon laquelle les technologies modernes d'irrigation ne permettent pas d'obtenir des résultats aussi positifs lorsqu'elles sont utilisées de manière indépendante. Toutefois les résultats quantitatifs concernant l'impact de la vulgarisation et de la réhabilitation des infrastructures sur les exploitations semblent indiquer que ces deux activités ne sont pas complémentaires. Les faits montrent que la productivité et la valeur totale de la production ont été influencées de manière négative dans les localités où les deux composantes ont été exécutées.

Selon l'analyse quantitative, les technologies d'irrigation utilisées sur les exploitations ont eu des retombées positives sur les réalisations agricoles, en particulier pour les cultures d'exportation et industrielles et ont eu pour effet d'accroître la proportion du total des récoltes vendue sur le marché. Il s'avère aussi, sur la base d'informations qualitatives, que les bénéficiaires étaient plus enclins à recruter des ouvriers agricoles pour travailler sur leurs parcelles, ce qui suggère que certaines des retombées positives se sont effectuées par le biais du marché du travail et de la promotion de nouvelles opportunités d'emplois sur les marchés locaux.

**Source :** IEG 2009a.

Selon des examens antérieurs, les liens entre les centres du CGIAR et les programmes nationaux sont ténus ; il importe que les résultats des travaux de recherche des institutions du CGIAR soient systématiquement intégrés dans les opérations courantes des projets de la Banque au niveau des pays. La pérennité de l'appui de la Banque aux travaux de recherche et de vulgarisation pose problème en raison de l'insuffisance des financements publics et de la faible proportion des coûts recouverts, tandis que les négociants-transformateurs de l'IFC peuvent recouper leurs coûts par le biais des prix qu'ils payent aux agriculteurs pour leur production.

Le Groupe de la Banque mondiale peut également aider les pouvoirs publics à créer les conditions dont ont besoin les nouvelles sociétés de technologies agroindustrielles pour prospérer, que ce soit seul ou en partenariat avec des instituts publics de recherche. Les réalisations des interventions du Groupe de la Banque sont meilleures lorsque ces interventions conjuguent des investissements et des services de savoir et s'appuient sur des partenariats. Par exemple, les projets d'investissement et de services-conseil de l'IFC axés sur les opérations du négociant en des projets axés sur une exploitation de café-commerçants en Amérique centrale ont donné aux agriculteurs l'opportunité d'accroître la qualité de leur production, leur productivité, la fiabilité de leurs activités et, en fin de compte, leurs revenus (encadré 4). Il est nécessaire d'améliorer le suivi et l'évaluation des projets, car l'on ne dispose que de peu d'informations sur la mesure dans laquelle de meilleures technologies ont été créées ou adoptées par suite des interventions de la Banque.

L'insuffisance de l'**accès au crédit**, que ce soit pour acheter des facteurs de production à court terme ou pour investir dans la mise en valeur des terres à long terme, constitue un obstacle majeur aux investissements axés sur l'amélioration de la productivité agricole, et la Banque et l'IFC ont toutes deux un rôle important à jouer pour accroître l'offre de crédits et leur efficacité. À la suite des résultats décevants

produits par l'appui au crédit rural, la Banque a délaissé les opérations axées sur l'octroi de crédits agricoles pour une approche plus générale du financement rural visant à renforcer les capacités des institutions financières pour assurer la poursuite de leurs opérations en zones rurales. Cette démarche générale semble profiter au secteur agricole, bien qu'il soit difficile de déterminer l'ampleur de l'appui qui a été accordé de manière spécifique au crédit agricole. Il reste difficile d'assurer la pérennité des opérations au-delà de la durée des projets, et il importe d'accroître les synergies entre les interventions du secteur financier et l'octroi de financements à l'agriculture. Il importe également, pour lutter contre les risques liés au climat et aux prix dans le secteur agricole d'établir des synergies entre l'agriculture, le secteur financier, et les financements au titre des catastrophes et de la gestion des risques.

L'IFC a appuyé des investissements dans des négociants-transformateurs, des crédits commerciaux, des fonds de participation privés, des financements de gros par l'intermédiaire des banques et des produits d'assurance indicelle pour promouvoir l'accès au crédit. Certaines de ces approches ont montré qu'elles pouvaient efficacement améliorer les moyens de subsistance des petits agriculteurs ; par exemple, l'apport de sommes d'un montant limité à des milliers de petits agriculteurs par l'intermédiaire d'importants négociants-transformateurs peut avoir un impact notable, et donner lieu parfois à des interventions de prêteurs commerciaux et au recours à des mécanismes de rachat de la dette. L'investissement dans Amaggi, dans l'Amazonie, malgré les graves préoccupations suscitées par son impact environnemental, a également montré comment un client négociant-transformateur de l'IFC peut s'attaquer au problème de l'accès des agriculteurs au crédit (encadré 5).

L'**accès à la terre et l'officialisation des droits fonciers** sont jugés contribuer à la fois à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration de la production et de la productivité agricoles ; la Banque et l'IFC ont résolument poursuivi des



interventions dans ces deux domaines — essentiellement au niveau de l'administration foncière — au cours des dernières années. Certaines des interventions du Groupe de la Banque mondiale, comme celles qui appuient l'acquisition de terres par l'intermédiaire de fonds fonciers sur la base d'un modèle acheteur-vendeur agissant de plein gré, ont permis de mobiliser des financements du secteur privé pour l'acquisition de terres comme dans le cas du projet pilote d'accès à la terre au Honduras (exercice 01) (encadré 6). Il n'existe toutefois guère d'information sur les impacts de ces efforts en termes de productivité agricole, en particulier dans le cas de l'administration foncière parce que, de manière générale, la productivité agricole n'est pas, dans ces projets, l'un des objectifs clés qui doit faire l'objet d'un suivi. Il importe d'accorder une plus grande place à la mesure de ces impacts pour refléter le recentrage de plus en plus marqué des efforts sur la production et la productivité dans le portefeuille de projets agricoles de la Banque. Étant donné les nombreux aspects du développement agricole, il peut être important dans certains contextes de conjuguer les services d'administration foncière à d'autres services d'appui pour obtenir des gains de productivité.

La Banque participe à de nombreuses opérations dans les domaines de la construction d'**infrastructures routières et commerciales**, notamment des routes rurales, et tant la Banque que l'IFC ont investi dans d'autres infrastructures du marché et dans la chaîne logistique (entrepôts, ports, opérations de transitaires, plateformes de négociation). Selon les données disponibles, ces projets affichent un taux de réussite moyen élevé, bien que dans une moindre mesure en Afrique subsaharienne. Étant donné la faiblesse des taux d'accès aux marchés dans cette région, la Banque mon-

diale et l'IFC doivent continuer de rechercher des moyens novateurs d'y appuyer le développement et l'entretien des infrastructures des transports et des marchés, par le biais d'investissements publics ainsi que privés, comme ils l'ont fait dans d'autres régions comme l'Amérique latine. Les investissements de l'IFC dans le client en Argentine ont appuyé la construction et l'exploitation d'un port spécial pour le transport du soja à Timbues (encadré 7).

Enfin, le Groupe de la Banque mondiale a fourni un soutien important à ses clients pour les aider à améliorer le **cadre plus général de l'activité** par le biais de prêts à l'appui des politiques de développement de la Banque mondiale et à ouvrir l'accès aux marchés des intrants et des produits par le biais d'investissements et de services-conseil pour développer les opérations des agroindustries qui ont un lien avec les petits producteurs. Lorsque le Groupe de la Banque mondiale a poursuivi ses objectifs de manière efficace, il a souvent commencé ses opérations en procédant à des activités d'analyse et de conseil. L'adoption de mesures adéquates et le rétablissement d'un cadre des affaires porteur sont essentiels au développement de l'agriculture et, bien que de nombreux progrès aient été accomplis par le biais des processus de libéralisation et de mondialisation au cours des 20 à 30 dernières années, des problèmes continuent de se poser. Il importe de reconnaître les rôles complémentaires que jouent la Banque et l'IFC et de les coordonner plus étroitement.

## Facteurs institutionnels

**Les questions d'ordre institutionnel qui se posent dans les pays — notamment au plan de la détermination, des capa-**

### ENCADRÉ 4 UN CAFÉ-TRADER CLIENT DE L'IFC FOURNIT UN APPUI POUR ÉLARGIR L'ACCÈS AUX CONNAISSANCES

Grâce à l'appui de projets des services-conseil et d'investissements de l'IFC, le client assure des services de vulgarisation à presque 9 000 petits producteurs de café répartis dans toute l'Amérique centrale, pour les aider à respecter les normes de qualité et de productivité requises pour pouvoir soutenir la concurrence internationale. La production de café de ces producteurs est achetée par un processeur international du café, la plus grosse société multinationale agroindustrielle au monde, qui paye également 50 % du coût du projet de services-conseil. Cela témoigne de la valeur que le client attache au projet parce que, à la date d'approbation de ce dernier, l'IFC ne demandait généralement pas à ses clients de payer pour ces services (cette politique de tarification a été adoptée en janvier 2007). Le client a également reçu un prêt de l'IFC de 25 millions de dollars qu'il doit rétrocéder aux agriculteurs pour leur permettre de financer leurs fonds de roulement. Par suite de l'amélioration des technologies de production employées, la marque du processeur verse aux producteurs du client une prime fixe de 12,50 dollars par quintal (100 kilos) au-dessus du prix du marché (la fourchette des prix du marché va en général de 80 à 150 dollars le quintal).

L'accent mis par le projet sur une approche de chaîne de valeur de l'approvisionnement, qui établit un lien entre le négociant client et les producteurs et l'organisme de commercialisation par le biais de la vulgarisation, pourrait être un modèle que l'IFC pourrait reproduire. Il serait particulièrement approprié pour les sociétés qui travaillent avec un grand nombre de petits exploitants (pour des produits tels que le cacao, le café et le lait). Le client et le processeur souhaiteraient utiliser ce modèle dans des pays comme l'Indonésie, le Kenya, l'Ouganda, la Tanzanie et le Viet Nam. D'autres sociétés, parmi lesquelles Volcafe (qui est le plus gros négociant en café du monde) Perusa (négociant en café péruvien) et CISA exportadora (Nicaragua) souhaitent également reproduire ce programme.

**Source :** IEG.

## ENCADRÉ 5 PROBLÈMES ASSOCIÉS À UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT À PROXIMITÉ DU BIOME AMAZONIEN

A la transformation du soja et des projets agricoles approuvé en 2004, a suscité de graves préoccupations dues au fait que l'expansion de ses activités avec l'appui de l'IFC a contribué à un empiètement rapide sur le biome amazonien. La question fondamentale consiste à déterminer comment, au-delà des limites mêmes du projet, la viabilité de la chaîne d'approvisionnement est ou non promue. Pour répondre aux préoccupations, le client a veillé à ce que des zones boisées soient préservées sur ses propres exploitations et celle d'exploitants externes préfinancés. Toutefois, le client achète près de la moitié du soja dont elle a besoin sur les marchés locaux, et elle ne peut pas contrôler les pratiques des autres exploitants. Pour cette raison, le client, des ONG et l'IFC collaborent avec la table ronde pour le soja et se conforment à l'initiative Greenpeace qui consiste à déclarer un moratoire sur les achats de soja provenant de toutes les terres déboisées (qu'elles aient été converties légalement ou non à des usages agricoles). Les résultats de cette initiative n'ont pas encore été évalués.

Un autre investissement de l'IFC à proximité du biome amazonien, approuvé en 2007, qui a également suscité de graves préoccupations environnementales, s'est soldé par un échec. En juin 2009, l'IFC s'est retiré de son investissement dans ce client (opération de transformation de bœuf et de traitement des peaux) parce que l'entreprise avait construit de nouveaux abattoirs (en violation aux dispositions des accords de prêt) sans informations convaincantes sur la viabilité de la chaîne d'approvisionnement des abattoirs par les éleveurs.

*Source* : IEG.

