



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration - Soixante-seizième session**

Rome, 4-5 septembre 2002

## **PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL DU FIDA POUR 2003**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>MISE EN OEUVRE DU CADRE STRATÉGIQUE</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2003</b>	<b>6</b>
	A. Programmes régionaux	6
	B. Programme relatif aux politiques générales et au plaidoyer	13
	C. Programme de mobilisation de ressources	14
	D. Services internes	15
<b>IV.</b>	<b>PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ORGANISATION</b>	<b>16</b>
<b>V.</b>	<b>INCIDENCES SUR LES RESSOURCES DU PROGRAMME DE TRAVAIL</b>	<b>17</b>
<b>VI.</b>	<b>QUESTIONS D'ORGANISATION</b>	<b>17</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE</b>		
	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>21</b>



## I. INTRODUCTION

1. Le présent document, intitulé “Priorités stratégiques et programme de travail du FIDA pour 2003”, remplace l'aperçu du budget habituellement envoyé au Conseil d'administration pour la session de septembre. L'objectif est de permettre aux membres du Conseil de donner à la direction leur avis sur les priorités du FIDA exposées dans les pages qui suivent, notamment en ce qui concerne la structure, le contenu et le processus.

2. La planification stratégique et le processus d'affectation des ressources au sein du FIDA sont dictés par la mise en œuvre du *Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006* (CS 2002-2006). Le Fonds envisage un processus plus transparent et plus intégré, en particulier dans le contexte de la croissance zéro, et le présent document est un pas dans cette direction. Le nouveau processus, qui consiste à répartir les ressources en fonction de la mission et des objectifs stratégiques du Fonds, s'articule en deux phases distinctes: i) analyse et planification (janvier-juillet); et ii) budgétisation (de septembre à l'approbation du Conseil des gouverneurs). Ses principaux éléments sont la planification et l'évaluation, la responsabilité et la gestion globale des ressources. La prochaine étape sera celle de la répartition effective des ressources entre les différentes unités de planification. Le processus aboutira à l'établissement d'un document budgétaire, qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2002.

3. Le présent document met également en évidence les changements et les points qui, selon la direction, devraient avoir une incidence sur le programme de travail et le budget administratif pour 2003. Il se compose de sept sections. La section II décrit brièvement la mise en œuvre du CS 2002-2006 et sa corrélation avec le processus annuel de planification. La section III indique les priorités stratégiques et les diverses activités opérationnelles du Fonds pour 2003. Les sections IV et V présentent schématiquement le programme de travail et ses implications budgétaires. Elles donnent également quelques chiffres indicatifs pour la phase de budgétisation, qui débutera en septembre. La section VI traite de certains aspects organisationnels du nouveau processus. En guise de conclusion, la section VII présente quelques observations sur l'état actuel du processus et sur les prochaines étapes.

## II. MISE EN ŒUVRE DU CADRE STRATÉGIQUE

4. Les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire sont le cadre d'action commun de tous les acteurs du développement. Cette série d'engagements et de cibles en faveur des populations les plus déshéritées traduit un large ralliement à l'idée selon laquelle l'élimination de la pauvreté passe par le développement. Mais si personne ne conteste aujourd'hui la nécessité impérieuse de faire reculer la pauvreté, l'attention accordée à la pauvreté rurale demeure insuffisante. Le cadre stratégique du FIDA est conçu comme un élément de l'engagement général de la communauté internationale en faveur de la réalisation des objectifs de développement du Millénaire. En l'occurrence, le FIDA poursuivra sa mission - œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté, telle qu'ils la perçoivent - en encourageant le développement social, l'équité entre les sexes, la création de revenu, l'amélioration de la situation nutritionnelle, le respect de l'environnement et la bonne gouvernance. Le processus de planification stratégique et d'affectation des ressources du Fonds s'articule autour de cette mission et de trois objectifs, qui forment le CS 2002-2006:

- renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations;
- améliorer l'accès équitable aux ressources naturelles productives et à la technologie; et
- améliorer l'accès aux services financiers et aux marchés.

5. Compte tenu de ces objectifs, le CS 2002-2006 insiste sur la nécessité de dynamiser le rôle de catalyseur du FIDA à travers l'impact sur la pauvreté rurale de ses opérations sur le terrain et leurs



incidences au niveau des politiques. Pour maximiser cet impact, le FIDA doit plus que jamais défendre la cause des pauvres au sein de la communauté internationale en promouvant, en partenariat avec d'autres, l'émergence d'un environnement régional et mondial plus favorable. Le CS 2002-2006 a été adopté par le Conseil d'administration en décembre 2001 et par le Conseil des gouverneurs en février 2002.

6. Chaque unité de planification du Fonds a présenté un programme de travail indiquant clairement la contribution de ce programme et des activités prévues à la mise en œuvre du CS 2002-2006. Pour les besoins de la planification et pour informer la direction des différentes options et de leurs avantages et inconvénients respectifs, il a été demandé aux unités d'envisager deux hypothèses budgétaires: un budget inférieur de 10 % à celui de l'exercice précédent, et un budget en progression de 10 % par rapport au précédent.

7. Les priorités ont été établies sur la base de ces scénarios, en comptant que cette double marge de 10 % donnera à la direction la flexibilité voulue pour aligner les priorités stratégiques dans un contexte de croissance institutionnelle nulle, en termes réels. En conséquence, les activités proposées dans le présent document ne pourront pas toutes être exécutées en même temps. La Direction décidera donc de l'affectation effective des ressources à la prochaine phase, qui démarre en septembre. Ainsi, affecter 2 ou 3 % de ressources supplémentaires à telle ou telle activité d'une unité de planification implique que le Fonds devra réduire d'autant les montants affectés à telle autre activité de la même unité ou d'une unité de planification différente.

8. Grâce aux plans détaillés fournis par les unités, la direction du Fonds pourra suivre et évaluer l'exécution en se basant sur des indicateurs de performance convenus. Les objectifs, activités et indicateurs de l'unité forment un système qui permet de traduire des objectifs abstraits en activités tangibles et de guider la mise en œuvre de la stratégie de manière synergique. L'intégration de ces indicateurs (classés par thèmes et priorités stratégiques), dans les rapports facilite les prises de décision au niveau institutionnel et la focalisation du Fonds sur quelques domaines prioritaires. Mais définir des indicateurs d'impact valables et mesurer la performance en matière de développement en général reste une tâche difficile, tout comme la mise au point de supports informatiques adéquats. En prélude à l'élaboration d'un système global, il a été demandé aux unités de planification d'indiquer les éléments que leurs propositions d'activité sont censés appuyer, à savoir l'impact, l'innovation, la concertation, les partenariats, la valorisation des ressources humaines, la planification et l'utilisation efficace des ressources, l'apprentissage, le travail d'équipe et la communication. Un groupe de travail présidé par le Vice-Président se met en place; il sera chargé de définir la plate-forme institutionnelle de suivi et d'évaluation (S&E) qui permettra de suivre la mise en œuvre de la stratégie au niveau institutionnel.

9. Les trois objectifs du CS 2002-2006 s'inscrivent dans le long terme, et le FIDA mesure parfaitement toute la difficulté de sa mission et de ses objectifs. Mais il se sait bien préparé et apte à obtenir d'excellents résultats dans la période 2002-2006. La mission et les objectifs stratégiques donnent au Fonds les paramètres et les principes dont il a besoin pour intensifier la collaboration entre les départements et sa coopération avec les partenaires extérieurs, afin d'atteindre les objectifs et de mettre à profit les synergies entre unités pour enrichir sa base de connaissances – c'est-à-dire à terme renforcer son impact sur la pauvreté rurale.

