



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil d'administration - Soixante-troisième session**

Rome, 22-23 avril 1998

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRESIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR UN PROJET DE

**DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE**

EN FAVEUR DE

**LA FONDATION POUR LA FORMATION ET LA RECHERCHE APPLIQUEE A LA  
REFORME AGRAIRE (CIARA)**

POUR LE

**PROGRAMME REGIONAL DE FORMATION AU DEVELOPPEMENT RURAL - PHASE II**



**TABLE DES MATIERES**

	<b>Page</b>
SIGLES ET ACRONYMES	iii
PREMIERE PARTIE - GENERALITES	1
DEUXIEME PARTIE - JUSTIFICATION ET PERTINENCE	2
TROISIEME PARTIE - LE PROGRAMME PROPOSE	2
QUATRIEME PARTIE - DISPOSITIFS DE MISE EN OEUVRE	4
CINQUIEME PARTIE - COUTS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME	5
SIXIEME PARTIE - RECOMMANDATION	5



**APPENDICES**

	<b>Page</b>
I. Programme Costs and Financing and Estimated Allocation of IFAD Grant (Coûts et financement du programme et montant estimé du don du FIDA)	1
II Beneficiarios Directos (Bénéficiaires directs)	2
III. Areas Temáticas Relevantes (Aspects thématiques pertinents)	4



### SIGLES ET ACRONYMES

CIARA	Fondation pour la formation et la recherche appliquée à la réforme agraire
DAT	Don d'assistance technique
FIDAMERICA	Système d'échange sur Internet d'informations relatives aux programmes du FIDA en Amérique latine
FRDF	Fonds régional de dotation pour la formation
GTZ	Office allemand de la coopération technique
IICA	Institut interaméricain de coopération agricole
ONG	Organisation non gouvernementale
PREVAL	Programme latino-américain d'évaluation des projets de développement rural
PROCASUR	Programme de formation au développement rural du Cône Sud
SAD	Société andine de développement
RUTA	Unité régionale d'assistance technique
UCR	Unité de coordination régionale



**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRESIDENT DU FIDA**  
**AU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR UN PROJET DE**  
**DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DE LA**  
**FONDATION POUR LA FORMATION ET LA RECHERCHE APPLIQUEE A**  
**LA REFORME AGRAIRE (CIARA)**  
**POUR LE**  
**PROGRAMME REGIONAL DE FORMATION AU DEVELOPPEMENT RURAL -**  
**PHASE II**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de don d'assistance technique en faveur de la Fondation pour la formation et la recherche appliquée à la réforme agraire (CIARA) pour appuyer le Programme régional de formation au développement rural - Phase II, d'un montant de 800 000 USD pour une période de trois ans.

**PREMIERE PARTIE - GENERALITES**

1. Un don d'assistance technique d'un montant de 1,2 million de USD à la CIARA pour appuyer le Programme régional de formation au développement rural a été approuvé par le FIDA en décembre 1991. Le Ministère de l'agriculture et de l'élevage du Venezuela a apporté une contribution d'un montant de 1,7 million de USD à ce programme, d'un coût total de 2,9 millions de USD. L'objet du programme était d'encourager l'échange de connaissances et de matériels didactiques entre les institutions prenant part aux actions de développement rural, afin de renforcer les capacités institutionnelles nécessaires pour répondre aux besoins des ruraux pauvres. Alors que les premiers bénéficiaires des activités de formation du programme ont été les personnels des projets appuyés par le FIDA, une deuxième vague d'activités a été conçue pour s'adresser aussi aux chefs de file ruraux. Le programme a jusqu'ici concerné six pays, à savoir le Brésil, la Colombie, Cuba, la République dominicaine, l'Equateur et le Venezuela.

