

Cote du document:	EB 2008/94/R.24
Point de l'ordre du jour:	11 f)
Date:	6 août 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Mémoire du Président

Modification des modalités de supervision

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quatorzième session
Rome, 10-11 septembre 2008

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

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

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

Administrateur principal de portefeuille

téléphone: +39 06 5459 2388

courriel: 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

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver une modification des modalités de supervision pour les 56 projets énumérés au tableau des pages 5-7, en vertu de laquelle la supervision par les institutions coopérantes serait remplacée par une supervision directe du FIDA. Si cette modification est approuvée, les accords de prêts concernés seront modifiés en conséquence et les lettres de nomination des institutions coopérantes visées seront résiliées.

Mémoire du Président: Modification des modalités de supervision

I. Introduction

1. En application des dispositions de la politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2006, le Fonds a progressivement augmenté le nombre de projets dont il assure directement la supervision et l'appui à l'exécution. En conséquence, 129 projets étaient placés sous supervision directe du FIDA au début de 2008 (voir l'appendice).
2. Les projets qui sont actuellement directement supervisés par le FIDA relèvent de trois catégories:
 - a) les projets en cours relevant du Programme pilote de supervision directe, (5 projets);
 - b) les nouveaux projets dont la supervision directe par le FIDA a été approuvée par le Conseil d'administration à ses sessions de septembre 2006 à avril 2008, (37 projets); et
 - c) les projets dont la supervision directe par une institution coopérante a été remplacée par la supervision directe par le FIDA aux termes de décisions prises par le Conseil d'administration à ses sessions d'avril et de décembre 2007 (87 projets).

II. Proposition concernant le passage à une supervision directe par le FIDA

3. Dans le cadre de l'examen annuel des résultats et de la planification pour 2009, chaque division régionale du Département gestion des programmes (PMD) a passé en revue les enseignements tirés à ce jour de la supervision directe par le FIDA et l'adéquation des dispositions générales prises pour la supervision des projets du portefeuille régional. Chaque projet d'investissement a été examiné et les décisions relatives à la modalité de supervision qui devait être adoptée ont été prises au cas par cas après avoir analysé la qualité, le coût et l'efficacité du dispositif existant de supervision. Cet examen a permis d'identifier 56 projets supplémentaires dont la supervision devrait être transférée d'une institution coopérante au FIDA dans le courant de 2009.
4. En ventilant ces 56 projets par région (voir l'annexe), il apparaît que 17 d'entre eux concernent l'Afrique de l'Ouest et du Centre, 11 l'Afrique orientale et australe, 14 l'Amérique latine et les Caraïbes et 14 le Proche-Orient et l'Afrique du Nord. Aucun projet ne concerne l'Asie et le Pacifique, dans la mesure où les projets financés par le FIDA dans cette région sont déjà tous passés sous la supervision directe du FIDA.
5. Quatre des 56 projets sont actuellement supervisés par la Banque africaine de développement, 8 par la Société andine de développement, 1 par la Banque de développement des Caraïbes, 1 par la Banque centraméricaine d'intégration économique, 37 par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, 2 par la Banque ouest-africaine de développement et 3 par la Banque mondiale/l'Association internationale de développement.

6. Pour choisir les projets devant être placés sous supervision directe, PMD a accordé une importance particulière à la préférence du gouvernement concerné. Des entretiens ont ensuite eu lieu avec les institutions coopérantes au sujet du passage proposé à une supervision directe par le FIDA.

III. Mesures prises pour renforcer la capacité de supervision du FIDA

7. Compte tenu du nombre croissant de projets placés sous la supervision directe du FIDA, la direction du Fonds a pris les diverses mesures décrites ci-après pour renforcer la capacité de supervision des projets.

