

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-quatrième session

Rome, 18-20 avril 2005

RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT DES PROPOSITIONS DE

DONS AU TITRE DU GUICHET MONDIAL/RÉGIONAL

DESTINÉS À

DES CENTRES INTERNATIONAUX NE BÉNÉFICIAINT PAS DU SOUTIEN DU

GCRAI

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
PREMIÈRE PARTIE – INTRODUCTION	1
DEUXIÈME PARTIE – RECOMMANDATION	2
 ANNEXES	
I. ICIMOD: PROGRAMME VISANT À ASSURER DES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES HAUTES TERRES ET ZONES MONTAGNEUSES HIMALAYENNES DE L’HINDU KUSH – PHASE II	4
II. INBAR: PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS RÉMUNÉRATRICES DES PETITS PRODUCTEURS DE BAMBOU ET DE ROTIN	9
III. TECHNOSERVE: PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT EN FAVEUR DES PAUVRES D’UNE INDUSTRIE COMPÉTITIVE DE LA NOIX DE CAJOU EN AFRIQUE DE L’EST	15
IV. FRAO: PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE GESTION POUR LES PROJETS FINANCÉS PAR LE FIDA EN AFRIQUE DE L’OUEST ET DU CENTRE	20

SIGLES ET ACRONYMES

FRAO	Fondation rurale de l’Afrique de l’Ouest
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
ICIMOD	Centre international de mise en valeur intégrée des montagnes
INBAR	Réseau international sur le bambou et le rotin
ONG	Organisation non gouvernementale
PME	Petites et moyennes entreprises
PRCG	Programme de renforcement des capacités de gestion pour les projets financés par le FIDA

**RAPPORT ET RECOMMANDATION DU PRÉSIDENT DU FIDA AU
CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT DES PROPOSITIONS DE
DONS DESTINÉS À
DES CENTRES INTERNATIONAUX NE BÉNÉFICIAINT PAS DU SOUTIEN DU
GCRAI**

J'ai l'honneur de présenter le rapport et recommandation ci-après concernant quatre propositions de dons, d'un montant de 5 700 000 USD, au titre du guichet mondial/régional destinés à des centres internationaux ne bénéficiant pas du soutien du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI).

PREMIÈRE PARTIE – INTRODUCTION

1. Dans le présent rapport, il est recommandé que le FIDA apporte un appui au programme de recherche et de formation des centres internationaux ne bénéficiant pas du soutien du GCRAI ci-après: Centre international de mise en valeur intégrée des montagnes (ICIMOD), Réseau international sur le bambou et le rotin (INBAR), TechnoServe et Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO).

2. Le document relatif au don d'assistance technique soumis au Conseil d'administration pour approbation figure aux annexes du présent rapport:

- I. ICIMOD: Programme visant à assurer des moyens de subsistance dans les hautes terres et zones montagneuses himalayennes de l'Hindu Kush – Phase II
- II. INBAR: programme de développement des activités rémunératrices des petits producteurs de bambou et de rotin
- III. TECHNOSERVE: programme de développement en faveur des pauvres d'une industrie compétitive de la noix de cajou en Afrique de l'Est
- IV. FRAO: programme de renforcement des capacités de gestion pour les projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre

3. Les objectifs et la teneur des présents programmes sont conformes à l'évolution des objectifs stratégiques du FIDA ainsi qu'aux principes et critères régissant son programme de dons d'assistance technique pour la recherche agricole et la formation.

4. Les objectifs stratégiques du soutien du FIDA au développement des technologies concernent: a) les groupes cibles du FIDA et leurs stratégies de subsistance, en particulier dans les zones agroécologiques reculées et marginalisées; b) les techniques qui s'appuient sur les savoirs traditionnels, qui sont attentives à la promotion de la femme et qui consolident et diversifient le potentiel de production des systèmes agricoles pauvres en ressources en améliorant la productivité, en éliminant les entraves à la production et en développant les débouchés; c) l'accès aux ressources productives (terre et eau, services financiers, main-d'œuvre et technologie, y compris les technologies locales) et la gestion productive et durable de ces ressources; d) un cadre politique qui incite les ruraux pauvres à accroître leur productivité; de manière à les rendre moins dépendants des transferts; et e) un cadre institutionnel au sein duquel les institutions formelles et informelles, publiques et privées, locales et nationales, fournissent des services à ceux qui sont économiquement vulnérables, selon leurs atouts respectifs. C'est dans ce contexte que le FIDA entend mettre au point des approches fondées sur les produits de base pour les ruraux pauvres. Enfin, la mise en place d'un réseau consolidé de collecte et de diffusion des savoirs améliorera la capacité du Fonds à établir des liens stratégiques à

long terme avec ses partenaires de développement et à multiplier l'effet de son programme de recherche et de formation agricoles.

5. Les dons proposés dans le présent document répondent aux objectifs stratégiques ci-dessus. Le programme visant à assurer des moyens de subsistance dans les hautes terres et zones montagneuses himalayennes de l'Hindu Kush – Phase II qui sera mis en œuvre par ICIMOD est lié aux cinq objectifs susmentionnés à savoir: améliorer l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie, renforcer la capacité des ruraux pauvres et de leurs organisations et faciliter l'accès au marché. Plus précisément, il correspond aux objectifs a) et b) c'est-à-dire introduire et favoriser l'adoption d'innovations qui améliorent durablement les conditions de subsistance des pauvres et des populations défavorisées, créer et encourager le développement d'institutions agissant en faveur des pauvres, et encourager le dialogue de façon à instaurer un environnement favorable à un développement durable pour les pauvres.

6. La proposition de l'INBAR pour le programme de développement des activités rémunératrices des petits producteurs de bambou et de rotin correspond aux objectifs stratégiques a), b) et e). En particulier, elle offrirait aux ruraux pauvres des débouchés sur les marchés locaux et européens. L'INBAR a conçu plusieurs modèles de transfert de technologies fondés sur les systèmes de savoirs traditionnels et qui prévoient la participation des femmes aux petites et moyennes entreprises. L'initiative au niveau mondial lui permet d'offrir un cadre institutionnel pour le secteur public et le secteur privé et d'élaborer des approches fondées sur les produits de base en faveur des ruraux pauvres. L'INBAR est un réseau d'institutions qui rassemble des savoirs traditionnels et les transmet à ses partenaires.

7. Le programme de TechnoServe concerne plus particulièrement les objectifs a), d) et e). Il met l'accent sur les zones côtières à faible potentiel des pays d'Afrique de l'Est, où la pauvreté est sensiblement plus importante que les moyennes nationales, et encourage une action coordonnée des organisations non gouvernementales, des gouvernements et des acteurs privés en faveur de la relance des entreprises de transformation de la noix de cajou qui seront alors en mesure d'offrir des débouchés et des services associés aux producteurs de la région. Les composantes nationales et régionales du programme devraient contribuer au développement du secteur et encourager fortement les producteurs à accroître leur production.

8. Le programme de renforcement des capacités de gestion pour les projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre correspond à l'objectif e). Le renforcement des capacités et des institutions régionales de formation devrait concerner une cinquantaine de projets dans la région.

DEUXIÈME PARTIE – RECOMMANDATION

9. Je recommande que le Conseil d'administration approuve les dons proposés en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: que le Fonds, fera au Centre international de mise en valeur intégrée des montagnes (ICIMOD) un don d'un montant de un million deux cent mille dollars des États-Unis (1 200 000 USD) au maximum pour financer en partie le programme visant à assurer des moyens de subsistance dans les hautes terres et zones montagneuses himalayennes de l'Hindu Kush – Phase II. Ce don sera régi par les modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

DÉCIDE EN OUTRE: que le Fonds fera au Réseau international sur le bambou et le rotin (INBAR) un don d'un montant de un million cinq cent mille dollars des États-Unis (1 500 000 USD) au maximum pour financer en partie le programme de développement des activités rémunératrices des petits producteurs de bambou et de rotin. Ce don sera régi par les modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

DÉCIDE EN OUTRE: que le Fonds fera à TechnoServe un don d'un montant de un million cinq cent mille dollars des États-Unis (1 500 000 USD) au maximum pour financer en partie le programme de développement en faveur des pauvres d'une industrie compétitive de la noix de cajou en Afrique de l'Est. Ce don sera régi par les modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions présentées au Conseil d'administration dans le présent Rapport et recommandation du Président.