2. Une évaluation du programme, qui a effectivement démarré en 1994, a été effectuée en 1997. Le programme a engendré puis appuyé un réseau régional de formation regroupant une soixantaine d'établissements et d'organisations des secteurs public et privé, et a réalisé de nombreuses manifestations (séminaires, ateliers, stages) dans chacun des pays participants. Les objectifs quantitatifs, en termes d'institutions participantes, de manifestations et de bénéficiaires, ont été dépassés, et les coûts moyens des manifestations ont été inférieurs aux estimations. Parallèlement, le volume des projets du FIDA dans la plupart de ces pays s'est accru; le programme a appuyé la conception et la mise en route de nouvelles opérations, et a répondu aux besoins de formation des projets en cours ainsi qu'aux demandes d'échange d'expérience entre les projets. En outre, le programme a été associé à l'établissement de monographies dans le cadre des initiatives du FIDA liées à la recherche sur le manioc et au développement de cette culture. Le programme a publié un nombre appréciable d'ouvrages, de documents de travail, et fait paraître un périodique, la Revue latino-américaine du développement rural.



3. La demande de formation, telle qu'elle se manifeste non seulement dans les projets du FIDA mais aussi dans les nombreuses institutions participantes, a fait évoluer les objectifs et les perspectives des activités de formation de la stricte gestion des projets vers des domaines thématiques plus nombreux, répondant ainsi aux nouvelles orientations des politiques de développement rural dans la région. Cette évolution a toutefois provoqué une dispersion imprévue et un certain manque de coordination entre les activités de formation.

4. La CIARA a offert un cadre institutionnel approprié pour le programme, et l'Unité de coordination régionale (UCR) a, de manière satisfaisante, appuyé les réseaux nationaux, facilité les échanges d'expérience entre les pays, judicieusement affecté les ressources et contrôlé leur utilisation, et favorisé la collaboration avec d'autres programmes régionaux du FIDA (l'Unité régionale d'assistance technique (RUTA); le Programme de formation au développement rural du Cône Sud (PROCASUR); FIDAMERICA - Système d'échange sur Internet d'informations relatives aux programmes du FIDA en Amérique latine; et le Programme latino-américain d'évaluation des projets de développement rural (PREVAL)). Néanmoins l'absence d'un travail systématique de suivi et d'évaluation constitue l'une des principales faiblesses du programme. L'Institut interaméricain de coopération agricole (IICA) a collaboré, par le canal de ses cadres et de ses services administratifs, à la mise en oeuvre du programme dans les divers pays. La Société andine de développement (SAD) a pris en charge ses coûts de participation en tant qu'institution coopérante.

#### **DEUXIEME PARTIE - JUSTIFICATION ET PERTINENCE**

5. Les gouvernements de la région mettent en oeuvre des politiques de développement rural qui donnent un rôle de premier plan aux entités du secteur public, aux municipalités rurales, etc., tout en intégrant la forte présence du secteur privé, y compris les entreprises de services, les organisations non gouvernementales et les associations paysannes. Ces nouvelles dispositions institutionnelles entraînent une modification des modèles de formation et de leur application, et ouvrent de nouvelles perspectives qui contribuent: au développement d'un marché privé des services; à des actions de formation qui renforcent les capacités décisionnelles à l'échelon local; à l'élaboration de nouvelles stratégies de formation fondées sur une exécution confiée au secteur privé et sur un cofinancement par les stagiaires; au développement de la téléformation, qui permet de résoudre les problèmes liés à la dispersion géographique des stagiaires; à la mise en place de structures fortes de suivi et d'évaluation; et à l'instauration de mécanismes qui donnent un effet multiplicateur à la formation. L'existence du réseau régional et de ses sous-réseaux nationaux représente d'ores et déjà un facteur important dans le processus de développement rural de la région. Les évaluations des activités menées jusqu'ici font apparaître qu'il est nécessaire de continuer d'appuyer la formation régionale au bénéfice du développement rural et de consolider les acquis, pour dépasser les contraintes dont le programme a eu à souffrir dans sa première phase.

