

Cote du document:	<u>EB 2007/90/R.30</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>13</u>
Date:	<u>28 mars 2007</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Cœuvrer pour que les ruraux pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Rapport de situation sur le programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dixième session  
Rome, 17-18 avril 2007

---

Pour: **Information**

## **Note aux Administrateurs**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

### **Shyam Khadka**

Chargé de portefeuille principal  
téléphone: +39-06-5459-2388  
courriel: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
A. Historique du programme pilote relatif à la présence sur le terrain	1
B. Objectifs et portée	1
C. Sélection des pays et préparation des notes de présentation des initiatives	2
D. Mise en œuvre du programme pilote relatif à la présence sur le terrain	3
E. Opérations budgétaires	3
F. Évaluation	4
G. Résultats préliminaires	4
H. Enseignements tirés	9
<b>Appendices</b>	
I. Review of FPPP Country Context	
II. Review of FPPP Key Activities and Achievements	

## **Sigles et acronymes**

PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
PPTE	Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés
S&E	Suivi et évaluation
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

## Rapport de situation sur le programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain

### A. Historique du programme pilote relatif à la présence sur le terrain

1. Au moment de la création du FIDA, il a été décidé que celui-ci n'aurait pas de bureaux hors siège ni de représentants sur le terrain, mais qu'il travaillerait dans la mesure du possible par l'entremise d'autres organisations des Nations Unies et des institutions financières internationales, et en collaboration avec elles. Ce sont ces principes qui ont régi pendant plus de 20 ans la structure organisationnelle et les modes opératoires du FIDA. Or, le souci de la performance au niveau de l'exécution, en particulier en termes d'impact obtenu, a pesé de plus en plus sur les stratégies opérationnelles du Fonds, si bien que l'on a progressivement accordé une attention plus soutenue à l'efficacité du FIDA en matière de développement par rapport aux financements qu'il reçoit.
2. Dans ce contexte, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a recommandé au Fonds de poursuivre l'analyse de la question du renforcement de sa présence sur le terrain et des capacités dans les pays, et de présenter au Conseil d'administration une proposition concernant la marche à suivre<sup>1</sup>. Le Conseil a examiné ladite proposition à sa session de décembre 2002 et a donné consigne au FIDA d'"entreprendre l'analyse rapide de 15 pays où se déroulent des activités pertinentes dans les différentes régions"<sup>2</sup>. Il a en outre émis l'idée de créer un groupe de travail ad hoc du Conseil d'administration, composé de représentants des trois listes.
3. Les analyses par pays ont montré qu'il existe un besoin évident – au niveau des gouvernements et des autres partenaires dans le pays, notamment de la communauté des donateurs – que le FIDA s'implique de plus près, et de manière plus continue, dans les activités de terrain. Ces résultats ont d'ailleurs confirmé ce que l'on avait constaté précédemment, c'est-à-dire que les modalités existantes assurant la présence par procuration du FIDA sur le terrain facilitaient l'exécution des projets mais qu'en général elles ne convenaient pas pour l'action catalytique relative à la concertation sur les politiques et à la constitution de partenariats<sup>3</sup>.
4. En septembre 2003, le Conseil d'administration, soutenu par son groupe de travail sur la présence sur le terrain, a autorisé le FIDA à élaborer des directives et des critères aux fins de la sélection des pays dans lesquels le FIDA renforcerait sa présence et des instruments qu'il emploierait, et à présenter un programme d'application pour 15 initiatives au maximum qui seraient menées à titre expérimental dans des délais bien définis. En décembre 2003, le Conseil d'administration a donné son feu vert à la mise en œuvre du programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT), pour une période de trois ans, avec un budget approuvé d'un montant de 3 millions de USD<sup>4</sup>.

### B. Objectifs et portée

5. Le renforcement de la présence sur le terrain, comme il est indiqué dans la proposition originale approuvée par le Conseil d'administration, a pour finalité de permettre au FIDA de remplir plus efficacement son rôle catalyseur dans le pays, d'accroître l'impact de ses activités sur la situation socioéconomique du groupe visé, et de renforcer les capacités locales. On citera parmi les autres effets recherchés dans des circonstances bien particulières l'amélioration de la supervision des projets

---

<sup>1</sup> REPL.VI/5/R.2, p. 26.

<sup>2</sup> EB 2002/77/R.9/Rev.1.

<sup>3</sup> EB 2003/79/R.3/Rev.1.

<sup>4</sup> EB 2003/80/R.4.

et du soutien aux instituts de recherche et aux ONG. Cela étant, il se peut que les propositions de renforcement de la présence sur le terrain contiennent d'autres objectifs qui correspondent à des besoins locaux.

### C. Sélection des pays et préparation des notes de présentation des initiatives

6. En décembre 2003, la direction du FIDA a soumis au Conseil d'administration, pour information<sup>5</sup>, huit notes de présentation d'initiatives en rapport avec le PPPT dans les pays suivants: République du Congo et République démocratique du Congo; Honduras et Nicaragua; Inde; Chine, République populaire démocratique de Corée et Mongolie; Sénégal et Gambie; Soudan; République-Unie de Tanzanie et Malawi<sup>6</sup>; et Yémen. D'autres notes ont été présentées en avril 2004 (Bolivie et Ouganda)<sup>7</sup>; en septembre 2004 (Nigéria et Viet Nam)<sup>8</sup>; et en décembre 2004 (Égypte, Éthiopie et Haïti)<sup>9</sup>.
7. Ces 15 initiatives pilotes ont été retenues en vue de leur inclusion dans le PPPT d'après les critères établis dans le document EB 2003/80/R.4, c'est-à-dire l'existence:
  - i) **De niveaux élevés de pauvreté, surtout dans les zones rurales.** Tous les pays sélectionnés sauf un (la Chine) ont un indice de développement humain inférieur à 100<sup>10</sup>, ce qui signifie qu'ils présentent des niveaux élevés de pauvreté et un bas niveau de développement (appendice 1)<sup>11</sup>. Les pays suivants sont inclus dans le PPPT: l'Inde, dont on estime que c'est le pays qui a le plus grand nombre de pauvres; Haïti, le pays le plus pauvre de l'hémisphère Nord; l'Éthiopie, un pays dans lequel l'incidence de la pauvreté atteint 45% de la population; le Nigéria, le pays le plus peuplé d'Afrique, dans lequel l'incidence de la pauvreté rurale est de 50%; et le Soudan, un pays dans lequel 85% de la population rurale vivrait dans la pauvreté extrême.
  - ii) **D'un environnement suffisamment porteur, au niveau du gouvernement, et l'existence d'autres partenaires et politiques de développement.** Il n'est pas facile de mesurer objectivement un "environnement porteur", mais l'on dispose néanmoins d'éléments d'appréciation indirects, tels que les notes de l'Indice d'affectation des ressources établi par l'Association internationale de développement<sup>12</sup> de la Banque mondiale et, pour les pays admissibles, les progrès réalisés en vue de remplir les conditions de participation à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE). Un indice d'affectation des ressources a été attribué à 17 des 19 pays retenus au titre du PPPT (pas d'indice pour la Chine et l'Égypte). Onze pays parmi eux se placent dans les trois quintiles supérieurs, ce qui sous-entend qu'il existe un environnement politique porteur, mais pas nécessairement dans un sens favorable aux ruraux pauvres. Quatre des six pays rangés dans les quintiles les plus bas ont atteint le point de décision dans le cadre de l'initiative PTTE, un pays se trouvant au point de pré-décision. Trois pays sur les quatre qui se situent dans le quintile le plus bas (le Congo, la République démocratique du Congo et Haïti) sont des pays en sortie de crise. Conformément à ce qui était demandé dans les détails de la conception, le potentiel d'approfondissement des partenariats avec les

<sup>5</sup> EB 2003/80/INF.7.