## ENCADRÉ 6 LE PROJET PILOTE D'ACCÈS À LA TERRE AU HONDURAS : UN MODÈLE D'ACTIVITÉ NOVATEUR

Dans le cadre du projet pilote d'accès à la terre au Honduras (PACTA), des institutions financières du secteur privé ont fourni des fonds à des agriculteurs sans terre ou pauvres en terre pour acheter des terrains ; le projet a également donné accès à ces agriculteurs à des financements publics pour leur permettre d'effectuer des investissements complémentaires et les a fait bénéficier d'une assistance technique pour améliorer la productivité de leurs nouvelles propriétés. L'un des principaux succès de PACTA tient à la bonne qualité du portefeuille de prêts accordés pour l'achat de terres, qui affiche un taux de défaillance moyen inférieur à 5 %. De nombreux ménages ont remboursé leurs dettes avant la date prévue. Selon les informations disponibles, les revenus des bénéficiaires ont augmenté par suite de l'amélioration de la productivité des terres et de la production dans les sites couverts par le projet.

L'approche de PACTA est unique : d'autres programmes de financement d'acquisition de terres se sont déroulés par l'intermédiaire des banques de développement publiques plutôt que par le secteur privé. Jusqu'ici, les banques commerciales ne souhaitaient guère financer l'achat de terrains, même lorsque la valeur marchande des terres servant de nantissement atteignait le double de la valeur du prêt sollicité. Les études en ce domaine ont montré que les banques se préoccupent principalement de la capacité à rembourser des prêts des bénéficiaires. L'un des aspects importants du modèle PACTA a été la mise en place d'un fonds de garantie des prêts, qui a encouragé la participation du secteur privé. Les bénéficiaires ont obtenu une subvention sous forme de don pour financer des services d'assistance technique et des investissements productifs, mais ils n'ont pas reçu l'intégralité de la subvention la première année ; une partie du montant du don a été conservée jusqu'à ce que le bénéficiaire ait effectué un certain nombre de remboursements au titre de leur emprunt. Après un certain temps, les prêteurs participant à l'opération ont pris confiance dans le programme et ont peu à peu amélioré les conditions offertes. Ils ont aussi accru leur engagement au titre du programme. À la clôture du projet, seulement 55 % du montant total du portefeuille de prêts étaient couverts par le fonds de garantie des prêts, qui n'a dû effectuer un paiement qu'une seule fois durant toute la durée du projet.

PACTA présente également une autre caractéristique distinctive qui tient à l'accent mis sur l'intégralité de l'entreprise de production et non sur la seule acquisition de terres. Aucun achat de terrain n'a pu être effectué sans que soit soumis un plan détaillé et réaliste de la manière dont les terres seraient mises en valeur. Cette expérience montre donc que, cibler exclusivement un actif unique, comme la terre (ou une formation, des technologies, le crédit ou l'assistance technique) ne permet pas en soi d'établir les conditions nécessaires à l'implantation d'une entreprise coopérative ou familiale durable. Le succès remporté par la vaste majorité des entreprises du projet PACTA a tenu à la poursuite d'un modèle d'activité intégré faisant intervenir : des services de développement de l'entreprise, des financements privés pour l'acquisition de terres, des capitaux d'investissement, l'accès au marché et un processus d'apprentissage systématique basé sur des activités participatives de suivi et d'évaluation.

À l'issue de la phase pilote, les pouvoirs publics ont indiqué qu'ils avaient l'intention d'élargir la portée des opérations à l'échelle nationale en lançant une nouvelle phase du programme. Le gouvernement a engagé 865 000 dollars par an sur une période de trois ans au poursuivre des activités liées au PACTA après la date de clôture du projet pilote. Selon le rapport d'achèvement du projet, l'allocation de l'État n'a pas suffi pour permettre d'étendre la portée des opérations, mais a permis au programme de poursuivre ses opérations durant la préparation du nouveau projet de compétitivité rurale financé par l'IDA. Ce projet est entré en vigueur le 27 mai 2010.

*Sources* : Banque mondiale 2008a ; Banque mondiale 2005 ; ICR PACTA ; documents du projet ; étude sur le Honduras.

**Dans le cadre du Prêt d'extension de l'agriculture irriguée en Chine** (exercice 1998), une composante vise à étendre le réseau de routes rurales pour promouvoir le développement de la production agricole et l'économie rurale dans la zone du projet. Ce prêt a financé la construction de 12 952 km de routes en gravier et 27 250 km de routes en terre qui ont contribué aux résultats considérables de la production agricole—de 16,3 millions de tonnes ciblées à 22,4 millions de tonnes évaluées. Le revenu agricole moyen a également augmenté de 40 à 65 pour cent. Dans trois des cinq provinces, les revenus des ménages les plus pauvres ont davantage augmenté en termes de pourcentage que les augmentations des revenus des familles aisées.

**Le Projet d'appui à la diversification de l'agriculture en Inde** (exercice 1998) visait à accroître la productivité agricole, en partie grâce à l'amélioration des infrastructures rurales. Le projet a contribué à améliorer 2 728 km de routes rurales, reliant plus de 1 100 villages, et à rénover 114 marchés ruraux (marchés villageois et marchés de bovins). Les évaluations d'impact indiquent que ces améliorations ont un impact économique significatif. Dans les zones concernées par le projet, la productivité des cultures a augmenté (plus de 10 pour cent), ainsi que celle du lait (25 pour cent) et de l'intensité culturale (de 169 pour cent au départ à 203 pour cent à l'achèvement). Une diversification des superficies cultivées a également été observée, les superficies céréalières étant remplacées par la culture de légumes et d'autres cultures à valeur ajoutée supérieure. L'ICR a noté que la construction de routes a contribué à ces résultats.

**Le Projet national pour le transport rural au Mali** (exercice 2000) a financé la réhabilitation de 513 kilomètres de routes de desserte. Le projet a également créé l'Autorité des routes qui a procédé à l'entretien d'environ 10 000 km de routes de desserte sur une période de 12 mois, desservant 10 communautés rurales qui étaient auparavant inaccessibles en raison des inondations pendant la saison des pluies; ces routes relient non seulement plusieurs villes maliennes les unes aux autres, mais permettent également l'accès au réseau international avec la Mauritanie. Le projet a entraîné une réduction de 20 à 40 pour cent des frais de transport et facilité une meilleure distribution de riz et des autres produits agricoles, tant au niveau national et qu'au niveau international avec la Mauritanie. L'ICR a également signalé que la production annuelle de riz paddy a augmenté de 95 607 tonnes contre un objectif de 26 000 tonnes, suite au développement satisfaisant de 9 330 hectares de nouvelles terres irriguées. L'évaluation par l'IEG de l'examen de l'ICR a toutefois conclu qu'il n'était pas certain que l'ensemble de l'augmentation de la production pouvait être attribué aux activités du projet.

*Sources* : Documents de la Banque mondiale et conclusions de l'évaluation.



Le nouveau port a accru l'efficacité de l'infrastructure des transports du client de l'IFC en lui permettant d'exporter à faible coût ses produits agricoles à partir de l'Argentine. La faiblesse des coûts des services d'infrastructure est essentielle au soutien de la concurrence sur les marchés des produits de base mondiaux sur lesquels opère le client, et au versement de prix compétitifs aux agriculteurs. L'IFC a joué un rôle de catalyse car, après cette première expérience de construction et d'exploitation d'un port, le client a construit des ports similaires dans d'autres économies émergentes.

Le projet a donné lieu à la construction et à l'exploitation d'un terminal portuaire céréalier à Timbues, sur le cours inférieur de la rivière Parana, à 340 km au nord de Buenos Aires. Il a donné lieu à l'acquisition de terrains d'une superficie de 201 hectares dont 1 800 mètres en bordure d'eau ; à la construction d'une aire de stationnement pour les camions et d'installations d'échantillonnage, de conditionnement et de stockage ; et à l'achat de matériels. Le port de Timbues a une capacité d'entreposage de 120 000 tonnes et est conçu pour pouvoir assurer une capacité de transit d'environ 2 millions de tonnes de céréales par an, qui consistent essentiellement en exportations de soja. Le coût du projet s'est chiffré à environ 51 millions de dollars. L'IFC a directement financé un montant de 18 millions de dollars et monté un prêt syndiqué pour un montant supplémentaire de 28 millions de dollars. Les travaux de construction ont commencé à la fin de février 2005 et le projet a été achevé en novembre 2006.

*Source* : Examen du portefeuille d'IEG.

Lorsque la guerre civile a pris fin en 2003, à l'issue de près de 20 ans de conflits, l'économie, les institutions et les capacités humaines du Libéria étaient dans un état désastreux. Depuis l'élection d'un gouvernement démocratique, le Libéria a entrepris de passer de la phase transitoire de reprise à l'issue du conflit à une phase durant laquelle il posera les fondements d'un développement à long terme. Le gouvernement s'efforce essentiellement de relancer la croissance économique en rétablissant les couloirs de transports de manière à ouvrir le commerce et les échanges, de faire repartir l'agriculture, de rétablir l'infrastructure énergétique et de créer des emplois. L'objectif du gouvernement libérien pour les trois prochaines années consiste à solidement implanter un cadre stable et sûr et à positionner le pays sur une trajectoire « irréversible » de développement et de croissance rapides, solidaires et durables. Dans le contexte de cette amélioration du cadre des affaires, il est essentiel que le secteur privé s'investisse pour financer la reprise du Libéria.

Dans un rare exemple de collaboration entre les différentes institutions du Groupe de la Banque mondiale, un appui est fourni pour développer le secteur de l'arboriculture au Libéria. L'IFC fournit une assistance technique sous forme d'études sectorielles, qu'elle complète par des investissements. Le Service-conseil pour le climat de l'investissement (FIAS) et le Partenariat pour l'entreprise privée en Afrique (PEP Afrique, qui est financé par l'IFC et d'autres bailleurs) apportent leur concours à l'établissement d'un modèle de contrat de concession en préparant des documents analysant les questions qui rentrent généralement dans le cadre d'un accord de concession. La Banque mondiale, pendant ce temps, appuie les capacités stratégiques du ministère de l'Agriculture (qui est responsable des concessions agricoles) dans le cadre du projet de développement de l'agriculture et de l'infrastructure et elle mène le dialogue sur l'action à mener ainsi que l'intégration de ces questions dans la stratégie de lutte contre la pauvreté. Les projets conjoints PEP-Afrique-FIAS comprennent notamment :

- **Le programme de croissance et développement du secteur privé à l'issue du conflit (4,6 millions de dollars)**

En s'appuyant sur un mini-diagnostic effectué en 2006, et en consultation avec les ministères du Commerce et des Finances, ainsi que la Commission nationale d'investissement, le programme met l'accent sur l'enregistrement des entreprises, la promotion de l'investissement, les modèles de concession d'arboriculture et de participation de plantations satellites (en collaboration avec la Banque mondiale) et le cadre réglementaire de l'activité économique.

- **Projet de logistique commerciale du Libéria (0,85 million de dollars)**

Ce projet vise à réduire la durée et le coût des opérations d'importation et d'exportation et de rationaliser la logistique commerciale en procédant à des réformes ciblées.

- **Appui à la croissance et au développement du secteur privé par le biais de zones économiques spéciales (en cours ; 0,7 million de dollars)**

Le projet vise à aider le gouvernement à créer des zones économiques spéciales pour permettre aux sociétés d'investir, de créer des emplois et de produire des biens dans un cadre plus favorable à l'activité économique.

L'IFC a également contribué aux opérations en investissant dans un producteur de caoutchouc (10 millions de dollars) et a ainsi prouvé qu'il est possible pour le secteur privé d'investir dans une agroentreprise dans ce pays qui sort d'un conflit. Un économiste de la Banque mondiale basé à Accra a participé aux études nécessaires pour respecter les bonnes pratiques et faire preuve de diligence raisonnable pour l'investissement. Le client est en concurrence, pour les exportations, avec des producteurs d'Afrique de l'Ouest et d'Asie du Sud-Est, cette dernière région étant de loin le plus gros producteur de caoutchouc au monde. C'est pourquoi, avec l'aide de l'IFC, le client a accru durablement l'efficacité de ses opérations et a amélioré les rendements des exploitations en procédant à de nouvelles plantations et en utilisant des variétés améliorées. Il a aussi amélioré son programme de plantations satellites, notamment en fournissant des matériaux et des engrais aux planteurs, en les faisant bénéficier de services de vulgarisation et en leur accordant des avances financières.

*Source* : Examen du portefeuille d'IEG.