10. Le FIDA doit relever les défis énoncés dans son cadre stratégique et ses stratégies régionales. Il devra par exemple mieux se positionner parmi les organismes de développement afin d'attirer des ressources supplémentaires qui lui permettront d'élargir son programme de travail. L'impact, le rôle catalytique du FIDA, la concertation et le plaidoyer sont autant d'éléments primordiaux au regard de ces objectifs.

11. Les éléments suivants ont été retenus comme les priorités du FIDA en 2003 pour la mise en œuvre du CS 2002-2006:



12. **Impact.** L'exécution efficace et financièrement maîtrisée des "bons" programmes est évidemment la pierre angulaire de la concrétisation de l'impact, d'où les efforts déployés dans ce sens malgré les contraintes liées au problème de la présence du FIDA sur le terrain. Le Fonds dispose pour ce faire des instruments que sont l'appui à l'exécution, la supervision et la formation. Ces deux dernières années, le Bureau de l'évaluation et des études (OE) a mis au point une nouvelle méthode de mesure de l'impact couvrant six domaines. Appliquée systématiquement à toutes les évaluations, elle donnera lieu à des rapports annuels sur l'impact du FIDA et son efficacité en matière de développement (le premier sera établi en 2003) qui viendront enrichir la base de connaissances du Fonds. Avec la mise en place pour chaque projet d'un système de suivi et d'évaluation orienté sur l'impact, ce nouveau rapport donnera au FIDA un retour d'expérience en la matière. Il facilitera la mise au point d'indicateurs mesurables qui feront ressortir les résultats et la durabilité des interventions du Fonds.

13. L'innovation est primordiale pour renforcer l'impact et le rôle de catalyseur du FIDA – et elle doit concerner aussi bien les projets que la concertation et les activités de plaidoyer. Avec les recommandations du rapport de l'OE intitulé "Évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles" (voir résumé dans le document EC 2002/30/W.P.3), le Fonds dispose d'un guide pour chercher méthodiquement des possibilités d'innovation. Innover suppose explorer de nouvelles voies, avec toutes les contraintes de temps et de ressources – mais aussi les risques d'échec - que cela implique. Dans un monde dense, innover c'est nouer des partenariats stratégiques, chercher et identifier les potentialités, puis les exploiter rapidement.

14. **Concertation et mobilisation des partenariats.** La concertation et le plaidoyer ne sont pas des nouveautés pour le FIDA. Ces activités pourraient toutefois être plus cohérentes, mieux structurées et plus systématiques, et le Fonds devrait profiter de ses atouts pour les ancrer dans ses activités opérationnelles. Pour être pleinement efficaces, la concertation et le plaidoyer en faveur du développement rural doivent intervenir à tous les niveaux – local, national, régional et mondial – d'où la nécessité de renforcer la coordination et la communication à l'intérieur du FIDA et de nouer des partenariats stratégiques avec les acteurs extérieurs.

### **Progrès accomplis**

15. Le CS 2002-2006 fait fond sur les travaux antérieurs du FIDA: i) "Relever les défis dans un monde en mutation: Cadre stratégique du FIDA pour 1998-2001"; ii) "Plan d'action pour 2000-2002: Rapport de la consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA"; et iii) *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale*. Ainsi, le FIDA s'est déjà penché sur les points traités dans le CS 2002-2006 et a rendu compte à son Conseil d'administration des progrès réalisés dans divers domaines.

16. Le document intitulé "Rapport intérimaire sur FIDA V: Plan d'action (2000-2002)" (document EB 2001/74/R.27) récapitule les résultats obtenus par le FIDA en 2000-2001 dans différents domaines: concertation et participation, performances et impact, innovation et gestion des connaissances, renforcement des partenariats.

17. Les opérations du FIDA sur le terrain constituent un élément primordial de la mise en œuvre du CS 2002-2006. Le processus de validation des stratégies régionales a été un pas décisif vers la réalisation des objectifs stratégiques; les tables rondes ont été organisées lors des réunions du Conseil des gouverneurs, et les ateliers/séminaires régionaux du Cameroun, Kenya, Liban, République-Unie de Tanzanie, Roumanie, Sénégal sont venus compléter les réunions antérieures au Chili, en Inde et au Nicaragua. Le processus de validation se poursuit, et un autre atelier devrait se tenir en Indonésie en septembre 2002. Les stratégies régionales sont des documents dynamiques et vivants qui doivent être révisés en fonction des principaux enjeux du travail du FIDA dans les régions. La plupart des



opérations du FIDA sur le terrain cadrent déjà avec les objectifs stratégiques mais le renforcement de l'impact requiert un effort continu.

18. Depuis avril 2002, le FIDA est dirigé par une nouvelle équipe soutenue par une structure organisationnelle plus claire (voir Annexe). Il s'est également engagé au plus haut niveau dans un programme de réforme culturelle axé sur la gestion, le leadership et le travail en équipe.

19. Le Programme de transformation stratégique est un autre élément essentiel pour la mise en œuvre du CS 2002-2006. Il a comporté l'examen des processus opérationnels approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2000 et la présentation à la direction d'un plan de travail et d'un budget pour 2002. L'examen des processus opérationnels a montré que le FIDA devait renforcer ses capacités en matière de gestion et de planification stratégique et moderniser son fonctionnement dans un certain nombre de domaines – finances, ressources humaines et services administratifs notamment – en investissant dans des systèmes informatiques plus évolués. Le choix du partenaire d'exécution s'est porté sur Cap Gemini Ernst Young (CPEY). Le programme de transformation stratégique établit maintenant un schéma détaillé des processus dans le cadre de la phase de conception détaillée qui s'achèvera en novembre 2002.

### **Enseignements tirés**

20. Les divisions font état d'un certain nombre d'enseignements, concernant d'une part les opérations du FIDA sur le terrain, et d'autre part le processus d'élaboration des projets.

21. À propos de l'impact, les divisions estiment que le suivi et les rapports doivent être renforcés. Compte tenu de la diversité et de la marginalisation de certaines zones et populations cibles du FIDA, il convient d'avoir une approche intégrée et décentralisée en matière de développement rural, d'élaboration des programmes et d'exécution, ce qui nécessite d'appuyer plus fermement la conception et l'exécution et de prévoir dans les programmes des activités pour améliorer l'accès aux services sociaux.

22. Les divisions déclarent qu'elles manquent de moyens financiers et humains pour atteindre les horizons et les objectifs du CS 2002-2006, et qu'il faut par conséquent établir des priorités, et notamment échelonner le programme de travail, pour tenir compte des ressources disponibles. L'autonomisation, la durabilité, l'analyse des politiques et le dialogue sont des objectifs qui nécessitent une interaction directe et fréquente entre les chargés de portefeuille de pays et les autres membres du personnel du FIDA tout au long de l'exécution des projets. Les divisions notent que le recours accru aux fonds supplétifs et aux consultants représente un coût d'opportunité en ce sens qu'il prive le FIDA de possibilités d'apprentissage interne. Elles estiment que les divisions et les départements doivent s'engager dans un processus d'apprentissage réciproque pour que le Fonds puisse mieux relever les multiples défis auxquels il est confronté. Certaines divisions pensent que l'exécution serait facilitée si elles étaient associées plus tôt et plus étroitement à la conception des projets. À la lumière de ces considérations, le FIDA a pris un certain nombre de mesures – programme de transformation stratégique, nouvelle structure organisationnelle, programme de réforme de la culture managériale, nouveau processus de planification stratégique et de budgétisation – qui devraient faciliter la hiérarchisation des priorités dans les domaines stratégiques.