<sup>6</sup> Le Malawi a par la suite été écarté.

<sup>7</sup> EB 2004/81/INF.4.

<sup>8</sup> EB 2004/82/INF.8.

<sup>9</sup> EB 2004/83/INF.8.

<sup>10</sup> Programme des Nations Unies pour le développement, indice de développement humain 2006.

<sup>11</sup> L'initiative pilote en Chine couvre aussi la Mongolie, placée au 114<sup>e</sup> rang.

<sup>12</sup> Anciennement, l'évaluation des politiques et des institutions nationales.

donateurs a été incorporé dans la conception de toutes les initiatives pilotes. Les partenariats avec les ONG et les organisations à assise communautaire (par exemple, au Sénégal) et avec d'autres institutions financières internationales (par exemple, au Nigéria) ont également été pris en compte.

- iii) **D'un volume de portefeuille suffisant dans l'avenir.** Fin 2006, le portefeuille du FIDA pour les pays bénéficiaires du PPPT regroupait 69 projets, soit 30% du total des projets en cours de réalisation financés par le FIDA, et il représentait 37% environ de la valeur du portefeuille actuel du Fonds (1,36 milliard de USD sur un total de 3,68 milliards de USD). Le PPPT inclut les pays ayant le plus vaste portefeuille de projets des quatre divisions régionales parmi les cinq que compte le FIDA.
- iv) **D'une répartition régionale adéquate.** Trois initiatives ayant été préparées pour chacune des cinq divisions régionales du FIDA, il existe un bon équilibre entre les régions.

## **D. Mise en œuvre du programme pilote relatif à la présence sur le terrain**

8. En raison du caractère expérimental du PPPT, le rythme de l'exécution a été variable. Fin 2006, sept des 15 initiatives pilotes étaient en cours depuis au moins deux ans et demi: Bolivie; Chine et Mongolie; Haïti; Honduras et Nicaragua; Inde; République-Unie de Tanzanie; et Viet Nam. Ces initiatives ont majoritairement atteint les indicateurs de processus énoncés dans la note de présentation et sont en bonne voie pour ce qui est d'atteindre les indicateurs de résultats. Parmi les autres initiatives, sept – Congo et République démocratique du Congo; Égypte; Éthiopie; Sénégal et Gambie; Nigéria; Soudan; et Ouganda<sup>13</sup> – n'ont démarré qu'après 2005 et ont subi des retards, essentiellement liés à la finalisation des protocoles d'accord avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Ces initiatives n'ayant été engagées que relativement récemment, il faudra du temps avant d'obtenir les résultats recherchés. Reste l'initiative au Yémen, qui n'est devenue pleinement opérationnelle qu'en juillet 2006 et accuse donc un retard important.
9. Les initiatives pilotes sont prises en charge par des partenaires internationaux ou nationaux. La moitié d'entre elles environ sont hébergées par le PNUD: Congo et République démocratique du Congo; Égypte; Éthiopie; Nigéria; Sénégal et Gambie; Soudan; Ouganda; et Yémen. Le Programme alimentaire mondial abrite les initiatives pilotes pour la Chine et l'Inde, tandis que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture abrite l'initiative pour la République-Unie de Tanzanie. Les autres initiatives (Bolivie; Haïti; Honduras et Nicaragua; et Viet Nam) relèvent de dispositions différentes. L'institution hôte fournit en général des locaux, du matériel et un appui administratif, et s'occupe notamment des véhicules et des déplacements internationaux des fonctionnaires assurant la présence sur le terrain. Les conditions contractuelles de l'engagement de ces fonctionnaires sont celles qui sont appliquées par l'institution hôte.

## **E. Opérations budgétaires**

10. Au moment d'approuver le budget total d'un montant de 3 millions de USD, le Conseil d'administration a implicitement toléré un certain retard dans la conception et la mise en œuvre des initiatives individuelles<sup>14</sup>. Compte tenu de la grande diversité des initiatives prévues, le Conseil a par ailleurs explicitement tenu compte de la difficulté d'établir des projections budgétaires normalisées (unitaires). Ces

<sup>13</sup> En Ouganda, le fonctionnaire assurant la présence sur le terrain est officiellement en poste depuis avril 2006, mais il y avait avant lui un consultant tenant lieu de "présence informelle" du FIDA sur le terrain.

<sup>14</sup> Le PPPT a un budget moyen établi pour une période de trois ans qui sera dépensé sur une période de quatre ans (de 2004 à 2007 compris), tel qu'indiqué dans le document EB 2003/80/R.4.

hypothèses se sont confirmées au moment de l'exécution, comme on peut le constater dans le tableau ci-après présentant les opérations budgétaires.

### Opérations budgétaires (milliers de USD)

Région	Total des fonds précédemment engagés, des engagements de fonds et des dépenses				Budget total	Solde disponible pour 2007
	2004	2005 <sup>a</sup>	2006 <sup>a</sup>	2004-2006		
Afrique de l'Ouest et du Centre	1	54	272	327	601	274
Afrique orientale et australe	34	219	75	328	667	339
Asie et Pacifique	70	209	270	549	650	101
Amérique latine et Caraïbes	114	230	188	533	648	115
Proche-Orient et Afrique du Nord	-	109	114	223	434	211
<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>822</b>	<b>919</b>	<b>1 959</b>	<b>3 000</b>	<b>1 041</b>

<sup>a</sup> Y compris les montants reportés de l'année précédente.

Note: les chiffres ont été arrondis, ce qui peut expliquer certaines différences.

Source: position budgétaire dans Peoplesoft au 30 janvier 2007.

11. Il est attendu que le budget mis à la disposition du PPPT sera engagé dans son intégralité d'ici à la fin 2007.

## F. Évaluation

12. Au moment d'approuver le PPPT, le Conseil d'administration a également demandé au Bureau de l'évaluation "... d'évaluer le PPPT à la lumière de ses résultats et de son impact sur les principaux objectifs du programme pilote, tels qu'ils ressortent de l'expérience de chaque initiative, et de présenter des observations et recommandations concernant d'éventuels programmes futurs relatifs à la présence sur le terrain"<sup>15</sup>.
13. Le Bureau de l'évaluation a commencé le travail d'évaluation, en y associant activement les fonctionnaires du FIDA concernés dans le cadre du partenariat de base pour l'apprentissage. La direction du FIDA examinera les observations et recommandations découlant de l'évaluation, et elle présentera une réponse synthétique au Conseil d'administration à sa session de septembre 2007. Elle proposera également en cette occasion des pistes pour l'avenir concernant la présence sur le terrain, le Conseil étant invité à décider de l'opportunité de continuer, d'étendre, d'interrompre le PPPT, ou de le réaménager d'une façon ou d'une autre.
14. Compte tenu de la nécessité de dégager les enseignements des opérations menées, la direction du FIDA a procédé à une autoévaluation du PPPT aux deuxième et troisième trimestres 2006, et elle en a communiqué les résultats au groupe de travail du Conseil d'administration chargé de la présence sur le terrain.