DÉCIDE EN OUTRE: que le Fonds fera à la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) un don d'un montant de un million cinq cent mille dollars des États-Unis (1 500 000 USD) au maximum pour financer le programme de renforcement des capacités de gestion pour les projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. Ce don sera régi par les 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
Lennart Båge

ICIMOD: PROGRAMME VISANT À ASSURER DES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES HAUTES TERRES ET ZONES MONTAGNEUSES HIMALAYENNES DE L'HINDU KUSH – PHASE II

I. GÉNÉRALITÉS

1. La première phase du programme du FIDA et du Centre international de mise en valeur intégrée des montagnes (ICIMOD) a introduit des innovations et mis en lumière les impacts à consolider dans les projets financés par le FIDA dans les hautes terres en forgeant des liens plus solides avec les partenariats et les orientations politiques et en faisant du FIDA l'acteur principal de l'amélioration du sort des populations pauvres des hautes terres. Les activités de préinvestissement ont été réalisées dans les collines de Chittagong au Bangladesh et les activités d'appui à l'exécution ont été entreprises pour le deuxième programme de développement agricole de la zone orientale au Bhoutan, le projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la Région nord-est en Inde, le projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'Ouest au Népal et le projet de développement dans le sud des zones tribales sous administration fédérale ainsi que le projet de soutien dans la zone de Dir et le projet de développement des régions du Nord au Pakistan. Le dialogue a été maintenu avec les responsables des projets et les apports techniques ont été fournis en cas de besoin, notamment par la participation à la conception du projet d'amélioration des moyens d'existence dans l'Himalaya, qui s'étend sur les États d'Uttaranchal et de Meghalaya en Inde. La première phase des activités du programme était axée principalement sur les besoins spécifiques des projets du FIDA, à l'exception de l'initiative régionale portant sur la culture itinérante, qui est la seule à faire un certaine place à la concertation.

II. JUSTIFICATION ET PERTINENCE POUR LE FIDA

2. Une mission d'examen de la Phase I du programme (menée en juin 2004) a vivement recommandé qu'une deuxième phase du programme FIDA-ICIMOD soit réalisée. Conformément aux recommandations de la mission d'examen, la deuxième phase proposée s'appuie fortement sur les enseignements tirés de la Phase I et vise à combler les lacunes restantes. Les ressources du don proposé mettraient l'accent sur: a) l'intégration de la problématique hommes-femmes dans tous les projets du FIDA concernant les hautes terres; b) la formulation et l'application à plus grande échelle de solutions en faveur des pauvres qui soient pertinentes pour les populations pauvres et marginalisées (en particulier les femmes) des hautes terres et soient applicables; et c) le rôle à jouer dans la concertation afin de s'appuyer sur les éléments positifs de l'expérience fournie par les projets du FIDA. La deuxième phase mettrait à profit et documenterait les enseignements tirés du programme en encourageant les échanges entre les différents projets financés par le FIDA dans les hautes terres et en facilitant une bonne concertation, qui sont des activités auxquelles une attention suffisante n'avait pas été accordée pendant la première phase. De même, la Phase II du programme s'appuierait sur les partenariats réussis, tels ceux qui ont réuni les projets, les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations communautaires et le secteur privé.

3. Les activités proposées sont conformes aux objectifs énoncés dans la stratégie régionale du FIDA pour la réduction de la pauvreté rurale, dans laquelle le Fonds envisage de jouer un rôle de catalyseur par la promotion d'innovations susceptibles d'être reproduites, la gestion des savoirs et le recours aux partenariats. Tant le "Rapport de 2001 sur la pauvreté rurale" que "l'Évaluation de la pauvreté rurale dans la Région Asie et Pacifique" (2001) préconisent un cadre politique favorable aux pauvres et l'allocation d'un volume accru de ressources ciblées sur les pauvres, en particulier les femmes, vivant dans les zones au potentiel agricole réduit et à l'accès limité aux marchés et qui sont négligées par les gouvernements nationaux et les donateurs internationaux.

4. ICIMOD reste la seule institution qui se consacre exclusivement au renforcement de la coopération dans les hautes terres et les zones montagneuses himalayennes de l'Hindu Kush par

l'échange de savoirs, la mise en œuvre de bonnes pratiques et l'instauration de réseaux et de mécanismes de coopération. L'approche apolitique conférée à ICIMOD par ses statuts lui permet de réunir scientifiques, spécialistes, agents de l'administration et membres de la société civile pour qu'ils travaillent de concert à l'étude de problèmes précis et de formules possibles pour la mise en valeur durable des zones montagneuses. ICIMOD est une petite institution qui n'aura peut-être pas le pouvoir d'imposer des changements de nature politique, mais elle peut, par le biais de son réseau d'institutions partenaires et de parties prenantes, établir une plate-forme d'échange et de dialogue et offrir au FIDA l'occasion de jouer un rôle catalyseur en matière de concertation et de développement. Une deuxième phase s'appuierait sur les atouts d'ICIMOD en tant qu'institution régionale ayant l'expérience de la gestion des savoirs pour offrir un cadre d'action à un vaste réseau de partenaires qui s'intéressent aux problèmes des hautes terres.

III. PROGRAMME PROPOSÉ

5. **But:** améliorer durablement les moyens de subsistance d'environ 350 000 ménages pauvres et marginalisés de la région himalayenne de l'Hindu Kush à l'aide de 13 projets existants et proposés financés par le FIDA, en veillant particulièrement à l'autonomisation des femmes et à l'intégration de la problématique hommes-femmes¹.

Objectifs: En collaboration avec les projets financés par le FIDA dans les hautes terres,

- a) introduire et appuyer les innovations qui améliorent durablement les moyens de subsistance des populations pauvres et défavorisées;
- b) renforcer les capacités et promouvoir le développement des institutions favorables aux pauvres, spécialement au niveau de la communauté;
- c) encourager une meilleure concertation afin de créer un environnement propice à un développement durable qui privilégie les pauvres.

6. **Principales activités du programme:** En collaboration avec les projets financés par le FIDA dans les hautes terres, le programme proposé réalisera trois ensembles connexes d'activités, à savoir l'appui des innovations, le renforcement des capacités et le développement des institutions en faveur des pauvres et une concertation améliorée. Les techniques appropriées seront recensées et adoptées avec la participation des agriculteurs et elles s'appuieront sur les savoirs autochtones et locaux et sur les innovations. Le soutien aux groupes communautaires locaux renforcera leur capacité à tirer profit des réseaux thématiques et des technologies nouvelles. Les activités dans le domaine de l'analyse des politiques et de la concertation aideront à documenter les expériences réussies et à les reproduire à plus large échelle ailleurs.

Le programme proposé piloterait les activités suivantes:

- a) **Introduire et appuyer les innovations qui améliorent durablement les moyens de subsistance des populations pauvres et défavorisées:**
 - faire l'analyse des marchés pour déceler les débouchés viables en faveur de la promotion des entreprises (biens et services) pour lesquelles les zones des projets possèdent un atout;

¹ On s'appuierait sur les travaux entrepris durant la Phase I: a) mettre à profit les innovations des agriculteurs en matière de gestion des ressources naturelles (outils participatifs de modélisation, par exemple), en particulier dans le domaine de la culture itinérante; b) faciliter l'accès aux marchés et le développement des entreprises pour les produits forestiers non ligneux; c) intégrer la problématique hommes-femmes à tous les projets du FIDA dans les hautes terres; et d) promouvoir la gouvernance et le renforcement des capacités dans les institutions communautaires. Une certaine latitude serait ménagée pour pouvoir intégrer les nouvelles initiatives aux innovations du FIDA dans les zones des projets.

ANNEXE I

- repérer, avec la participation du ou des groupes cibles, les entraves à l'exploitation des possibilités économiquement et socialement viables et les moyens de lever ces barrières et obstacles;
- trouver les technologies utilisables pour la promotion d'entreprises viables (production de biens et services);
- repérer, avec la participation du ou des groupes cibles, les technologies appropriées qui peuvent répondre aux besoins sociaux (les techniques qui réduisent le dur labeur des femmes et améliorent la santé et l'assainissement, par exemple);
- documenter les innovations institutionnelles et techniques favorables aux pauvres en matière de gestion des ressources naturelles qui sont le fruit de l'expérience acquise par le FIDA dans le cadre de ses projets dans les hautes terres et par d'autres partenaires en vue de définir les bonnes pratiques;
- mettre à profit et faire connaître l'expérience du FIDA aux praticiens du développement, aux décideurs et à un plus large réseau de partenaires visant eux aussi à un développement favorable aux pauvres.

b) Renforcer les capacités et promouvoir le développement des institutions favorables aux pauvres, spécialement au niveau de la communauté:

- travailler en partenariat avec les institutions, particuliers et groupes communautaires favorables aux pauvres à l'échelon local, national et régional afin d'élargir leurs propres moyens institutionnels et de construire des réseaux plus vastes sur les thèmes de l'amélioration des moyens de subsistance et de l'équité entre les sexes;
- soutenir le développement de réseaux thématiques réunissant diverses parties prenantes, par exemple le groupe cible (en particulier les groupes féminins), l'administration, le secteur privé et la société civile, à l'échelon national et régional et avec une vision mondiale;
- organiser une formation et des visites de familiarisation menées par le personnel des projets du FIDA et les institutions d'exécution des projets sur des thèmes choisis et élaborer des stratégies de communication au sujet des réalisations des projets et l'échange de données d'expérience.