23. Le document intitulé "Examen externe des résultats et de l'impact des opérations du FIDA" (document REPL. VI/3/R.2) confirme le rôle du FIDA en matière de lutte contre la pauvreté et sa contribution directe et indirecte à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire. Le FIDA se félicite des principales conclusions de ce rapport, qui identifie ses atouts et ses faiblesses en matière d'amélioration des performances et d'impact sur la pauvreté rurale. La transposition à plus grande échelle et la promotion plus systématique des innovations reproductibles, la recherche d'un juste équilibre entre innovation et fourniture de services pour le plus grand nombre par le biais de mécanismes éprouvés, la gestion des connaissances et la participation accrue à la concertation sur les





plans national et international, le renforcement de la capacité du Fonds à nouer des partenariats avec d'autres parties prenantes sont autant de points qui nécessiteront une attention particulière dans le cadre de la planification à moyen terme. Le processus de planification stratégique et d'affectation des ressources traduit l'importance accrue de la concertation, des partenariats et de l'impact. Les enseignements tirés de l'appui opérationnel du Fonds aux programmes de lutte contre la pauvreté représentent un potentiel supplémentaire d'amélioration de l'impact des opérations. La question de la présence du FIDA sur le terrain a fait l'objet d'un document distinct présenté lors de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA.

## **L'évolution de l'environnement**

24. Le FIDA travaille dans un environnement difficile. Il doit soigneusement l'observer afin de discerner les problèmes au plus tôt puis de réagir promptement et de manière appropriée. Son statut de spécialiste du développement rural est largement reconnu par la communauté internationale. Il s'est acquis la réputation d'élaborer et d'appuyer des projets et des méthodes novateurs. Il a fait ses preuves auprès des organisations non gouvernementales et des associations de la société civile. Il jouit de la confiance de très nombreux organismes donateurs. Mais il doit améliorer sa capacité à communiquer son expérience et ses connaissances au monde extérieur.

25. L'événement mondial le plus marquant pour l'orientation stratégique du FIDA est sans doute le Consensus de Monterrey adopté à l'issue de la Conférence internationale sur le financement du développement, qui s'est tenue à Monterrey, au Mexique, en mars 2002. La conférence de Monterrey est considérée comme un véritable tournant: elle a mis fin à dix années de déclin de l'aide publique au développement (APD) et a changé pour le mieux l'attitude générale envers ce type d'assistance. Reste maintenant à mobiliser des ressources suffisantes pour réaliser les objectifs de développement du Millénaire (environ 50 milliards de USD) et à pérenniser les engagements pris par les donateurs à Monterrey - un immense défi pour tous les organismes donateurs multilatéraux et bilatéraux. Le FIDA, avec ses partenaires dans les pays développés, doit redoubler d'efforts pour mobiliser aux fins du développement rural le complément de ressources qui lui permettra de combler le déficit de ressources.

26. Dans l'optique du FIDA, la réussite de Monterrey se mesurera à l'aune des flux d'APD. Une partie de ces flux doit aller au développement rural et à l'agriculture si l'on veut véritablement marquer des points contre la pauvreté, ce qui nous amène à la question de l'efficacité. Les organisations telles que le FIDA doivent démontrer qu'elles utilisent les ressources de manière efficiente et efficace et que la réalisation des objectifs du Millénaire passe par le développement rural.

27. Dans les différents pays où il intervient, le FIDA renforce la capacité de négociation sur les marchés locaux, régionaux et nationaux. Il tient particulièrement à ce que les petits paysans aient accès aux marchés locaux et nationaux, qui sont souvent déjà liés aux marchés mondiaux. Le Consensus de Monterrey rappelle que le commerce international est le moteur du développement. Il faut espérer que le cycle de négociations de Doha (janvier 2002-janvier 2005) lancé par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sera de plus en plus celui du développement et qu'il s'attaquera au problème de la marginalisation des pays moins avancés sur le plan du commerce international.

28. Au niveau régional, les opérations du FIDA se ressentent des conflits régionaux, des désordres politiques, des catastrophes naturelles et des chocs climatiques.

29. Au niveau national, le Fonds participe au processus du Document stratégique pour la réduction de la pauvreté (DSRP) dans beaucoup de ses États membres. Mais il a bien conscience que la traduction de ces stratégies de lutte contre la pauvreté en actes concrets est très problématique.

### III. PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2003

#### A. Programmes régionaux

##### Afrique de l'Ouest et du Centre (Division Afrique I)

30. En 2003, la Division compte soumettre au Conseil d'administration cinq ou six projets (Burkina Faso, Cameroun, Guinée-Bissau, Nigéria, Sierra Leone et Tchad), pour un montant total de 76,5 millions de USD. Compte tenu du climat d'incertitude qui prévaut dans la région, les projets pour la République démocratique du Congo et pour le Congo sont mis en réserve. En 2004, la Division prévoit d'élaborer des projets pour le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Gambie, la Guinée et la Mauritanie.

31. Plusieurs activités de cofinancement existent déjà, et d'autres seront élaborées dans le cadre de la conception des projets soumis au Conseil d'administration en 2003. Le FIDA a l'intention de cofinancer un programme national de microfinancement rural au Nigéria, sous la direction de la Banque mondiale. Des pourparlers sont engagés avec d'autres donateurs pour cofinancer plusieurs interventions à l'initiative du FIDA. Les partenaires potentiels sont la banque allemande *Kreditanstalt für Wiederaufbau* pour le Burkina Faso, le Gouvernement du Portugal et la Banque africaine de développement pour la Guinée-Bissau, la Banque africaine de développement et peut-être la Banque mondiale pour la Sierra Leone.

32. **Impact.** Comme elle a commencé à le faire en 2002, la Division fera en sorte que les chargés de portefeuille de pays participent à au moins la moitié des missions de supervision au moment où les programmes de travail et budget annuels sont élaborés. Ainsi, le FIDA sera présent quand les responsables de projet et les institutions coopérantes prennent des décisions importantes. Le personnel des projets bénéficiera d'un programme de formation qui puisera des éléments provenant de différentes sources: Programme de formation à la gestion agricole pour l'Afrique (AMTA), projets de modules de formation de la *Société d'assurance technique et de coopération* (cabinet-conseil français), Guide pratique de S&E établi par le Bureau de l'évaluation et des études.

33. En 2003, FIDAfrique II - deuxième phase du réseau de projets appuyés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre - sera un important trait d'union entre le personnel des projets dans la région et les autres intervenants. Le programme de dons d'assistance technique (DAT) pour 2003 sera axé sur l'élaboration et le déploiement de la "deuxième génération" de DAT pour la recherche agricole à l'initiative du FIDA, en association avec des centres appartenant au Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). Il s'agira plus particulièrement de renforcer les liens avec les projets financés par des prêts, de stimuler le potentiel socioéconomique, d'instaurer un système d'attribution des dons par mise en concurrence des partenaires nationaux, dans un souci de rigueur et d'adéquation avec les priorités des agriculteurs, de promouvoir les échanges entre donateurs sur les meilleures pratiques. La Division accordera un don pour favoriser l'équité entre les sexes (avec le concours de fonds supplémentaires de la Norvège et de l'Italie) afin que les sexes spécifiques soient mieux intégrés dans les projets en cours et en préparation. Il est prévu d'établir un plan d'élaboration et d'exécution du nouveau projet pour le Niger afin de suivre attentivement l'exploitation des innovations dans le contexte de ce projet. Les déclencheurs du mécanisme flexible de financement (MFF) seront évalués à la fin du premier cycle. À partir des enseignements de cette évaluation, la Division examinera systématiquement l'adéquation des déclencheurs de ses quatre autres MFF et proposera un plan pour les modifier le cas échéant. Dans le contexte d'un don à la recherche agricole régionale pour le développement du niébé, la Division appuiera la mise au point d'instruments de suivi de l'impact des cours de lutte intégrée contre les ravageurs dispensés lors des stages de formation agricole.