## G. Résultats préliminaires

15. Le PPPT a pour but d'aider le FIDA à réaliser sa vision et les objectifs de son cadre stratégique en amplifiant l'impact qu'ont ses activités sur la situation socioéconomique du groupe visé et en renforçant les capacités locales. Pour ce faire, il se propose d'étoffer et d'intégrer les quatre fonctions solidaires que sont: l'appui à l'exécution des projets; la concertation sur les politiques; les partenariats; et la gestion des savoirs. L'action dans le domaine du renforcement des capacités a

<sup>15</sup> Document EB 2003/80/R.4, paragraphe 29.

également été prise en compte par la direction du FIDA dans son autoévaluation. Les principaux résultats du PPPT sont présentés ci-après (les résultats de chacune des initiatives pilotes étant récapitulés à l'appendice II).

### **Appui à l'exécution**

16. Les critères d'évaluation des progrès accomplis dans ce domaine s'inspirent largement des modalités ordinaires de compte rendu qui existent au FIDA, et recouvrent notamment la qualité et le respect des délais de présentation des comptes, des audits et des rapports; la mise à disposition des fonds de contrepartie; les taux de décaissement; et le respect des procédures prévues dans l'accord de prêt et en matière d'achats. Selon le mandat qui leur est confié, il se peut également que le personnel de l'initiative pilote soit tenu de participer aux missions de supervision et de conception, de donner suite aux recommandations émanant des missions de supervision, et de faciliter au sens large l'exécution du projet.
17. Les initiatives pilotes ont permis d'accélérer le démarrage des projets (Chine et Mongolie; Inde). En Chine, grâce à l'initiative pilote, trois prêts qui étaient en souffrance depuis un an, voire deux ans, ont pris effet. De même, en Inde, depuis le lancement de l'initiative pilote, un projet a démarré, et le temps qui s'est écoulé entre l'approbation du prêt et son entrée en vigueur a été beaucoup plus court que ce n'était le cas auparavant<sup>16</sup>.
18. En outre, les responsables des initiatives pilotes ont organisé des ateliers de mise en route et participé à des missions de supervision de projets venant à peine de démarrer (Congo et République démocratique du Congo; Sénégal; Viet Nam; et Yémen). Cela a fait que les phases de mise en route se sont mieux déroulées, et devrait aussi se traduire par une plus grande cohérence des programmes de pays. Le personnel des initiatives pilotes a également participé à des missions de conception des projets (Sénégal; Soudan; Ouganda; et Viet Nam) et contribué à l'élaboration de nouveaux projets et programmes.
19. S'agissant des audits, les initiatives pilotes ont permis de réduire les délais de présentation des audits mais aussi d'améliorer la qualité de ces derniers, par le maintien de contacts rapprochés avec chacun des projets en cours et des visites périodiques sur les sites (Bolivie; République-Unie de Tanzanie). Les initiatives ont également servi à améliorer la préparation des rapports de situation (Bolivie; Inde). De plus, elles ont assuré la coordination des ateliers annuels d'examen du portefeuille qui sont l'occasion de soulever les problèmes courants rencontrés pendant l'exécution.
20. Globalement, les initiatives pilotes ont permis d'améliorer qualitativement l'exécution des projets. En établissant d'étroites relations avec les projets, elles ont aussi aidé le FIDA à resserrer ses liens avec les entités gouvernementales et les institutions coopérantes. Les problèmes liés à l'exécution ou les points de droit opposant le FIDA aux autorités gouvernementales, par exemple, sont souvent réglés grâce à la médiation du fonctionnaire assurant la présence sur le terrain (Bolivie; Éthiopie; Sénégal; Soudan; et Viet Nam). En conséquence, le laps de temps qui sépare la présentation des demandes de retrait des décaissements a diminué, la mise en œuvre des recommandations pertinentes est plus ponctuelle et la supervision en général s'est améliorée. En Haïti, le fonctionnaire assurant la présence sur le terrain a contribué à la mise en place des capacités administratives du projet et à l'amélioration des modalités de travail avec les autorités gouvernementales et l'institution coopérante.
21. Les initiatives pilotes ont également apporté un appui technique à l'exécution des projets (Égypte; Haïti; Sénégal; Soudan) dans des domaines tels que le suivi et

<sup>16</sup> Plus précisément, le délai de 13,9 et de 14,9 mois pour les deux précédents projets a été ramené à 9,6 mois pour le projet le plus récent.

évaluation (S&E), l'évaluation de l'impact, la commercialisation et les infrastructures.

### **Concertation sur les politiques**

22. Infléchir les politiques prend du temps et réclame des échanges périodiques et une relance au niveau des gouvernements et des autres parties prenantes. Aussi, les effets sur les politiques se manifesteront de façon plus visible dans les pays dans lesquels l'initiative pilote existe depuis plus longtemps. À partir de là, l'impact obtenu par le PPPT sur les politiques peut être mesuré à l'aide d'indicateurs d'avancement, parmi lesquels: i) le nombre de forums sur les politiques auxquels a participé et contribué le personnel de l'initiative pilote; ii) le nombre de présentations écrites/orales; et iii) le nombre de partenariats et de liens instaurés/institutionnalisés au niveau des pouvoirs publics. Les indicateurs de résultats comprennent: i) une plus grande connaissance générale du FIDA au niveau national/régional; ii) des progrès visibles dans l'élimination des éléments d'ordre politique et institutionnel perçus comme faisant obstacle à la réduction de la pauvreté rurale; iii) une attention plus soutenue portée au traitement des problèmes liés à la pauvreté rurale dans les documents de politique générale de portée nationale/régionale; iv) une place plus importante accordée aux programmes de lutte contre la pauvreté rurale, qui soit reflétée dans la part des ressources budgétaires du gouvernement allouée au secteur agricole; et v) un recentrage plus net de l'agriculture sur la réduction de la pauvreté rurale.
23. Dans la quasi-totalité des pays, les responsables des initiatives pilotes ont participé à des forums sur les politiques et ont amorcé un dialogue avec les autorités gouvernementales sur des questions thématiques spécifiques, touchant en particulier les stratégies de réduction de la pauvreté. En Chine, par exemple, l'initiative pilote a apporté son concours à la Commission chinoise de contrôle bancaire dans le cadre des réformes du secteur bancaire, si bien que le FIDA devrait être amené à participer de plus en plus à la réflexion nationale sur la finance rurale. En Bolivie, les responsables de l'initiative pilote ont pris part à des réunions sur les politiques rurales, veillant à ce que les groupes visés par le FIDA et leurs priorités reçoivent une attention suffisante dans les programmes gouvernementaux. L'expérience du Fonds est reflétée dans les rapports gouvernementaux, et le FIDA devrait être amplement sollicité dans le cadre de la présentation du plan national de développement. En République-Unie de Tanzanie, il a été tenu compte des données d'expérience provenant des projets du FIDA dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté, qui sert maintenant convenablement les intérêts des groupes cibles du FIDA.
24. Les efforts réalisés au titre des initiatives pilotes pour mieux faire connaître le travail du FIDA ont donné des résultats encourageants dans de nombreux pays. Au Honduras et au Nicaragua, par exemple, l'action du FIDA pour faire reculer la pauvreté rurale est de plus en plus appréciée, un signe révélateur étant la fréquence avec laquelle le FIDA est cité dans les politiques et les stratégies nationales, et dans les réunions des bailleurs de fonds. De même, le Gouvernement indien considère le FIDA comme un partenaire dans l'action plutôt que comme un organisme donateur, et il a exprimé sa gratitude au Fonds pour son travail de promotion d'approches innovantes et de modèles catalyseurs. Au Viet Nam, l'initiative pilote travaille avec le Comité des minorités ethniques et des zones de montagne, d'autres entités gouvernementales et le Département pour le développement international (Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord) à la rédaction d'une circulaire interministérielle contenant des directives aux fins de la mise en œuvre d'un vaste programme national de réduction de la pauvreté. Enfin, en Haïti, l'initiative pilote a permis de mieux faire connaître le FIDA et d'accentuer l'attention portée par les institutions à la réduction de la pauvreté rurale.
25. La participation de l'initiative pilote à la discussion sur les politiques générales en Ouganda a été à l'origine, du moins en partie, de la décision du Gouvernement