c) Encourager une meilleure concertation afin de créer un environnement propice à un développement durable qui privilégie les pauvres:

- faire l'analyse des politiques pour repérer les entraves, les contradictions et les lacunes dans les politiques, en se concentrant dans un premier temps sur les domaines où les améliorations peuvent être apportées sans porter atteinte à des intérêts établis;
- mettre en évidence les expériences réussies dans les projets du FIDA (innovations et partenariats fructueux en faveur des pauvres, par exemple) et appeler l'attention sur les questions politiques et institutionnelles à étudier plus avant;
- travailler avec les organisations communautaires pour déceler les facteurs décisifs dans un environnement porteur;
- s'appuyer sur l'expérience de la Phase I du programme (par exemple, la culture itinérante); travailler avec les partenaires pour trouver les acteurs clés dans les milieux dirigeants et orienter vers eux l'information par les voies appropriées;
- divulguer les enseignements fournis par les projets et programmes sans heurter personne par les voies appropriées en visant les dirigeants et décideurs déterminants, y compris les donateurs;
- travailler de concert avec les partenaires du programme et des projets pour trouver

ANNEXE I

un terrain neutre où les diverses parties peuvent se réunir et débattre des problèmes, priorités et mesures de suivi à prendre.

IV. RÉSULTATS/AVANTAGES ESCOMPTÉS

7. Les résultats escomptés de la deuxième phase proposée sont les suivants:
- a) meilleure aptitude des projets du FIDA à cerner:
 - les possibilités économiquement et socialement viables (et donc durables) d'améliorer les moyens de subsistance des populations pauvres et défavorisées dans les zones d'activité des projets; et
 - les innovations techniques et institutionnelles en matière de gestion des ressources naturelles qui permettent aux groupes cibles du FIDA d'exploiter ces possibilités;
 - b) un processus de consultation avec les groupes cibles qui discerne les entraves à la réalisation de ces possibilités (économiquement et socialement viables) et les moyens de lever les barrières et obstacles;
 - c) amélioration du capital matériel, humain, institutionnel et social des organisations partenaires (en particulier les organisations communautaires) ainsi que des organismes et partenaires d'exécution;
 - d) un système participatif de suivi et évaluation et un processus de documentation qui fait la synthèse des enseignements tirés de l'expérience des projets et des initiatives du programme et qui en assure la diffusion.

V. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION

8. Le programme proposé viendrait appuyer les projets en cours et proposés, financés par le FIDA, dans les hautes terres du Bangladesh, du Bhoutan, de Chine, d'Inde, du Népal et du Pakistan. Il favoriserait aussi le dialogue interne et régional afin d'améliorer la capacité de chaque organisation à analyser les politiques.

9. ICIMOD serait l'organe bénéficiaire et d'exécution du programme. Le FIDA assurerait une supervision régulière. ICIMOD recruterait un coordonnateur du programme, en consultation avec le FIDA, et assurerait le soutien de divers programmes au sein d'ICIMOD, dans les domaines suivants: gestion des ressources naturelles; diversification de l'agriculture et des revenus ruraux; culture, équité, problématique homme-femmes et gouvernance; gestion de l'information et communications. Les plans de travail annuels seraient approuvés et les produits du programme seraient assurés par un comité de pilotage formé des directeurs des programmes précités d'ICIMOD.

10. Dispositions concernant le suivi et l'évaluation et la présentation de rapports:

- a) **Rapports d'activité:** Des rapports seraient présentés chaque année au FIDA, avec des informations techniques et financières. Ils mettraient en évidence les grandes orientations des activités en cours, les questions d'exécution et les mesures de suivi à prendre. Un rapport d'activité annuel décrirait les résultats obtenus au regard des objectifs convenus, l'utilisation des fonds budgétaires et d'autres questions ainsi que la façon dont elles sont traitées. Il indiquerait en particulier les domaines où l'exécution

ANNEXE I

des projets a gagné en efficacité, de même que les activités de concertation. Ce rapport serait établi selon la présentation convenue entre le FIDA et l'organisation bénéficiaire.

- b) **Suivi et examen à mi-parcours:** Le FIDA suivrait périodiquement l'état d'avancement du programme. Il ferait à mi-parcours un examen complet de l'utilisation des ressources du don au regard des comptes rendus financiers du bénéficiaire et ferait dans la mesure du possible une évaluation des impacts intérimaires. Dans le cadre de l'évaluation des activités de soutien à l'exécution, les projets concernés seraient tenus de suivre l'emploi des ressources du don.
- c) **Documentation des innovations et exposés des grandes orientations:** La "documentation des innovations" serait exigée et traiterait des innovations institutionnelles et techniques favorables aux pauvres issues de l'expérience apportée par les projets du FIDA et d'autres partenaires; ces innovations seraient utilisées comme stratégies de lutte contre la pauvreté. Les questions institutionnelles et de politique générale à étudier plus avant par le FIDA dans ses discussions avec les pouvoirs publics feraient l'objet d'exposés qui tiendraient compte de la sensibilité des questions traitées et seraient diffusés.
- d) **Comptes rendus des ateliers d'échange des enseignements tirés et de l'information sur les grandes orientations:** Des ateliers seraient organisés régulièrement pour faire connaître l'essentiel de ces innovations dans d'autres zones des projets du FIDA, en même temps que la documentation sur les processus, l'évaluation et le suivi participatif afin de saisir les leçons à en tirer dans l'intérêt des projets concernant d'autres domaines du FIDA et d'un réseau plus large d'acteurs du développement, de décideurs et de partenaires qui s'attachent eux aussi à faire reculer la pauvreté.
- e) **Rapports d'achèvement:** Le rapport d'achèvement serait centré sur l'impact que le don a eu sur les ruraux pauvres et sur la réalisation des objectifs du don. Il contiendrait des mesures qualitatives et quantitatives des résultats. Les innovations testées dans le cadre du don seraient clairement indiquées et le degré de leur application à plus large échelle serait évalué. Les rapports seraient soumis au FIDA dans les 60 jours suivant la date d'achèvement.

**VI. COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME
(en USD)**

Catégorie de dépenses	FIDA	ICIMOD	Projets du FIDA	Total
Dépenses de personnel et agents du projet	250 000	200 000		450 000
Assistance technique	450 000			450 000
Formation, atelier	215 000	50 000	100 000	365 000
Dépenses de fonctionnement	120 000			120 000
Vérification des comptes	10 000			10 000
Collaborateurs nationaux		50 000		50 000
Frais généraux	155 000			155 000
Total	1 200 000	300 000	100 000	1 600 000

INBAR: PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS RÉMUNÉRATRICES DES PETITS PRODUCTEURS DE BAMBOU ET DE ROTIN

I. GÉNÉRALITÉS

1. Le Réseau international sur le bambou et le rotin (INBAR) a été officiellement fondé en 1997 en tant que réseau multidisciplinaire visant à offrir une approche globale des problèmes sociaux, économiques, politiques, institutionnels et techniques liés à la mise en valeur du bambou et du rotin. Il avait existé en tant que réseau informel depuis 1984. Il élabore, présente et encourage les techniques et solutions appropriées en vue d'améliorer la qualité de vie des populations pauvres et défavorisées dans les pays en développement et d'exercer un impact favorable sur les forêts et les environnements dégradés. En tant que réseau intergouvernemental mondial formé de huit pays, l'INBAR se relie à une variété de parties prenantes et sert de banque publique d'information et de conseiller technique pour le bambou et le rotin, sous tous leurs aspects, de la production à la consommation. Ses programmes portent sur l'amélioration des moyens de subsistance et le développement économique, avec leurs aspects environnementaux, englobant les aspects sociaux, la technique, la gestion des ressources naturelles, l'emploi des produits et la diffusion des techniques qui ont fait leurs preuves et de l'information. L'INBAR assure l'orientation, la coordination et le soutien des activités stratégiques et novatrices de recherche-développement relatives au bambou et au rotin.

II. JUSTIFICATION ET PERTINENCE POUR LE FIDA

2. Le don proposé vient compléter les investissements du FIDA dans l'INBAR. Par le recours aux projets en cours d'action-recherche (dans l'exploitation) grâce auxquels des moyens considérables ont été établis, on compte améliorer de beaucoup l'efficacité globale et obtenir les résultats escomptés sans retard ou avec peu de retard, dans l'installation de sites dans de nouveaux pays. Il servirait à consolider les activités en cours et nouvelles centrées sur l'Afrique subsaharienne où de nouvelles initiatives sont entreprises. Le financement du FIDA est d'importance fondamentale pour la poursuite des travaux essentiels de validation en cours dans l'exploitation et pour le maintien des cofinancements et autres investissements existants ou l'obtention de cofinancements et investissements additionnels, avec lesquels des liens stratégiques seraient établis. Il est aussi le pilier du programme d'amélioration des moyens de subsistance de l'INBAR.