**cités et de la gouvernance — ont un impact très marqué sur le niveau et l'efficacité des activités du Groupe de la Banque mondiale dans l'agriculture.** La détermination à poursuivre le développement agricole est réelle depuis des dizaines d'années dans certains pays en mutation ou urbanisés, comme la Chine et l'Inde (qui ont considérablement accru leurs investissements dans le secteur agricole entre les années 50 les années 80), et a rapidement augmenté avec la

transition économique du début des années 90 dans certains pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est. Elle est toutefois demeurée relativement faible dans de nombreuses économies à vocation agricole jusqu'à ces derniers temps, en partie à cause de la préférence accordée à l'industrialisation et à l'urbanisation dans le cadre de la philosophie du développement dans l'après-guerre. En outre, les graves carences au niveau des capacités et de la gouvernance accroissent

**TABEAU 2 Relations entre les activités d'analyse et de conseil et les notes élevées attribuées aux réalisations**

Portefeuille	Réalisations modérément satisfaisantes ou plus (%)	Viabilité probable (%)
<b>Portefeuille échantillon de l'IEG</b>		
Activités d'analyse et de conseil (études économiques et sectorielles et assistance technique)		
Oui (N=26)	<b>92.3</b>	76.9
Non (N=11)	<b>63.6</b>	71.4 <sup>a</sup>
<b>Groupe d'assurance de la qualité (QAG)</b>		
Ratio note de la qualité à l'entrée/ connaissance adéquate du pays et du secteur		
Qualité à l'entrée élevée (nb=47)	85.1	<b>78.9<sup>b</sup></b>
Qualité à l'entrée faible (nb=6)	66.6	<b>50.0</b>

**Sources :** Données de la Banque mondiale et calculs effectués aux fins d'évaluation. Voir également le tableau B.9 de l'appendice.

**Note:** Les chiffres en gras sont significativement différents sur le plan statistiques.

a. nb = 7.

b. nb = 38.

la difficulté que pose la réalisation des objectifs des projets dans de nombreux contextes. Par exemple, les facteurs qui expliquent l'ampleur plus limitée des opérations de l'IFC en Afrique subsaharienne sont, notamment, l'insuffisance des capacités autochtones d'entrepreneuriat, la faiblesse des mon-

tants des investissements potentiels, les déficiences du cadre des affaires et le manque d'accès facile aux marchés.

**Les contraintes institutionnelles qui existent au sein du Groupe de la Banque mondiale ont également limité sa contribution au développement agricole, en particulier**

**ENCADRÉ 10 LA CONJUGAISON DE SERVICES-CONSEIL ET D'INVESTISSEMENTS A CONTRIBUÉ À L'EXPANSION DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT EN LÉGUMES DANS LE SUD DE L'UKRAINE**

Le passage à une économie de marché a entraîné la désorganisation du secteur des légumes dans le sud de l'Ukraine. Pour reconstruire ce secteur, il a été nécessaire d'entreprendre un dialogue sur l'action à mener avec les pouvoirs publics, de promouvoir une réforme réglementaire et de renforcer les capacités d'entrepreneuriat des agriculteurs. Les activités de conseil de l'IFC ont contribué aux améliorations réglementaires et ont aidé les agriculteurs à :

- Accroître leur productivité et la qualité de leurs produits
- Améliorer leurs qualifications administratives et commerciales
- Traiter des questions juridiques liées aux droits fonciers et aux droits de propriété.

L'investissement de l'IFC a aidé le producteur de légumes client à devenir un partenaire commercial fiable pour les agriculteurs dans le cadre du projet de services-conseil pour le développement de la chaîne d'approvisionnement en légumes dans le sud de l'Ukraine. En contrepartie, le projet de services-conseils a amélioré la chaîne d'approvisionnement en légumes de le client, qui a une importante usine de jus en Ukraine. Les goulets d'étranglement le long de la chaîne d'approvisionnement de le client tenaient à l'absence d'approvisionnements fiables et à la piètre qualité des tomates et des carottes cultivées par les agriculteurs locaux. Par conséquent, grâce à l'appui qu'elle a fourni à l'usine de transformation et aux agriculteurs, l'IFC a aidé le développement du secteur des fruits et des légumes dans le sud de l'Ukraine, a promu la production de produits agroindustriels à valeur ajoutée, a encouragé l'entrepreneuriat local, a permis des transferts de technologie et a assuré des formations aux populations locales.

L'IFC a investi à deux reprises dans le client : en 2004 (20 millions de dollars) et en 2006 (20 millions de dollars). Par le biais de ses investissements, l'IFC a directement aidé le client à poursuivre ses plans d'expansion en assurant une concordance adéquate entre les actifs et les passifs de l'entreprise. Le client a été vendu à une compagnie de boissons internationales en juillet 2007 et avait remboursé l'intégralité de ses emprunts à l'IFC en mars 2008.

**Sources :** Examen du portefeuille, IEG-IFC 2008.

**en Afrique subsaharienne et dans les économies à vocation agricole.** Jusqu'à ces derniers temps, la Banque et l'IFC n'avait pas de stratégie ciblée accordant la priorité à la croissance et la productivité agricoles. Les synergies qui pouvaient exister entre les secteurs tels que le transport, la finance, et l'agriculture n'ont parfois pas été saisies par la Banque et l'IFC et les synergies entre les rôles complémentaires que jouent la Banque mondiale et l'IFC dans le cadre du secteur public et du secteur privé ne sont pas encore pleinement exploitées.

Bien qu'il ne soit pas représentatif des pratiques généralement suivies, le secteur du caoutchouc au Libéria offre un

exemple de la manière dont de bons résultats peuvent être obtenus dans un secteur complexe comme celui des agroindustries grâce à une bonne coordination entre les services de la Banque mondiale et les départements d'investissement et de services-conseil de l'IFC (encadré 8). Bien que l'agriculture soit essentiellement une activité relevant du secteur privé, ce dernier a besoin d'un minimum de capacités publiques pour pouvoir fonctionner de manière efficace et, dans l'idéal, les institutions du Groupe de la Banque mondiale peuvent travailler de manière synergique pour appuyer à la fois le secteur public et le secteur privé.

## ENCADRÉ 11 INTÉGRATION SYSTÉMATIQUE DES QUESTIONS DE PARITÉ HOMMES-FEMMES DANS LES PROJETS AGRICOLES EN INDE ET EN CHINE

### Inde

Il a été noté, dans le cadre du projet d'appui à une agriculture diversifiée en Inde (exercice 98), que plus d'un tiers des 20 000 groupes d'entraides formés étaient des groupes de femmes. De même, 7 200 groupes d'entraides de femmes ont été formés dans le cadre du projet des terres sodiques (Banque mondiale 2008m, page 44). Les projets portant sur les moyens de subsistance sont largement axés sur les femmes, et la formation de groupes d'entraide féminins est l'une de leurs principales activités. Le projet national de technologie agricole (exercice 98) a pris en compte les questions de parité hommes-femmes dans le contexte des services de vulgarisation en incluant des femmes (qui constituent 30 % des membres) dans les instances décisionnelles de l'Agence de gestion des technologies agricoles (ATMA). Selon les informations collectées durant les entrevues, une résistance considérable à la prise en compte des questions de parité hommes-femmes existait à l'époque à laquelle l'ATMA a été constituée. Pour remédier à ce problème, le projet s'est concentré sur des domaines dans lesquels les femmes jouent un rôle important, comme l'élevage et l'horticulture. Toutefois, les entrevues avec les agents du département de l'agriculture chargés de la vulgarisation montrent que, bien que les efforts de sensibilisation aient porté leurs fruits, l'attention accordée aux questions de parité hommes-femmes reste relativement faible. Dans le cadre du projet de modernisation de l'agriculture irriguée et de rétablissement et de gestion des cours d'eau au Tamil Nadu, les questions de parité hommes-femmes ont été prises en compte par l'équipe de vulgarisation agricole de l'Université agricole du Tamil Nadu, qui a mis au point un désherbeur rotatif adapté aux femmes.

### Chine

En Chine, les informations disponibles dans le cadre des projets d'irrigation ne permettent pas de déterminer si les préoccupations de parité hommes-femmes ont été systématiquement prises en compte, mais les résultats affichés par les projets d'élevage et par les projets axés sur la lutte contre la pauvreté à cet égard sont meilleurs. Dans le cadre du projet de gestion des ressources côtières, plus de 40 % des participants aux efforts axés sur l'infrastructure et 50 % des personnes formées étaient des femmes ; en outre, plus de 20 % des représentantes de sexe féminin des groupes d'exécution villageoises ont participé au projet. De surcroît, 28 000 femmes ont été recrutées par des usines de transformation de produits de la mer pendant le projet, ce qui a contribué à l'habilitation économique des femmes dans toute la zone du projet. Dans le cadre du projet de petit élevage (exercice 00), la Fédération des femmes chinoises a participé, à tous les niveaux, à la sélection des ménages couverts par le projet, et la priorité a été donnée aux ménages constitués essentiellement de femmes. Un peu plus de la moitié (54 %) des personnes formées étaient des femmes contre un objectif de 40 %. Les usines de transformation du projet emploient environ un millier de femmes pour l'établissement des catégories de viande et le conditionnement des produits.

Les principaux impacts en termes de parité hommes-femmes des projets de lutte contre la pauvreté dans la province de Gansu et en Mongolie intérieure (exercice 99) sont doubles. Premièrement, la construction d'installations d'approvisionnement en eau potable dans les villages couverts par le projet est réputée avoir réduit la charge de travail des femmes, ce qui leur laisse plus de temps pour poursuivre des activités plus productives sur le plan économique. Le nombre de ménages habitant à moins de 100 mètres d'une source d'eau potable a augmenté de 14,5 % dans les villages couverts par le projet, contre 7,2 % seulement dans les autres villages. Deuxièmement, les zones du projet affichent une nette hausse des taux d'achèvement de la scolarité des filles.

**Source :** Études par pays.

**Bien que les données soient incomplètes, les observations quantitatives et qualitatives indiquent que les qualifications des agents de la Banque mondiale, en particulier ceux qui opèrent dans la région Afrique subsaharienne ont diminué dans le domaine agricole au cours des 10 dernières années** (y compris les compétences dans l'analyse des politiques et le dialogue avec les clients). Les consultants ayant l'expertise technique requise (souvent des retraités du Groupe de la Banque ou des spécialistes d'autres organismes tels que le Programme de coopération de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture) ne peuvent pas remplacer les agents de l'institution dans toutes les fonctions — surtout dans la gestion des tâches telles que la poursuite du dialogue avec les clients et le mentorat de nouvelles recrues (cadres subalternes et intermédiaires). L'IFC manque également de spécialistes des agroindustries par comparaison aux besoins, ce qui l'empêche de pouvoir apporter systématiquement un appui plus concret à ses clients. Les récents efforts de décentralisation risquent

d'exacerber les problèmes liés à la disponibilité des qualifications requises.

**Ces facteurs peuvent tous avoir contribué aux carences reconnues des réalisations des projets de la Banque mondiale ainsi que de la qualité des projets à l'entrée et de la supervision de ces derniers en Afrique subsaharienne.** Ils peuvent également faire obstacle à l'exécution du récent Plan d'action pour l'agriculture 2010-12 (World Bank 2009) et au renforcement des interventions de l'IFC dans le secteur des agroindustries en Afrique subsaharienne à l'avenir. La poursuite des efforts de décentralisation par l'IFC risque d'aggraver cette situation en sollicitant encore plus des compétences spécialisées rares en ce domaine.

**Les activités de suivi et d'évaluation continuent d'être insuffisantes qu'il s'agisse des prêts d'investissement ou des prêts à l'appui des politiques de développement, et les systèmes de données et de codage de la Banque ne permettent pas d'assurer un suivi efficace de toutes les**

## ENCADRÉ 12 LES POPULATIONS PAVRES ET LES FEMMES ONT PROFITÉ DES INVESTISSEMENTS DE L'IFC DANS UN PRODUCTEUR DE LÉGUMES

Pour mesurer l'impact du client sur l'emploi et le bien-être économique dans les circonscriptions qui rentrent dans sa sphère d'influence, l'IEG a utilisé trois démarches méthodologiques : une analyse temporelle, une analyse des industries et une analyse contrefactuelle. Ce faisant l'IEG a pu isoler l'impact du client de celui de l'évolution économique générale sur les groupes de populations pauvres et non pauvres. Le client a été retenue comme sujet d'une évaluation d'une conception quasi-expérimentale pour deux grandes raisons : 1) l'entreprise est un producteur et exportateur d'asperges fraîches au Pérou, qui produit elle-même toutes les asperges qu'elle transforme, et 2) elle constitue une opération de production et de transformation autonome, ce qui permet d'identifier clairement ses zones d'influence économique et géographique. Les raisons d'être des trois impacts encourageants du client sont les suivantes :

**Premièrement**, les impacts positifs indirects sur les groupes de population pauvres tiennent probablement à :

- L'augmentation de l'activité économique à base agricole dans la région, qui pourrait avoir aidé les agriculteurs les plus pauvres à acheter des facteurs de production ou à vendre leurs produits de manière plus efficace
- Le recrutement d'agriculteurs pauvres en tant que travailleurs saisonniers
- L'apprentissage de techniques et de pratiques agricoles plus efficaces par suite de l'utilisation par Agrokasa de technologies très modernes
- Le recrutement par des personnes non pauvres employées par le client de personnes pauvres pour travailler en tant qu'ouvriers agricoles sur leurs terres plutôt que de laisser ces dernières en jachère.