34. **Concertation et mobilisation des partenariats.** La Division considère la préparation des exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) comme un vecteur essentiel de



concertation et d'approfondissement des partenariats dans les pays. Si elle peut poursuivre son dialogue permanent avec les gouvernements, elle compte élaborer de trois à cinq COSOP en 2003, les pays envisagés étant le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Togo. Elle appuiera activement la mise en œuvre de deux à quatre DSRP nationaux. Elle continuera de plaider pour que le développement rural et l'agriculture aient leur juste place dans les DSRP, à travers son dialogue permanent avec les gouvernements et les partenaires, ses services de consultation, ses observations sur les avant-projets de document. De plus, la Division appuiera la participation directe des organisations de producteurs, groupements d'agriculteurs et représentants des groupes d'intérêts de la société civile rurale au processus de formulation des DSRP. Elle s'assurera également que l'élaboration et la mise à jour des COSOP cadrent avec l'établissement des DSRP dans les pays concernés.

35. La concertation avec les gouvernements, la société civile et les donateurs poursuivant les mêmes objectifs portera sur les points suivants: formulation de cadres juridique et réglementaire adéquats pour le microfinancement (Bénin et Cameroun), mesures concrètes propres à renforcer le caractère favorable aux pauvres de la décentralisation (Ghana, Guinée et Sénégal), cadres institutionnels appropriés pour assurer des services ruraux plus efficaces (Cameroun et Nigéria). L'appui au *Réseau des organisations paysannes et des producteurs* (ROPPA) rendra cet important partenaire d'Afrique de l'Ouest mieux à même de dialoguer et de défendre ses intérêts. Le hub multidonateur régional d'Abidjan (Côte d'Ivoire) facilitera grandement l'analyse des politiques et le dialogue. La collaboration avec le secrétariat du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) se renforcera, tout comme la participation des organisations paysannes et de la société civile au processus du NEPAD. Les deux divisions Afrique et la Division Proche-Orient et Afrique du Nord apporteront au secrétariat du NEPAD une aide technique et des conseils pour un meilleur ciblage de la pauvreté rurale dans le plan d'action du NEPAD. La Division fera par ailleurs des dons à des associations paysannes et à deux organisations régionales (l'Union économique et monétaire ouest-africaine et le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel), pour que les partenaires régionaux aient les capacités voulues pour peser davantage sur les prises de décision du NEPAD.

36. En partenariat avec le Département des affaires extérieures, la Division lancera dans les médias une campagne de sensibilisation en direction des principaux donateurs et décideurs régionaux et nationaux, afin d'intensifier le rôle de catalyseur du FIDA dans la prise de conscience de l'importance du développement agricole et rural pour le recul effectif de la pauvreté. Un certain nombre d'initiatives sont prévues à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire du FIDA<sup>1</sup>: diffusion d'une série de reportages (à la radio, à la télévision, dans les journaux et les magazines) sur les projets les plus réussis dans la région; réunion de hauts responsables de la région en vue de former une coalition contre la pauvreté à l'échelon régional; et dans tous les pays où le FIDA a un portefeuille, organisation d'une Journée d'action contre la pauvreté rurale par les projets du Fonds, avec la participation de toutes les parties prenantes présentes et des hauts représentants des gouvernements concernés.

37. Les partenariats sont cruciaux pour toutes les opérations de la Division, et de nombreuses initiatives des années précédentes seront poursuivies (consultation annuelle avec les principaux partenaires multilatéraux et bilatéraux, cofinancement, promotion de la coopération sous-régionale à travers les DAT pour la recherche agricole, mise en service du hub d'Abidjan). L'assistance au sortir de conflits sera apportée dans les structures communes de coordination. La concertation sera menée en collaboration avec les autres donateurs et avec la participation la plus large possible de la société civile.

---

<sup>1</sup> La célébration du 25<sup>e</sup> anniversaire débutera le 19 février 2003 avec la session anniversaire du Conseil des gouverneurs. Elle aura pour thème général *Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de leur pauvreté*. Les manifestations spéciales de la session anniversaire seront suivies d'activités thématiques dans les régions. La vingt-septième session du Conseil des gouverneurs marquera la fin des célébrations. Une note d'information à ce sujet sera présentée au Conseil d'administration à sa soixante-seizième session.



## Division Afrique orientale et australe (Division Afrique II)

38. En 2003, la Division soumettra au Conseil d'administration cinq ou six projets, d'une valeur totale de 75,0 millions de USD, pour l'Angola, le Kenya, Madagascar, le Mozambique, le Rwanda et la République-Unie de Tanzanie. L'objectif prioritaire sera non pas d'accroître le volume du programme de prêts mais plutôt d'en améliorer la qualité en renforçant son impact direct et consolidant les résultats obtenus pour pouvoir produire des effets de catalyseur. Simultanément, l'on posera les bases nécessaires pour élargir la réserve de projets de développement, ce qui devrait apporter une contribution décisive au processus consistant, à moyen terme, à privilégier l'impact plutôt que l'engagement ou l'approbation de projets.

39. Il sera mobilisé un cofinancement pour les nouveaux projets, le niveau de référence étant fixé à 35 ou 40% du programme régional de prêts. Les projets cofinancés seront ceux qui présentent un intérêt commun, sur les plans sectoriel, stratégique ou méthodologique, pour la Division et un organisme donateur pouvant apporter une valeur ajoutée à l'intervention. Le cofinancement a par conséquent des objectifs aussi bien pragmatiques que stratégiques. À ce stade, les activités qui pourraient être cofinancées en 2003 sont notamment le programme de développement des régions pastorales en Éthiopie (cofinancement majeur de la Banque mondiale), le projet mené dans la région du sud de Nyanza au Kenya (Fonds belge de survie) et le projet Mavam à Madagascar (en partenariat avec le Fonds de l'OPEP).

40. **Impact.** Un solide appui sera apporté au programme de prêts en cours pour en accroître l'impact direct. Les efforts tendront particulièrement à: i) appuyer et renforcer les capacités de gestion du personnel de coordination du programme; ii) faire en sorte que la gestion et la supervision des programmes en cours soient clairement axées sur l'obtention de résultats et leur analyse; iii) promouvoir, avec le soutien des institutions nationales, l'exécution des activités et la présentation de rapports sur leur impact; et iv) promouvoir l'apprentissage et l'échange de savoirs et de données d'expérience au niveau du personnel des projets.

41. La Division réalisera, dans une optique plus ciblée, un plus grand nombre d'exams de portefeuilles de pays (ExPP). Les ExPP (opérations conjointes des gouvernements, du FIDA, du personnel des projets et des autres parties prenantes locales) permettront d'évaluer et de guider la mise en œuvre des portefeuilles de projets dans les pays. Elles porteront, entre autres, sur les traits saillants de l'exécution des activités, leur impact, la relation entre la "direction" du portefeuille et l'évolution de la pauvreté et la reproductibilité.

42. Les relations entre la Division et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) continuent d'évoluer et, en 2003, la Division s'efforcera de renforcer la complémentarité des activités des chargés de portefeuilles de pays du FIDA et les directeurs de projet de l'UNOPS, en commençant par faire en sorte que la stratégie régionale ait été pleinement comprise et internalisée par l'UNOPS. Les activités comprendront une formation et des ateliers thématiques à l'intention des directeurs de projet de la région ainsi qu'un appui technique direct pour l'exécution sous la direction générale des chargés de portefeuilles de pays.