#### **TROISIEME PARTIE - LE PROGRAMME PROPOSE**

6. Dans cette deuxième phase du programme, les buts seront d'assurer la continuité des services de formation au développement rural et d'en améliorer la qualité, dans le cadre des réseaux de formation constitués dans la première phase, et par ailleurs de générer les conditions permettant d'assurer la durabilité des processus de formation mis en place par le programme. Les changements par rapport à la première phase seront les suivants: i) la formation sera élargie aux agents des établissements et institutions de développement des secteurs public et privé, et des organisations et entreprises de services ruraux des zones de projet du FIDA; ii) des programmes de formation seront institués sur la base de la demande des bénéficiaires; l'on s'efforcera toutefois de concentrer les efforts sur les grands axes stratégiques du développement rural et de la lutte contre la pauvreté; enfin iii) une approche programme de la formation sera envisagée pour chacun des thèmes stratégiques,



afin de donner la continuité voulue à la prestation de programmes complets de formation aux bénéficiaires. Le programme se caractérisera par ailleurs par le renforcement et la pérennisation du réseau CIARA, par l'utilisation plus générale des moyens de communication offerts par Internet, par l'amélioration des mécanismes de suivi et d'évaluation, par l'extension de la couverture géographique de la première phase (Brésil, Colombie, Cuba, République dominicaine et Venezuela) à Haïti, et par l'élargissement des formations et des services de soutien du FIDA aux pays hispanophones et lusophones d'Afrique.

7. Les principaux bénéficiaires directs du programme seront les agents de terrain des projets du FIDA et des organisations des secteurs public et privé dans les zones de projet du FIDA, ou des organismes associés aux opérations de développement rural financées par d'autres donateurs, comme l'Union européenne et l'Office allemand de la coopération technique (GTZ).

8. Le programme proposé comptera trois composantes principales:

- i) **Activités de formation.** Elles se répartiront entre ateliers, séminaires et stages de courte durée, et donneront priorité aux thèmes stratégiques. Sur la base de l'expérience acquise dans la première phase, l'accent sera mis sur les grands thèmes suivants: gestion des projets de développement rural; conception et gestion des micro-entreprises rurales; mondialisation et libéralisation des marchés; viabilité écologique; participation de la société civile et décentralisation, y compris parité des sexes dans l'organisation et la conduite de la transformation sociale.
- ii) **Activités complémentaires**
  - **Publications et renforcement du marché régional des services de formation:**
    - i) développement d'un système d'information sur le marché régional des services de formation, avec la constitution d'une banque de données sur la demande de formation, les fournisseurs de documents et outils didactiques, et d'un registre d'experts de la formation au développement rural et diffusion électronique de ces données via Internet, en collaboration avec FIDAMERICA; ii) synthèse critique de l'expérience acquise, et génération et diffusion de connaissances, avec la réalisation de documents écrits et de documentaires vidéo. On poursuivra la publication des revues périodiques, comme la Revue latino-américaine du développement rural et le Bulletin d'information FIDA-CIARA.
  - **Suivi et évaluation du programme:** amélioration des capacités de suivi et évaluation avec la mise au point d'un système pilote d'évaluation de l'impact des activités de formation. La méthodologie fera une place à la définition des activités des agents de terrain et à leur évaluation par les paysans, pour valider les méthodes à prévoir dans les plans de formation, parallèlement à un service cofinancé de suivi et d'évaluation de l'impact. Cette activité sera complétée par des activités menées conjointement avec le PREVAL, par l'organisation de manifestations locales et/ou régionales, et par l'échange de spécialistes et de publications.
  - **Réunions d'échange:** une réunion annuelle de coopération technique et d'échange d'expériences sera organisée conjointement avec les programmes régionaux PROCASUR, FIDAMERICA et RUTA. Son objet sera de coordonner les activités, l'échange d'informations et de méthodes, et le cas échéant de coréaliser des activités à l'échelle de l'Amérique latine au bénéfice des personnels de projet du FIDA et des chefs de files paysans.