Dispositifs institutionnels

8. Comme en a été informé le Conseil d'administration en décembre 2007, une unité centrale d'appui à la supervision a été créée au sein du secrétariat de PMD pour renforcer les capacités du personnel en matière de gestion des aspects fiduciaires de la supervision des projets, instruire les demandes de retrait et passer en revue les décisions se rapportant à la passation des marchés. Des unités du même type ont déjà été créées dans les divisions Asie et Pacifique, Afrique orientale et australe ainsi que Proche-Orient et Afrique du Nord. Des dispositions ont été prises pour créer des unités similaires dans les divisions Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi que Amérique latine et Caraïbes, travail qui sera achevé d'ici à décembre 2008. Le processus de transfert des fonctions fiduciaires aux divisions régionales progresse, parallèlement au renforcement de leurs capacités, et la décentralisation sera achevée d'ici à la fin de 2008. Les tâches confiées à l'unité centrale d'appui à la supervision sont en conséquence moins nombreuses et, lorsque la décentralisation sera achevée, son rôle se limitera aux fonctions de contrôle et de renforcement des capacités à l'échelle de l'organisation.

Renforcement des capacités du personnel

9. Depuis sa création, l'unité centrale d'appui à la supervision a élaboré un programme et du matériel de formation à la supervision et organisé une série de séances de formation et de renforcement des capacités, à savoir:
 - un stage intensif de **formation à la supervision**, d'une durée de 5 jours, auquel ont participé 191 personnes, dont 49 chargés de programme de pays, 45 assistants de programme, 17 fonctionnaires présents dans les pays, 14 chargés de prêt/assistants/responsables des finances, 7 conseillers techniques/économistes régionaux, 6 juristes et des agents de divers départements du FIDA et d'institutions coopérantes;
 - cinq sessions pratiques de deux jours de **formation/enseignement individualisé sur l'administration des prêts**, à l'intention des assistants de programme de PMD et du Bureau du contrôleur;
 - deux sessions de **formation sur la passation des marchés** à l'intention des chargés de programme de pays et des assistants de programme;
 - trois **réunions sur la passation de marchés non conforme à la procédure et sur l'audit**; et
 - toute une gamme d'autres activités concernant la **prise de décision, la sensibilisation et le renforcement des capacités**, y compris une journée de réflexion à l'intention des hauts responsables.

Dispositifs et procédures

10. Des dispositifs et procédures ont été élaborés dans les domaines suivants:
 - définition de normes de qualité institutionnelles pour les décaissements des prêts, les contrôles internes de la qualité des décaissements et de la passation des marchés, y compris la mise au point d'outils d'examen et de

surveillance (listes de vérification pour la procédure d'approbation des retraits, pour l'examen de la procédure de passation des marchés et fiches internes de suivi);

- accords entre départements sur les flux de travail et la formulation des procédures pertinentes;
- publication des Directives en matière de supervision et d'appui à l'exécution des projets et programmes financés par des prêts et des dons du FIDA, y compris un modèle harmonisé et actualisé concernant la supervision des projets;
- préparation d'un manuel sur le décaissement des prêts, qui sera publié en 2008; et
- accompagnement personnalisé et tutorat des collègues au jour le jour (une sorte de service d'assistance).

IV. Résultats

11. Dans la mesure où bon nombre des 129 projets ont été placés sous supervision directe en cours d'année, cette activité du FIDA n'a démarré que récemment et il est trop tôt pour rendre compte de ses résultats. Étant donné le rôle crucial que devrait jouer cette initiative pour améliorer la performance du portefeuille du FIDA et, en fin de compte, l'efficacité de son action de développement, le FIDA assurera le suivi de la qualité de sa supervision et en rendra régulièrement compte au Conseil d'administration dans le Rapport sur la performance du portefeuille (RPP) et dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. L'examen du portefeuille de cette année en tiendra compte et le RPP et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement seront préparés en conséquence.
12. Même à ce stade précoce, il semble que la supervision directe commence à donner des résultats positifs. Globalement, la qualité des analyses de la performance, en particulier pour les projets faisant problème, s'est améliorée et les divisions ont commencé à recenser des difficultés qui n'étaient pas signalées auparavant par les institutions coopérantes. Il a ainsi été possible de repérer et de résoudre plus tôt des difficultés faisant peser un risque sur la performance qui, autrement, n'auraient été détectées qu'au stade de l'examen effectué à la clôture du prêt, au moment de l'évaluation des projets.
13. D'après les enseignements tirés jusqu'à maintenant, il apparaît également que les rapports communiqués par les institutions coopérantes sur les problèmes rencontrés par les projets n'étaient pas toujours satisfaisants ou fournis en temps voulu. De ce fait, une part importante des risques liés à la performance n'étaient pas pris en compte. Dans le cas de la principale institution coopérante du FIDA, qui n'est pas une institution financière et n'a donc pas de fonds propres, les risques sont d'autant plus grands que le FIDA doit en dernier ressort assumer la responsabilité financière des mauvais résultats.
14. Grâce à la supervision directe, le FIDA est beaucoup plus présent qu'auparavant sur le terrain aux côtés des emprunteurs et des autres parties prenantes et peut rapidement adapter ses projets en fonction des circonstances nouvelles, si besoin est. À titre d'exemple, le FIDA a pu œuvrer avec les gouvernements pour que les projets en cours prennent davantage en compte la crise récente liée à la flambée des prix des produits alimentaires. Du fait de cette situation et des autres facteurs mentionnés plus haut, la quasi-totalité des États membres emprunteurs se sont prononcés en faveur de la supervision directe par le FIDA.
15. Sur le plan financier, le FIDA a veillé à ce que cette initiative n'ait pas d'incidence sur les coûts. De fait, l'expérience acquise à ce jour montre que – à l'exception de quelques cas exceptionnels où la supervision par une institution coopérante dans le passé ayant été inadéquate, une supervision intense est désormais nécessaire