d'augmenter de 25% l'enveloppe budgétaire allouée aux projets financés par le FIDA. De même, résultat de l'énorme investissement du fonctionnaire assurant la présence sur le terrain dans le dialogue sur les politiques, le Gouvernement sénégalais consulte maintenant de manière systématique l'initiative pilote pour ce qui a trait à la stratégie et aux opérations du FIDA. Les initiatives pilotes ont facilité le travail de mise à jour des évaluations de la performance demandé dans le cadre du système d'allocation fondé sur la performance (Honduras et Nicaragua; Viet Nam), la finalité étant d'amener les pays à s'approprier ces évaluations.

### **Partenariats**

26. La création de partenariats renvoie aux relations que le FIDA instaure avec les parties prenantes dans le pays, c'est-à-dire les organismes bilatéraux et multilatéraux œuvrant pour le développement, les institutions financières internationales, les ONG et le secteur privé, les bénéficiaires et les autorités gouvernementales. Pour ce qui est du développement des partenariats, les résultats obtenus par: le PPPT peuvent être mesurés d'après le nombre de réunions organisées avec les institutions gouvernementales, la société civile et les donateurs. En revanche, les résultats en matière de création de partenariats se manifestent par: i) un alignement plus étroit des programmes du FIDA sur les dispositifs et les objectifs nationaux dans le domaine de la réduction de la pauvreté rurale; ii) une meilleure coordination avec la société civile; iii) une coopération et une coordination plus importantes avec les donateurs; et iv) des possibilités plus nombreuses de cofinancement.
27. Ce qui est vrai pour la concertation sur les politiques s'applique aussi ici, c'est-à-dire que pour induire les changements visés par les indicateurs de résultats énumérés ci-dessus, l'action menée au titre de l'initiative pilote doit être continue et s'inscrire dans la durée. Cela étant, au niveau des activités, toutes les initiatives pilotes ont pris part à des forums de donateurs (groupes de partenariat avec les donateurs) et à des groupes thématiques (par exemple, agriculture, développement rural, finance rurale). Le personnel de l'initiative pilote participe régulièrement aux réunions des responsables du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des équipes de pays des Nations Unies. En Éthiopie, le représentant du FIDA est membre de l'équipe de pays des Nations Unies. De même, au Nigéria et au Soudan, des contacts productifs ont été noués avec la Banque mondiale.
28. En République-Unie de Tanzanie, l'initiative pilote a participé aux équipes de travail spécialement constituées pour régler les problèmes posés par les mécanismes de mise en commun des fonds, de sorte que le FIDA a pu avoir son mot à dire dans les initiatives sectorielles. Des partenariats avec des sociétés du secteur privé, telles que Nokia et Tetra Pak, sont également en train d'être mis en place par l'initiative pilote en collaboration avec le PNUD.
29. En Bolivie, l'initiative pilote a réussi à mobiliser des ressources au profit d'initiatives innovantes et elle a favorisé la conclusion d'accords de partenariat entre le FIDA et d'autres parties intéressées. En Inde, divers partenariats avec des donateurs et des organisations de la société civile ont été lancés afin de promouvoir le concept des écoles pratiques d'agriculture, et d'introduire des variétés améliorées d'arachides et de plantes cultivées. Il y a également eu une collaboration avec l'Office allemand de la coopération technique et le Département britannique pour le développement international pour mettre la dernière main à un accord de don visant à apporter une assistance financière et technique au programme d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales de l'Orissa, financé par le FIDA.
30. Au Viet Nam, grâce à l'initiative pilote, le FIDA est maintenant un partenaire visible et actif aux côtés de diverses parties prenantes. Avec CARE International, Oxfam et ActionAid, l'initiative pilote a organisé un atelier et mobilisé des fonds en vue de la formulation d'une politique générale concernant les organisations rurales à assise communautaire. Un travail de recherche a également été entrepris sur le thème des

organisations paysannes en milieu rural, sous la conduite du FIDA et du Ministère de l'agriculture et du développement rural, pour étayer la préparation d'un décret gouvernemental sur les coopératives rurales.

### **Gestion des savoirs**

31. Le volet du PPPT consacré à la gestion des savoirs vise à amplifier la circulation des savoirs entre le FIDA et les acteurs locaux. Quand le PPPT a été conçu, il était prévu que les progrès réalisés en matière de gestion des savoirs feraient l'objet d'un suivi par les moyens suivants: i) des rapports de fond adressés périodiquement au siège du FIDA; ii) une participation aux groupes thématiques et aux communautés de pratique existant au plan national qui intéressent le travail du FIDA; iii) un partage régulier des savoirs avec les parties prenantes dans le pays; et iv) des séances d'information pour les membres des missions. Les résultats des activités de gestion des savoirs seraient mesurés d'après les éléments suivants: i) l'amélioration de la base de savoirs par pays/région au siège du FIDA; ii) le renforcement des capacités dont les chargés de programme de pays ont besoin pour assurer un suivi du dialogue national sur les politiques et y participer; iii) un partage plus important des enseignements au sein d'un projet et d'un projet à un autre; et iv) des exemples plus nombreux de reproduction et d'élargissement des approches innovantes du FIDA pour combattre la pauvreté rurale ayant fait la preuve de leur efficacité.
32. Dans la quasi-totalité des cas, des activités ont été menées au titre de l'initiative pilote pour encourager l'apprentissage et la gestion des savoirs. Des 14 initiatives opérationnelles, 11 ont remis des rapports de situation. En Bolivie, au Congo et en République démocratique du Congo, en Haïti et au Viet Nam, des événements ont été organisés sur place afin de systématiser le partage des informations et de comparer les approches suivies par différents projets. Résultat: la coopération entre les projets du FIDA dans ces pays s'est considérablement accrue. En Ouganda, le personnel de l'initiative pilote a été désigné pour siéger dans deux comités gouvernementaux, l'un consacré au développement des savoirs sur la transformation des produits agricoles et l'autre à la finance rurale.
33. Les initiatives pilotes ont pris part à l'organisation de réunions et d'ateliers thématiques (Bolivie; République-Unie de Tanzanie; Viet Nam). Elles ont contribué à la préparation de publications (Bolivie) et de manifestations de diffusion des savoirs (par exemple, le programme innovant de formation aux itinéraires d'apprentissage en Bolivie, au Honduras et au Nicaragua, qui offre un espace d'échange aux paysans et au personnel technique pour apprendre les uns des autres, et des autres projets).
34. Au Viet Nam, l'initiative pilote a présenté aux autorités gouvernementales un certain nombre de données d'expérience du FIDA, dans l'optique de la formulation des programmes nationaux de lutte contre la pauvreté. En Chine, une aide a été fournie afin de réactiver le site web chinois du Réseau des savoirs au service du développement rural dans la région Asie/Pacifique, avec le soutien du Ministère des finances et du Bureau national de lutte contre la pauvreté. C'est un site web qui facilite la circulation d'informations critiques entre les projets, les institutions partenaires, les organismes concernés et le siège du FIDA. Au Soudan, l'initiative pilote a consigné par écrit les données d'expérience provenant des projets du FIDA afin de les porter à la connaissance du Fonds fiduciaire multidonateurs.
35. Leur budget étant modeste, les initiatives pilotes ont eu du mal à engager des activités de gestion des savoirs exigeant beaucoup de ressources, comme aider les projets à réaliser des études analytiques ou des interventions pilotes (Inde). La gamme d'activités mises en œuvre en Égypte et au Nigéria a été limitée.
36. L'appui fourni par le siège du FIDA consiste notamment à diffuser des informations sur le Fonds. À ce jour, du personnel de 11 initiatives pilotes est venu au siège, pour assister à des réunions d'information ou au Conseil des gouverneurs ou pour participer à des négociations de prêt. Les fonctionnaires chargés des initiatives pilotes appartenant à la Division Afrique orientale et australe et à la Division