- iii) **Renforcement institutionnel, technique, opérationnel et administratif du réseau animé par la CIARA:** i) missions de consultants pour renforcer les capacités des équipes de cadres associées, directement ou par le truchement de réseaux nationaux, au programme, en particulier pour ce qui est des nouveaux domaines à incorporer dans la deuxième phase et de la mise à jour de la banque de données existante; ii) assistance et études juridiques pour déterminer le statut idoine à donner à une entité régionale/nationale habilitée à recevoir et à administrer des ressources d'origines diverses pour mener durablement des activités de formation; iii) conception de mécanismes assurant la durabilité du réseau animé par la CIARA, par exemple vente de services de consultants et de publications, et établissement d'un fonds de dotation pour recevoir le produit des ventes et des ressources additionnelles; enfin iv) activités de promotion et d'appel de fonds en vue de la vente de services et de la mobilisation de ressources additionnelles.

#### QUATRIEME PARTIE - DISPOSITIFS DE MISE EN OEUVRE

9. Le programme modifiera son organisation et sa structure de gestion dans la perspective des orientations de la deuxième phase, pour institutionnaliser les réseaux et donner davantage d'autonomie au programme vis-à-vis de la CIARA, pour ce qui est tant de sa gestion que de ses ressources financières, tout en renforçant ses liens avec d'autres activités menées par la CIARA. Tout remplacement futur du coordonnateur régional du programme sera effectué par voie de concours. Le Comité exécutif de coordination constitué dans la première phase continuera d'exercer son mandat selon les mêmes orientations et en suivant les règles actuelles. Toutes les institutions participantes, et tous les donateurs et bénéficiaires y sont représentés; il se réunit une fois par an pour examiner les rapports annuels d'activité présentés par les réseaux et débattre du plan annuel de travail et budget avant de l'adopter.

10. Les études et les prestations de consultants nécessaires pour aider le programme à convertir les réseaux en autant d'institutions ayant personnalité juridique seront effectuées au cours de la première année, parallèlement à la définition de mécanismes propres à assurer la durabilité, y compris un Fonds régional de dotation pour la formation (FRDF) à l'aide duquel il sera possible: i) de maintenir un niveau permanent fondamental d'activités de formation; ii) d'accroître la visibilité institutionnelle et l'autonomie de gestion du programme; et iii) de renforcer la perspective de coopération régionale avec des acteurs multiples. Le FRDF sera constitué avec des contributions initiales du FIDA, de la CIARA et des organisations participantes qui assurent ou sollicitent des services de formation, sous forme de dons ou de fonds d'affectation spéciale. Y seront versées les recettes des prestations de formation ou de services de consultants, de la vente de publications, et le revenu des fonds investis. Il est escompté que, du fait des activités de promotion, d'autres organisations nationales, régionales ou internationales y apporteront aussi des contributions directes.

11. **Rapports, examen institutionnel et évaluation, vérification des comptes.** Le programme établira des rapports semestriels et des rapports annuels d'activité. Dans la période de mise en oeuvre du programme, le FIDA effectuera une mission d'examen institutionnel et une mission d'évaluation. La première se fera une année après le démarrage du programme, et aura pour objet d'examiner les propositions concernant le nouveau cadre institutionnel des réseaux animés par la CIARA et la mise en oeuvre des mécanismes ayant pour objet d'assurer la durabilité; cette mission sera aussi chargée d'évaluer l'avancement et les résultats préliminaires des orientations nouvelles introduites dans la deuxième phase, et de proposer le cas échéant des ajustements de la stratégie de viabilité institutionnelle





et financière. La seconde mission sera effectuée six mois avant la date prévue pour l'achèvement du programme, et sera chargée d'évaluer les résultats obtenus et de formuler des recommandations pour l'avenir. Les comptes et la gestion financière des fonds du programme par la CIARA feront l'objet d'une vérification extérieure indépendante annuelle, à l'issue de laquelle ils seront examinés et approuvés.

