

Cote du document: EB 2013/LOT/G.10
Date: 12 août 2013
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet mondial/régional à un centre international ne bénéficiant pas du soutien du GCRAI

**Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)**

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Willem Wefers Bettink

Fonctionnaire chargé des programmes et du
changement
téléphone: +39 06 5459 2472
courriel: w.bettink@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
Première partie – Introduction	1
Deuxième partie – Recommandation	2

Annexe

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO): Développement des capacités au service d'une meilleure gestion des investissements publics en faveur de la petite agriculture dans les pays en développement	3
--	---

Appendice

Results-based logical framework
(Cadre logique axé sur les résultats)

Sigles et acronymes

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
PDAC	Plan de développement accéléré des capacités
TCI	Division du Centre d'investissement

Recommandation d'approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la proposition de don, au titre du guichet mondial/régional, à un centre international ne bénéficiant pas du soutien du GCRAI, telle qu'elle figure au paragraphe 6.

Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet mondial/régional à un centre international ne bénéficiant pas du soutien du GCRAI: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

J'ai l'honneur de présenter le rapport et la recommandation ci-après concernant une proposition de don en faveur de la recherche et de la formation agricoles menées par un centre international ne bénéficiant pas du soutien du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), d'un montant de 2,0 millions d'USD.

Première partie – Introduction

1. Dans le présent rapport, il est recommandé que le FIDA apporte un appui à un programme de recherche et de formation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Le document relatif au don soumis au Conseil d'administration pour approbation figure en annexe au présent rapport:

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO):
Développement des capacités au service d'une meilleure gestion des investissements publics en faveur de la petite agriculture dans les pays en développement
2. Les objectifs et la teneur de ce programme de recherche appliquée sont conformes à l'évolution des objectifs stratégiques du FIDA ainsi qu'à la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons.
3. L'objectif stratégique primordial qui guide la Politique révisée du FIDA en matière de dons, approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009, est de promouvoir des approches et technologies efficaces et/ou innovantes ainsi que des politiques et institutions qui favorisent le développement agricole et rural en donnant aux femmes et aux hommes pauvres vivant en milieu rural dans les pays en développement les moyens de s'assurer des revenus plus élevés et d'améliorer leur sécurité alimentaire.
4. Cette politique a pour objectif d'obtenir les résultats ci-après: i) promotion d'activités innovantes et élaboration de technologies et d'approches novatrices au profit du groupe cible du FIDA; ii) activités de sensibilisation, de plaidoyer et de concertation s'agissant des questions importantes pour les ruraux pauvres, menées par le groupe cible et en son nom; iii) renforcement de la capacité des institutions partenaires à fournir toute une gamme de services d'aide aux ruraux pauvres; et iv) promotion auprès des parties prenantes, au sein des régions et entre elles, de l'assimilation des enseignements, de la gestion des savoirs et de la diffusion de l'information sur des questions liées à la réduction de la pauvreté rurale.
5. Le programme proposé est conforme à l'objectif et aux résultats escomptés de la Politique révisée du FIDA en matière de dons. Il a principalement pour objet de renforcer l'aptitude des institutions partenaires à offrir toute une gamme de services utiles aux populations rurales pauvres. Les activités de gestion des savoirs

réalisées dans le cadre de ce programme permettront de recenser les enseignements tirés afin de mieux appréhender les difficultés auxquelles les États fragiles sont confrontés, de répertorier les bonnes pratiques à appliquer pour remédier aux problèmes d'exécution, et de diffuser des informations sur les questions ayant trait au renforcement des capacités dans les États fragiles auprès des parties prenantes au sein des pays participants et d'une région à l'autre.

Deuxième partie – Recommandation

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

DÉCIDE: que le Fonds, dans le but de financer en partie le Programme de développement des capacités au service d'une meilleure gestion des investissements publics en faveur de la petite agriculture dans les pays en développement, accordera un don ne dépassant pas deux millions de dollars des États-Unis (2 000 000 USD) à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) à l'appui d'un programme de 24 mois. Ce don sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées dans le présent rapport.