Amérique latine et Caraïbes participent régulièrement à la retraite annuelle de leur division. En 2006, la Division Amérique latine et Caraïbes a organisé pour la première fois une retraite pour ses fonctionnaires en poste sur le terrain, au nombre desquels le fonctionnaire détaché chargé du programme de pays et le personnel de l'initiative pilote. Pour faciliter la communication, le personnel de l'initiative pilote a accès à l'Intranet du FIDA et il est titulaire d'une adresse électronique du FIDA.

### **Renforcement des capacités locales**

37. En étant présent dans les pays partenaires, le FIDA compte améliorer la gestion des savoirs, mais également se créer de nouvelles occasions de renforcer les capacités du personnel local des projets. C'est la tendance qui se dégage de la plupart des initiatives pilotes.
38. Les initiatives pilotes contribuent au renforcement des capacités locales par des canaux formels et informels. Un exemple de canal formel a été l'organisation au Viet Nam d'ateliers sur la parité hommes-femmes et sur le S&E, à l'intention des autorités de la commune, du district et de la province. Au Nicaragua, le personnel local a bénéficié d'activités de renforcement de ses capacités techniques et administratives. En Chine, l'initiative pilote a exploré les possibilités de faire participer les interlocuteurs du FIDA à la vie du Fonds, en Chine et à l'étranger<sup>17</sup>. Ces activités ont eu des effets positifs au sens où le personnel national a pu appréhender et comprendre certains aspects importants pour le FIDA, tels que le S&E ou encore le système de gestion des résultats et de l'impact. Le S&E a également fait l'objet d'un séminaire thématique au Sénégal.
39. L'initiative pilote en République-Unie de Tanzanie s'est attachée à renforcer les capacités des homologues du FIDA au sein du gouvernement de cibler leur action sur les ruraux pauvres, concevoir des investissements favorables aux pauvres et régler les questions de politique générale. En Inde, des activités de renforcement des capacités ont eu lieu durant les évaluations de la performance des institutions chargées de la formation et des ONG intervenant dans les opérations du FIDA.
40. Les canaux informels de renforcement des capacités dépendent des particularités et des connaissances spécialisées que l'on trouve dans chacune des initiatives pilotes. En Haïti, les gestionnaires actuels sollicitent le fonctionnaire assurant la présence sur le terrain, un ancien directeur de projet, qui leur transmet des connaissances dans les domaines des opérations et de la gestion. En Bolivie, une équipe de pays du FIDA a été constituée afin de mieux coordonner les projets et de dégager des synergies plus importantes<sup>18</sup>. Le renforcement des capacités en matière de S&E est également une composante essentielle des initiatives pilotes (Congo et République démocratique du Congo; Éthiopie; Sénégal et Gambie).

## **H. Enseignements tirés**

41. D'après ce qui ressort de l'analyse ci-dessus et en dépit d'une durée d'exécution relativement courte, le PPPT donne déjà des résultats positifs au niveau des indicateurs de processus et montre des signes encourageants au niveau des indicateurs de résultats. Le programme rencontre cependant des problèmes à plusieurs niveaux:
  - i) **Statut et dispositions formelles.** Compte tenu du caractère expérimental et évolutif du PPPT, la fonction – gestion, conseil ou supervision – que devraient remplir les initiatives pilotes chacune séparément n'est pas toujours bien définie. C'est aussi une conséquence de la nature des contrats passés par le FIDA avec le personnel de l'initiative pilote, qui empêche de déléguer des pouvoirs appropriés.

<sup>17</sup> On citera, par exemple, les ateliers sur l'évaluation de la stratégie régionale du FIDA dans la région Asie et Pacifique, sur le système de gestion des résultats et de l'impact, et sur les problèmes d'exécution.

<sup>18</sup> L'équipe de pays du FIDA a été officiellement créée en 2005 et elle se compose du fonctionnaire assurant la présence sur le terrain, du personnel du projet, de l'institution coopérante et des autres parties prenantes dans le pays.