**Deuxièmement**, les impacts directs positifs sur les ménages non pauvres tiennent au fait que les ménages non pauvres ayant un homme pour chef ont sensiblement accru leurs revenus non salariaux ; aucun impact significatif sur l'emploi dans le secteur moderne et les revenus salariaux n'a toutefois été établi.

**Troisièmement**, les ménages pauvres et non pauvres dont un membre de sexe féminin travaille dans les entreprises du client ont accru leurs revenus nets et leurs revenus non salariaux dans une mesure significativement plus élevés que celle du groupe de contrôle (contrairement aux ménages dont seulement des hommes travaillent dans ces entreprises). Les effets positifs sur les femmes pourraient tenir principalement aux opportunités offertes aux femmes des régions voisines qui peuvent travailler comme ouvrières agricoles ou travailleurs saisonniers pour l'entreprise. Ces opportunités peuvent avoir existé pour les hommes, qui peuvent probablement partir travailler plus loin que les femmes. L'absence d'impact direct sous forme d'emplois salariés est corroborée par les données fournies par l'entreprise, qui montre que seulement 18 % des employés du client sont des femmes (avril 2008).

**Source :** IEG.

**activités agricoles.** Les informations présentées sur les réalisations et les résultats — comme l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation de l'eau, l'adoption de technologies et la productivité agricole — sont incomplètes aussi bien dans le cas de la Banque que dans celui de l'IFC, ce qui a pour effet de compromettre l'évaluation de l'efficacité des projets et de ralentir l'apprentissage institutionnel.

Les travaux d'analyse du Groupe de la Banque mondiale ont eu un impact déterminant ; il importe de les appuyer et de les associer, dans la mesure du possible, à des opérations de prêt, en particulier dans les pays les plus pauvres. Les travaux d'analyse sont essentiels à l'identification des problèmes et à l'apport d'informations fondamentales aussi bien pour les conseils sur l'action à mener que pour les financements. Les activités d'analyse et de conseil de la Banque dans le domaine de l'agriculture sont généralement de bonne qualité, et les opérations de financement basées sur ces activités ont eu de meilleurs résultats que les autres prêts (tableau 2). Toutefois, dans certains des pays les plus pauvres bénéficiant des ressources de l'Association internationale de développement (IDA), comme l'Éthiopie, le Ghana, la Guinée et le Népal, très peu d'activités d'analyse et de conseil ont été consacrées au secteur agricole au cours des dernières années. Les services-conseil de l'IFC ont été essentiellement dictés par l'offre et n'ont pas visé les sous-secteurs agroindustriels pertinents. Peu de services-conseil ont exploité les réalisations en établissant des liens avec les investissements. Toutefois, depuis quelque temps, des efforts sont déployés pour intégrer la stratégie des activités de services-conseil aux opérations d'investissement dans les agroindustries et pour mettre l'accent sur quelques domaines d'activité. Les résultats fructueux donnés par les opérations concertées d'investissement dans le producteur de légumes et de services-conseil pour le développement d'une chaîne d'approvisionnement en légumes dans le sud

de l'Ukraine montre comment l'IFC pourrait accroître son impact au plan du développement (encadré 9).

**La parité hommes-femmes et l'environnement sont des priorités plurisectorielles du Groupe de la Banque mondiale, et l'agriculture et les agroindustries pourraient largement contribuer à habiliter les femmes et à promouvoir la viabilité environnementale.** À la Banque, une plus grande attention a été portée aux questions de parité hommes-femmes durant la conception des projets que durant leur exécution, et il importe d'intensifier les efforts à ces deux stades (encadré 10). L'IFC, quant à elle, limite le suivi des questions de parité hommes-femmes dans les agroindustries au nombre de femmes employées ; il est nécessaire d'avoir une série plus importante d'indicateurs (encadré 11).

**En ce qui concerne l'environnement, les projets appuyés par la Banque semblent généralement respecter les principes de sauvegarde environnementale de l'institution, mais les activités de supervision et de présentation de rapports sur les sauvegardes et les réalisations environnementales sont insuffisantes.** Par ailleurs, les projets de la Banque offrent des possibilités d'améliorer la mesure dans laquelle les pays sont prêts à faire face aux effets du changement climatique, et la poursuite de travaux d'analyse ciblés pourrait contribuer dans une large mesure à aider les clients à identifier les liens directs entre la production agricole et le changement climatique, ce qui constitue de plus en plus une priorité pour tous les pays.

**Les Normes de performance de l'IFC sont jugées être une composante essentielle de la valeur ajoutée par l'IFC dans le secteur ; une approche plus robuste doit toutefois être adoptée, dans le cadre de leur mise en œuvre, pour identifier les risques environnementaux et sociaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement et y faire face.** Les carences de la gestion des questions relatives



à la chaîne d'approvisionnement des agroentreprises sont manifestes dans quatre projets menés avant l'adoption des Normes de performance et dans deux projets menés après leur adoption, si l'on se base sur les plaintes déposées auprès du Conseiller/ombudsman pour le respect des directives, qui expriment les préoccupations de particuliers ou de communautés touchées par des investissements de l'IFC. Faire face aux impacts environnementaux des agroindustries continue d'être un défi crucial, en particulier compte tenu des préoccupations accrues que pose aujourd'hui la destruction de l'environnement dans les contextes caractérisés par un cadre réglementaire déficient.

**Bien que l'IFC appuie cette idée depuis le départ, les tables rondes sur les produits de base n'ont pas encore formulé de normes acceptées au plan international pour la certification des chaînes d'approvisionnement ; une plus grande attention doit donc être portée à cette question.** Les tables rondes sur les produits de base doivent formuler de rigoureux systèmes de certification pour assurer la viabilité de la production alimentaire et agroindustrielle tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Une fois que ces normes auront été formulées, l'IFC pourrait faire référence au processus de certification des tables rondes dans le cadre des conditions environnementales et sociales particulières à chaque projet et promouvoir leur utilisation en tant que norme mondiale.

## Recommandations

La recommandation fondamentale de l'examen se présente comme suit :

**Pour tirer le meilleur parti des augmentations récentes des financements au titre de l'agriculture et des agroindustries, le Groupe de la Banque mondiale doit accroître l'efficacité de son appui à la croissance et à la productivité agricoles dans les économies à vocation agricole, en particulier en Afrique subsaharienne.**

Ce sont dans les économies à vocation agricole, en particulier celles qui se trouvent en Afrique subsaharienne, que les besoins sont les plus grands et qu'il est le plus difficile d'obtenir de bons résultats. D'autres pays et régions affichent également d'importants besoins auxquels le Groupe de la Banque mondiale devra continuer de fournir un appui, sachant que la demande croissante de produits alimentaires à l'échelle mondiale doit également être satisfaite. Toutefois, le défi le plus redoutable consiste à accroître l'efficacité des activités dans les pays les plus pauvres.

Les conclusions de cette évaluation débouchent sur des recommandations particulières dans trois domaines.

### 1. Synergies et complémentarités

Dans les domaines qui sont essentiels à la productivité, comme l'irrigation et le drainage, la recherche et la vulga-

risation agricole, l'accès au crédit, l'accès à la terre, l'infrastructure des transports et le cadre de l'action publique, les complémentarités et les synergies sont des facteurs fondamentaux d'une action efficace. Pour mieux tirer parti de ces complémentarités, il faudra :

- **Accroître les interventions de l'IFC en Afrique subsaharienne, notamment l'appui aux partenariats public-privé et adapter le modèle intégré négociant-transformateur pour l'appliquer de manière plus efficace aux entreprises locales de petite et moyenne taille dans les économies à vocation agricole.**
- **Mettre en place un réseau de savoir qui réunit les spécialistes de l'agriculture et des chaînes d'approvisionnement agroindustrielles à l'échelle du Groupe de la Banque mondiale pour renforcer la communication et la collaboration entre les services sectoriels de la Banque et de l'IFC, ainsi qu'entre les différentes institutions du Groupe de la Banque mondiale.**
- **Collaborer avec les partenaires pour s'assurer que les travaux de recherche du CGIAR et d'autres efforts mondiaux et régionaux se concrétisent de manière avantageuse pour les pays clients, et faciliter la formation de partenariats entre pays pour encourager l'échange de connaissances Sud-Sud.**

### 2. Renforcement des connaissances et des capacités

L'expérience montre l'importance des capacités et la manière dont les travaux d'analyse peuvent faire ressortir les problèmes et sensibiliser les intervenants — en particulier lorsque les capacités sont limitées :

- **Veiller à ce que les activités d'analyse et de conseil de la Banque et les services-conseil de l'IFC dans les économies à vocation agricole soient adéquates, en nombre et en qualité, et établir des liens étroits entre ces activités et services et les opérations de financement ; les utiliser pour créer un engagement de la part des contreparties et s'attaquer aux obstacles le long de la chaîne de production.**
- **Établir des mécanismes pour confirmer ex ante si les cadres de suivi et d'évaluation des projets sont adéquats, et sont assortis d'objectifs clairs, pertinents et réalistes ; procéder à des analyses coûts-avantages approfondies ; utiliser des indicateurs appropriés et des données de référence adéquates.**
- **Examiner la base des ressources humaines et les déficits en compétences (notamment en raison de l'augmentation des financements) et formuler et exécuter un plan stratégique pour renforcer les compétences techniques et stratégiques du personnel de la Banque et de l'IFC travaillant dans le**

secteur agricole, en particulier dans les économies à vocation agricole.

### 3. Efficacité et viabilité

L'impact de l'accroissement des flux de ressources destinés à l'agriculture dépendra de l'efficacité avec laquelle ces ressources seront utilisées et de la viabilité financière, sociale et environnementale des investissements :

- Accroître l'appui du Groupe de la Banque mondiale à la *planification des dépenses à moyen terme* pour assurer la disponibilité de financements suffisants pour les opérations d'exploitation et d'entretien, et travailler avec les clients pour assurer un *financement durable* — y compris le recouvrement des coûts lorsque cela s'avère approprié — pour l'irrigation, les transports, les services de recherche et de vulgarisation.
- Faire le bilan des travaux menés dans les domaines de

la gestion de l'eau et des technologies agricoles dans les *régions non irriguées* pour fournir des informations pouvant être exploitées pour un appui futur du Groupe de la Banque mondiale.

- Veiller à ce que les préoccupations liées à la *parité hommes femmes* soient systématiquement prises en compte dans les opérations agricoles de la Banque mondiale et de l'IFC et fasse l'objet d'un suivi.
- Étendre l'application des *Normes de performance de l'IFC* à la biodiversité des matières premières et autres aspects environnementaux et sociaux le long de la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs primaires (et des fournisseurs secondaires dans la mesure où le client peut agir à ce niveau) et renforcer l'appui de l'IFC au développement et à l'application de systèmes de certification des produits de base acceptés au plan international.

### I. Synergies et complémentarités.

Accroître les *interventions de l'IFC en Afrique subsaharienne*, notamment l'appui aux partenariats public-privé et adapter le modèle intégré négociant-transformateur pour l'appliquer de manière plus efficace aux entreprises locales de petite et moyenne taille dans les économies à vocation agricole.

Mettre en place un *réseau de savoir* qui réunit les spécialistes de l'agriculture et des chaînes d'approvisionnement agroindustrielles à l'échelle du Groupe de la Banque mondiale pour renforcer la communication et la collaboration entre les services sectoriels de la Banque et de l'IFC, ainsi qu'entre les différentes institutions du Groupe de la Banque mondiale.