43. De plus en plus, les projets reposent sur l'approche-programme et sont liés à des questions de politique économique et des questions institutionnelles fondamentales. Cela signifie que l'UNOPS peut parfois ne pas être l'institution la mieux appropriée pour régler les problèmes et mener à bien les activités en cause. Dans le cas de deux projets de financement rural (un en Éthiopie et l'autre en Ouganda), il est proposé de fournir un appui à la Banque mondiale en tant qu'institution coopérante.

44. Les gouvernements et les groupes de donateurs souhaitent de plus en plus une présence sur le terrain, laquelle peut faciliter le dialogue au sujet des politiques générales et l'analyse des questions d'exécution au niveau national. Selon les résultats de l'examen en cours de la question de la présence du FIDA sur le terrain dans le contexte de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources



du FIDA, il est proposé en matière de présence sur le terrain dans trois pays où le FIDA a un important portefeuille d'attacher du personnel national soit à un bureau multilatéral, soit à un ministère. Il est également possible de renforcer l'appui à tous les objectifs visés de la Stratégie régionale et du CS 2002-2006 en multipliant le nombre de visites des chargés de portefeuilles dans les pays, compte tenu notamment de l'importance accrue accordée à l'exécution, qui est une activité de terrain.

45. **Concertation et mobilisation des partenariats.** Le plaidoyer et la concertation sont un domaine non seulement qui revêt une importance accrue dans la région mais aussi qui suscite un intérêt de plus en plus vif de la part des gouvernements des pays de la région – qui ont tous entrepris un processus de réforme de leurs politiques. Cette activité deviendra par conséquent une composante de plus en plus importante des activités menées au plan régional.

46. Les efforts de plaidoyer et de dialogue seront menés à deux niveaux. On s'attachera à promouvoir la réforme des politiques grâce à l'intégration systématique d'une concertation aux opérations menées dans les pays, et ensuite à toutes les étapes du cycle des projets. Néanmoins, ce dialogue restera nécessairement sélectif et portera sur les questions qui auront surgi lors du processus d'élaboration et d'exécution des programmes (lesquels seront eux-mêmes axés sur les problèmes structurels prioritaires), et qui seront évoquées lorsque les circonstances le justifieront et que le temps le permettra. Ce dialogue sera poursuivi directement avec les gouvernements et indirectement par le biais d'un appui aux partenaires de la société civile.

47. En 2003, les activités porteront en particulier sur l'élaboration des DSRP et, d'une manière plus générale, sur la mise en œuvre de stratégies de réduction de la pauvreté en tenant compte des contraintes auxquelles se heurtent les ruraux pauvres et des possibilités qui pourraient s'offrir à eux. À cette fin, il a déjà été entrepris des analyses détaillées de tous les DSRP de la région dans le but d'identifier les pays et les régions où des interventions devront être entreprises en priorité en 2003.

48. En 2003, la Division fournira un appui accru aux instances internationales, régionales et nationales qui s'occupent de la réduction de la pauvreté et du développement rural (notamment dans le contexte des activités organisées à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire) non seulement pour en apprendre plus sur les principaux problèmes qui se posent dans la région mais aussi pour influencer la formulation des politiques aux échelons national, régional et international. La Division s'attachera à mobiliser des fonds supplétifs pour aider le Secrétariat du NEPAD à élargir le dialogue sur le développement rural et la réduction de la pauvreté.

49. En 2003, un accent plus marqué sera mis sur la génération de savoirs – rapports et analyses et échanges de données d'expérience – au niveau des programmes et des projets. Pour renforcer les effets de synergie des activités menées dans le cadre du portefeuille régional et des autres projets et pour pouvoir proposer des options concrètes pour la formulation des politiques et programmes nationaux, cet effort d'apprentissage sera mené au niveau de la Division ainsi que de l'Organisation en général et avec les principaux partenaires. Dans le cadre du processus de renforcement des capacités, l'on s'attachera surtout à permettre aux coordonnateurs de projet travaillant dans des domaines thématiques ou sur des questions similaires d'apprendre les uns des autres, notamment au moyen d'échanges de visites et d'ateliers sous-régionaux. Il importe également que la Division puisse mieux comprendre la situation si elle veut pouvoir participer utilement à la concertation sur les politiques générales. La Division encouragera le partage des connaissances en intensifiant les échanges, notamment en instaurant des forums thématiques, en renforçant la représentation au sein des équipes de formulation des projets et en utilisant sélectivement des DAT pour faire la synthèse de l'expérience acquise dans les divers pays. Au niveau institutionnel, la Division appuiera activement, et dirigera dans certains cas, la création de réseaux de savoirs dans des domaines thématiques sélectionnés, et établira d'étroites relations de travail avec la nouvelle Division des politiques du Département des affaires extérieures pour veiller à ce que les réalités concrètes du terrain soient intégrées dans le processus de concertation mené au niveau de l'ensemble de l'Organisation.



## Division Asie et Pacifique

50. En 2003, la Division Asie et Pacifique présentera au Conseil d'administration six nouveaux projets d'investissement pour le Bangladesh, le Cambodge, l'Inde, le Pakistan, les Philippines et Sri Lanka, représentant un montant global de prêts d'environ 130 millions de USD.

51. Un cofinancement est attendu de la Banque asiatique de développement pour le deuxième projet de développement de l'élevage au niveau de la petite exploitation au *Bangladesh*; du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour les projets de développement dans les provinces de Prey Veng et de Svay Rieng au *Cambodge*; du Programme alimentaire mondial, du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) pour le projet d'amélioration des moyens de subsistance dans la région de l'Himalaya, en *Inde*; de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour le projet de développement dans la région d'Azad dans le Jammu et Cachemire, au *Pakistan*; de la BAsD et du PNUD pour la phase II du projet de développement des microentreprises rurales aux *Philippines*; et du PNUD et de la FAO pour les activités prévues à *Sri Lanka*.

52. **Impact.** Pour accroître le rôle de catalyseur des activités du FIDA dans la région, il importe d'améliorer la qualité du portefeuille de projets régionaux et de mettre un accent plus marqué sur les questions de politique générale et la production d'un impact. À cette fin, l'on s'attachera à améliorer la conception et l'exécution des projets et des programmes. Le rôle accru que les chargés de portefeuilles de pays joueront dans l'organisation de conférences et d'ateliers au niveau des pays et la participation active du personnel local d'encadrement contribueront à étoffer la présence du FIDA sur le terrain.

53. Pour renforcer la capacité de gestion des projets du FIDA, il est prévu d'affiner les méthodes participatives de suivi de l'impact, de moduler un nouveau système de S&E et d'évaluation d'impact et de renforcer les capacités. En outre, on encouragera le partage de savoirs et de données d'expérience entre les différentes parties prenantes par les moyens suivants: réseau électronique de projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (initiative financée par le FIDA); ateliers sous-régionaux d'examen de portefeuilles et visites d'échanges; resserrement de la collaboration et du travail d'équipe au plan interne et études thématiques. Dans ce contexte, il est envisagé d'accorder des DAT, par exemple, pour une étude sur la réforme foncière au Bhoutan, au Népal et au Pakistan, le renforcement des capacités dans le domaine des systèmes d'évaluation d'impact, la commercialisation durable de plantes médicinales et aromatiques en Asie (CRDI) ou la réduction de la pauvreté par la gestion rationnelle des forêts (Centre pour la recherche forestière internationale).