3. Le don vise à lever les obstacles qui empêchent les communautés rurales de tirer tout le profit possible de l'augmentation de la demande de bambou et de rotin et à exploiter les possibilités qu'offrent la diversification des produits artisanaux et industriels ainsi que l'ouverture de nouveaux débouchés. Il s'appuierait sur les activités qui ont fait leurs preuves et les exemples réussis en vue de les adapter plus largement à l'aide d'investissements sous forme de prêts. Ces activités seraient réalisées en tandem avec des projets nouveaux ou existants financés par un prêt ou seraient reproduites, en fonction de la situation locale. L'expérience des années 2000-2004 donne à penser que les initiatives politiques, la conception des projets, les systèmes de soutien institutionnel et financier et l'apparition de nouveaux débouchés et d'une demande accrue se traduiront par la création de nouvelles entreprises communautaires de transformation créatrices de valeur ajoutée ainsi que par une demande accrue de bambou brut dont bénéficieront un plus grand nombre de petits exploitants, bien qu'on compte que ce secteur tirera aussi son essor de l'offre d'un bambou de qualité et commercialisable, classé selon son âge, ainsi que de systèmes fiables pour l'offre et de mécanismes de financement.

4. Il faut des systèmes communautaires de soutien institutionnel et technique, des systèmes de propriété et de gestion des petites et moyennes entreprises (PME) et des modèles de financement par lesquels la communauté peut fabriquer des produits adaptés à divers types et divers secteurs de

ANNEXE II

marchés, ainsi qu'à des marchés de qualité des grandes villes et à l'étranger. Bien que ce travail ait déjà été commencé dans le cadre du don en cours du FIDA, il importe de continuer à l'appuyer pour installer les systèmes additionnels de savoirs et les institutions supplémentaires dont on a besoin pour en tirer tout le profit.

5. Les communautés ne sont pas capables d'exploiter pleinement les nouveaux débouchés qui s'ouvrent au secteur du bambou et du rotin faute d'un soutien institutionnel et technique suffisant sur le plan local en l'absence d'exemples réussis susceptibles d'être copiés par l'adaptation. Il convient de développer les chaînes de l'offre du produit et de soutenir les systèmes de commercialisation et de financement. Il faut développer les filières commerciales et fabriquer des produits qui répondent aux tendances des marchés intérieurs et d'exportation. Il faut des systèmes communautaires de production capables de produire en quantité tout en préservant la qualité pour tirer parti des possibilités accrues offertes par les marchés intérieurs et d'exportation en bout de chaîne. Le don permettrait aussi de mettre au point des produits qui soient la marque d'une fabrication par la communauté, de l'équité entre les sexes, d'une production soutenable, de la protection de l'environnement et de l'emploi de matières organiques, toutes qualités qui, alliées à celles d'être le fruit de l'artisanat traditionnel, de savoirs locaux et des variétés locales, peuvent être un atout considérable sur les marchés en bout de chaîne et d'exportation.

6. Les activités du don devraient aboutir à des projets de prêt reposant sur des modèles ayant fait leurs preuves dans l'exploitation, des exemples de conception et des systèmes institutionnels qui peuvent se concrétiser par des systèmes améliorés de production et des entreprises à la productivité plus élevée utilisant une technologie de qualité et appropriée, avec des systèmes locaux d'appui, et qui s'adressent systématiquement aux marchés déjà identifiés. Le don ouvrirait l'accès aux marchés développés où les dépenses nettes sont élevées. Dans l'ensemble, il contribuerait à améliorer durablement les moyens de subsistance et les revenus de ceux qui interviennent aux divers échelons de la chaîne de transformation du bambou et du rotin et il aurait un impact favorable sur l'environnement, le logement et la qualité de la vie en général.

III. PROGRAMME PROPOSÉ

7. Le don du programme permettrait d'utiliser plus efficacement et plus largement les techniques du bambou et du rotin en vue d'améliorer les moyens de subsistance ruraux. Il a pour objectif spécifique de mettre au point des systèmes et modèles ayant fait leurs preuves et adaptables pour les institutions, la production des PME, le financement et la commercialisation en vue d'améliorer les moyens de subsistance des communautés rurales pauvres fondés sur le bambou et le rotin, en collaboration avec des projets d'investissements visant à augmenter l'utilité et l'internalisation des produits. Dans l'ensemble, le don permettrait aux ruraux pauvres de produire et transformer plus efficacement le bambou et le rotin, de prendre pied dans l'économie de marché et d'en bénéficier à moindre risque et avec des économies d'échelle.

8. Les objectifs du don sont:

- a) Concevoir des activités de projet adaptables et des modèles avec un appui institutionnel, une réalisation de produits en faveur des pauvres et de la valeur ajoutée.
- b) Mettre au point des modèles de PME appartenant à la communauté et des systèmes de production orientés vers les marchés institutionnels, principaux et de niche avec un soutien politique approprié.
- c) Établir des formules novatrices de commercialisation à l'aide de partenariats public-privé reliant les producteurs des communautés rurales pauvres aux consommateurs des marchés des pays développés et en développement.

ANNEXE II

- d) Établir des synergies avec le programme de prêts du FIDA et créer des possibilités de les reproduire en les adaptant dans des projets utilisant le bambou et le rotin.
- e) Promouvoir le renforcement des institutions et les réseaux Sud-Sud dans le cadre du programme d'amélioration des moyens de subsistance de l'INBAR.

IV. PRODUITS ET AVANTAGES ESCOMPTÉS

9. Les principales activités ci-après du programme seraient entreprises.
- a) **Appui aux projets de développement:** Les sites d'action-recherche aideraient à produire des modèles d'activité pour des projets de développement rural qui pourraient être adaptés à de nouveaux emplacements et être centrés sur l'élaboration de systèmes d'organisation appartenant à la communauté, de modèles de PME, de systèmes d'appui institutionnel et financier, l'essai des technologies, la production durable et la valeur ajoutée dans les produits du bambou et du rotin, et des chaînes d'offre des ressources et des produits centrées sur la communauté. Les arrangements institutionnels à assise communautaire comprendraient la prestation de services techniques et d'experts pour les activités de culture, de transformation et de commercialisation.
 - b) **Commercialisation novatrice:** Des filières commerciales novatrices et des systèmes institutionnels novateurs seraient encouragés au moyen de partenariats public-privé reliant les producteurs des communautés rurales aux marchés locaux et extérieurs. L'INBAR exploiterait les possibilités de concertation en vue de privilégier les choix politiques qui sont favorables aux communautés de producteurs et procurent les rendements maximums. Cela aiderait aussi à forger des filières commerciales pour de nouveaux projets de prêt.
 - c) **Liaisons avec le programme de prêts et possibilités de reproduction adaptative:** Des liaisons seraient établies avec le programme de prêts du FIDA au moyen d'un processus synergique de collaboration et de consultation consistant à adapter les technologies, les projets à la situation considérée, aux partenariats institutionnels, aux modèles d'entreprise, aux méthodes de conception des produits et aux filières commerciales ainsi qu'au soutien technique. On étudierait les possibilités de reproduction à l'aide de projets d'amélioration des moyens de subsistances axés sur la demande ou les besoins et on les documenterait en tant que modèles. (Des liaisons sont déjà établies avec certains projets de prêt du FIDA, d'autres sont à l'étude).
 - d) **Renforcement institutionnel:** Le renforcement institutionnel du programme d'amélioration des moyens de subsistance serait soutenu par la consolidation de l'appui technique à l'intégration de la problématique hommes-femmes, la documentation et l'analyse des impacts. L'efficacité et l'efficience du Groupe de travail mondial de l'INBAR sur l'amélioration des moyens de subsistance, de création récente, qui réunit les spécialistes de l'assistance technique du siège, des bureaux régionaux, des projets de terrain et des organisations coopérantes, seraient renforcées par leur travail en réseau et par la promotion des mécanismes de communication et de collaboration. Des dispositifs d'appui technique entre institutions Sud-Sud et Nord-Sud seraient établis pour le bambou et le rotin.