Le Président
Kanayo F. Nwanze

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO): Développement des capacités au service d'une meilleure gestion des investissements publics en faveur de la petite agriculture dans les pays en développement

I. Contexte

1. Une performance médiocre des projets va de pair avec des contextes nationaux spécifiques, ce qui permet de penser qu'il existe une forte corrélation structurelle entre la performance et les capacités d'organisation et d'exécution d'un pays. Le fait que les projets faisant problème soient proportionnellement plus nombreux dans les États fragiles n'est par conséquent ni exceptionnel ni surprenant. L'expérience montre que, dans les pays dotés d'institutions et de capacités solides, les problèmes rencontrés en cours d'exécution peuvent généralement se régler par la concertation menée avec les pouvoirs publics à l'occasion de la supervision, le dialogue régulier avec les bailleurs de fonds comme le FIDA, et le financement d'une assistance technique gérée par le gouvernement; or ces moyens ne sont pas suffisants dans les États fragiles et les autres pays dotés d'institutions défaillantes.
2. En dépit de l'essor des investissements en faveur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la performance des programmes d'investissement reste médiocre dans de nombreux pays, en particulier dans les "pays peu performants", dont les États fragiles font partie¹, aux côtés d'autres pays dont les capacités d'exécution sont limitées. Environ 20% du portefeuille d'opérations actuel du FIDA est considéré comme à risque, en dépit des progrès accomplis par le Fonds, qui a gagné en efficacité en améliorant l'appui à l'exécution (notamment la supervision directe et la présence dans les pays). Les résultats obtenus par les autres organismes dans ces pays aux capacités limitées sont généralement analogues ou plus médiocres.
3. L'Examen annuel de la performance du portefeuille 2011-2012 montre que le renforcement des capacités des pouvoirs publics et des partenaires d'exécution joue un rôle décisif dans l'amélioration des produits et des résultats des projets². Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA en a souligné à plusieurs reprises la nécessité dans les rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA et, plus récemment, dans une évaluation indépendante de l'efficacité du FIDA et de ses opérations.

II. Justification et pertinence pour le FIDA

4. Ces disparités systémiques appellent des mesures spécifiques concertées pour améliorer durablement les capacités des institutions publiques et des partenaires à gérer des programmes d'investissement dans certains pays.
5. Le programme proposé a pour objet d'apporter un appui au développement des capacités afin d'améliorer la gouvernance, la gestion et l'exécution des projets, et le partage des savoirs. Il concentre l'attention sur les projets qui font problème dans les États fragiles et dans les pays à faible revenu qui ne sont pas classés dans la catégorie des États fragiles (par la Banque mondiale), mais dont les institutions du secteur agricole présentent des insuffisances. Le nombre relativement élevé de projets qui entrent dans cette catégorie montre que les éléments qui font obstacle

¹ Le terme "État fragile" désigne les pays confrontés à des obstacles au développement particulièrement graves: capacités institutionnelles médiocres, mauvaise gouvernance et instabilité politique.

² Voir page 3, paragraphe 14 du document intitulé "Annual Review of Portfolio Performance 2011-2012" (Examen annuel de la performance du portefeuille 2011-2012, en anglais seulement): "Les réalisations positives s'appuient sur une amélioration notable de la performance des pouvoirs publics dans les pays bénéficiaires."

aux améliorations subsistent en dépit des progrès constatés sur l'ensemble du portefeuille du FIDA.

