



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration – Soixante-neuvième session**

Rome, 3 - 4 mai 2000

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT**

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT  
UNE PROPOSITION DE

**DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE**

EN FAVEUR DU

**PROGRAMME VISANT À PRIVILÉGIER L'IMPACT DANS LA GESTION DU CYCLE  
DES PROJETS**





## TABLE DES MATIÈRES

<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	<b>-</b>	<b>GÉNÉRALITÉS</b>	<b>1</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	<b>-</b>	<b>RAISON D'ÊTRE</b>	<b>1</b>
<b>TROISIÈME PARTIE</b>	<b>-</b>	<b>LE PROGRAMME PROPOSÉ</b>	<b>2</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE</b>	<b>-</b>	<b>RÉSULTATS /AVANTAGES ESCOMPTÉS</b>	<b>3</b>
<b>CINQUIÈME PARTIE</b>	<b>-</b>	<b>DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION</b>	<b>3</b>
<b>SIXIÈME PARTIE</b>	<b>-</b>	<b>COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME</b>	<b>4</b>
<b>SEPTIÈME PARTIE</b>	<b>-</b>	<b>RECOMMANDATION</b>	<b>4</b>



**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA**  
**AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE**  
**PROPOSITION DE DON D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DU**  
**PROGRAMME VISANT À PRIVILÉGIER L'IMPACT DANS**  
**LA GESTION DU CYCLE DES PROJETS**

J'ai l'honneur de présenter le Rapport et recommandation ci-après concernant une proposition de don d'assistance technique (DAT) en faveur du programme visant à privilégier l'impact dans la gestion du cycle des projets, d'un montant de 600 000 USD pour une période de deux ans.

**PREMIÈRE PARTIE - GÉNÉRALITÉS**

1. L'évolution du cycle des projets du FIDA, qui est passé de projets de développement détaillés traditionnels à des programmes souples conçus et exécutés avec la participation des bénéficiaires, offre de nouvelles possibilités de répondre aux besoins des bénéficiaires mais lance aussi de nouveaux défis aux concepteurs et aux agents d'exécution, en particulier lorsqu'il s'agit de déterminer et de réaliser les objectifs des projets. Pour que le projet repose entièrement sur la demande des bénéficiaires, la distinction entre les stades traditionnels de la conception et de l'exécution devient nécessairement moins nette. La "conception" du projet se poursuit pendant toute la période d'exécution et évolue pour répondre aux besoins exprimés par les bénéficiaires. Les deux éléments qui restent constants pendant tout le cycle sont le but et les objectifs. Dans ces conditions, les projets et programmes du FIDA offrent de plus en plus fréquemment un choix d'options de développement articulées dans le cadre des objectifs de développement, qui répondent à l'évolution des besoins et de la situation du groupe cible. Pendant la phase de conception, on donne moins d'importance aux activités spécifiques prévues pour les projets, pour en donner davantage à l'approche et aux capacités requises pour réaliser un développement durable.

2. Au cours des dernières années, le FIDA a mis en place des dispositifs d'intervention pour appuyer ce nouveau modèle du développement, notamment le mécanisme flexible de financement et la supervision directe des projets. La mise en pratique du nouveau modèle et la réalisation des objectifs de développement requièrent la participation d'une large gamme d'acteurs pendant tout le cycle de gestion des projets, une réorientation des rôles et responsabilités prévus implicitement dans le cycle, ainsi que des processus d'appui à la gestion des projets.

**DEUXIÈME PARTIE - RAISON D'ÊTRE**

3. Depuis quelques années, le FIDA et les donateurs attachent une importance croissante à l'évaluation de l'impact pour démontrer l'efficacité des projets financés par le Fonds. Au cours de la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA, on a accordé encore plus d'importance à l'impact et aux comptes rendus correspondants. En particulier, le FIDA est invité dans le Plan d'action 2000-2002 à "renforcer le rôle et les procédures de l'évaluation de l'impact, et procéder à un suivi systématique et permanent de l'impact "sur le terrain" ; il est également invité à "réexaminer les pratiques actuelles et élaborer une politique générale et un programme en vue d'améliorer l'évaluation de la performance, de l'impact et de la durabilité en utilisant l'approche participative du cadre logique".