54. **Concertation et mobilisation des partenariats.** Pour renforcer le rôle de catalyseur du FIDA, il faut commencer par un solide programme de prêts et un appui sous forme de DAT. Par ailleurs, un impact concret implique une présence plus solide sur le terrain et davantage de temps consacré à chaque pays. On peut y parvenir en réduisant le nombre de pays par chargé des portefeuilles. Il faudra des projets et des programmes novateurs pour que le Fonds joue son rôle dans la reproduction à plus grande échelle des réussites ainsi que dans les partenariats avec les gouvernements et les donateurs. L'association d'une composante DAT aux prêts pour les projets sera un outil important auquel la Division compte recourir en 2003 en Chine, en Inde et à Sri Lanka.

55. À l'occasion des activités du 25<sup>e</sup> anniversaire, la Division organisera un atelier international sur l'intégration de la problématique hommes-femmes en Asie, activité qui sera complétée par une participation de la Division aux réunions nationales, régionales et internationales, notamment celles qui se tiendront pour célébrer le 25<sup>e</sup> anniversaire du FIDA. La préparation de publications appropriées contribuera à rehausser la crédibilité du FIDA en tant que militant du développement rural dans la région. Les partenariats noués avec les donateurs intéressés aideront la Division à renforcer le rôle du FIDA dans les îles du Pacifique. Plusieurs DAT sont proposés pour rehausser le rôle de catalyseur du FIDA, par exemple des échanges Afrique-Asie sur le rôle de la société civile, et un programme de renforcement des capacités et des institutions pour appuyer la gestion des terres arides au Kazakhstan.



La Division a l'intention de participer activement aux processus de mise en œuvre des DSRP au Cambodge en appuyant un projet de cartographie de la pauvreté, ainsi qu'au Viet Nam et en Mongolie, où elle suivra la mise en œuvre des DSRP.

### **Division Amérique latine et Caraïbes**

56. Pour 2003, la Division envisage de présenter quatre projets, pour le Brésil, la Colombie, le Mexique et le Nicaragua, représentant un montant total de prêts de 70 millions de USD. Le programme de prêts proposé comporte différents éléments tendant à renforcer les activités du FIDA afin d'appuyer une mise en œuvre efficace et efficiente de la stratégie d'ensemble et de la stratégie régionale du Fonds. Les activités prévues à cette fin sont les suivantes: i) élaboration de programmes et de projets dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie régionale au niveau des pays; ii) intensification des efforts de préparation et de suivi d'opérations de prêts et des autres activités et d'évaluation de leur impact; iii) mobilisation de ressources pour la mise en œuvre d'initiatives novatrices pour atténuer la pauvreté; et iv) interaction accrue avec les pays de la région et des autres régions pour mettre au point de nouveaux mécanismes de réduction de la pauvreté.

57. **Impact.** Pour améliorer le bien-être des populations rurales, il importe de consolider les institutions locales, aussi bien publiques que privées, pour que les ruraux puissent davantage avoir voix au chapitre dans l'adoption des décisions qui les affectent. Bien qu'il existe dans nombre de régions rurales de solides capacités institutionnelles, il faut mettre un accent plus marqué sur l'établissement d'un lien explicite avec les opérations du FIDA, et les efforts déployés pour élever les revenus devraient tendre à la fois à accroître la production et la productivité agricoles et à promouvoir des activités non agricoles afin de développer la compétitivité du secteur. Cela est en effet essentiel si l'on veut pouvoir exploiter les nouveaux débouchés qui se présentent dans le contexte de la mondialisation, développer les bourgs et petites villes, encourager l'apparition de corridors économiques et créer un environnement propice à la réduction de la pauvreté en stimulant la demande de biens et de services sur les marchés locaux et en créant des possibilités d'emplois. L'impact des interventions du Fonds pourrait être considérablement accru au moyen: i) de partenariats; ii) de la mise au point de nouveaux services; et iii) de la promotion de l'apprentissage entre les régions. Grâce à une interaction accrue avec les pays de la région et d'autres régions et à la place plus large qu'elle entend faire à la concertation, la Division compte pouvoir contribuer à atténuer la pauvreté dans la région et à renforcer – tout en en bénéficiant – les activités menées dans d'autres régions du monde.

58. La Division a l'intention de développer les capacités de son personnel afin de mener à bien les activités proposées et de resserrer les relations de travail déjà établies avec le Groupe interorganisations sur le développement rural, auquel sont représentés la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la FAO, l'Agence allemande de coopération technique, le FIDA, la Banque interaméricaine de développement, l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, la Banque mondiale et l'Agence des États-Unis pour le développement international. Des études techniques seront entreprises, conformément au canevas déterminé par la Division, dans le domaine stratégique de la gestion des savoirs, par exemple sur la décentralisation des organismes du secteur public, les services financiers ruraux, l'accès aux marchés et les populations autochtones, afin de définir plus efficacement les instruments et activités à mettre en œuvre à l'avenir.

59. Les DAT jouent un rôle critique pour la mise en œuvre de la stratégie du Fonds en Amérique latine et dans les Caraïbes, dans la mesure où ils appuient l'exécution de projets, encouragent les effets de synergie et facilitent l'établissement de liens avec la société civile. Ainsi, la Société de formation régionale au développement rural (PROCASUR II) a pour but d'organiser, pour appuyer l'exécution des projets bénéficiant de prêts du FIDA, de nouveaux systèmes de formation et de gestion des savoirs dans la région. Le DAT pour la recherche agricole permettra de promouvoir un accès équitable des petits exploitants de l'Argentine, du Brésil et du Paraguay aux nouvelles technologies et aux activités génératrices de revenus.



60. **Concertation et mobilisation des partenariats.** La Division envisage de rehausser la visibilité du FIDA au moyen d'efforts d'information sur les initiatives envisagées aux échelons national et régional, l'intention étant d'amener les pouvoirs publics à s'intéresser de plus près aux problèmes liés à la pauvreté rurale. En outre, la Division a décidé de renforcer ses capacités de concertation et d'analyse des politiques afin de concentrer ses activités sur les secteurs stratégiques d'un petit nombre de pays. Ces efforts seront appuyés par des DAT et des fonds supplétifs.

61. Le programme régional d'appui aux populations autochtones du bassin de l'Amazone-phase III tendra en priorité à renforcer la capacité des populations autochtones de l'Amazone et de leurs organisations, à promouvoir une gestion rationnelle des ressources naturelles dans les forêts tropicales et à défendre la cause des populations autochtones dans les concertations locales, nationales et internationales. La deuxième phase du programme d'appui au Marché commun du Cône Sud (MERCOSUR) s'emploiera à rehausser l'effet de catalyseur des activités du Fonds, l'accent étant mis en particulier sur la formulation de politiques novatrices afin de réduire la pauvreté rurale, en profitant des possibilités nouvelles créées par le processus continu de mondialisation et d'intégration régionale. La Division prévoit, par exemple, d'organiser des réunions pour promouvoir l'interaction des projets réalisés au Brésil et en Afrique lusophone, en commençant par l'Angola, au moyen de fonds supplétifs ou pour faciliter un échange de données d'expérience entre le Brésil et l'Inde; elle a également l'intention d'organiser deux manifestations, l'une au Brésil et l'autre en Inde, dans le cadre du Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP).

### **Division Proche-Orient et Afrique du Nord**

62. En 2003, la Division a l'intention de présenter cinq prêts, dont deux seraient cofinancés, pour l'Algérie, l'Égypte, le Maroc, le Soudan et la Turquie, pour une valeur globale de 63 millions de USD. Le portefeuille de prêts de la Division a pour objectif prioritaire de faciliter l'accès aux ressources naturelles et de promouvoir la gestion rationnelle de ces ressources (terre, eau et parcours). Parallèlement, ses programmes visent à autonomiser les pauvres, à renforcer les institutions et à fournir des services financiers ruraux. Pour 2003, il sera préparé, à titre de réserve, un projet pour la République de Moldova.