- ii) **Ressources financières.** Le financement des initiatives pilotes permet uniquement d'accomplir le minimum et n'est pas suffisant pour répondre à toutes les demandes d'assistance émanant des projets. La plupart des initiatives pilotes indiquent que les crédits limités prévus pour les déplacements à l'intérieur du pays constituent un problème important. L'actuel budget unitaire moyen ne permet généralement pas de signer d'accord d'hébergement avec la majeure partie des institutions financières internationales.
  - iii) **Ressources humaines.** Le manque de ressources financières fait aussi que les effectifs sont insuffisants (la plupart des initiatives pilotes sont animées par une seule personne). De plus, le manque de possibilités de formation et de perspectives de carrière (contrats de courte durée, peu d'évolution possible) est aussi présenté comme un problème. Les conditions contractuelles (sous la forme de services de conseil ou par l'entremise des institutions hôtes) peuvent être interprétées comme un désengagement de la part du FIDA.
  - iv) **Procédures administratives.** La relation avec l'institution hôte pèse sur l'administration de l'initiative pilote. Dans certains cas, les procédures sont lentes, elles entravent la résolution des problèmes opérationnels et ne ménagent pas suffisamment de souplesse. Cela est un frein à une décentralisation plus poussée des activités qui serait très avantageuse pour l'initiative pilote, aux fins du recrutement de consultants locaux ou encore de l'organisation d'ateliers. Qui plus est, la configuration institutionnelle actuelle n'autorise pas de délégation des pouvoirs.
  - v) **Couverture.** Quatre initiatives pilotes desservent deux pays chacune. La plupart d'entre elles étant relativement récentes, le personnel a réussi à travailler efficacement dans deux pays à la fois. Il se peut néanmoins que ce ne soit plus réalisable à mesure que les activités prendront de l'ampleur<sup>19</sup>.
42. Des dispositions administratives ont été prises à titre ponctuel pour résoudre les problèmes présentés ci-dessus, mais il faudra adopter une approche plus systématique s'il est décidé de prolonger le PPPT, et notamment:
- i) **Définir le positionnement stratégique et institutionnel du personnel de l'initiative pilote** par rapport aux projets, aux autorités nationales, aux bailleurs de fonds, aux institutions coopérantes et au siège du FIDA. Il serait souhaitable parallèlement de **préciser le rôle du PPPT dans chaque pays** après avoir dressé un bilan approfondi du contexte national pour repérer ce qu'il peut offrir à l'initiative pilote en termes de capacités et de possibilités. Au niveau de chaque pays, la stratégie initiale de l'initiative pilote sera remaniée selon l'évolution de la situation et les premiers résultats obtenus.
  - ii) **Redoubler d'efforts pour accroître la visibilité du FIDA dans le pays** en profitant d'occasions telles que la présentation officielle du personnel de l'initiative pilote aux autorités gouvernementales, aux donateurs et aux autres parties prenantes; en assurant la participation du personnel de l'initiative pilote aux ateliers et aux retraites; et en fournissant des supports de communication appropriés et toutes sortes de documents utiles.
  - iii) **Améliorer l'efficacité opérationnelle des initiatives pilotes** par la mise en place et l'application de procédures rationalisées tenant compte à

<sup>19</sup> À titre d'exemple, il était prévu au départ que l'initiative pilote en République-Unie de Tanzanie couvre le Malawi, mais cette idée a été abandonnée pour pouvoir desservir plus efficacement la République-Unie de Tanzanie.

la fois des besoins des initiatives pilotes et des procédures comptables et administratives du FIDA. Il est possible d'obtenir une plus grande efficacité opérationnelle si l'on classe par ordre de priorité les objectifs poursuivis par l'initiative pilote, au regard des possibilités et des capacités disponibles, en se conformant à la stratégie et à l'approche établies pour le pays. Il se peut que cette hiérarchisation suppose aussi de réduire la couverture géographique dans certains cas, à moins d'obtenir des ressources financières et humaines supplémentaires.

- iv) **Établir d'étroites connexions avec la nouvelle approche président à l'action du FIDA dans le pays** – en particulier, dans ses aspects liés à la supervision directe et au travail des équipes chargées de l'élaboration des projets dans les pays – et avec les priorités en matière d'alignement et d'harmonisation.
  - v) **Être plus en phase avec le programme de réformes des Nations Unies**, surtout dans les pays pilotes choisis dans le cadre de l'initiative Unis dans l'action des Nations Unies, et prévoir un accord engageant l'institution tout entière avec les organismes hôtes de façon à institutionnaliser la présence du FIDA dans certains pays.
43. En résumé, les premiers résultats montrent que le PPPT a permis au FIDA de renforcer la visibilité et l'efficacité de son action dans les pays, et d'assurer un suivi plus rigoureux et plus cohérent. Cela devrait à son tour améliorer à la fois la qualité des programmes de pays et les retombées de ces derniers sur les ruraux pauvres.



## REVIEW OF FPPP COUNTRY CONTEXT

Country	Poverty Features	Context	IRAI Score	HIPC Status	IFAD Portfolio	
					Number of Projects	Financing (USD million)
<b>Western and Central Africa</b>						
<b>Congo/ Democratic Republic of the Congo</b>	<u>Congo</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area of protracted conflicts</li> <li>Need to restore basic elements of livelihoods</li> <li>Strong capacity of NGOs</li> <li>5 years post-conflict assistance preparing the ground for larger development projects</li> </ul>	2.79	Decision	Congo, 2	Congo , 20.32
	<u>Democratic Republic of the Congo</u>		2.84	Decision	DR Congo, 2	DR Congo , 30.59
<b>Nigeria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% rural poverty headcount</li> <li>150 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Largest country in West Africa</li> <li>Urban bias in public expenditures</li> <li>Headquarters of the Economic Community of West Africa (ECOWAS) and International Institute of Tropical Agriculture (IITA)</li> </ul>	3.14	Not applicable	3	67.95
<b>Gambia/ Senegal</b>	<u>Gambia</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFAD is the major donor</li> <li>Great potential for policy forum/participating in PRSP process</li> </ul>	3.08	Decision	Gambia, 2	39.06
	<u>Senegal</u>		3.75	Completion	Senegal, 5	127.06
	<ul style="list-style-type: none"> <li>155 HDI ranking</li> <li>156 HDI ranking</li> <li>61% rural poverty headcount</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Second largest IFAD portfolio in the region</li> <li>Great potential for synergies among projects</li> <li>Vibrant civil society, including farmers organisations</li> </ul>				
<b>Eastern and Southern Africa</b>						
<b>Ethiopia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>44% poverty headcount</li> <li>170 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2nd most populous nation in Sub-Saharan Africa</li> <li>Largest recipient of development assistance from IFAD in sub-Saharan Africa</li> <li>Rome Declaration (2003) Ethiopia is a frontier country for common framework for policy dialogue and donor coordination</li> <li>Headquarters of the UN Economic Commission for Africa (UNECA)</li> </ul>	3.38	Completion	4	91.05
<b>United Republic of Tanzania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>39% rural poverty headcount</li> <li>162 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Second largest portfolio in the region</li> <li>Government emphasis on SWAPs</li> <li>Positive experience of cooperation with the Government for developing pro-poor strategic framework for rural and agricultural development</li> </ul>	3.94	Completion	5	95.36
<b>Uganda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38% poverty rate</li> <li>145 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Government emphasis on SWAP;</li> <li>Strong donor influence on government's decision making process</li> <li>Active donor community</li> </ul>	3.88	Completion	5	81.64