4. Le présent don d'assistance technique (DAT) a été conçu pour que les objectifs deviennent la base première de la gestion des projets du FIDA et que la réalisation des objectifs soit l'élément



moteur des relations avec tous les partenaires d'exécution du Fonds. Les résultats s'amélioreront nécessairement si les différents processus dont l'ensemble constitue le cycle de gestion des projets sont axés sur le ou les mêmes objectifs. Il faudra toutefois procéder à une réorientation des processus existants et informer et sensibiliser tous les acteurs concernés, les partenaires extérieurs (cofinanceurs, organisations non gouvernementales et institutions coopérantes) mais surtout le personnel et les responsables des décisions dans les pays.

### **TROISIÈME PARTIE - LE PROGRAMME PROPOSÉ**

5. Le programme proposé a pour objectif de promouvoir l'adoption par le FIDA et ses partenaires d'exécution d'une approche axée sur l'impact tout au long de l'élaboration et de l'exécution des interventions financées par le Fonds. Il existe un certain nombre d'instruments favorisant la gestion en fonction des objectifs mais, dans le cadre de ce programme, le FIDA appliquera surtout l'approche du cadre logique. De nombreux services du Fonds disposent des compétences de base à cet égard (mais la formation doit se poursuivre en permanence) et cette approche a été adoptée avec succès pour un nombre limité de projets. Le cadre logique, étant à la fois un processus dynamique et un produit, offre une base solide à l'harmonisation des différents processus subsidiaires du cycle de gestion car il oriente l'attention de chaque acteur vers les objectifs et les résultats prévus d'un commun accord et les activités à entreprendre pour atteindre ces objectifs. Le programme proposé s'inspirera également d'initiatives analogues lancées par d'autres organismes (par exemple l'Agence canadienne de développement international, le Département du développement international, l'Office allemand de la coopération technique, l'Agence des États-Unis pour le développement international) et permettra de mettre en commun les expériences et les connaissances. Le cadre logique devra être avant tout utilisé comme moyen de communication dans les pays et entre les projets et le FIDA pour appuyer l'exécution.

6. Une phase interne (financée par d'autres ressources) sera mise en oeuvre pour donner une place particulière à l'impact dans tous les processus internes. La phase du programme financée par le DAT aidera, parallèlement aux initiatives internes, les autorités locales et le personnel des partenaires d'exécution à axer l'exécution des projets sur les objectifs. Les objectifs de développement constitueront à la fois l'instrument et la mesure de la responsabilité, et serviront de base au dialogue avec les parties prenantes. Les approches participatives joueront un rôle fondamental dans la réalisation des grands objectifs en ce qui concerne l'impact. Les activités financées au titre de ce DAT devraient permettre de renforcer les capacités au niveau du terrain et de favoriser les prises de décisions fondées sur les résultats en réponse à la demande des clients (bénéficiaires) et la gestion du projet du point de vue du client.

7. Le programme, qui sera mis en oeuvre sur une période de deux ans, devrait se traduire par des avantages à long terme. Il comportera des activités à deux niveaux différents: global (département) et régional. Les activités globales, qui seront gérées au niveau du département Gestion des programmes, seront orientées vers la mise en place, à l'intérieur du FIDA, de processus favorisant l'exécution basée sur les objectifs, notamment l'appui aux initiatives de formation et d'encadrement personnalisé, la préparation de manuels et l'élaboration d'un système d'apprentissage (évaluation permanente de programme). Au niveau des divisions, des ressources seront disponibles pour aider un nombre limité de projets présentant une importance stratégique à améliorer la gestion grâce à une approche participative du cadre logique. Sur ces bases, les divisions pourraient fournir une aide à des projets en cours pour organiser des ateliers au niveau des pays ou promouvoir des échanges de visites entre équipes de gestion de façon à obtenir un effet de boule de neige. Des ateliers régionaux permettront à l'expérience acquise dans un pays d'être plus largement partagée avec les pays de la même région. Ce sont les divisions régionales qui détermineront l'équilibre entre ces différents niveaux d'activités de façon à traduire les besoins spécifiques des régions et à assurer la complémentarité avec les activités déjà patronnées par elles. Les régions pourraient aussi décider d'organiser conjointement leurs activités de façon à les renforcer réciproquement et à bénéficier d'économies d'échelle. La Division



consultative technique entreprendra une série analogue d'activités liées aux dons de recherche agricole ou autres en collaborant avec les institutions partenaires qui possèdent déjà en grande partie les compétences requises.