Collaborer avec les partenaires pour s'assurer que les travaux de recherche du CGIAR et d'autres *efforts mondiaux et régionaux* se concrétisent de manière avantageuse pour les pays clients, et faciliter la formation de partenariats entre pays pour encourager l'échange de connaissances Sud-Sud.

### II. Renforcement des connaissances et des capacités.

Veiller à ce que les *activités d'analyse et de conseil de la Banque et les services-conseil de l'IFC dans les économies à vocation agricole* soient adéquates, en nombre et en qualité, et établir des liens étroits entre ces activités et services et les opérations de financement ; les utiliser pour créer un engagement de la part des contreparties et s'attaquer aux obstacles le long de la chaîne de production.

Établir des mécanismes pour confirmer *ex ante* si les *cadres de suivi et d'évaluation des projets* sont adéquats, et sont assortis d'objectifs clairs, pertinents et réalistes ; procéder à des analyses coûts-avantages approfondies ; utiliser des indicateurs appropriés et des données de référence adéquates.

Examiner la *base des ressources humaines et les déficits en compétences* (notamment en raison de l'augmentation des financements) et formuler et exécuter un plan stratégique pour renforcer les compétences techniques et stratégiques du personnel de la Banque et de l'IFC travaillant dans le secteur agricole, en particulier dans les économies à vocation agricole.

### III. Efficacité et viabilité.

Accroître l'appui du Groupe de la Banque mondiale à la *planification des dépenses à moyen terme* pour assurer la disponibilité de financements suffisants pour les opérations d'exploitation et d'entretien, et travailler avec les clients pour assurer un *financement durable* — y compris le recouvrement des coûts lorsque cela s'avère approprié — pour l'irrigation, les transports, les services de recherche et de vulgarisation.

Faire le bilan des travaux menés dans les domaines de la gestion de l'eau et des technologies agricoles dans les *régions non irriguées* pour fournir des informations pouvant être exploitées pour un appui futur du Groupe de la Banque mondiale.

Veiller à ce que les préoccupations liées à la *parité hommes femmes* soient systématiquement prises en compte dans les opérations agricoles de la Banque mondiale et de l'IFC et fasse l'objet d'un suivi.

Étendre l'application des *Normes de performance de l'IFC* à la biodiversité des matières premières et autres aspects environnementaux et sociaux le long de la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs primaires (et des fournisseurs secondaires dans la mesure où le client peut agir à ce niveau) et renforcer l'appui de l'IFC au développement et à l'application de systèmes de certification des produits de base acceptés au plan international.

country offices has increased a perceived demand for generalists to engage on multiple sector topics. These trends have increased since the end of the IEG review period, and will remain challenges unless overall staff numbers increase and/or changes are made in terms of how staff are recruited and managed. This balance between generalists and technical staff in a decentralized organization is being addressed by the actions under way as set out in the Board paper “New World, New World Bank Group: (II) the Internal Reform Agenda; March 22, 2010.”<sup>7</sup> To mitigate these challenges in the shorter term, the Anchor and Regional ARD units will (a) conduct a Bank-wide ARD strategic staffing exercise to

determine more precisely staffing gaps, especially in the context of current 3-5-7 senior staff rotation exercise; and (b) consider targeted cluster recruitment, based on lessons learned from the current Social Development pilot cluster recruitment exercise.

### III. IEG Recommendations

Management welcomes and agrees with the IEG recommendations. These recommendations fit well with what the World Bank Group is currently doing and are consistent with the World Bank Group Agriculture Action Plan 2010–2012.

Management Action Record	
IEG Recommendations	Management Response
<p><b>I. Synergies and complementarities.</b> In the areas that drive productivity, such as irrigation and drainage, agricultural research and extension, access to credit, access to land, transport infrastructure, and the policy environment, complementarities and synergies are key drivers of effectiveness. To take better advantage of these complementarities:</p>	
<p><b>1. Step up IFC’s engagement in Sub-Saharan Africa including supporting public-private partnerships and adapting the integrated trader-processor model for more effective use with small-to-midsize indigenous companies in the agriculture-based economies.</b></p>	<p><b>Ongoing/Agree</b></p> <p>IFC’s business model in the Region is evolving to be more active in IDA countries and IFC is extending its reach to small-scale farmers and small and medium enterprises through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) direct investments in larger companies with a significant development reach to farmers and SMEs;</li> <li>(ii) indirect financing of medium-size companies and cooperatives through financial intermediaries; and</li> <li>(iii) indirect financing of smaller size agribusiness farms and enterprises through risk-sharing facilities with financial intermediaries.</li> </ul> <p>IFC now has an agribusiness anchor in Africa with a dedicated team of 9 full-time and 4 part-time staff, which is double that of the previous year, and IFC has more than doubled its investments in African agribusiness<sup>8</sup> in the past three fiscal years, reaching a record \$270 million in fiscal 2010.</p>
<p><b>2. Set up a knowledge network linking agriculture and agribusiness supply-chain specialists across the World Bank Group to strengthen communication and collaboration among sector departments within the Bank and IFC, as well as across the World Bank Group.</b></p>	<p><b>Ongoing/Agree</b></p> <p>Management will broaden the existing informal World Bank Group thematic group on food safety to include agribusiness supply-chain specialists in the Bank and IFC.</p> <p>Bank-IFC collaboration on agriculture has increased since the 1998–2008 IEG review period. Recent examples of joint work include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) preparation of the World Bank Group Agriculture Action Plan 2010–2012;</li> <li>(ii) inclusion of both a public and private sector window in the recently launched Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP);</li> <li>(iii) the Responsible Agro-Investment (RAI) initiative, including the recently launched RAI Toolkit, and;</li> </ul>

## Management Action Record *(continued)*

IEG Recommendations	Management Response
	<p>(iv) preparation of a new Bank Group framework for engaging in oil palm.</p> <p>In addition, there is increasing Bank-IFC in-country coordination. Examples include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) a review of smallholder participation in the Liberian rubber sector;</li> <li>(ii) possible interventions in the cocoa sector in Côte d'Ivoire;</li> <li>(iii) commercial agricultural development in Ghana;</li> <li>(iv) a first loss agribusiness finance facility in Cambodia; and</li> <li>(v) an agribusiness logistics study in the Philippines.</li> </ul>
<p><b>3. Work with partners to ensure that CGIAR research and other global and regional efforts are translated into benefits on the ground, and facilitate partnerships among countries to encourage south-south knowledge exchange.</b></p>	<p><b>Ongoing/Agree</b></p> <p>Since the end of 2008 (i.e., after the IEG evaluation period), there has been a significant reform of the CGIAR. A major mechanism to improve the effectiveness and relevance of the CGIAR's science and facilitate partnerships is the establishment, currently under way, of a relatively small number of high-impact "mega-programs," to replace the many, often fragmented, research programs of the past. Criteria which will guide approval of the mega programs include quantity and quality of partnerships included in design and implementation. Institutionally, the major reform is to separate the CGIAR "doers" from the "funders," including the recent creation of the Consortium of CGIAR Centers (i.e., the "doers"), and the CGIAR Fund Council (i.e., the "funders"), supported by a Fund Office, which, like the previous CGIAR Secretariat, will be hosted by the Bank.</p>
<p><b>II. Knowledge and capacity building.</b> Experience points to the importance of capacity and how analytical work can highlight issues and raise awareness—particularly when capacity is weak:</p>	
<p><b>1. Ensure sufficient quantity and quality of Bank AAA and IFC advisory services in agriculture-based economies, link them closely to lending, and use them to build counterpart commitment and to address constraints along the production chain.</b></p>	<p><b>Agree</b></p> <p>Management agrees with this recommendation and notes that the number of Bank analytical products declined from a peak of 183 in 2000 to 131 by 2008, which was a period when lending more than doubled. As the number of agricultural sector staff has remained relatively constant, more time spent on project preparation and supervision to meet rising demand and improve portfolio quality has reduced the resources available for analytical work. This trend has actually worsened since the end of the IEG review period and requires further attention. The issue will be addressed in part through the staff review highlighted in response to Item II.3.</p>
<p><b>2. Establish mechanisms to confirm ex ante if project M&amp;E frameworks are adequate—with clear, relevant, and realistic objectives, thorough cost-benefit analysis, appropriate indicators, and adequate baseline data.</b></p>	<p><b>Ongoing/Agree</b></p> <p>Management agrees that this is clearly an area where it is possible to do better, while noting that considerable progress has been made. Bank management has introduced core implementation status and result (ISR) indicators which serve to both standardize and improve indicator quality. Core ISR indicators for agricultural research and extension, irrigation and drainage, and land administration have also been prepared and will soon be introduced. Furthermore, baseline data are now required to be included in the first ISR and, finally, economic analysis courses are being offered regularly.</p>

**Management Action Record (continued)**

IEG Recommendations	Management Response
	<p>As for IFC, the tracking of financial, economic and environmental outcomes has progressively been built into the appraisal of new investments and monitoring of the portfolio since IFC deployed its <b>Development Outcome Tracking System (DOTS)</b><sup>9</sup>. For new investments, coverage of IFC’s standardized agribusiness indicators is at 100 percent. Monitoring and evaluation of development impacts is an area of priority for IFC, and indicators will continue to be reviewed and improved continuously for their relevance. In particular, agribusiness indicators will be adjusted as part of IFC’s forthcoming implementation of its Corporate Development Goals.</p>
<p><b>3. Review the <i>human resource base and skill gaps</i> (also in light of the increased lending), and develop and implement a strategic plan to enhance the technical and policy skills of Bank and IFC staff working in the agriculture sector, particularly in agriculture-based economies.</b></p>	<p><b>Agree</b></p> <p>Management shares the concerns about the proportion of Bank “subsector technical specialists” relative to “broader agricultural sector generalists” within the Bank’s agriculture and rural development sector family.</p> <p>One factor driving this shift has been the increase in decentralizing staff to country offices where the need for “generalists” is often considered higher (to engage on multiple sector topics with government and other in-country development partners). The trend toward decentralization has increased since the end of the IEG review period, and will remain a challenge unless overall staff numbers increase and/or changes are made in terms of how staff are recruited and managed. This balance between generalists and technical staff in a decentralized organization is being addressed by the Board paper “New World, New World Bank Group: (II) The Internal Reform Agenda; March 22, 2010.”</p> <p>To mitigate these challenges in the shorter term, the Regions and the anchor will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) conduct a Bank-wide ARD strategic staffing exercise to determine more precisely staffing gaps, especially in the context of current 3-5-7 senior staff rotation exercise, and;</li> <li>(b) consider targeted cluster recruitment, based on lessons learned from the current Social Development pilot cluster recruitment exercise.</li> </ul>
<p><b>III. Efficiency and sustainability.</b> The impact of increased resource flows into agriculture will depend on the efficiency of resource use and the financial, social, and environmental sustainability of investments:</p>	
<p><b>1. Increase World Bank Group support to <i>medium-term expenditure planning</i> to help ensure the adequacy of funding for operations and maintenance, and work with clients to ensure <i>sustainable financing</i>—including cost recovery where appropriate—for irrigation, transport, and research and extension services.</b></p>	<p><b>Ongoing/Agree</b></p> <p>Management agrees with the need for medium-term expenditure planning and sustainable financing. In order to assist governments do so, the Bank is currently finalizing an agriculture <b>public expenditure</b> toolkit<sup>10</sup> to help better guide medium-term expenditure planning.</p>