10. **Produits:**

a) Composante projet adaptable:

- des modèles de développement adaptables incluant le bambou et le rotin;
- des organisations appartenant à la communauté et des arrangements institutionnels incluant l'apport local de services techniques et d'experts pour les activités agricoles, de transformation et de commercialisation;
- des systèmes agricoles améliorés avec des variétés appropriées, de meilleures méthodes de culture en vue d'une production durable et des techniques améliorées de production et de récolte;
- des exemples ayant fait leurs preuves pour la fabrication des produits du bambou et du rotin à valeur ajoutée en faveur des pauvres;
- des modèles de chaînes d'offre des ressources et des produits centrés sur la communauté;
- des techniques nouvelles et améliorées avec le matériel approprié;

b) Modèles de PME appartenant à la communauté:

- des modèles de PME appartenant à la communauté;
- des exemples de développement des marchés institutionnels, principaux et de niche;
- des documents directifs visant à trouver des débouchés et à faciliter la transition du bois au bambou, qui serait profitable aux ruraux pauvres en tant que producteurs et transformateurs;
- de meilleurs systèmes de fabrication des produits y compris avec des méthodes artisanales industrialisées;
- des systèmes communautaires de capital risque et d'autres modes de financement;
- des technologies et des modèles d'entreprise éprouvés reposant sur des données financières conformes aux modèles d'exploitations agricoles du FIDA en vue de faciliter leur application;
- des modèles de transfert de technologie et de fiches de conseils techniques fondés sur les modèles d'entreprise et les technologies ayant fait leurs preuves dans l'exploitation;
- des modules de formation.

c) Commercialisation novatrice:

- des partenariats novateurs en faveur des pauvres entre producteurs locaux, exportateurs et détaillants européens;
- l'intervention du Groupe européen d'intérêt économique pour faciliter la commercialisation des produits communautaires;
- des partenariats techniques et de conception des produits entre concepteurs et institutions des pays développés et des pays en développement;
- des services de promotion de l'entreprise à l'intention des PME pour instaurer des méthodes efficaces et efficientes de gestion des affaires;
- des exemples de politiques de prix pour maximiser les bénéfices pour la communauté;
- des systèmes de protection des droits de propriété intellectuelle tels que l'enregistrement des modèles, les normes de commerce équitable, y compris la preuve d'avantages apportés aux femmes défavorisées et, le cas échéant, la production organique;

ANNEXE II

- des systèmes d'information sur le marché, y compris des exemples d'emploi de la technologie de l'information pour relier les écoles de design et les concepteurs du monde développé et les entreprises communautaires des filières locales.

d) Liens avec le programme de prêts et possibilités de reproduction adaptative:

- des possibilités d'investissement, y compris la contribution aux dossiers d'admission des projets pour les projets de prêt en cours et nouveaux à l'aide de la documentation technique et financière connexe fondée sur des entreprises et des technologies ayant fait leurs preuves sur le terrain; contribution sur demande à la rédaction des exposés des options et stratégies d'intervention par pays pour les pays participants et bénéficiaires du don proposé;
- un soutien technique sur le terrain et du siège en faveur du bambou et du rotin pour les projets d'investissement du FIDA par le biais des bureaux de l'INBAR et coordonné par le Bureau technique régional de l'INBAR pour l'Europe;
- des conseils techniques pour l'adaptation des technologies ainsi que de la conception et des principes des projets en faveur des zones de prêt des projets, de l'appui à la conception des produits et des filières commerciales;
- des plates-formes pour la participation des banques de développement et institutions de financement nationales et internationales intéressées;
- la reproduction adaptative dans les projets d'amélioration des moyens de subsistance.

e) Renforcement des institutions:

- un soutien technique à l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les activités financées par un don;
- un soutien technique en réseau pour la collecte de données et la documentation;
- le groupe de travail sur l'amélioration des moyens de subsistance dispose de moyens renforcés de communications et d'un réseau pour appuyer, coordonner et faciliter plus efficacement la coopération Sud-Sud et Nord-Sud;
- des systèmes éprouvés de collecte des données du projet, de planification, de suivi et évaluation et d'analyse des impacts fondés sur les systèmes d'information géographique.

V. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION

11. Le projet serait réalisé et coordonné par le programme d'amélioration des moyens de subsistance au siège de l'INBAR, tandis que la facilitation et l'aide à la commercialisation seraient assurées par le bureau de Rome de l'INBAR. L'exécution, le suivi et la supervision du projet seraient assurés par les bureaux régionaux et les bureaux installés sur les sites d'action-recherche où des moyens techniques considérables ont été constitués par l'INBAR et par le personnel des réseaux partenaires selon les principes du réseau décentralisé de l'INBAR. Le bureau de Rome est doté des moyens nécessaires pour aider à la commercialisation, et l'établissement d'un groupe européen d'intérêt économique est envisagé. En tous lieux, l'exécution sur le plan local serait faite essentiellement par les ONG partenaires, nationales et locales. Des données ponctuelles détaillées seraient rassemblées et une documentation serait établie sur les produits des activités. Pour les projets dont les activités sont liées à la géographie, celles-ci seraient portées sur le système de suivi et évaluation du système d'information géographique de l'INBAR et analysées. Le programme sera réalisé dans huit pays d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique. L'inclusion éventuelle d'autres pays sera étudiée en fonction du cofinancement supplémentaire disponible.

ANNEXE II

12. Des rapports annuels sur l'état d'avancement du projet, contenant des données techniques et financières, seraient présentés au FIDA. Des données en temps réel seraient disponibles sur le site Internet de l'amélioration des moyens de subsistance qui resterait une source d'information sur le programme de l'INBAR financé par le FIDA.

**VI. COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME
(en USD)**

Catégorie de dépenses	FIDA	Cofinancement	TOTAL
Dépenses de personnel	300 000	400 000	700 000
Frais de recherche sur le terrain	680 000	1 500 000	2 180 000
Études	100 000	200 000	300 000
Biens d'équipement, matériel et fournitures	50 000	280 000	330 000
Voyages	60 000	95 000	155 000
Ateliers et formation	70 000	150 000	220 000
Services de consultants	100 000	300 000	400 000
Frais généraux	140 000	200 000	340 000
TOTAL	1 500 000	3 125 000	4 625 000

**TECHNOSERVE: PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT EN FAVEUR DES PAUVRES D'UNE
INDUSTRIE COMPÉTITIVE DE LA NOIX DE CAJOU EN AFRIQUE DE L'EST**

I. GÉNÉRALITÉS

1. Au début des années 70, le Mozambique était le plus grand producteur de noix de cajou du monde, et la Tanzanie le suivant de près, tandis qu'une petite industrie existait aussi au Kenya. Ce produit était une source de revenus monétaires importante pour quelque deux millions de familles à faibles revenus. Au cours des dernières décennies, la production tout comme la transformation de l'anacarde ont cependant reculé dans ces trois pays. En effet, les grandes installations de transformation, souvent gérées par l'État, se sont effondrées, les plantations de noix de cajou ont été négligées et la production des trois pays, qui avait culminé à 350 000 tonnes, n'atteint plus que la moitié de ce chiffre. Pour de nombreuses familles pauvres de ces pays, la noix de cajou reste cependant la principale culture commerciale.

2. La demande mondiale de noix de cajou a progressé de plus de 5% l'an au cours des 15 dernières années. Et pourtant 85% de toute la production de l'Afrique de l'Est sont exportés sous forme de noix brutes pour alimenter l'industrie de transformation de l'Inde. Les négociants qui opèrent sur ce marché paient généralement à leurs fournisseurs d'Afrique de l'Est, qui sont de petits exploitants, un prix unique, et néanmoins très instable, pour un produit non classé, de sorte que les producteurs n'ont guère d'intérêt à améliorer la qualité ou à augmenter la quantité de cette culture arbustive à croissance lente.

3. Les débouchés internationaux pour la noix de cajou transformée se trouvent principalement en Europe, aux États-Unis et, de plus en plus, en Asie, et la demande croît lentement mais régulièrement. Le relèvement de l'industrie est-africaine de la noix de cajou dépend cependant de sa capacité à transformer cette noix en un produit fini de haute qualité et à l'exporter directement sur les marchés internationaux. Il ressort de l'analyse que la région peut être globalement compétitive et qu'une nouvelle industrie locale de transformation a d'ailleurs commencé à s'implanter. Sa croissance et son développement ne sont pourtant pas assurés et son développement ne profitera pas nécessairement aux petits producteurs. Pour ce faire, il faudrait un effort intégré centré sur la transformation, la production des petits exploitants, la commercialisation et la politique.