(à titre de "rattrapage") – le FIDA peut assurer la supervision à un coût ne dépassant pas celui des institutions coopérantes.

Conclusion

16. Maintenant que les dispositifs et procédures susmentionnés sont en place, que le personnel est bien formé et que les dispositifs institutionnels appropriés ont été créés, la capacité de supervision directe des projets a considérablement augmenté au FIDA. Dans un tel contexte, il est proposé de placer 56 projets de plus sous la supervision directe du FIDA.

Liste des projets en cours devant être placés sous la supervision directe du FIDA

<i>Division</i>	<i>Pays</i>	<i>Numéro de projet</i>	<i>Numéro de prêt</i>	<i>Nom des projets</i>	<i>Date d'approbation du Conseil</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Institution coopérante actuelle</i>	
1	PA	Bénin	1211	570	Programme d'appui participatif au développement de la pêche artisanale	06/12/2001	30/09/2011	BAfD
2	PA	Burkina Faso	1220	611	Programme d'investissement communautaire en fertilité agricole	11/09/2003	30/06/2012	BOAD
3	PA	Burkina Faso	1247	639	Programme de développement rural durable	02/12/2004	30/06/2014	BOAD
4	PA	Cameroun	1238	606	Programme national de développement des racines et tubercules	10/04/2003	31/03/2013	UNOPS
5	PA	Congo	1216	631	Projet de développement rural dans les départements des Plateaux, de la Cuvette et de la Cuvette ouest	21/04/2004	30/06/2012	UNOPS
6	PA	Gambie	1152	633	Projet de gestion participative intégrée des bassins versants	21/04/2004	31/12/2014	BAfD
7	PA	Ghana	1187	588	Projet en faveur des petites entreprises rurales – Phase II	05/09/2002	31/12/2011	UNOPS
8	PA	Ghana	1312	670	Programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules	08/09/2005	30/06/2015	Banque mondiale IDA
9	PA	Guinée	1135	523	Programme participatif de développement rural en Haute-Guinée	09/12/1999	30/09/2011	UNOPS
10	PA	Guinée	1282	617	Projet d'appui au développement rural de Basse Guinée Nord	18/12/2003	30/06/2014	UNOPS
11	PA	Mauritanie	1180	590	Projet d'amélioration des cultures de décrue à Maghama - phase II	05/09/2002	31/03/2010	UNOPS
12	PA	Niger	1221	597	Projet de promotion de l'initiative locale pour le développement à Aguié	11/12/2002	31/12/2013	UNOPS
13	PA	Nigéria	1196	564	Programme de développement agricole et rural à assise communautaire	12/09/2001	30/09/2010	Banque mondiale IDA
14	PA	Nigéria	1260	598	Programme de gestion communautaire des ressources naturelles – Delta du Niger	11/12/2002	31/03/2014	Banque mondiale IDA
15	PA	Sao Tomé-et-Principe	1027	557	Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale	26/04/2001	30/09/2015	UNOPS
16	PA	Sierra Leone	1054	619	Projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire	18/12/2003	30/09/2011	BAfD
17	PA	Sierra Leone	1310	8001	Programme de finance rurale et d'amélioration communautaire	18/04/2007	31/12/2014	BAfD
18	PF	Burundi	1105	500	Programme de relance et de développement du monde rural	28/04/1999	31/12/2009	UNOPS
19	PF	Burundi	1291	635	Programme transitoire de reconstruction après-conflit	09/09/2004	30/06/2013	UNOPS