63. Le programme de DAT comprend quatre dons régionaux d'assistance technique devant venir compléter le programme de prêts pour faciliter la réalisation des objectifs prioritaires suivants: i) mise en place d'un environnement politique propice à l'autonomisation des ruraux pauvres dans la région du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord (POAN); ii) utilisation efficace de l'eau au niveau de l'exploitation; iii) développement des liens avec les marchés en faveur des pauvres; et iv) mise en réseau électronique des projets du FIDA.

64. **Impact.** En 2002, 50 projets étaient en cours: i) pour suivre de près 14 projets prioritaires, la Division fournira des ressources supplémentaires pour renforcer l'appui technique et améliorer ainsi l'exécution et l'impact des activités; ii) cinq projets bénéficieront de dons au titre du Programme de coopération élargie FIDA/ONG (PCE) pour entreprendre des activités novatrices; et iii) l'actuel programme d'intégration de la problématique hommes-femmes dans la région POAN sera complété par un programme semblable pour les pays d'Europe centrale et orientale et les États nouvellement indépendants. Le programme de formation à la gestion agricole en Afrique du Nord (NAMTA) sera lancé en Algérie, au Maroc et en Tunisie et il sera réalisé à cette fin des ateliers pour les directeurs de projets. En outre, il sera mené deux ateliers sous-régionaux d'exécution consacrés à l'évaluation d'impact, à l'échange de données d'expérience et au renforcement des capacités.

65. **Concertation et mobilisation des partenariats.** Par ses activités de concertation, la Division s'emploiera à promouvoir un appui pour la mise en œuvre d'activités de décentralisation, de participation et de financement rural en Albanie, au Maroc, en République de Moldova, en Roumanie, en Syrie, en Tunisie et au Yémen. En outre, elle appuiera activement la mise en œuvre des DSRP en Arménie et en République de Moldova et dans tous les autres pays où la possibilité s'en présentera.





66. Dans le cadre de sa campagne destinée à promouvoir l'équité entre les sexes et à rehausser le rôle des femmes en tant qu'agent du changement dans la région NENA, la Division prévoit d'organiser une table ronde et une exposition et de décerner un prix à la communauté qui aura le mieux réussi dans sa défense des droits des femmes (le prix sera remis lors de la session anniversaire du Conseil des gouverneurs). En outre, la Division prévoit de produire un documentaire intitulé "La voix des ruraux pauvres" en Albanie, en Géorgie et en République de Moldova, qui sera présenté lors de la session anniversaire. Le 25<sup>e</sup> anniversaire du Fonds donnera à la Division l'occasion de renforcer ses activités de plaidoyer en faveur du développement rural dans la région. Ce programme de plaidoyer sera complété par des ateliers régionaux sur le transfert aux usagers finals des responsabilités de gestion de l'eau.

## **B. Programme relatif aux politiques générales et au plaidoyer**

67. De plus en plus, les donateurs demandent que le FIDA intensifie sa concertation avec les gouvernements à la lumière de l'expérience et de la connaissance qu'il a acquises du développement rural. Le déroulement normal des travaux suppose que les activités de terrain complètent celles des partenaires et exploitent les synergies au sein de l'organisation et à l'extérieur. Les activités d'analyse des politiques, de concertation et de plaidoyer à l'intérieur du FIDA comportent de multiples dimensions.

68. Il a été mis en route un processus pour mieux définir la portée, les objectifs et les modalités des activités du Fonds en matière de politiques générales. Certaines de ces fonctions sont liées aux opérations et il en est d'autres qui doivent être envisagées dans un contexte plus large. Le FIDA dispose déjà d'une série d'instruments opérationnels concernant les projets, à savoir: i) les ateliers ou les COSOP, qui constituent un support de concertation avec les parties prenantes; ii) la participation au processus des DSRP, qui permet de dégager un consensus sur les divers aspects du développement rural; et iii) la concertation qui a lieu lors du processus d'élaboration des projets et qui offre une occasion d'influencer la configuration des politiques. Le Fonds consolidera les réseaux existants – tant au sein du FIDA qu'à l'extérieur – et en créera de nouveaux, en cas de besoin, pour promouvoir des effets de synergie. En ce qui concerne les fonctions en matière de politiques dans un contexte plus large, le Fonds a créé au sein du Département des affaires extérieures une Division des politiques qui doit être structurée en 2002. En outre, une équipe spéciale placée sous la direction du Vice-Président a été constituée pour définir le rôle du FIDA en matière de politiques générales en tant que processus fédérateur de l'Organisation.

69. En 2003, le programme de plaidoyer sera organisé autour du 25<sup>e</sup> anniversaire, qui donnera au Fonds l'occasion de réfléchir sur ce qu'il a accompli ces 25 dernières années mais aussi de se tourner vers l'avenir pour relever le défi qu'est la réduction de la pauvreté dans le contexte des Objectifs de développement du Millénaire. Ce sera une excellente occasion de tirer parti de l'expérience acquise lors de l'élaboration du *Rapport 2001 sur la pauvreté rurale* et des consultations qui ont eu lieu lors de la préparation des stratégies régionales ainsi que de mener une énergique action de plaidoyer en faveur du développement rural et des ruraux pauvres.

70. Les activités organisées à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire s'adresseront principalement aux États membres du FIDA, et elles auront pour objectif de faire mieux connaître les réalisations du Fonds et de souligner la nécessité pour le FIDA de s'associer à des partenaires pour jouer un rôle catalyseur dans la réduction de la pauvreté. Le FIDA renforcera ses partenariats avec les ONG, les donateurs multilatéraux, les institutions financières internationales, le secteur privé, des donateurs bilatéraux, la société civile et autres.

### **C. Programme de mobilisation de ressources**

71. En 2003, les ressources de base du Fonds provenant de la cinquième reconstitution, les rentrées au titre de l'encours des prêts et le produit du portefeuille de placements du Fonds devraient constituer la base des engagements pour le programme des opérations de l'année. Tout déficit temporaire dans ces entrées de ressources pourrait être couvert en ayant recours au pouvoir d'engagement anticipé, qui est le mécanisme mis en place à cette fin.

72. Le FIDA continuera de chercher des ressources additionnelles auprès des donateurs pour financer sa part dans l'Initiative pour l'allégement de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE). Le Fonds s'efforce de mobiliser des ressources externes pour couvrir une large part de ses obligations au titre de l'Initiative. Faute de pouvoir obtenir des ressources additionnelles en 2003, il devra financer sa participation à l'Initiative sur ses ressources internes.

73. De plus en plus, les divisions opérationnelles demandent des crédits supplémentaires pour financer leurs activités et appuyer l'élaboration des projets. La mise en œuvre des programmes de pays sera appuyée grâce à la stabilisation des fonds supplétifs disponibles pour le recrutement de consultants. Le Fonds a également l'intention de mobiliser des ressources additionnelles sous forme de fonds supplétifs thématiques, par exemple fonds thématiques pour le microfinancement et les services financiers ruraux, le renforcement des capacités du FIDA en matière de gestion par objectifs, le VIH/sida et le programme de DSRP. Le programme de manifestations à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire du Fonds sera sans doute financé en partie au moyen de fonds supplétifs.

74. Le FIDA entend améliorer sa capacité à gérer les partenariats en intensifiant la communication et les consultations avec les donateurs et en rationalisant la gestion et l'administration des fonds fiduciaires.