II. JUSTIFICATION ET PERTINENCE POUR LE FIDA

4. Le programme serait ciblé sur les petits producteurs de noix de cajou des plaines rurales côtières du Kenya, du Mozambique et de la Tanzanie qui sont des zones aux ressources naturelles limitées, au faible potentiel agricole et aux niveaux de pauvreté nettement supérieurs à la moyenne nationale. Un certain nombre de donateurs et d'organisations non gouvernementales (ONG) soutiennent déjà ce secteur, mais ils travaillent jusqu'à présent de façon relativement peu coordonnée. Le programme établirait des partenariats avec les producteurs, transformateurs et exportateurs du secteur privé, avec les gouvernements de ces trois pays et avec les donateurs et ONG qui soutiennent ce secteur afin d'élaborer une démarche globale, stratégique et intégrée dans toute la chaîne de valeur pour stimuler le redressement de ce secteur. S'appuyant sur les activités d'une initiative pilote financée par le FIDA, ce programme aurait une forte dimension régionale et encouragerait l'apprentissage entre pays ainsi que l'échange d'information et de données d'expérience. Ces aspects ajouteraient de la valeur aux activités réalisées dans chacun des pays et renforceraient l'impact général du programme sur le développement.

5. Le programme soutiendrait la stratégie régionale du FIDA pour l'Afrique orientale et australe. Il s'efforcerait non seulement d'améliorer l'accès des ruraux pauvres aux débouchés importants pour leur produit, mais il viserait aussi à leur ouvrir l'accès à l'information et à la technologie dont ils ont

ANNEXE III

besoin pour accroître leur productivité dans les zones côtières arides et marginales où les autres possibilités économiques sont limitées. En mettant explicitement l'accent sur le soutien d'intermédiaires commerciaux qui ne font pas partie du groupe cible du FIDA, le programme permettrait également au FIDA de mieux comprendre comment le développement du secteur privé peut contribuer, tout au long de la chaîne de valeur, à la réduction de la pauvreté. En outre, le programme se grefferait directement sur le projet d'appui aux marchés agricoles financé par le FIDA au Mozambique et sur le programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles en Tanzanie.

6. TechnoServe, une organisation sans but lucratif basée aux États-Unis, est pour le FIDA un partenaire d'exécution approprié. Elle a travaillé en Afrique de l'Est pendant plus de 30 ans et pendant six ans dans l'industrie de la noix de cajou, tout au long de la chaîne de valeur, avec les producteurs, l'agro-industrie et les gouvernements. Technoserve aurait non seulement la possibilité d'échanger son expérience avec les programmes financés par le FIDA dans la région, mais elle trouverait aussi dans l'influence du FIDA et son effet de levier auprès des gouvernements un atout précieux lorsqu'elle s'efforce de nouer le dialogue avec les partenaires nationaux et régionaux.

III. PROGRAMME PROPOSÉ

7. Ce programme triennal a pour finalité globale de permettre aux producteurs ruraux pauvres des régions les plus pauvres du Kenya, du Mozambique et de la Tanzanie d'accroître leurs revenus et leurs actifs par l'amélioration de la production et de la commercialisation de la noix de cajou. Pour ce faire, il encouragerait le relèvement et la croissance d'une industrie de la noix de cajou compétitive et créatrice de valeur ajoutée en Afrique de l'Est, qui relierait les entreprises rurales de transformation, de création récente, aux petits producteurs de plus en plus productifs, auxquels elles fourniraient durablement des débouchés, des emplois et une aide à la production, le tout dans un cadre politique favorable et porteur.

8. Les activités du programme seraient articulées en trois composantes:

- a) **Accès plus large des petits exploitants aux ressources de la production et de la commercialisation.** Le programme travaillerait avec les petits producteurs de noix de cajou et leurs associations, tels les groupes d'entreprises agricoles. Il consoliderait les groupes existants et appuierait la création de nouveaux groupes. Les efforts de renforcement des capacités de leurs membres seraient centrés sur les compétences relatives aux technologies, à l'information, aux services financiers, aux activités d'après récolte, à la commercialisation et aux activités de plaidoyer. On étudierait aussi la possibilité de créer des associations de producteurs de deuxième niveau. Le cas échéant, le programme consoliderait les systèmes existants d'information sur les marchés.
- b) **Appui aux transformateurs ruraux en tant que fournisseurs durables de débouchés, d'emplois et d'une aide à la production.** Le programme appuierait la création et la consolidation des entreprises rurales de moyenne envergure qui transforment la noix de cajou, aiderait les entrepreneurs à choisir leur emplacement et à dresser les plans de l'entreprise, organiserait les montages financiers, donnerait une formation à la gestion, gérerait la chaîne de l'offre, guiderait leur démarrage et les relierait au marché. Il encouragerait la création d'associations de deuxième niveau ou d'entreprises de services pour aider les transformateurs à rationaliser les sources d'offre et à se faire entendre avec plus de force dans les débats politiques. Il choisirait comme clients les entrepreneurs et les entreprises qui s'engagent à nouer des relations d'affaire équitables avec leurs petits fournisseurs et il les encouragerait à leur apporter des services de soutien (prêts à la

production, services de vulgarisation) pour les aider à améliorer leur production en qualité et en quantité.

- c) **Amélioration des relations régionales et des synergies entre parties prenantes.** Le programme: i) parrainerait les recherches, les échanges de visites, les ateliers, un site Internet, etc. pour faciliter la coordination et l'échange d'information entre les divers chercheurs en biotechnologie, agronomie et ingénierie; ii) encouragerait la concertation participative à l'échelon national et régional; iii) appuierait la création d'un organe régional approprié pour promouvoir l'industrie et ses produits, et iv) organiserait une conférence annuelle des parties prenantes pour le programme afin de faciliter l'échange de savoirs et de données d'expérience.

IV. RÉSULTATS ET AVANTAGES ESCOMPTÉS

9. On compte qu'à la fin de la période d'exécution le programme aurait:

- créé un marché fiable pour les noix brutes, approvisionné par 145 000 petits exploitants pauvres des trois pays;
- aidé ces petits exploitants à relever leur productivité de 25% à 50%;
- permis à ces exploitants d'augmenter de 25% à 100% leurs revenus en tant que membres des groupes d'entreprises agricoles;
- aidé les chefs d'entreprise et les entreprises qui exploitent des installations de transformation de moyenne envergure à augmenter leur capacité de transformation d'environ 25 000 tonnes au total;
- permis à ces chefs d'entreprise et entreprises d'augmenter de 25 millions de USD au total leurs revenus tirés de la transformation;
- conduit à la création de plus de 5 000 emplois nouveaux dans l'industrie de transformation et à de nouvelles possibilités économiques dans les communautés rurales vivant à proximité des installations de transformation;
- introduit des réformes dans la politique nationale de ces trois pays concernant la noix de cajou;
- consolidé dans ces trois pays les associations nationales de l'industrie, faisant naître l'Association africaine de l'industrie de la noix de cajou.

10. **Durabilité.** Le programme vise à assurer une croissance durable du secteur de la noix de cajou dans toute l'Afrique de l'Est et des gains durables pour les producteurs pauvres qui y participent. En réunissant différents acteurs de la chaîne de valeur, il garantirait que les relations établies reposent sur l'intérêt mutuel et qu'elles soient intrinsèquement durables et viables sans autre assistance des donateurs. Là où un soutien direct s'impose pour faire démarrer de nouvelles possibilités, il faudrait s'assurer que l'initiative continue à fonctionner par elle-même par la suite, et toutes les activités de renforcement des capacités auraient une finalité et des jalons bien définis pour le retrait du soutien. On prévoit qu'à la fin du programme l'industrie serait suffisamment bien établie pour entraîner ensuite la croissance sans assistance supplémentaire.

V. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION

11. **Organisation et gestion.** Le programme sera géré par une équipe de la noix de cajou d'Afrique de l'Est composée de deux personnes et relevant du Directeur régional de TechnoServe pour l'Afrique, qui appuierait et coordonnerait le travail sur le terrain réalisé par les programmes nationaux de TechnoServe et leurs organisations partenaires dans ces trois pays. La gouvernance et la direction seraient assurées par un comité consultatif formé des représentants de l'équipe du programme, des principaux partenaires d'exécution, des donateurs, de l'administration locale et d'autres parties prenantes importantes de ce secteur. Le comité consultatif se réunirait deux fois par an pendant toute la durée du programme.

12. **Gestion financière.** Elle serait assurée par le département financier de TechnoServe au Mozambique. TechnoServe soumettrait au FIDA des états financiers annuels et engagerait des commissaires aux comptes extérieurs pour la vérification annuelle des comptes du programme.

13. **Partenariats opérationnels.** Dans le cadre du programme, TechnoServe travaillerait avec une variété de partenaires et de clients, notamment les associations de producteurs, les ONG locales et internationales, les organismes gouvernementaux et les entreprises agroalimentaires, en vue d'assurer la meilleure coordination possible des efforts de développement et l'exploitation des synergies tout au long de la chaîne de valeur, dans l'intérêt des petits exploitants, des transformateurs et d'autres parties prenantes. Les relations de travail avec tous ces intervenants seraient définies avec soin dans des accords écrits. Tous les contrats de sous-traitance reposeraient sur la performance et auraient des mécanismes appropriés d'examen et de contrôle.