## Management Action Record *(continued)*

IEG Recommendations	Management Response
<p><b>2. Take stock of experience in water management and crop technologies in <i>rainfed areas</i> to inform future World Bank Group support.</b></p>	<p><b>Ongoing/Agree</b></p> <p>Management fully supports this recommendation. For example, the Bank has recently undertaken analytical work on “Improving Water Management in Rainfed Agriculture,”<sup>11</sup> and carried out a portfolio review of rainfed agriculture projects. This ongoing stock taking has focused on gathering lessons learned from past experience to better inform future lending on rainfed agriculture. In addition, several analytical studies examining the impact of climate change on agriculture, including rainfed agriculture, are being undertaken by the Regions.</p>
<p><b>3. Ensure that <i>gender concerns</i> are adequately mainstreamed and monitored in World Bank and IFC agriculture operations.</b></p>	<p><b>Ongoing/Agree</b></p> <p>Although the integration of gender equality into agriculture and rural development projects was already higher than in other sectors, and has improved since the period covered by the IEG report, management fully agrees that more needs to be done. The percentage of rural projects with “gender responsive design” (as defined by the PREM Gender Department) in the Africa Region, which already met the 50 percent target in fiscal 2008, increased even further—from 59 percent in 2008 to 65 percent in 2009. In April 2010 the ARD Sector Board set a target of 75 percent for gender responsive design in agriculture and rural development projects in all Regions by fiscal 2014.</p> <p>After the period covered by the IEG review, the Bank compiled a good practice sourcebook with FAO and IFAD, the “Gender in Agriculture Sourcebook,”<sup>12</sup> and completed a study on access to extension services in India, Ghana, and Ethiopia<sup>13</sup> (World Bank &amp; IFPRI 2010). These efforts complement the Gender Action Plan, which specifically provides operational support to agriculture. Going forward it is envisioned that these actions will significantly improve mainstreaming of gender into agriculture operations.</p> <p>Gender is mainstreamed across sectors and industries through explicit requirements in IFC’s Sustainability Policy and Performance Standards (PS).<sup>14</sup> The social assessment process required in PS1 provides guidance on disaggregating stakeholder groups by key social identities, including gender, and ensuring that any potential adverse impacts are addressed. Throughout the PS, there is explicit reference to addressing risks, ensuring opportunities, and providing appropriate consultation for women. As examples, PS2 addresses non-discrimination; PS4 addresses gender-disaggregated aspects of health and vulnerability; PS5 addresses women’s tenure and livelihoods in cases of resettlement; and PS7 &amp; and PS8 both include specific attention to women’s views in decision-making processes.</p> <p>As part of its PS review and update, IFC proposes to strengthen client’s requirements not to employ trafficked persons as part of a revised version of the Performance Standards (version 1). IFC has been tracking the implications of its investments on employment by gender through its DOTS system. It agrees with IEG that more can be done to mainstream and monitor gender con-</p>

**Management Action Record (continued)**

IEG Recommendations	Management Response
	cerns in agribusiness. This will be done as part of the next revision of the sector's standardized indicators.
<p><b>4. Expand the application of IFC Performance Standards to material biodiversity and other environmental and social aspects along the supply chain for primary suppliers (and for secondary suppliers to the extent the client has leverage), and enhance IFC support to the development and application of internationally accepted commodity certification systems.</b></p>	<p>Management agrees that IFC policies did not contain a requirement to examine supply chains in the early years of the review period; this was only addressed in the IFC Performance Standards (PS) which became effective April 30, 2006. PS 1 requires that the impacts associated with supply chains be assessed in two cases: (1) where the resource utilized by the project is ecologically sensitive (e.g., wood products) or (2) in the case where low labor cost is a factor in the competitiveness of the item supplied (e.g., textile and some agribusiness activities); then child and forced labor should be examined for supply chains. IFC's approach to supply chains has been to focus client actions on the most immediate and serious risks in their supply chains—such as child labor, forced labor, and potential clearing of critical habitats.</p> <p>As part of its PS review and update, IFC proposes to: (i) strengthen its supply chain assessment methodology as part of project appraisal; (ii) make changes to the PS by adding significant occupational health and safety issues as a new risk factor to be considered in the supply chain assessment; and, (iii) to continue supporting certification schemes, through investments and advisory services, including engagement in a number of global commodity roundtables. The ongoing review and update of IFC's Sustainability Policy and Performance Standards will address climate change, supply chains, and biodiversity issues among others.</p> <p>IFC is generally supportive of international certification schemes and has an active engagement in a number of global commodity roundtables. In addition, IFC has been actively working with its clients (especially producers and traders) to increase the traceability and certification of their products in their respective supply chains. Efforts in the coffee, cocoa, and cotton sectors, among others, are under way to develop corporate policies that emphasize purchasing of sustainable products, and compliance with national environmental legislation and IFC's PS requirements.</p>

# Chairperson's Comments: Committee on Development Effectiveness (CODE)

On September 22, 2010, the Committee on Development Effectiveness (CODE) considered the report *Growth and Productivity in Agriculture and Agribusiness: Evaluative Lessons from the World Bank Group Experience*, prepared by the Independent Evaluation Group (IEG), and the *Draft Management Response*.

## Summary

The Committee welcomed the informative IEG report, underlining the critical importance of the agriculture sector for food security, poverty reduction, and development. In this context, the renewed World Bank Group attention to the agriculture sector was welcomed, and members underlined the critical need to maintain focus on this sector. They also sought to better understand why support to this sector had contracted in the past, not only by the World Bank Group but also by other donors. In disseminating the report's findings, IEG was encouraged to reflect the renewed Bank Group focus on the sector.

Management's response to the IEG report was appreciated. The Committee noted the convergence of views between management and IEG, and management's ongoing efforts that address many of the issues highlighted by the IEG. A range of issues was discussed, including Bank Group support to the Africa Region and the need to also provide support to other Regions, link and balance of focus between food security and agricultural productivity, provision of analytical and advisory services, IFC support in the sector, coordination and synergy between the Bank and IFC, and human and budgetary resources.

## Recommendations and Next Steps

The Committee requested a Board discussion on the overall World Bank Group strategy in the agriculture sector, for which the IEG evaluation report may serve as background information. Suggestions were made to deepen the Management Response to the IEG report, including to better reflect the positive measures taken to strengthen Bank Group support for the agriculture sector and key lessons learned.

## Main Issues Discussed

**General Comments on the IEG Findings.** Further to the informative IEG report, some members sought more elaboration on coordination of Bank and IFC support with other agencies (such as the U.N.) and differentiation of policies for low- and middle-income countries. A note of caution was expressed about the reference to low country commitment for agriculture in the Africa Region; a mention was made of the country commitment to agriculture declared through, among others, the 2003 Maputo Declaration, and that one issue is the constraints in availability of IDA resources and competing demands in use of resources. Bank management added that notwithstanding country commitment, client capacity remains a challenge. There was a suggestion to further elaborate on a range of factors contributing to the lower productivity in Sub-Saharan Africa. IEG said that it would work with Bank management to address differences in data used in connection with the assessment of project outcomes in the Africa Region. While agreeing with the IEG recommendations, some members felt they could have been more specific. In this respect, IEG noted the challenges of making more specific recommendations given the diversity of Regions and country circumstances.

**Trend in World Bank Group Support.** The Committee commented on the renewed Bank Group attention to the agriculture sector following the 2008 *World Development Report*, the global food crisis, and the articulation of the World Bank Group Agriculture Action Plan and the importance of maintaining this focus. Participants reflected on a confluence of factors, including the availability of food and greater priority given to other areas by many countries, which led to a decline in agriculture support by the Bank Group and by other development agencies. Noting that the IEG report covers the period between 1998 and 2008, when Bank Group support for agriculture declined and then started to recover, several speakers urged IEG to clearly communicate the context of renewed Bank Group attention to agriculture during its dissemination efforts.

**Focus of World Bank Group Support.** While acknowledging the need to support agricultural growth and productivity in Sub-Saharan Africa, some speakers noted that other regions, such as Central America, also continue to face food security issues, which should be addressed by the Bank. The Committee discussed the link and balance of focus between food security and agricultural productivity and issues of reliance on global market and domestic production to meet local food demand, which were recognized as complex issues driven by country context and choice. In addition, a member observed the need to consider the role of agriculture for development in countries emerging from conflict. Comments were made on the importance of a comprehensive approach; cross-sectoral work to address agricultural productivity issues, including with infrastructure; strengthening monitoring and evaluation; and further mainstreaming of gender.

A few members encouraged more attention by the Bank to rainfed areas, and a member noted the value added of Bank Group support in the palm oil sector. Regarding IFC investments, some members supported greater engagement in Sub-Saharan Africa, including to promote public-private partnerships in the sector. The importance of deepening coordination between Bank and the IFC was noted.

**Knowledge Work and Capacity-Building Support.** Noting the contribution of analytical and advisory work and its linkage with lending, speakers raised concerns about the IEG findings on the declining level of analytical work, and also stressed the importance of ensuring quality. Emphasizing the Bank Group's role as a knowledge institution, some members encouraged concrete actions to strengthen

the Bank and IFC's advisory work in this sector. Members echoed IEG in encouraging the greater use of CGIAR research work and expressed interest in Bank Group collaboration with the CGIAR, beyond its reform. A few members highlighted the importance of supporting south-south cooperation for knowledge transfer, and working with local institutions to leverage knowledge. In addition, there was interest in further analytical work on impact of overseas agriculture investment on growth and productivity in developing countries.

**Human and Budgetary Resources.** Expressing concerns about the decline in agriculture-related technical skills relative to agricultural generalists, members and speakers raised questions about reasons for this decline, including whether the decentralization of the World Bank Group is a factor, and concrete actions, including timeline, to address this issue. Bank management noted that it is working on staffing strategy and briefly commented on the challenges of addressing staffing issues. This includes the differentiated demand at the country level for agriculture generalists (including agricultural policy and economics experts) and for specialized agriculture-related technical experts for whom there may not be a full work program in a single country or Region. IFC remarked on its ongoing decentralization initiative, including of staff, which is expected to strengthen its country engagement, particularly in Sub-Saharan Africa. In view of the recent reorganization at IFC, IEG observed the need for IFC to ensure alignment between its new organizational structure and strategic priorities for the sector. Some speakers also raised concerns about the gap between demand for agricultural support and constraints in budgetary resources.

---

Carolina Renteria, Vice Chairperson

## Déclaration du Groupe consultatif

Cette déclaration du Groupe consultatif externe sur l'évaluation par l'IEG des programmes consacrés à l'agriculture et aux agroindustries au cours de la période de 10 ans allant de 1998 à 2008 est l'aboutissement d'un examen approfondi par les membres de ce Groupe de l'avant-projet d'évaluation de l'IEG en mars 2010, des travaux d'un atelier intensif de deux jours auquel ont participé tous les membres du Groupe et de l'équipe de l'IEG les 18 et 19 mars 2010, ainsi que d'une série d'échanges de courriels entre les membres du Groupe après leur lecture du projet de rapport soumis en juin 2010.

Cette déclaration a été signée par tous les membres du Groupe consultatif. Plusieurs de ces membres ont aussi formulé des commentaires détaillés sur ce dernier projet, qui ont été soumis directement à l'équipe de l'IEG. La présente déclaration se concentre donc sur plusieurs thèmes et questions de plus vaste portée mis en relief par l'évaluation de l'IEG et identifiés dans le cadre de la participation de la plupart des membres du Groupe consultatif aux activités de la Banque mondiale dans les domaines de l'agriculture et des agroindustries au cours de plusieurs décennies.

Le Groupe met l'accent sur trois questions principales :

- 1) Le Groupe de la Banque mondiale a-t-il défini les priorités de son portefeuille d'investissements au niveau des régions, des pays et des activités de manière à avoir le plus d'impact possible ?
- 2) Le Groupe de la Banque mondiale possède-t-il les capacités techniques nécessaires pour concevoir et évaluer ses interventions dans le domaine de l'agriculture et des agroindustries ?
- 3) Le Groupe de la Banque mondiale a-t-il des indicateurs de suivi et d'évaluation particuliers qui reflètent clairement sa vision stratégique ?

La première question concerne la vision stratégique du Groupe de la Banque mondiale et la manière dont celui-ci utilise ses activités d'analyse et de conseil pour préciser cette vision. Le Groupe consultatif craint que le manque de coordination entre des segments importants du Groupe de la Banque mondiale — par exemple entre la Banque mondiale et l'IFC, entre les Régions et entre les secteurs qui ont un impact significatif sur les résultats du secteur agricole, comme les transports et le secteur financier — compromet l'aptitude du Groupe de la Banque mondiale à obtenir un impact maximum de ses investissements dans l'agriculture en termes de

contribution à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. Une haute priorité doit être accordée à l'amélioration de la coordination.

La deuxième question concerne essentiellement le nombre, la formation, l'expérience et la qualité du personnel technique de base possédant des compétences dans le domaine de l'agriculture et des agroindustries, mais elle a également trait aux résultats d'échelle, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les projets du Groupe de la Banque mondiale permettent, globalement, d'avoir un impact mesurable. Dans son évaluation, l'IEG exprime les préoccupations que suscite l'impact de la réduction des capacités du personnel sur l'aptitude du Groupe de la Banque mondiale à atteindre ses objectifs sectoriels, et le Groupe consultatif partage ces inquiétudes.