6. Le programme se concentre sur l'une des priorités de la politique en matière de dons et du Cadre stratégique du FIDA, à savoir le renforcement des capacités. Il est conforme à l'objectif central du mandat du FIDA, puisqu'il a pour objet de renforcer les capacités institutionnelles dans une optique de développement agricole et rural favorable aux pauvres dans les États membres (résultat 4 du Cadre stratégique du FIDA 2011-2015), en prêtant particulièrement attention aux pays dont les institutions laissent à désirer.
7. Dans le cadre de l'initiative de collaboration entre les organisations ayant leur siège à Rome, la FAO et le FIDA se sont engagés à travailler ensemble de manière plus stratégique afin de produire de meilleurs résultats à l'intention des pays membres, en s'appuyant sur le partenariat que le FIDA entretient de longue date avec la Division du Centre d'investissement (TCI) et d'autres unités de la FAO. Dans le cadre de ce partenariat en faveur du renforcement des capacités, le FIDA et la FAO aideront les pays et les partenaires de développement à améliorer à la fois la qualité des investissements publics et leur capacité d'absorption dans les États fragiles et dans d'autres contextes peu performants.
8. Les pays en situation de crise prolongée auront besoin d'un appui au développement des capacités et à la gouvernance plus ample et plus spécifique que celui qui peut être apporté au titre du programme proposé, car il s'agit d'un programme pilote qui doit servir à tester l'approche retenue dans une dizaine de pays.
9. L'expérience et les enseignements tirés de ce programme pilote serviront de point de départ pour élaborer des programmes de plus grande envergure. Le FIDA envisage de créer un fonds d'affectation spéciale multidonateur afin de financer des améliorations de la gouvernance et des capacités des institutions et des partenaires d'exécution dans les États fragiles, en s'appuyant sur les résultats du programme ici proposé. Le choix des pays et des projets à inclure dans le programme doit reposer sur une analyse réaliste des difficultés et des buts qu'il est possible d'atteindre compte tenu de l'enveloppe de financement et du calendrier.

III. Le programme proposé

10. Ce programme pilote a pour finalité d'améliorer l'aptitude des États fragiles à planifier, gérer et mettre en œuvre des programmes dans le secteur agricole, de manière à obtenir de meilleurs résultats en matière de développement.
11. L'objectif de développement consiste à renforcer les capacités des organisations qui sont parties prenantes au sein du pays au moyen d'une approche concrète privilégiant l'apprentissage par la pratique, afin d'obtenir une amélioration de la performance d'une quinzaine de projets faisant problème dans une dizaine de pays.
12. Le groupe cible se compose d'organisations locales et nationales qui jouent un rôle important dans la planification des investissements et la gestion et l'exécution des projets, dont les organismes d'exécution, les unités de gestion des projets et les principales organisations parties prenantes du pays (organisations paysannes, organisations de producteurs, établissements de services financiers, organisations de la société civile, entités du secteur privé, etc.).
13. La FAO et le FIDA établiront ensemble une liste d'une dizaine de pays ciblés situés dans les cinq régions d'intervention, lesquels bénéficieront d'un appui durant la période d'exécution du programme. Ces pays seront sélectionnés à partir d'une liste préliminaire recensant les États fragiles et/ou à faible revenu dans lesquels le FIDA finance plusieurs opérations.
14. Le programme aura une durée de 24 mois. Pour faire en sorte d'obtenir un impact sur les capacités des principales parties prenantes et pour optimiser les synergies

et l'efficacité, la coordination des activités relevant du programme sera assurée au moyen de plans de développement accéléré des capacités (PDAC); c'est à partir de ces plans conjoints spécifiques à un pays ou à un projet que les plans de travail et budgets annuels seront établis.