14. **Planification, suivi et évaluation.** TechnoServe établirait un programme d'exécution dans lequel le premier plan de travail et budget annuel serait décrit en détail. Par la suite des plans de travail et budgets détaillés seraient établis en consultation avec toutes les parties prenantes et seraient soumis au comité consultatif et au FIDA aux fins d'examen et d'approbation. Le suivi du programme serait réalisé par des membres désignés du personnel du programme national, qui gèreraient et suivraient la progression des activités en fonction des plans de travail. Ils établiraient des rapports semestriels d'activité que l'équipe est-africaine de la noix de cajou compilerait et soumettrait, avec son rapport sur les activités à l'échelon régional, au FIDA et au comité consultatif. TechnoServe ferait un examen à mi-parcours afin d'analyser l'état d'avancement et de prendre les mesures correctives qui seraient nécessaires, et à la fin de la période d'exécution elle rédigerait un rapport d'achèvement du programme qui examinerait les résultats du programme et son impact sur le développement et tirerait des enseignements de l'expérience.

VI. COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME

15. **Budget du programme.** Le coût total du programme serait de 6,2 millions de USD. Sur ce montant, 4,7 millions de USD (76%) financeraient les activités visant à accroître la production et la transformation dans chacun des trois pays, le coût des activités consacrées au développement des synergies régionales étant estimé à 1,5 million de USD (24%).

16. **Plan de financement.** Sur le coût total du programme, le FIDA apporterait 1,5 million de USD (24%); l'Agence des États-Unis pour le développement international 2,4 millions de USD (39%); le Secrétariat d'État aux affaires économiques (Suisse) 1,2 million de USD (19%) et TechnoServe elle-même 30 000 USD. Le déficit actuel de financement de 1,1 million de USD devrait être comblé par l'Agence des États-Unis pour le développement international ou la Banque mondiale, avec lesquelles des entretiens sont en cours.

17. **Financement du FIDA.** Il serait ciblé sur des activités spécifiques à l'échelon national ou régional. Au Mozambique, le financement du FIDA servirait aux activités d'assistance aux cultivateurs, en s'attachant à la constitution et la formation de groupes de petites entreprises, et à la réalisation d'un examen de la politique sectorielle. Il servirait à un programme similaire en Tanzanie, où l'on entreprendrait aussi de refondre l'ensemble des politiques. Au Kenya, le don du FIDA servirait de financement d'ancrage pour l'établissement du programme, des sources additionnelles de financement étant négociées. Le financement du FIDA couvrirait aussi en partie les dépenses de l'équipe est-africaine de la noix de cajou.

**Budget-programme 2005-2007
(en milliers de USD)**

	Agence des États-Unis pour le développement international	Secrétariat d'État aux affaires économiques	FIDA	Techno- Serve	À négociier	Total
Véhicules et matériel	68, 8	85, 1	75, 9	0, 2	34, 9	264, 9
Dépenses de bureau	92, 3	115, 2	76, 1	1, 8	64, 6	350, 0
Dépenses de personnel	894, 5	692, 7	796, 7	18, 0	565, 5	2 967, 4
Appui et soutien	100, 5	88, 1	102, 5	2, 3	76, 3	369, 7
Services sous-traités/de consultants	1 071, 6	51, 6	210, 8	1, 6	97, 9	1 433, 5
Frais d'utilisation des véhicules	34, 6	37, 7	91, 3	2, 8	93, 6	259, 9
Frais généraux et dépenses d'administration	143, 0	133, 0	146, 7	3, 3	107, 8	533, 8
COÛT TOTAL	2 405, 3	1 203, 3	1 500, 0	30, 0	1 040, 6	6 179, 3

FRAO: PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE GESTION POUR LES PROJETS FINANCÉS PAR LE FIDA EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

I. GÉNÉRALITÉS

1. Le cadre stratégique du FIDA déclare que le FIDA “continuera à miser sur les programmes nationaux pour améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres et chercher à savoir ce qui réussit dans la lutte contre la pauvreté et ce qui est sans effet”. De même, la stratégie régionale de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre voit dans l'exécution efficace des projets le fondement de ses efforts pour renforcer les moyens d'action des ruraux pauvres et avoir un impact. Il est important en soi d'améliorer l'exécution, mais cela servirait aussi de base à la définition du rôle catalytique des politiques et des activités de gestion des savoirs. L'importance que revêt l'amélioration de l'exécution a conduit la Division Afrique de l'Ouest et du Centre à organiser, en novembre 2002, à Cotonou au Bénin un atelier sur l'exécution des projets. Cet atelier a réuni des membres du personnel du FIDA, presque tous les directeurs de projet de la région, des représentants de l'administration et des représentants de la société civile qui étaient parties prenantes aux projets du FIDA, ainsi que les directeurs de diverses institutions bénéficiaires d'un don dans la région. Les participants se sont tous accordés à reconnaître qu'il faut absolument améliorer les capacités de gestion des projets dans la région. L'atelier a établi un plan d'action qui indique un certain nombre d'activités précises qui visent à améliorer l'exécution. Tous les participants ont déclaré que les programmes de formation existants étaient insuffisants et ne répondaient pas aux besoins des projets. Il a donc été recommandé que l'on élabore de nouveaux programmes de formation pour pouvoir mieux satisfaire aux exigences de projets.

II. JUSTIFICATION ET PERTINENCE POUR LE FIDA

2. On sait depuis longtemps que la formation à la gestion est un facteur déterminant du succès des projets de développement rural dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre. Dès le début des années 80, le FIDA s'est investi dans le programme de formation à la gestion agricole pour l'Afrique, en partenariat avec la Banque africaine de développement, l'Institut de développement économique de la Banque mondiale et l'Organisation de l'unité africaine. Ce programme avait pour objectifs spécifiques: a) de former un cadre de gestionnaires du secteur agricole; b) de doter les établissements de formation régionaux et nationaux de moyens permanents de dispenser une formation à la gestion de l'agriculture; c) de formuler des programmes d'étude appropriés, avec le matériel et les méthodes nécessaires à la formation des gestionnaires du secteur agricole; d) d'améliorer, en un laps de temps relativement réduit, la performance des projets de développement de l'agriculture; et e) de sensibiliser davantage les hauts fonctionnaires aux questions de politique générale et aux procédures administratives qui influent sur la réalisation des projets de développement de l'agriculture.

3. Les méthodes suivies dans l'exécution des projets du FIDA ont sensiblement évolué au fil des ans et les programmes de formation n'en ont pas toujours tenu compte. Ainsi, les unités de gestion des projets, qui étaient dotées auparavant d'effectifs et de moyens importants pour intervenir directement dans l'apport des services sont aujourd'hui des entités de coordination plus souples qui sous-traitent la prestation des services à une variété d'organismes privés et publics et d'organisations non gouvernementales (ONG). On constate aussi que les bénéficiaires participent plus largement à chaque étape du cycle du projet. On encourage d'autre part l'adoption de nouvelles méthodes de suivi et évaluation. (Le Guide pratique réalisé récemment par le Bureau de l'évaluation du FIDA qui insiste sur l'importance du suivi et de l'évaluation en tant qu'instrument de décision en matière de gestion en est un bon exemple). On comprend mieux que les unités de gestion des projets ne doivent pas seulement produire des résultats, mais aussi exercer un impact. Ainsi, le système de gestion des résultats et de l'impact établi récemment par le FIDA prévoit que les unités de gestion

ANNEXE IV

des projets rendront compte régulièrement au FIDA des résultats et des impacts obtenus. Toutes ces tendances impliquent que les gestionnaires soient dotés d'une meilleure capacité dans un certain nombre de domaines, notamment, mais non seulement, la planification stratégique, les méthodes participatives, l'analyse d'impact, la sous-traitance et la gestion financière. Dans cet ordre d'idées, il importe de revoir les programmes de formation et le matériel didactique existants.

4. Le programme de renforcement des capacités de gestion pour les projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre (PRCG) est donc conçu comme un programme de formation ayant pour but de répondre plus efficacement aux besoins des projets financés par le FIDA dans cette région.

5. Ce programme s'inscrit dans le droit fil du Cadre stratégique du FIDA et de la stratégie régionale de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA du fait qu'il englobe, en particulier, la stratégie relative au renforcement des capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations. Il est également conforme à la politique en matière de dons puisqu'il complète les prêts du Fonds et traite du développement et du renforcement des capacités des institutions régionales.

III. PROGRAMME PROPOSÉ

6. Le programme proposé a pour objectif général d'accroître durablement l'impact et l'efficacité des projets de lutte contre la pauvreté rurale financés par le FIDA en améliorant les capacités et la qualité de la gestion de ces projets.