La troisième question vise à déterminer si le Groupe de la Banque mondiale dispose des outils, des données et des méthodes de suivi et d'évaluation nécessaires pour déterminer s'il a réussi ou non à atteindre les objectifs d'un projet déterminé et ses objectifs stratégiques plus généraux.

L'IEG, dans son évaluation, s'efforce de répondre à ces questions par le biais d'une analyse détaillée, quasi-exhaustive des activités du Groupe de la Banque mondiale dans le domaine de l'agriculture et des agroindustries au cours des dix années couvrant la période 1998-2008, qui a été marquée par d'importantes transformations de l'économie alimentaire mondiale et des activités du Groupe de la Banque dans ce secteur. Le Groupe consultatif félicite l'équipe de l'IEG de cet effort approfondi et détaillé, en particulier de la manière dont elle a réagi face aux nombreuses préoccupations qu'il a exprimées dans le cadre de l'atelier tenu les 18 et 19 mars quant au décalage apparent entre l'analyse des données et les conclusions et recommandations présentées. La description des faits et les conclusions sont maintenant soigneusement liées à l'analyse effectuées. Le Groupe consultatif estime que le document, tel qu'il se présente actuellement, est hautement crédible et convaincant.

La déclaration du Groupe consultatif tire donc, sur la base de l'évaluation de l'IEG, des implications supplémentaires pour la gestion par le Groupe de la Banque mondiale de sa participation aux activités des secteurs de l'agriculture et des agroindustries. L'évaluation de l'IEG mentionne de graves défaillances de la part de la direction du Groupe de la Banque mondiale en ce qui concerne la présentation d'une vision stratégique claire et cohérente du rôle de l'agriculture dans le développement économique et la lutte contre la pauvreté,

des carences dans les activités d'analyse et de conseil qui devraient établir un lien entre une vision stratégique et les programmes par pays, et l'insuffisance des capacités du personnel technique de base pour la conception et l'exécution des projets. L'évaluation de l'IEG note en particulier les préoccupations suscitées par la capacité du processus d'évaluation et de suivi à fournir les informations utiles sur ce qui donne de bons résultats et inversement, et partant ce qui peut être pris en compte dans le cadre de la conception et de l'exécution. Le Groupe consultatif estime qu'il est important d'appuyer ces conclusions et d'insister sur la nécessité de procéder à d'importantes améliorations dans ce domaine.

Nous proposons certaines observations complémentaires pour promouvoir ce processus.

## I. Vision stratégique et capacité d'analyse

La Banque mondiale a abandonné l'agriculture lorsque cela est devenu politiquement correct et bon pour le marché, et a repris ses interventions dans ce secteur pour les mêmes raisons. La sensible baisse des investissements du Groupe de la Banque mondiale dans l'agriculture à compter du milieu des années 80 jusqu'au milieu des années 00 témoigne d'une grave défaillance des orientations et de la vision stratégiques de l'institution. Le Rapport sur le développement dans le monde 2008 : L'agriculture au service du développement a été le premier effort déployé par la Banque en 25 ans pour établir son leadership intellectuel en ce domaine, mais il n'a guère eu d'impact sur les activités au quotidien au sein du Groupe de la Banque mondiale. Un groupe très restreint de spécialistes hautement qualifiés et dévoués au sein de l'équipe agricole a réussi à générer un accroissement du volume des financements de la Banque au cours des deux dernières années (c'est-à-dire après la fin de la période couverte par l'examen de l'IEG), ce qui représente un réel accomplissement étant donné les réalités du processus d'approbation des projets à la Banque ; nous ne savons toutefois rien de la contribution ultime de ces projets au développement agricole et à la réduction de la pauvreté.

## II. Capacités de conception et d'exécution des projets

L'évaluation de l'IEG mentionne le nombre de plus en plus faible des personnels techniques de base compétents dans les domaines de l'agriculture et des agroindustries et fait part de ses commentaires sur les observations de plusieurs anciens directeurs-pays selon lesquels il est difficile d'obtenir une bonne assistance technique. L'utilisation relativement inefficace des activités d'analyse et de conseil, en particulier dans les pays les plus pauvres, peut-être en partie liée à ce problème de ressources humaines. Le Groupe consultatif estime

toutefois que le problème pourrait sortir du simple cadre des politiques de recrutement et des compétences du personnel. Les activités concernant l'agriculture et les agroindustries, plus que tout autres domaines dans lesquels le Groupe de la Banque mondiale poursuit activement des interventions, exige des compétences spécialisées acquises souvent essentiellement dans le cadre de l'expérience, qui sont difficiles à remplacer par le recrutement de nouveaux diplômés formés aux questions générales du développement. Il s'ensuit que la qualité et l'efficacité du personnel chargé des questions d'agriculture et des agroindustries pourraient avoir diminué davantage que les chiffres relatifs aux effectifs ne le suggèrent. Seule une vision à long terme des besoins en ressources humaines pourrait permettre de reconstituer ces compétences sur une période couvrant plusieurs dizaines d'années.

## III. Suivi et évaluation

Le Groupe consultatif estime que la piètre qualité des activités de suivi et l'évaluation des projets relatifs à l'agriculture et aux agroindustries indiquée dans l'évaluation de l'IEG est extrêmement préoccupante. Il ne s'agit manifestement pas simplement d'une question de mauvaise entrée des données, de fichiers manquants et de catégories confuses ou qui se chevauchent. La corrélation qui semble exister entre l'insuffisance des activités de suivi et d'évaluation, d'une part, et les piètres résultats des projets, d'autre part, implique presque certainement l'existence d'un problème systématique au stade de la conception et de l'exécution. Les projets médiocres ne sont pas dotés de protocoles de suivi et d'évaluation. Le Groupe consultatif enjoint le Groupe de la Banque mondiale, aux plus hauts niveaux, de procéder à une évaluation approfondie de la démarche générale du suivi et de l'évaluation.

Pour conclure, le Groupe consultatif souhaite remercier toute l'équipe qui a participé à l'évaluation de l'IEG d'avoir accepté certaines critiques sévères au début du processus et d'avoir mené à bonne fin cette évaluation extrêmement détaillée et importante des interventions du Groupe de la Banque mondiale dans les domaines de l'agriculture et des agroindustries. Si l'on avait le moindre doute avant 2007 de l'importance de ce secteur pour la mission du Groupe de la Banque mondiale (« Notre rêve : un monde sans pauvreté »), le message est maintenant absolument évident : nous ne pouvons pas résoudre le problème de la pauvreté sans accroître durablement la productivité agricole. L'évaluation de l'IEG brosse un tableau qui donne à réfléchir sur le peu que le Groupe de la Banque mondiale a accompli en ce domaine au cours des quelques 10 dernières années et sur la nécessité de faire plus et mieux. Le Groupe consultatif est entièrement d'accord avec cette évaluation.

Michel Debatisse  
P. K. Joshi  
Ramatu Mahama  
C. Peter Timmer

## The Members of the External Advisory Panel

**Michel L. Debatisse's** fields of expertise include agricultural marketing, corporate strategy related to the agricultural marketing and processing industry; adjustment of institutions and policies in developing countries; financing of industrial projects; and food and agriculture policy, particularly in relation to agro-industrial and agricultural development. He is presently a consultant and lecturer on agriculture and food policies, market development, agro-industrial and trading strategies, and risk management. He worked at the World Bank as thematic team leader, principal agro-industry specialist, and advisor until he retired in 2000. He has also been a professor at the ESSEC Business School, at the University of Maryland, and at the University of Clermont-Ferrand.

**“P.K.” Joshi** is currently the Director, National Academy of Agricultural Research Management at Hyderabad, India. Previously he was Director, National Centre for Agricultural Economics and Policy Research (NCAP) in India. Prior to this he was the South Asia Coordinator/Research Fellow at the International Food Policy Research Institute (IFPRI), Principal Scientist and Theme Leader (Technology Policy) at NCAP, and Senior Economist at the International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT), Hyderabad. P.K. has focused on agricultural policy in India, with particular concern for sustainable resource management and the role of science in fostering agricultural development.

**Ramatu Mahama Al-Hassan** is an agricultural economist. She teaches agricultural economics at the University of Ghana, Legon, where she is also head of the Department of Agricultural Economics and Agribusiness. Her research works have dealt with many aspects of agricultural development, from household food security to issues of smallholder access to high-value markets, agricultural service provision, and agricultural policy in general. She works with many international agencies, including centers of the CGIAR such as IITA and IFPRI and has evaluated several development programs. Ramatu's work has covered several countries of Sub-Saharan Africa.

**C. Peter Timmer** wrote the signal book *Food Policy Analysis* for the World Bank in the early 1980s (with a little help from his friends Falcon and Pearson). He put these skills into practical application as a policy advisor on food and development issues in East and Southeast Asia. Peter joined the Center for Global Development as a senior fellow in March 2004 and became a nonresident fellow in 2007. He has served as the Thomas D. Cabot Professor of Development Studies at Harvard University and as dean of the Graduate School of International Relations and Pacific Studies at the University of California, San Diego (UCSD). Peter's work focuses on four broad topics: the nature of “pro-poor growth” and its application in Indonesia and other countries in Asia; the supermarket revolution in developing countries and its impact on the poor (both producers and consumers); the structural transformation in historical perspective as a framework for understanding the political economy of agricultural policy, and the functioning of the world rice market.

# Table des matières du rapport intégral

Sigles et abréviations

Remerciements

Avant-propos

Résumé analytique

Relevé des interventions de la Direction

Déclaration du Groupe consultatif externe

Observations du Président : Comité pour l'efficacité du développement (CODE)

## 1. Nécessité d'accroître la productivité agricole

Évolution des financements en faveur de l'agriculture

Cadre conceptuel

Portée et méthodologie de l'évaluation

## 2. Stratégie et interventions

Banque mondiale

IFC

Résumé et implications pour les périodes à venir

## 3. Activités et résultats du Groupe de la Banque mondiale

Irrigation et Drainage

Recherche et vulgarisation

Accès au crédit

Accès à la terre et officialisation des droits fonciers

Infrastructures des transports et du commerce

Politiques, marchés et agroindustries

Résumé et implications

## 4. Facteurs institutionnels

Facteurs propres aux emprunteurs

Facteurs propres au Groupe de la Banque mondiale

Coordination entre les départements et entre la Banque et l'IFC

Systèmes de suivi et évaluation et de données

Résumé et implications pour les périodes à venir

## 5. Résumé et recommandations

Recommandations

## Annexes

- A Méthodes et instruments d'évaluation
- B Description et performance du portefeuille évalué
- C Identification des portefeuilles sous-sectoriels
- D Facteurs déterminants de la performance des projets

## Notes de fin de document

## Bibliographie

## Encadrés

- 2.1 Les trois phases de l'approche stratégique de la Banque dans le domaine de l'agriculture
- 2.2 Le secteur de l'élevage et de la pêche
- 2.3 Les quatre phases de l'approche stratégique de l'IFC dans le domaine de l'agriculture
- 2.4 L'appui de l'IFC à la production animale et à la transformation des produits animaux
- 3.1 Comment faire pour assurer l'obtention de bons résultats des associations des usagers de l'eau ?
- 3.2 Les agriculteurs, pauvres et non pauvres, ont profité d'un projet d'irrigation appuyé par la Banque au Pérou
- 3.3 Mise en place par Frutera del Pacifico d'une nouvelle plantation et d'un nouveau système d'irrigation
- 3.4 Faire participer les producteurs au système des connaissances agricoles
- 3.5 Le projet pilote d'accès à la terre au Honduras : un modèle d'activité novateur
- 3.6 Au Malawi, l'accès à la terre a amélioré la production agricole
- 3.7 Exemples de projets d'infrastructure rurale qui ont profité au secteur agricole
- 3.8 Construction et exploitation du port de Timbues par un client de l'IFC, Noble Argentina
- 3.9 L'expérience difficile de la réforme du secteur cotonnier en Afrique de l'Ouest
- 3.10 Les populations pauvres et les femmes ont profité des investissements de l'IFC dans Agrokasa
- 3.11 La conjugaison de services-conseil et d'investissements a contribué à l'expansion des chaînes d'approvisionnement en légumes dans le sud de l'Ukraine
- 3.12 Le Gouvernement libérien, la Banque mondiale et l'IFC collaborent pour assurer le passage du pays à une phase de reprise
- 3.13 L'importance des synergies et des partenariats : l'intensification de l'agriculture irriguée en Chine
- 4.1 Amélioration de la coordination entre les secteurs des transports et de l'agriculture : un exemple venant d'Azerbaïdjan
- 4.2 Problèmes associés à une chaîne d'approvisionnement à proximité du biome amazonien
- 4.3 Intégration systématique des questions de parité hommes-femmes dans les projets agricoles en Inde et en Chine