15. Les activités propres à chaque PDAC, qui seront définies en tenant compte de la situation du pays et des besoins recensés, concerneront avant tout des aspects intéressant la gestion tels que la planification, l'encadrement et le suivi-évaluation (afin d'apprécier les progrès accomplis et de guider les réajustements), et des domaines techniques tels que les technologies agricoles, le développement des filières, la finance rurale, l'irrigation et la parité hommes-femmes.
16. Ces activités, qui seront exécutées dans une logique de renforcement des capacités, comprendront:
 - des stages pratiques pour assurer la formation des parties prenantes nationales des organismes publics d'exécution et des autres structures de mise en œuvre du pays (organisations de producteurs, établissements financiers, secteur privé) en matière de planification, gestion, encadrement et exécution de programmes, et sur des sujets techniques correspondant aux caractéristiques et aux besoins de chaque pays;
 - du tutorat à l'intention des équipes chargées de l'exécution et de la gestion afin qu'elles soient en mesure de constituer des groupes de réflexion collégiale contribuant à surmonter des blocages spécifiques durant les phases critiques, et dans le but de renforcer les capacités à moyen terme;
 - la fourniture de supports de formation et de guides pratiques correspondant aux demandes spécifiques des PDAC et des parties prenantes au sein des pouvoirs publics et des projets;
 - la transmission des bonnes pratiques grâce aux notes thématiques du FIDA, et à l'appui aux échanges entre collègues et au partage d'expérience, en concertation avec la Division des politiques et du conseil technique du FIDA; et
 - l'enregistrement d'informations relatives aux difficultés institutionnelles et aux problèmes de capacité auxquels les acteurs de l'administration locale et nationale et les partenaires d'exécution sont le plus couramment confrontés, les analyses étant mises en commun à l'occasion d'un atelier d'apprentissage rassemblant chaque année la FAO et le FIDA.

IV. Résultats et avantages escomptés

17. Les résultats escomptés dans le cadre de ce programme sont les suivants:
 - a) renforcement avéré de l'efficacité des pouvoirs publics et des autres structures assurant l'exécution en ce qui concerne la gestion et la mise en œuvre de programmes d'investissement en faveur de l'agriculture;
 - b) amélioration de la note relative à la performance d'un certain nombre de programmes financés par le FIDA dans les pays concernés (notamment hausse des décaissements, gestion de meilleure qualité, etc.);
 - c) amélioration de l'efficacité, des résultats et de l'impact sur les moyens d'existence des groupes cibles, à court terme grâce à une meilleure performance d'un certain nombre de projets financés par le FIDA, et à long terme grâce au développement des capacités;
 - d) meilleure compréhension des difficultés institutionnelles et des problèmes de capacité au sein des partenaires d'exécution dans les États fragiles ou dans les zones fragiles d'États qui ne sont pas considérés comme tels; et

- e) essor des échanges de savoirs, d'enseignements et de méthodes concrètes et pratiques dans les États fragiles, de manière à renforcer les capacités d'exécution des programmes d'investissements lorsque les conditions sont difficiles.

V. Modalités d'exécution

18. Par l'intermédiaire de la division TCI, la FAO désignera un coordonnateur de programme placé sous l'autorité du Directeur de TCI, chargé d'assurer la gestion quotidienne du programme, d'assurer la liaison avec les chefs de service de TCI et les partenaires extérieurs et de rendre compte régulièrement du déroulement des activités. Au niveau des pays, l'appui sera apporté par l'intermédiaire des services de la division TCI territoriaux ou régionaux, qui feront appel à des spécialistes ou à des consultants expérimentés en matière de gestion de programmes, de développement des capacités, d'organisation, de tutorat et d'accompagnement, ainsi que dans les domaines techniques essentiels (agriculture, développement des filières, irrigation, etc.).
19. En concertation étroite avec les directeurs des divisions régionales du FIDA et les chargés de programme de pays compétents, un plan de travail annuel sera élaboré sur la base des besoins recensés par les pouvoirs publics et les partenaires d'exécution dans chacun des pays sélectionnés. Des réunions trimestrielles seront organisées afin d'effectuer la planification prospective, de suivre le déroulement de l'exécution et de confronter les méthodes appliquées.
20. Le don du FIDA sera versé suivant les procédures stipulées dans l'accord de don conclu par le FIDA avec la FAO. Une fois cet accord entré en vigueur, une avance d'un montant maximal équivalant à 90% du plan de travail et budget annuel approuvé par le FIDA sera versée à la FAO. Par la suite, pour chaque versement semestriel, la FAO présentera une demande de retrait et un état des dépenses selon le modèle convenu avec le FIDA.
21. La FAO administrera le don en application de ses règles, règlements et directives. Le don sera soumis exclusivement aux procédures d'audit interne et externe prévues aux termes des règles, règlements et directives de la FAO en matière financière. Un rapport financier rendant compte des dépenses afférentes à l'intégralité du don sera soumis six mois après l'achèvement du programme.