7. Les objectifs spécifiques sont:

- a) améliorer l'aptitude du personnel des projets financés par le FIDA à remédier aux problèmes liés à la gestion du projet pendant son exécution; et
- b) accroître les capacités et la faculté d'adaptation des établissements de formation régionaux et des experts en matière de gestion des projets de développement rural.

8. Principales activités du programme

Les principales activités du programme comprennent ce qui suit:

- a) **Évaluation des besoins en formation.** C'est l'une des premières activités à entreprendre pour les projets en cours. Les trois établissements régionaux de formation se rendraient sur le site des projets du FIDA dans les divers pays pour recenser, évaluer et ranger par ordre de priorité les besoins en formation des groupes cibles. L'analyse des besoins en formation est un processus permanent qui permet d'améliorer ou d'adapter les modules de formation.
- b) **Élaboration d'un manuel de formation.** Le module, "*séminaire de formation des équipes de projets*" réalisé par SATEC Développement International, un cabinet de consultants français, serait examiné, mis à jour et harmonisé en vue de la formation initiale. Le programme dispenserait une formation de type non théorique fondée sur des situations concrètes et l'expérience des stagiaires. Le manuel serait régulièrement mis à jour de manière à comprendre les nouveaux thèmes issus de l'information en retour des stagiaires, des institutions coopérantes, du FIDA et d'autres partenaires.
- c) **Activités de formation.** Le programme fournirait quatre types de formation: formation initiale, formation de suivi, formation spécialisée et formation ponctuelle. Un contrôle

ANNEXE IV

de qualité et un mécanisme d'accompagnement ainsi que l'auto-évaluation des séances de formation garantirait à la fois une qualité élevée de la formation et une amélioration régulière de la performance. Les établissements régionaux de formation feraient l'objet d'un suivi régulier et d'une préévaluation rapide afin de les accompagner pour qu'ils puissent continuer à assurer la formation après la fin du programme.

- d) **Renforcement des moyens régionaux de formation.** Cela comprend la formation de personnes ressources, l'assistance technique et les conseils aux établissements régionaux de formation, l'exploitation et l'échange des connaissances en matière de gestion des projets ruraux.

9. Concernant leur portée, les programmes de formation offrirait donc à la fois une formation en gestion générale et une formation portant sur des thèmes prioritaires spécifiques apparentés à la gestion. Un module de formation initiale destiné au personnel des nouveaux projets comprendrait des sujets généraux, en plus de questions concernant spécialement la gestion afin de faire connaître le FIDA au personnel. Le recyclage serait centré sur les problèmes prioritaires de gestion comme la gestion des contrats de prestation de services dans le contexte d'une unité de coordination du projet (*faire-faire*), les questions financières, la gestion des ressources humaines, les attitudes, les types de comportement et les techniques participatives connexes. On établirait de nouveaux programmes de formation qui modifieraient efficacement les rapports entre le personnel du projet (gestion horizontale) et entre le personnel du projet et les procédures (approche participative). La formation approfondie dans des domaines purement techniques (financement rural, vulgarisation, etc.) serait traitée dans d'autres programmes de formation.

10. Une fois le matériel didactique mis au point, les programmes de formation seraient organisés dans les pays concernés aux trois grandes étapes du cycle du projet: au moment du démarrage, à mi-parcours et environ un an avant l'achèvement du projet. On prévoit qu'à la fin de la quatrième année du don, toutes les équipes des projets des divers pays auraient participé à l'une au moins des sessions de formation.

11. Afin de garantir une amélioration suffisante des capacités régionales de gestion, chaque session de formation comporterait un mécanisme de contrôle de qualité, avec l'aide et la participation d'un spécialiste indépendant de la formation. On compte qu'à la fin de la période du don, aux moins trois établissements régionaux et formateurs indépendants seraient entièrement équipés pour continuer d'assurer durablement une formation adaptée aux projets financés par le FIDA.

IV. RÉSULTATS/AVANTAGES ESCOMPTÉS

12. Les résultats escomptés sont les suivants:

- évaluation des besoins pertinents en formation des utilisateurs ciblés;
- élaboration de manuels de formation adaptés aux besoins des utilisateurs;
- organisation de sessions de formation d'une qualité suffisante pour les équipes des projets financés par le FIDA et d'autres bénéficiaires dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre;
- participation à des stages de recyclage organisés par des personnes ressources dans les établissements régionaux de formation et par des formateurs individuels dans le cadre des projets;
- assistance du programme à des établissements régionaux de formation bien dirigés;
- exploitation et échange des savoirs régionaux en matière de gestion des projets ruraux;
- coordination et gestion efficaces du programme.

V. DISPOSITIONS RELATIVES À L'EXÉCUTION

13. La Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), basée à Dakar (Sénégal), serait le bénéficiaire du don et, à ce titre, elle assurerait l'exécution d'ensemble et la gestion financière des ressources du don. Elle s'acquitterait de ces tâches en consultation étroite avec le FIDA, les institutions coopérantes et les directeurs de projets du FIDA sélectionnés.

14. Après des recherches et enquêtes approfondies ainsi que des évaluations structurées, trois établissements régionaux de formation seraient chargés d'assurer la formation, à savoir:

- a) le *Management Development and Productivity Institute*, basé à Accra (Ghana);
- b) l'Institut supérieur africain pour le développement de l'entreprise, basé à Dakar (Sénégal); et
- c) le Centre de formation continue (Groupe EIER/ETSHER), basé à Ouagadougou (Burkina Faso).

15. Le programme travaillerait en coopération étroite avec d'autres initiatives en cours en Afrique de l'Ouest et du Centre, en particulier avec FIDAFRIQUE Réseau régional en Afrique de l'Ouest et du Centre et avec la *Supporting Rural Development Initiative* (The Hub).

16. **Gestion et organisation du programme.** La gestion et la coordination d'ensemble du programme seraient du ressort de la FRAO. Celle-ci recruterait un coordonnateur du programme, qui serait un expert très qualifié en programmes de formation à la gestion. Le coordonnateur assurerait la gestion courante du programme. Le programme de formation serait organisé par trois établissements régionaux de formation reconnus et spécialisés: le *Management Development and Productivity Institute*, l'Institut supérieur africain pour le développement de l'entreprise et le Centre de formation continue.

17. Pour réaliser le programme de formation, le PRCG travaillerait en partenariat avec des experts régionaux qualifiés et d'autres institutions régionales afin de fournir des services de formation. De cette manière, on serait assuré que les services seront fournis avec souplesse et de façon durable.

18. Un comité de pilotage du programme serait créé. Étant donné la portée régionale du programme, ce comité serait présidé par l'un des deux représentants de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale. Le comité de pilotage serait composé d'un représentant du FIDA, de deux représentants des institutions coopérantes et de deux directeurs de projets financés par le FIDA, à raison d'un pour chacune des régions. Il serait chargé de l'orientation générale et de l'approbation du plan de travail et budget annuel du programme. La FRAO assurerait le secrétariat du comité de pilotage du programme.

19. Un comité technique serait constitué. Il serait composé d'un représentant de chacun des trois établissements régionaux de formation, d'un représentant des institutions coopérantes, d'une personne-ressource très qualifiée venant de l'extérieur et du coordonnateur du programme venant de la FRAO. Le comité technique serait chargé principalement d'examiner le matériel didactique, d'approuver et d'évaluer le programme de formation, de choisir, parmi ceux qui ont été recensés, les besoins en formation à satisfaire, d'évaluer l'impact de la formation sur la gestion des projets et d'organiser l'échange des données d'expérience entre spécialistes.

VI. COÛTS INDICATIFS ET FINANCEMENT DU PROGRAMME

20. La répartition des décaissements annuels approximatifs du don du FIDA est présentée dans le tableau ci-après.

Coûts estimatifs par source de financement (en USD)

Catégorie	FIDA	Projets financés par un prêt	Total
Préparation du matériel didactique	305 000		305 000
Frais de voyage et indemnités journalières de subsistance des participants	225 000	250 000	475 000
Ateliers de formation	618 000	236 000	854 000
Frais de communication	40 000		40 000
Gestion des projets	312 000		312 000
Total	1 500 000	486 000	1 986 000

VII. SUIVI ET ÉVALUATION ET PRÉSENTATION DES RAPPORTS

21. Le programme établirait un système de suivi et évaluation conforme au système de gestion des résultats et de l'impact pour suivre les activités du programme et en évaluer l'impact sur la performance des projets financés par le FIDA. Le suivi et évaluation serait un instrument de gestion d'une importance capitale pour le programme. Celui-ci en ferait un instrument de décision dans les programmes de formation.

22. Les missions de suivi seraient réalisées tous les six mois pour garantir la bonne exécution du programme. Un examen à mi-parcours du programme serait entrepris par le FIDA à la fin de la deuxième année d'exécution du programme afin d'évaluer les progrès enregistrés et de donner des indications appropriées pour qu'il soit correctement réalisé.