#### **CINQUIEME PARTIE - COUTS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME**

12. Le coût total du programme sur une période de trois ans est estimé à 4,4 millions de USD. Il sera financé par le FIDA, moyennant un don de 800 000 USD (18,2%), par le Gouvernement vénézuélien, par l'intermédiaire du Ministère de l'agriculture et de l'élevage et de la CIARA, avec une allocation de 1 470 000 USD (33,4%) et par la SAD avec un apport de coopération technique d'une valeur de 200 000 USD. L'on estime que les projets du FIDA mobiliseront une partie de leurs ressources pour mener des activités de formation (400 000 USD), et que les institutions participantes et les bénéficiaires apporteront par ailleurs un montant cumulatif de 330 000 USD. Des fonds additionnels permettant d'assurer la durabilité et provenant de sources privées et internationales de financement (1 200 000 USD) seront réunis.

#### **SIXIEME PARTIE - RECOMMANDATION**

13. Je recommande que le Conseil d'administration approuve le don d'assistance technique proposé en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: Que, dans le but de financer en partie le Programme régional de formation au développement rural - Phase II pour trois ans, le Fonds accordera un don d'un montant ne dépassant pas huit cent mille dollars des États-Unis (800 000 USD) à la Fondation pour la formation et la recherche appliquée à la réforme agraire (CIARA) selon des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

Le Président  
Fawzi H. Al-Sultan



**PROGRAMME COSTS AND FINANCING AND  
ESTIMATED ALLOCATION OF IFAD GRANT**

COSTS AND FINANCING (USD)								
Component	IFAD	CIARA	CAF	Members and beneficiaries		IFAD Projects	Other	TOTAL
				Cash	In kind			
<b>I. TRAINING ACTIVITIES</b>								
<b>Regional Training</b>								
Workshops/Seminars	50 000	50 000		30 000		80 000		210 000
Courses CIARA	30 000	50 000		100 000		90 000		270 000
Tours	20 000			50 000		60 000		130 000
<b>CCE Meetings</b>	80 000				20 000			100 000
<b>National Training</b>								
Workshops/Seminars	30 000	10 000			30 000	60 000		130 000
Courses	30 000	10 000			30 000	60 000		130 000
<b>II.COMPLEMENTARY ACTIVITIES</b>								
<b>Publications/Information</b>	30 000	20 000			50 000	50 000		150 000
<b>Monitoring</b>	20 000	10 000	10 000					40 000
<b>Exchange Meetings</b>	20 000				20 000			40 000
<b>III. INSTITUTIONAL STRENGTHENING</b>								
<b>Consultancy Services</b>			190 000					190 000
<b>Regional Staff</b>								
Salaries staff		220 000						220 000
Salaries CIARA's experts		320 000						320 000
Operating costs	40 000	80 000						120 000
Equipment	50 000	50 000						100 000
Coordination travel costs	50 000							50 000
<b>Sustainability mechanisms</b>	300 000	600 000					1 200 000	2 100 000
<b>IV. CONTINGENCIES</b>	50 000	50 000						100 000
<b>TOTAL</b>	800 000	1 470 000	200 000	180 000	150 000	400 000	1 200 000	4 400 000



## APPENDIX II

## BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

1. Los beneficiarios finales del Programa son los campesinos pobres de los proyectos FIDA, así como de otras iniciativas de desarrollo en los países participantes. El número de los proyectos FIDA en los 6 países que conforman el área de la primera fase, se ha incrementado fuertemente en los últimos años, desde que fue diseñado el Programa: (de 3 en 1991 a 11 en 1997). La segunda fase atenderá también a los proyectos FIDA en Haití (2 en 1997) y en África lusófona e hispanohablante (8 en 1997). En total, hay 21 proyectos FIDA al inicio de la segunda fase en el área ampliada del programa.