<i>Division</i>	<i>Pays</i>	<i>Numéro de projet</i>	<i>Numéro de prêt</i>	<i>Nom des projets</i>	<i>Date d'approbation du Conseil</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Institution coopérante actuelle</i>	
20	PF	Burundi	1358	8002	Projet d'appui à la reconstruction du secteur de l'élevage	18/04/2007	30/09/2014	UNOPS
21	PF	Madagascar	1239	621	Programme de promotion des revenus ruraux	18/12/2003	30/06/2013	UNOPS
22	PF	Madagascar	1318	689	Projet d'appui au développement de Menabe et Melaky	20/04/2006	30/06/2015	UNOPS
23	PF	Mozambique	1184	566	Projet de pêche artisanale dans la zone du banc de Sofala	12/09/2001	30/09/2010	UNOPS
24	PF	Rwanda	1149	537	Projet de développement des ressources communautaires et de l'infrastructure de l'Umutara	04/05/2000	30/06/2011	UNOPS
25	PF	Rwanda	1232	596	Projet de développement des cultures de rente et d'exportation	11/12/2002	31/03/2011	UNOPS
26	PF	Ouganda	1021	442	Projet de développement de la production d'huile végétale	29/04/1997	31/03/2010	UNOPS
27	PF	République-Unie de Tanzanie	1151	550	Programme de services financiers ruraux	07/12/2000	30/06/2011	UNOPS
28	PF	République-Unie de Tanzanie	1166	575	Programme de développement des systèmes de commercialisation des produits agricoles	06/12/2001	30/06/2010	UNOPS
29	PL	Brésil	1335	696	Projet de développement des communautés rurales dans les zones les plus pauvres de l'État de Bahia	20/04/2006	30/06/2013	UNOPS
30	PL	Équateur	1297	650	Projet de développement du couloir central	02/12/2004	31/03/2014	CAF
31	PL	El Salvador	1215	579	Programme de reconstruction et de modernisation rurale	06/12/2001	30/06/2009	UNOPS
32	PL	El Salvador	1321	666	Projet de développement rural et de modernisation pour la région Est	19/04/2005		UNOPS
33	PL	El Salvador	1416	728	Projet de développement rural et de modernisation pour les régions Central et Paracentral	12/09/2007		UNOPS
34	PL	Grenade	1181	559	Projet de formation des entreprises rurales	26/04/2001	30/06/2009	CDB
35	PL	Guatemala	1085	518	Programme de développement rural de la région de Las Verapaces	08/12/1999	31/03/2012	CAF
36	PL	Guatemala	1274	614	Programme national de développement rural – Phase I: région de l'Ouest.	11/09/2003	30/06/2013	CAF
37	PL	Guatemala	1317	651	Programme national de développement rural: régions centrale et orientale	02/12/2004		CAF
38	PL	Nicaragua	1256	610	Programme de développement économique dans la région aride du Nicaragua	10/04/2003	31/03/2011	BCIE
39	PL	Panama	1199	580	Projet de développement rural durable du territoire Ngöbe-Buglé et des districts limitrophes	06/12/2001	31/03/2012	CAF