#### **QUATRIÈME PARTIE - RÉSULTATS /AVANTAGES ESCOMPTÉS**

8. On prévoit que les avantages apportés par ce programme toucheront l'ensemble des projets du portefeuille. L'expérience acquise en matière de gestion en fonction des objectifs et l'application des techniques de cadre logique amélioreront qualitativement la conception des projets à venir, tandis que l'exécution et la supervision des projets en cours s'inspireront d'une série d'objectifs convenus. Plus concrètement, on compte que la gestion des projets passera d'une orientation par produit ou par activité à une orientation fondée sur la réalisation des objectifs. Plus important encore, cette approche permettra d'ouvrir des perspectives de développement durable aux bénéficiaires eux-mêmes.

9. Le programme devrait aboutir à deux résultats principaux:

- une coopération révisée entre le FIDA et ses partenaires qui soit axée sur la réalisation d'un impact, l'évaluation, le suivi et les rapports permanents;
- un cycle de projets réorienté vers les objectifs (cadre logique).

#### **CINQUIÈME PARTIE - DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION**

10. Les divisions, qui feront largement appel au corps existant d'experts locaux formés aux méthodes participatives et aux techniques du cadre logique, seront l'élément moteur du programme. Étant donné que les besoins spécifiques des régions peuvent être très différents et pour favoriser l'implication directe dans ce processus, chaque unité prenant part au programme planifiera et administrera sa propre part de ressources. La méthode d'action par division proposée permettra à chaque division:

- d'assurer une spécificité régionale;
- de coopérer avec les centres d'excellence de son choix;
- d'assurer la rentabilité et la complémentarité avec les initiatives connexes;
- d'organiser des activités compte dûment tenu de ses autres objectifs stratégiques institutionnels.

11. Les activités/initiatives régionales seront appuyées, au niveau central, par une équipe composée de représentants de chacune des divisions participantes, qui sera chargée de mettre au point un cadre cohérent et logique pour le programme. Ces activités globales comporteront la mise en place d'un processus d'apprentissage et l'élaboration de normes de qualité. Un représentant du Bureau de l'évaluation et des études (OE) fera partie de l'équipe de "gestion", car ce bureau est appelé à jouer un important rôle d'appui aux divisions régionales en ce qui concerne la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation au niveau des projets d'un bon rapport coût/efficacité. L'équipe bénéficiera de l'appui total de la direction qui privilégie elle-même sans équivoque la réalisation des objectifs de développement.

12. Le principal instrument de gestion sera le cadre logique élaboré par l'équipe. Pendant la période de deux ans couverte par le don, ce cadre sera révisé et les produits et activités modifiés selon les besoins. Des indicateurs spécifiques de suivi seront identifiés et le processus d'apprentissage sera incorporé dans le cadre logique du programme. Les activités relevant du programme seront étroitement coordonnées avec celles du Bureau de l'évaluation et des études. Bien que les ressources provenant du présent DAT doivent être gérées par le FIDA, les fonds correspondants seront utilisés

exclusivement pour des activités entreprises sur le terrain. Les propositions de financement présentées au titre de ce don seront suivies au niveau central pour assurer le respect des critères de programme établis.

## SIXIÈME PARTIE - COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME

13. Le coût estimatif du programme proposé est présenté au tableau ci-après. Des ressources de projet destinées à financer, par exemple, la participation de personnel dans le pays ou des ateliers régionaux compléteront le DAT. La répartition entre les activités au niveau des projets, les activités au niveau des pays et les activités régionales doit être considérée comme provisoire. Certains éléments structurels du programme seront confirmés au cours des étapes ultérieures de planification mais il faudra ménager une marge de souplesse pour permettre des ajustements en cours d'exécution.

**Coût estimatif du programme  
(en USD)**

	Activités de projet	Activités dans les pays	Activités régionales	Total
Afrique de l'Ouest	60 000	20 000	30 000	110 000
Afrique de l'Est	60 000	20 000	30 000	110 000
Asie	60 000	20 000	30 000	110 000
Amérique latine	60 000	20 000	30 000	110 000
Proche-Orient	60 000	20 000	30 000	110 000
Division consultative technique (DAT Rech. agri.)	50 000			50 000
<b>Total</b>	350 000	100 000	150 000	600 000

## SEPTIÈME PARTIE - RECOMMANDATION

14. 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 le programme visant à privilégier l'impact dans la gestion du cycle des projets pendant une période de deux ans commençant en mai 2000, le Fonds accordera un don d'un montant ne dépassant pas six cent mille dollars des États-Unis (600 000 USD) 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.

Fawzi H. Al-Sultan  
le Président