<b>PROYECTOS FIDA EN LOS PAISES DE LA PRIMERA FASE DEL PROGRAMA</b>		
<b>Países</b>	<b>Proyectos operativos en 1991</b>	<b>Proyectos operativos en 1997</b>
Brasil	0	2
Colombia	0	1
Cuba	0	0
Rep.Dominicana	1	2
Ecuador	1	3
Venezuela	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

<b>PROYECTOS FIDA EN LOS PAISES QUE SE INCORPORARAN EN LA SEGUNDA FASE DEL PROGRAMA</b>	
<b>Países</b>	<b>Proyectos Operativos en 1997</b>
Haití	2
Angola	2
Cabo Verde	1
Guinea Ecuatorial	1
Mozambique	3
Sao Tomé & Príncipe	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



## APPENDIX II

2. El personal técnico que trabaja en estos proyectos tiene a menudo necesidades metodológicas en diversos temas vinculados a la gestión de los proyectos y a las distintas dimensiones del desarrollo rural, que el Programa intentará atender mediante actividades de capacitación, tanto en forma directa al personal técnico y administrativo de los proyectos, como por otros medios, tales como publicación de libros, documentos y folletos, así como a través del uso de medios electrónicos.
  
3. Al mismo tiempo, los propios dirigentes de organizaciones de productores o comunidades campesinas tienen necesidades de capacitación que los propios proyectos no pueden brindar, y que pueden ser apoyadas por el Programa.



## APPENDIX III

## AREAS TEMATICAS RELEVANTES

1. El Programa tratará de responder con actividades de capacitación a las demandas que surjan de los proyectos FIDA e instituciones de desarrollo rural de los países participantes. De la experiencia de la Fase I destacan diversas áreas temáticas relevantes, a las cuales se dará especial énfasis en esta Fase II sin perjuicio de otras que puedan surgir durante la ejecución del mismo. Los eventos de capacitación, por tanto, deberán concentrarse en un determinado número de aspectos temáticos que cooperen efectivamente a un mejor desempeño de los proyectos.

AREA TEMATICA	GRUPO OBJETIVO
Gerencia de proyectos de desarrollo rural, considerando aspectos relativos a: procesos de aprendizaje y transferencia de tecnologías; gestión de nuevas estrategias de microcrédito, gerencia de la capacitación; vinculaciones interinstitucionales; gerencia de personal; entre otros.	Personal directivo de los proyectos e instituciones de desarrollo rural.
Diseño de proyectos y gerencia de microempresas rurales, tanto de producción primaria como de transformación y comercialización, considerando: elaboración de proyectos de factibilidad; procesos técnicos específicos y gerencia de microempresas; entre otros.	Personal técnico de los proyectos e instituciones. Formación de capacitadores para promover microempresas en los proyectos. Capacitación directa a dirigentes en los aspectos de motivación.
Globalización y apertura de los mercados, para conocer el marco de referencia del cambio de las economías nacionales y su inserción en la economía mundial, a objeto de adaptar los proyectos a responder a las nuevas demandas que surgen de este proceso, buscando convertir a los pobres del campo en sujetos productores competitivos, capaces de generar sus propios sistemas de financiamiento y vincularse con ventajas en los procesos de comercialización nacionales e internacionales.	Directores de proyectos y de instituciones de desarrollo rural; líderes de organizaciones sociales; directivos de organismos descentralizados del gobierno, etc.
Sostenibilidad ambiental, a objeto que los proyectos de desarrollo, así como las instituciones públicas y privadas, incorporen la dimensión de la sostenibilidad como un aspecto central a toda actividad del desarrollo.	Técnicos de proyectos e instituciones; líderes campesinos y de comunidades.
Participación ciudadana, descentralización y municipalización, con especial referencia a los grupos vulnerables, como mujeres, jóvenes e indígenas, incorporando la dimensión de género a la gestión de las organizaciones y procesos sociales.	Técnicos de proyectos e instituciones; líderes campesinos y de comunidades; directivos de organismos gubernamentales descentralizados y de gobiernos locales

2. La definición de las actividades de capacitación del Programa se basan en la experiencia de la primera fase, la cual puede resumirse en los siguientes puntos: (a) hay una contribución importante de parte de las instituciones beneficiarias, en particular de los proyectos FIDA, los que pueden co-financiar diversos aspectos de los eventos, tales como aportes en especie: movilización de los participantes, materiales de capacitación, locales, personal de oficina y coordinación y ponentes o facilitadores; (b) así como contribuciones en dinero en efectivo.