Country	Poverty Features	Context	IRAI Score	HIPC Status	IFAD Portfolio	
					Number of Projects	Financing (USD million)
<b>Asia and the Pacific</b>						
<b>China/ Mongolia</b>	<u>China</u>	<u>China</u>	n/a	Not applicable	China, 6	China , 212.12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>widespread urban/ rural inequality;</li> <li>81 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFAD second largest portfolio</li> <li>Limited collaboration with policy makers and donor community</li> </ul>				
	<u>Mongolia</u>		3.44	Not applicable	Mongolia, 1	Mongolia , 14.81
	<ul style="list-style-type: none"> <li>32% rural poverty headcount</li> <li>116 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive experience with the WFP/IFAD liaison office</li> <li>Handover of ministerial responsibilities for IFAD projects</li> </ul>				
<b>India</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% rural poverty headcount</li> <li>126 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accounts for about. 1/3 of the world's poor</li> <li>Largest portfolio</li> <li>Long time before project effectiveness due to the federal character of India administration</li> </ul>	3.77	Not applicable	9	212.12
<b>Viet Nam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>36% rural poverty headcount</li> <li>109 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recent design of the Comprehensive Poverty Reduction and Growth Strategy</li> <li>Donor harmonisation agenda</li> </ul>	3.74	Not applicable	2	45.66
<b>Latin America and the Caribbean</b>						
<b>Bolivia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>82% rural poverty headcount</li> <li>115 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turnover in public institutions</li> <li>Limited project effectiveness</li> <li>Recently elected government has defined New Development Plan</li> </ul>	3.71	Completion	2	20.14
<b>Haiti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>66% poverty headcount</li> <li>154 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poorest country in western hemisphere</li> <li>Transition Government process of identification of priority social and economic reform programmes</li> <li>Support and solidarity by the international community to the transition government</li> </ul>	2.77	Pre-decision	2	37.05
<b>Honduras/ Nicaragua</b>	<u>Honduras</u>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% rural poverty headcount</li> <li>117 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poverty aggravated by civil war, economic collapse and natural disasters (Hurricane Mitch)</li> </ul>				
	<u>Nicaragua</u>		3.91	Completion	Honduras, 1 <sup>t</sup>	Honduras, 36.50
	<ul style="list-style-type: none"> <li>68% rural poverty headcount</li> <li>112 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selected by IFAD for undertaking a coordination exercise among the different IFAD-financed regional programmes</li> </ul>				
		<u>Nicaragua</u>	3.72	Completion	Nicaragua, 2	Nicaragua, 28.20
		<ul style="list-style-type: none"> <li>History of positive project experiences</li> </ul>				

<sup>t</sup> The PRONADEL Programme comprises two loans (HON-519 and HON-560)

Country	Poverty Features	Context	IRAI Score	HIPC Status	IFAD Portfolio	
					Number of Projects	Financing (USD million)
<b><i>Near East and North Africa</i></b>						
<b>Egypt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 29% rural poverty headcount</li> <li>• 111 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largest population in the Middle East</li> <li>• Ongoing institutional and policy reform</li> <li>• Increasing move towards donor coordination and engagement in policy dialogue</li> </ul>	n/a	Not applicable	3	68.48
<b>Sudan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 141 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accounts for 1/3 of the poor population in NENA</li> <li>• Political, economic and social transformation process (signing of peace agreement, macroeconomic stabilisation programmes)</li> <li>• Sudan key policy area for poverty reduction in harmony with IFAD strategy and expertise</li> </ul>	2.59	Pre-decision	4	78.92
<b>Yemen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 34% rural poverty headcount</li> <li>• 150 HDI ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poorest country in NENA region.</li> <li>• Implementation of IFAD projects affected by lack of counterpart funds, inadequate control and monitoring and complex administrative procedures</li> </ul>	3.29	Not applicable	5	62.12

## REVIEW OF FPPP KEY ACTIVITIES AND ACHIEVEMENTS

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
<b>Western and Central Africa</b>						
<b>Congo/ Democratic Republic of the Congo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smoother project start-up</li> <li>• More coherent country programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution to policy forums related to poverty alleviation</li> <li>• Participation in review of interim PRSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation in donor thematic groups in order to better harmonise intervention strategies</li> <li>• Discussions with NGOs, farmers organisation, service providers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation of meetings with project staff to share lessons</li> <li>• Regular collection and sharing of information with IFAD HQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching to new IFAD project staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrangement with UNDP decreases visibility</li> <li>• Lack of provision for mobility</li> <li>• Potentially inadequate resources to cover two countries</li> </ul>
<b>Nigeria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribute to implementation of IFAD's country programmes, i.e. participation in supervision missions</li> <li>• Follow-up on ad-hoc issues of specific interest to IFAD (e.g. Avian flu, RIMS, contribution to 6th &amp; 7th Replenishments), liaison with Federal Ministries of (i) Agriculture, (ii) Finance and (iii) Environment</li> <li>• Participation in design of new programmes: Rural Finance and Rural Micro Enterprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution to IFAD's key areas for policy dialogue in 2006: rural finance and rural micro enterprises</li> <li>• Secretariat of the Consultative Group on agriculture and rural development</li> <li>• Member of the World Bank Country Portfolio Performance Review Group</li> <li>• Member of the Nigeria Donor Working Group on Environment</li> <li>• Contribution to ECOWAS Regional Agricultural Policy/cross-border trade</li> <li>• Contribution to linking CSOs with government</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthened partnership with WB, DFID, AfDB, GTZ, CIDA, UNDP, FAO, USAID, Ford Foundation on rural finance and rural micro enterprise development</li> <li>• Contribution to fostering linkages between IFAD's operations and WB/DFID/FAO/GTZ/AfDB programme activities</li> <li>• Contribute to donors' meetings at large</li> <li>• Buy-in of national financial and poverty eradication institutions in co-financing of rural finance and rural micro enterprise programmes</li> <li>• Discussions on partnership with FOs and rural-focused CSOs and NGOs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing IFAD-relevant information with government, IFAD programmes, cooperation partners and Headquarters</li> <li>• Dissemination of IFAD's publications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparations for the mapping of existing farmers organisations (roadmap, TORS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of mobility</li> <li>• Insufficient funding for the Field Office activities and staff</li> <li>• Time consuming efforts to bring key ministries into actions/decisions of interest to IFAD</li> </ul>
<b>Gambia/ Senegal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvement in project design (M&amp;E)</li> <li>• Participation in supervision missions</li> <li>• Improved communication between projects and CI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation in donor thematic groups – rural development and food security</li> <li>• Government consults with FPPI on matters related to IFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussions with key donors, farmer organisations on current and potential collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular collecting and sharing of "intelligence" information to IFAD HQ</li> <li>• Organisation of M&amp;E seminar</li> <li>• Participation in regional workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;E support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrangements with UNDP not very effective</li> <li>• FPO non IFAD status problematic</li> <li>• Limited resources to cover two countries</li> </ul>

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
<b>Eastern and Southern Africa</b>						
<b>Ethiopia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in supervision and follow-up missions</li> <li>Follow-up on recommendations of supervision mission to ensure timely implementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in the joint review of the Ethiopia plan for poverty reduction</li> <li>Thematic contribution on water harvesting techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthened relationship with UNDP units</li> <li>Enhanced recognition of IFAD as development partner (UNDAF)</li> <li>IFAD official member of UN Country Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in thematic working groups</li> <li>National knowledge sharing workshop planned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support to M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slow administrative procedures of the host institution</li> <li>Strengthen the office through training</li> </ul>
<b>United Republic of Tanzania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in design and supervision missions</li> <li>Systematic follow-up on issues raised during supervision missions</li> <li>Improvement in PSR ratings, including audit and M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policy discussion for the Agricultural Sector SWAp</li> <li>Concerns of IFAD target group articulated during development of the Tanzania poverty strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involvement in the government task force to related to banded funding</li> <li>Involvement in donor meetings and managing in-country partnerships</li> <li>Attends UN Country Team meetings</li> <li>Developing partnerships with Nokia and TetraPak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regular reporting on events and issues to IFAD HQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved capacity of government counterparts on targeting, pro-poor investments, policy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited human resources</li> </ul>
<b>Uganda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution to audit reports</li> <li>Supervision of on-going programmes</li> <li>Expected participation in formulation mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusion of IFAD programmes in Government Development Plans</li> <li>Increased allocation of funds to agricultural sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in the development of Local Government Sector Investment Plan</li> <li>Partnership seeking with donors and private sector operators</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nominated to the PMA sub-committees on marketing/ agro-processing and rural finance sub-committees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High cost for mobility</li> <li>No orientation by host institution</li> </ul>
<b>Asia and the Pacific</b>						
<b>China/ Mongolia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Three loans became effective after FPPI follow-up</li> <li>Communication channel with entire country program offices is active</li> <li>facilitating PMOs on loan administration and M&amp;E</li> <li>Facilitation of supervision missions and follow up on SV recommendations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ongoing consultation process on the banking reform and IFAD's potential contribution</li> <li>Report to IFAD HQ on policy related workshops/consultations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in donor thematic group on rural finance</li> <li>Setting-up of a roster of donor and update donor activities relevant to poverty alleviation</li> <li>Liaise between IFAD and GTZ</li> <li>Scout for other partnerships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in UN thematic group on poverty and inequality</li> <li>Chinese language web-site is active</li> <li>Support to MOF-IFAD self assessment study on the effectiveness of the IFAD funded country program</li> <li>Govt policy information update</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scouting opportunities for participation of IFAD counterparts in IFAD events</li> <li>Gender mainstreaming training to projects staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delay in the installation of the FPPI</li> </ul>