VI. Coût et financement indicatifs du programme

22. Le coût total du programme est de 2,6 millions d'USD; il sera financé par le FIDA (2,0 millions d'USD), la FAO (0,3 million d'USD sous forme de contributions en nature) et les pays bénéficiaires (0,3 million d'USD). Quatre-vingt-un pour cent du coût total du programme est alloué aux activités de développement des capacités au niveau des pays. Les activités relatives à l'information, au partage des savoirs et à l'apprentissage représenteront environ 6% du total des coûts³, et la coordination du programme 7%. Les frais généraux sont estimés à 6% du coût total, soit 8% de la contribution du FIDA.

³ Qui viennent s'ajouter aux activités ordinaires de gestion des savoirs effectuées par la FAO et le FIDA pour les projets qu'ils appuient au niveau national.

Récapitulatif du budget et du plan de financement
(en dollars des États-Unis)

<i>Nombre</i>	<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>FIDA</i>	<i>Cofinancement*</i>
1	Dépenses de personnel	355 000	300 000
2	Services professionnels/consultants	360 000	35 000
3	Frais de voyage	345 000	35 000
4	Dépenses de fonctionnement, établissement de rapports et publications	80 000	
5	Formation/renforcement des capacités	700 000	230 000
6	Frais généraux	160 000	
	Total	2 000 000	600 000

* S'il y a lieu.

Results-based logical framework

	Objectives-hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
Goal	Improved fragile states capacity to plan, manage and implement public investment programmes resulting in better development outcomes.	Improvement in human and organizational capacity to implement investment projects: Improvement in capacity of key government institutions and teams – indicators to be selected from IFAD PBAS system (Rural Development Sector Framework / Sectorial Policy and Institutional Assessment)	IFAD Performance-Based Allocation System (PBAS) [Rural development sectorial assessment component] Country Programme Issues Sheet (CPIS)	
Objectives	Strengthen capacity of stakeholder organizations through a practical and learning-by-doing approach to achieve better performance of up to 15 projects in approximately 10 countries.	Overall performance of the project (for investment projects and/or country programmes) i.e. PSR indicator: <i>Likelihood of achieving the development objectives of the project (PSR)</i>	Project Status Report (PSR) Supervision Reports	Efforts should be sustained through all project support activities to consolidate capacities and translate efforts at institutional level
Outputs	increased and demonstrated efficiency of government and other implementing organizations to manage and implement agricultural investment programmes; increased performance rating of selected IFAD-financed programmes (including e.g. increased disbursement, better management quality) in the target countries increased effectiveness, better results and impact on the livelihood of the target groups; and better understanding of institutional and capacity constraints for implementation partners in fragile countries or fragile areas of non-fragile states; and increased knowledge sharing amongst fragile states of lessons learned and practical and hands-on approaches to strengthening implementing capacities of investments under challenging conditions. .	Improvement in key performance indicators (chosen from the PSR), e.g. PSR indicators: <i>Acceptable disbursement rate</i> <i>Quality of project management</i> <i>Performance of M&E</i> <i>Coherence b/w AWPB & implementation</i> <i>Gender and Poverty focus</i>	PSRs Supervision Reports & MTR Progress Reports	Project Partners show strong leadership and ownership (government, project partners, IFAD and FAO)

	Objectives-hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
Key Activities	Prepare and implement Joint ACDPs: a. Joint assessment of performance and capacity development needs b. training to country stakeholders (government and other implementing agencies) including through on-the-job training c. Mentoring teams (CPMTs, PMUs, etc.) d. support in a few technical areas and e. Design practical learning and guidance material f. Document good practice and support peer exchange g. MTR /completion report and transition strategy	No. of ACDPs and progress in ACDP delivery No. staff trained/mentored in various fields, formal and on-the-job training No. Training sessions No. type of organizations supported No. guidance material No. learning notes	Supervision reports Progress reports	Financing is secured