	<i>Division</i>	<i>Pays</i>	<i>Numéro de projet</i>	<i>Numéro de prêt</i>	<i>Nom des projets</i>	<i>Date d'approbation du Conseil</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Institution coopérante actuelle</i>
40	PL	Pérou	1240	602	Projet de renforcement des marchés et de diversification des moyens d'existence dans la sierra méridionale	11/12/2002	31/12/2011	CAF
41	PL	Venezuela (République bolivarienne du)	1186	541	Projet de développement des filières de production agricole dans la région de Barlovento.	13/09/2000	31/03/2010	CAF
42	PL	Venezuela (République bolivarienne du)	1252	627	Projet de développement rural durable dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara (PROSALAFI II).	18/12/2003	31/03/2013	CAF
43	PN	Arménie	1307	653	Programme de développement des zones rurales	02/12/2004	31/03/2010	UNOPS
44	PN	Arménie	1411	730	Programme en faveur de l'accès des agriculteurs aux marchés	12/09/2007	31/12/2013	UNOPS
45	PN	Azerbaïdjan	1289	637	Projet de développement du Nord-Est	09/09/2004	31/03/2012	UNOPS
46	PN	Bosnie-Herzégovine	1342	697	Projet de renforcement des entreprises rurales	20/04/2006	30/06/2013	UNOPS
47	PN	Égypte	1204	582	Projet de développement rural dans la région de Noubaria Ouest	23/04/2002	30/12/2011	UNOPS
48	PN	Géorgie	1147	543	Programme de développement rural pour les zones de montagne et de hautes terres	13/09/2000	31/03/2009	UNOPS
49	PN	Jordanie	1295	654	Projet de gestion des ressources naturelles - Phase II	02/12/2004	31/12/2013	UNOPS
50	PN	Moldova	1265	629	Projet de relance agricole	17/12/2003	30/09/2013	UNOPS
51	PN	Moldova	1340	686	Programme de développement des entreprises rurales	13/12/2005	31/03/2012	UNOPS
52	PN	Maroc	1178	556	Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz	07/12/2000	30/09/2010	UNOPS
53	PN	Maroc	1230	615	Projet de développement de l'élevage et des parcours dans l'Oriental – phase II	11/09/2003	30/06/2011	UNOPS
54	PN	Maroc	1338	685	Projet de développement rural dans le Moyen Atlas oriental	13/12/2005	30/09/2015	UNOPS
55	PN	République arabe syrienne	1073	477	Projet de mise en valeur des parcours de steppe (badia)	23/04/1998	30/06/2009	UNOPS
56	PN	République arabe syrienne	1233	605	Projet de développement rural dans la région d'Idleb	11/12/2002	30/06/2011	UNOPS

PA Division Afrique de l'Ouest et du Centre
 PF Division Afrique orientale et australe
 PI Division Asie et Pacifique
 PL Division Amérique latine et Caraïbes
 PN Division Proche-Orient et Afrique du Nord

BAfD: Banque africaine de développement
 BOAD: Banque ouest-africaine de développement
 BCIE: Banque centraméricaine d'intégration économique
 CAF: Société andine de développement
 CDB: Caribbean Development Bank
 IDA: Association internationale de développement
 UNOPS: Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Nombre de projets approuvés, passés sous supervision directe ou dont la supervision directe est proposée, et de projets demeurant sous la supervision d'institutions coopérantes

Division	Nombre de projets dans le portefeuille actuel	Passés sous supervision directe et achevés	Portefeuille total	Passés sous supervision directe			Approuvés récemment et sous supervision directe						Nombre total de projet sous supervision directe (juillet 2008)	Nombre de projets pour lesquels une supervision directe sera proposée au Conseil d'administration en septembre 2008	Nombre total de projets qui devraient être sous supervision directe en 2009	Nombre de projets qui demeurent sous la supervision d'institutions coopérantes	Institutions coopérantes en pourcentage du total	
				décembre 2006/ avril 2007	déc. 2007	Total	sept.-déc. 2006	avril 2007	sept. 2007	déc. 2007	avril 2008	Approuvés récemment et sous supervision directe – Total						Pilotes
Afrique de l'Ouest et du Centre	50	1	51	7	5	12	2	-	1	3		6	1	19	17	36	15	29
Afrique orientale et australe	48		48	4	16	20	2	3	2	2	1	10		30	11	41	7	15
Asie et Pacifique	52	5	57	8	30	38	3		3	2	2	10	2	50		50	7	12
Amérique latine et Caraïbes	38		38	5	5	10	2	-	1	2	1	6	1	17	14	31	7	18
Proche-Orient et Afrique du Nord	38		38	3	4	7	3		1	1		5	1	13	14	27	11	29
Total général	226	6	232	27	60	87	12	3	8	10	4	37	5	129	56	185	47	20