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
<b>India</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvement in the period between loan approval and effectiveness</li> <li>Coordination of the Portfolio Review Workshop</li> <li>Downward trend in the number of risk factors (PBAS)</li> <li>Support in financial management and M&amp;E/RIMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved cooperation with Central and State Governments</li> <li>IFAD perceived as a partner more than a donor</li> <li>Participation in policy fora and consultation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthened coordination and collaboration with donors and civil society</li> <li>Cooperation with FAO, ICRISAT and CIP for specific project activities</li> <li>Liaise with GTZ and DfID for grant financing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited involvement in knowledge management initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of the performance of project service providers (NGOs, training institutions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficult to transfer funds directly to FPPI</li> <li>Inadequate financial resources</li> <li>Lack of clarity on FPPI's role and responsibilities with respect to CI and Government</li> </ul>
<b>Viet Nam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provision of inputs to mid-term and supervision missions</li> <li>Improved communication between UNOPS, IFAD and project directors</li> <li>Organisation of start-up workshop for DPPR</li> <li>Support to project formulation</li> <li>Support to design and implementation missions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representation in national workshop</li> <li>Updating of PBAS 2005</li> <li>Support to formulation of Government decree</li> <li>Formulation of guidelines for infrastructure development and management</li> <li>Formulation of implementation guidelines for P135</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperation with Care, Oxfam and ActionAid regarding policy on rural CBOs</li> <li>Participation in thematic groups</li> <li>IFAD core member of ISG/MARD</li> <li>Improved visibility of IFAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution to P135</li> <li>Participation and organisation of workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation of M&amp;E workshop</li> <li>Organisation of country programme review workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agreement with Government is required on the status of the FPPI, privileges and immunities</li> </ul>
<b>Latin America and the Caribbean</b>						
<b>Bolivia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased availability of counterpart funds</li> <li>Decrease in delays in presentation of audit and progress reports</li> <li>Improved quality of reports</li> <li>Reduction in time for reimbursement of withdrawal applications</li> <li>Solution of legal problems with governmental authorities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representation in policy thematic groups on indigenous people and camelids</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signing of cooperation agreement with donors</li> <li>Co-financing increased</li> <li>Mobilisation of resources for innovative initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation of thematic meetings</li> <li>Support for the preparation of reports</li> <li>Organisation of 22 learning routes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creation of IFAD Country Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legal/ Formal delays</li> </ul>

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
<b>Haiti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regular visits to projects</li> <li>Facilitation of meeting with all project directors</li> <li>Increase availability of counterpart funds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement in policy dialogue with the transition and new government</li> <li>Preparation of three international meeting on the status of the ICF</li> <li>Support to formulation of policies on water management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regular dialogue with donors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in field events organised by projects</li> <li>Improved information sharing among projects</li> <li>Improved cohesion between projects and HQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provision of technical and managerial advice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delay in funding salary and operational costs</li> <li>Clarification of FPO position vis-à-vis projets</li> <li>Clarification of responsibility with respect to CI, IFAD</li> </ul>
<b>Honduras/ Nicaragua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved quality of accounts and audits (especially in Nicaragua)</li> <li>Follow-up on counterpart funds, loan agreement, procurement procedures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support to the PBAS rural sector analysis</li> <li>Nicaragua: alignment with MDG and PRSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Some interaction with stakeholders</li> <li>Enhanced coordination with donors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information dissemination activity</li> <li>Sharing of experience abroad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved capacity with respect to administrative and work procedures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarify responsibility with the CI</li> <li>Clarify the role of the FPPI in the country</li> <li>Clarify role and responsibilities with the hosting institution</li> </ul>
<b>Near East and North Africa</b>						
<b>Egypt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support to projects in areas of marketing, infrastructure works, audit reporting, and ME</li> <li>Participation in IFAD design mission for new project, including PDT membership</li> <li>Participation in WB and UNOPS supervision missions</li> <li>Participation in IFAD completion evaluation of TAG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in seminars and regional consultations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnership established with the Ministries of Planning and Local Development, and with the Social Development Fund</li> <li>Strengthened relationship with WB, AfDB, UNDP and Italian Cooperation</li> <li>Inclusion of IFAD in UNDAF publication</li> <li>Involvement in the multi-donor DAG</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of formal orientation</li> <li>Funding</li> </ul>

COUNTRY	IMPLEMENTATION SUPPORT	POLICY DIALOGUE	PARTNERSHIP	KNOWLEDGE MANAGEMENT	CAPACITY BUILDING	SHORTCOMINGS
<b>Sudan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in design missions</li> <li>Technical input on impact survey</li> <li>Improved M&amp;E reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in donors group on food security and land tenure</li> <li>Participation in thematic government-donors meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthened relationship with the WB, German and Italian Embassies, FAO and UNDP</li> <li>Involvement in the Multi-donor Task Force (MDTF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback to MDTF on project concept papers</li> <li>Improved knowledge sharing with donors, governments and among projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training on RIMS</li> <li>Training on Procurement to the CCU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Need for communication materials</li> <li>Clarification of FPO authority and allocation of additional budget resources</li> <li>Multiple layers in the management of the FPPI</li> <li>Slow administrative procedures at UNDP</li> </ul>
<b>Yemen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation in design mission (Rainfed project)</li> <li>Participation in country program review</li> <li>Participation in supervision with CI</li> <li>Follow up of counterpart funding issues with government</li> <li>Assistance to projects (Dhamar and Al Dhala) with AWPB preparation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiation of policy discussions with Government on the need to strengthen the rural/agricultural analysis and priority identification in PRSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Follow up on issues of Yemen contribution to Seventh Replenishment</li> <li>Involvement in UN system consultations on Yemen operations</li> <li>Close cooperation with World Bank on Rainfed project (co financed) and Al Dhala (CI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Worked on preparation of knowledge management packages with Al Mahara project</li> <li>Knowledge sharing and information collection on donor programs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No capacity building initiative taken yet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MOU with UNDP not yet finalized</li> <li>Clarification of FPO authority</li> <li>Budget limitation</li> </ul>