- 1.1 Proportions des superficies arables et de la production agricole mondiales associées à une agriculture irriguée et non irriguée
- 1.2 Aide publique au développement et financements de la Banque mondiale en faveur du secteur de l'agriculture, de la foresterie et de la pêche, 1998-08
- 1.3 La chaîne de production agricole et le Groupe de la Banque mondiale
- 2.1 Total des financements du portefeuille et des financements à l'agriculture en pourcentage du total des financements de la Banque
- 2.2 Activités agricoles et non agricoles des projets essentiellement axés ou non sur la croissance et la productivité
- 2.3 Pourcentage et total des engagements au titre des projets inclus dans le portefeuille évalué, par Région
- 2.4 Répartition des engagements essentiellement axés sur la croissance et la productivité agricoles et des autres engagements
- 2.5 Évolution des engagements de financement au titre des projets axés sur l'agriculture dans le portefeuille évalué
- 2.6 Évolution des engagements au titre des projets axés sur l'agriculture sur la période de l'évaluation par typologie, moyenne mobile sur trois ans (pourcentage)
- 2.7 Performance des projets par période, exercices 98-01 et 02-08
- 2.8 Notes attribuées aux projets axés sur l'agriculture par comparaison à tous les autres projets, par Région
- 2.9 Évolution des activités d'analyse et de conseil de la Banque mondiale concernant le secteur agricole, exercices 00-08
- 2.10 Engagements nets de l'IFC au titre des agroindustries
- 2.11 Montant annuel moyen des investissements engagés par l'IFC dans les agroindustries par période de stratégie
- 2.12 Engagements au titre des chaînes de valeur d'approvisionnement des agroindustries par départements d'investissement de l'IFC, exercices 98-08
- 2.13 Réalisations au plan du développement et des investissements, projets alimentaires et agricoles, évaluation des projets alimentaires et agricoles IEG-IFC et projets mondiaux d'IFC
- 2.14 Services-conseils d'IFC aux agroindustries
- 3.1 Contributions de la Banque mondiale et de l'IFC par domaine d'investissement, exercices 98-08
- 3.2 Performance des activités d'irrigation et de drainage
- 3.3 Performance des activités de recherche
- 3.4 Performance des activités de vulgarisation
- 3.5 Projets indépendants d'administration, de politique et de réformes foncières, exercices 98-08
- 3.6 Indice d'accès rural, 2006
- 3.7 Performance du sous-secteur des transports de la Banque dans le portefeuille évalué, exercices 98-08

- 3.8 Performance des composantes agroindustries, commercialisation et échanges agricoles dans les projets de la Banque figurant dans le portefeuille évalué, par Typologie
- 4.1 Diminution du degré de risque des projets d'investissement de l'IFC dans l'alimentation et l'agriculture
- 4.2 Évolution de la dotation en personnel dans l'agriculture et le développement rural : total, généralistes, personnel technique
- 4.3 Évolution du personnel technique, par Région
- 4.4 Évolution du nombre de personnels technique rattachés à l'agriculture et au développement rural
- 4.5 Nombre de projets approuvés principalement axés sur la croissance et la productivité agricoles

## Tableaux

- 1.1 Facteurs de la récente crise mondiale des prix alimentaires pertinents pour la production alimentaire mondiale
- 1.2 Effet d'un accroissement de 1 % des rendements des cultures sur la réduction de la pauvreté
- 1.3 Pays inclus dans le portefeuille évalué, selon la classification du Rapport sur le développement dans le monde 2008
- 2.1 2 Relations entre les activités d'analyse et de conseil et les notes élevées attribuées aux réalisations
- 4.1 Capacités techniques dans le domaine de l'agriculture
- 4.2 Notes indiquant la performance de la Banque par typologie du Rapport sur le développement dans le monde et par Région
- 4.3 Notes du Groupe d'assurance de la qualité pour la qualité à l'entrée et la qualité de la supervision des projets axés sur l'agriculture, par typologie et par Région
- 4.4 Pourcentage des projets pour lesquels le suivi et l'évaluation sont jugés satisfaisants dans la base de données des examens des ICR
- 4.5 Association entre les réalisations des projets et les notes attribuées par le Groupe d'assurance de la qualité pour le suivi et évaluation

## Bibliographie

- Elliott, Kimberly. 2008. «Biofuels and the Food Price Crisis: A Survey of the Issues.» Working Paper No. 151, CGD, Washington.
- Banque mondiale. 2008a. «A New Model for Public-Private Partnership for Land Access and Rural Enterprise Formation.» Agricultural & Rural Development Notes on Land Policy and Administration 42693. Banque mondiale, Washington.
- . 2008b. The Rural Investment Climate, Analysis and Findings. Agriculture and Rural Development Department. Washington : Banque mondiale.
- . 2007. L'agriculture au service du développement. Rapport sur le développement dans le monde 2008. Washington: Banque mondiale.
- . 2005. «PACTA: Rural Development in Honduras Through Access to Land and the Development of Productive Enterprises.» En Breve No. 75. Région Amérique latine et Caraïbes, Banque mondiale, Washington.
- IEG (Groupe indépendant d'évaluation). 2010a. The World Bank's Country Policy and Institutional Assessment: An Evaluation. Washington : Banque mondiale.
- . 2010b. Water and Development: An Evaluation of World Bank Support, 1997-2007. Washington : Banque mondiale.
- . 2009a. An Impact Evaluation of a Multicomponent Irrigation Project on Farm Households in Peru. Washington : Banque mondiale.
- . 2009b. «Impact Study of Community-Based Land Access Project in Malawi.» IEG, Washington.
- . 2008a. An Impact Evaluation of India's Second and Third Andhra Pradesh Irrigation Projects: A Case of Poverty Reduction with Low Economic Returns. Washington : Banque mondiale.
- . 2008b. «Republic of Tajikistan Farm Privatization Support Project PPFI-Q1080 & Credit 32400 & 32401.» Project Performance Assessment Report, IEG, Washington.
- . 2006. Water Management in Agriculture: Ten Years of World Bank Assistance, 1994-2004. Washington : Banque mondiale.
- IEG-IFC. 2008. «IFC in Ukraine: An Independent Country Impact Review.» IEG Findings No. 10. IEG-IFC, Washington.
- . 2004. «An Evaluation of IFC's Investment through the Africa Enterprise Fund.» IEG-IFC, Washington.
- OCDE (Organisation de Coopération et de développement économiques). 2009. Agricultural Policies in Emerging Economies: Monitoring and Evaluation. Paris : OCDE.
- von Braun, J., and Ruth Meinzen-Dick. 2009. «'Land Grabbing' by Foreign Investors in Developing Countries: Risks and Opportunities.» IFPRI Policy Brief 13, Washington.

## Abbreviations

ATMA	Agence chargée de la gestion des technologies agricoles (Inde)
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
FIAS	Service-conseil pour le climat de l'investissement
IDA	Association internationale de développement
IEG	Groupe indépendant d'évaluation
IFC	Société financière internationale
PACTA	Projet pilote d'accès à la terre au Honduras

## Photographs

- page 5 Men plowing drought-affected field, Mali. Photo by Curt Carnemark, courtesy of the World Bank.
- page 10 Parched soil by the White Nile, Khartoum, Sudan. Photo by Arne Hoel, courtesy of the World Bank.
- page 12 Men plant rice, Bangladesh. Photo by Thomas Sennett, courtesy of the World Bank.
- page 15 A farmer makes his way home as the sun sets in Vila Da Canoas in the Amazon region of Brazil near Manaus. Photo by Julio Pantoja, courtesy of the World Bank.
- page 186 A family makes its way down a mud-filled road in Vila Da Canpas in the Amazon region of Brazil, near Manus. Photo by Julio Pantoja, courtesy of the World Bank.
- page 23 Women rest in a field, Nepal. Photo by Curt Carnemark, courtesy of the World Bank.



# IEG Publications

Annual Review of Development Effectiveness 2009: Achieving Sustainable Development  
Addressing the Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's Approach to Global Programs  
Assessing World Bank Support for Trade, 1987–2004: An IEG Evaluation  
Books, Building, and Learning Outcomes: An Impact Evaluation of World Bank Support to Basic Education in Ghana  
Bridging Troubled Waters: Assessing the World Bank Water Resources Strategy  
Climate Change and the World Bank Group—Phase I: An Evaluation of World Bank Win-Win energy Policy Reforms  
Debt Relief for the Poorest: An Evaluation Update of the HIPC Initiative  
A Decade of Action in Transport: An Evaluation of World Bank Assistance to the Transport Sector, 1995–2005  
The Development Potential of Regional Programs: An Evaluation of World Bank Support of Multicountry Operations  
Development Results in Middle-Income Countries: An Evaluation of World Bank Support  
Doing Business: An Independent Evaluation—Taking the Measure of the World Bank–IFC Doing Business Indicators  
Egypt: Positive Results from Knowledge Sharing and Modest Lending—An IEG Country Assistance Evaluation 1999–2007  
Engaging with Fragile States: An IEG Review of World Bank Support to Low-Income Countries Under Stress  
Environmental Sustainability: An Evaluation of World Bank Group Support  
Evaluation of World Bank Assistance to Pacific Member Countries, 1992–2002  
Extractive Industries and Sustainable Development: An Evaluation of World Bank Group Experience  
Financial Sector Assessment Program: IEG Review of the Joint World Bank and IMF Initiative  
From Schooling Access to Learning Outcomes: An Unfinished Agenda—An Evaluation of World Bank Support to Primary Education  
Hazards of Nature, Risks to Development: An IEG Evaluation of World Bank Assistance for Natural Disasters  
How to Build M&E Systems to Support Better Government  
IEG Review of World Bank Assistance for Financial Sector Reform  
An Impact Evaluation of India's Second and Third Andhra Pradesh Irrigation Projects:  
    A Case of Poverty Reduction with Low Economic Returns  
Improving Effectiveness and Outcomes for the Poor in Health, Nutrition, and Population  
Improving the Lives of the Poor through Investment in Cities  
Improving Municipal Management for Cities to Succeed: An IEG Special Study  
Improving the World Bank's Development Assistance: What Does Evaluation Show:  
Maintaining Momentum to 2015: An Impact Evaluation of Interventions to Improve  
    Maternal and Child Health and Nutrition Outcomes in Bangladesh  
New Renewable Energy: A Review of the World Bank's Assistance  
Pakistan: An Evaluation of the World Bank's Assistance  
Pension Reform and the Development of Pension Systems: An Evaluation of World Bank Assistance  
The Poverty Reduction Strategy Initiative: An Independent Evaluation of the World Bank's Support Through 2003  
The Poverty Reduction Strategy Initiative: Findings from 10 Country Case Studies of World Bank and IMF Support  
Power for Development: A Review of the World Bank Group's Experience with Private Participation in the Electricity Sector  
Public Sector Reform: What Works and Why? An IEG Evaluation of World Bank Support  
Small States: Making the Most of Development Assistance—A Synthesis of World Bank Findings  
Social Funds: Assessing Effectiveness  
Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs  
Using Knowledge to Improve Development Effectiveness: An Evaluation of World Bank  
    Economic and Sector Work and Technical Assistance, 2000–2006  
Using Training to Build Capacity for Development: An Evaluation of the World Bank's Project-Based and WBI Training  
The Welfare Impact of Rural Electrification: A Reassessment of the Costs and Benefits—An IEG Impact Evaluation  
World Bank Assistance to Agriculture in Sub-Saharan Africa: An IEG Review  
World Bank Assistance to the Financial Sector: A Synthesis of IEG Evaluations  
World Bank Group Guarantee Instruments 1990–2007: An Independent Evaluation  
The World Bank in Turkey: 1993–2004—An IEG Country Assistance Evaluation  
World Bank Engagement at the State Level: The Cases of Brazil, India, Nigeria, and Russia

All IEG evaluations are available, in whole or in part, in languages other than English.  
For our multilingual section, please visit <http://www.worldbank.org/ieg>.

ISBN 978-0-8213-8606-4



SKU 18606