75. L'innovation est un des atouts clés du Fonds. Pour appuyer les activités prévues en 2003 et au-delà, le FIDA prévoit d'établir un fonds fiduciaire pour des innovations pilotes. Le programme Information et technologie de la communication (ITC) constitue une approche innovante de la mobilisation des ressources. C'est un cadre pour mobiliser un parrainage collectif aux fins des besoins ITC du siège du FIDA, des unités de gestion des projets dans les pays du réseau régional.

### **D. Services internes**

76. Par le passé, le FIDA ne rendait pas compte spécifiquement des priorités des unités de services internes. Toutefois, le processus qui considère expressément la formulation et la mise en œuvre des stratégies comme une tâche intéressant l'ensemble de l'institution, met également en relief l'importance des services aux unités opérationnelles pour améliorer l'impact. Le Fonds ne peut opérer de façon efficiente et efficace que si les opérations de terrain sont appuyées comme il convient sur le plan administratif. Les services aux unités opérationnelles revêtent différentes formes et font intervenir différentes unités organisationnelles.

77. Le Bureau de l'audit interne s'intéressera davantage aux processus qui contribuent directement à l'obtention des résultats opérationnels du Fonds. En outre, il participera activement au PTS en apportant son concours à la conception de processus fondés sur les activités d'audit réalisées jusqu'à présent mais aussi en formulant des avis indépendants sur la mise en œuvre du PTS à l'intention de l'Unité de gestion du programme et de la haute direction du Fonds. Un des objectifs stratégiques du Bureau continuera d'être l'amélioration de l'efficacité des services d'appui.

78. Une autre unité de surveillance dont les tâches sont semblables à celles du Bureau de l'audit interne, le Bureau de l'évaluation et des études, a identifié cinq priorités pour 2003: i) évaluer l'impact



du FIDA, communiquer les résultats et en tirer les enseignements (mise en œuvre de la nouvelle méthode d'évaluation d'impact, établissement de systèmes de S&E orientés vers l'impact au niveau des projets); ii) contribuer au rôle de catalyseur du FIDA (promotion d'idées novatrices, de la concertation et du plaidoyer, notamment à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire du FIDA); iii) appuyer le développement organisationnel du Fonds; iv) resserrer les liens avec les organes directeurs du FIDA en matière d'évaluation; et v) valoriser les ressources humaines et optimiser leur utilisation.

79. Le Bureau du Conseiller juridique principal envisage, en plus de l'aide qu'il apporte au Département gestion des programmes dans la mise en œuvre du programme de prêts et de dons, de charger chaque juriste de suivre un prêt à toutes les étapes du cycle du projet, considérant qu'une implication plus complète et plus en amont du Bureau peut améliorer la mise en œuvre du portefeuille de prêts du FIDA.

80. L'Unité Prêts et dons du Bureau du Contrôleur se propose d'aider les Divisions régionales à renforcer les capacités des personnels de projets en matière financière. D'autres services, qui ne sont pas mentionnés ici en détail, comme les Services administratifs, privilégieront également l'efficacité et l'efficacé pour assurer le bon déroulement des tâches quotidiennes sans interruption majeure.

81. En 2003, nombre des services en question seront soumis au PTS. Le programme aidera le Bureau du Contrôleur à mettre en service un système informatique financier pleinement intégré pour améliorer l'efficacité et la précision. Il est prévu de rationaliser le déroulement des opérations et simplifier les directives et procédures. Les comptes-rendus et analyses contribueront à accroître la transparence et à diffuser des informations de qualité aux autres divisions et aux parties prenantes de l'extérieur. Le PTS étudiera aussi la possibilité de transformer le système prêts et dons en un système utilisant le web pour communiquer les données de gestion financière relatives aux prêts et dons par Intranet et Internet. Il est prévu de présenter au Conseil d'administration à une date ultérieure un exposé sur le PTS.

82. L'unité Systèmes d'information de gestion (FM) a élaboré en 2002 une stratégie définissant les éléments clés d'un plan stratégique de trois ans destiné à mettre en place au FIDA des solutions informatiques de nature à faciliter et à appuyer la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle du Fonds formulée dans le CS 2002-2006. Le principal objectif du FIDA en la matière est de mettre au point des solutions informatiques permettant de résoudre les problèmes qui se posent et d'exploiter les possibilités qui s'offrent à l'Organisation pour améliorer l'efficacité, la participation, la collaboration et le développement. Un autre objectif important est de veiller à ce que les solutions informatiques soient appliquées de façon à la fois efficace et économique. Les efforts de FM seront pleinement harmonisés avec le PTS pour maximiser les avantages que l'utilisation du logiciel PeopleSoft peut apporter à l'institution dans son ensemble.

83. L'atout le plus précieux du FIDA est la qualité de son personnel. De plus en plus, le Fonds est appelé à redoubler d'efforts dans des domaines comme l'analyse des politiques et la concertation, la création de partenariats et la gestion des savoirs, comme cela est d'ailleurs reflété dans le programme de travail pour 2003. Pour continuer à fournir des services de haute qualité à ses clients, à savoir les ruraux pauvres, ainsi qu'aux parties prenantes, le Fonds a l'intention de revoir ses ressources en personnel, notamment dans le contexte du PTS, pour veiller à ce qu'elles correspondent de près à ce qu'exige la réalisation de ses objectifs stratégiques.

84. Comme indiqué plus haut, le FIDA a entrepris de réviser ses politiques et procédures en matière de gestion des ressources humaines et, en 2003, il se penchera sur les secteurs à renforcer et préparera son personnel à tirer parti des possibilités et à relever les défis de demain. Le Fonds cherchera de meilleurs moyens de: i) attirer et retenir des éléments qualifiés, dans l'optique de ses objectifs stratégiques; ii) rationaliser les méthodes de travail internes pour utiliser plus efficacement le temps de son personnel; iii) renforcer la communication entre le Bureau des ressources humaines et ses clients; et iv) conduire un examen continu de ses politiques en matière de ressources humaines. En

encourageant la culture du changement stratégique au sein de l'organisation, le FIDA veillera à ce que la formation serve à optimiser le profil professionnel nécessaire pour appuyer le CS 2002-2006 et à sensibiliser davantage le personnel à l'équité entre les sexes et au multiculturalisme. Toutes les unités du FIDA ont été invitées à garantir des possibilités égales aux femmes et à adopter les mesures nécessaires pour instaurer la parité à tous les échelons de l'Organisation.

#### **IV. PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ORGANISATION**

85. Le FIDA envisage de présenter pour 2003 un programme de travail à hauteur de 435,5 millions de USD, programme de dons compris, contre 450,0 millions de USD en 2002, ce qui représente une diminution d'environ 3%. Selon les projections, le programme de prêts pour 2003 devrait se monter à quelque 414,5 millions de USD pour 25 à 27 projets (contre 27 projets en 2002). Néanmoins, le programme de travail pour 2003 est subordonné à la disponibilité de ressources et il pourra s'avérer nécessaire d'avoir recours au pouvoir d'engagement anticipé.

86. Les allocations recommandées par région pour 2003 sont indiquées au tableau ci-dessous. Le programme de dons est projeté à environ 21 millions de USD, calculés hors ressources allouées au MFDP, et ne dépassant pas le plafond de 7,5% du montant effectif annuel du programme de prêts. Ce chiffre pourra être révisé à la lumière des propositions qui seront présentées au Conseil d'administration dans le document de politique générale sur les DAT à paraître prochainement (voir le paragraphe ci-après).

**Allocations régionales recommandées pour 2003\***

	<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	<b>Afrique orientale et australe</b>	<b>Asie et Pacifique</b>	<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>Proche-Orient et Afrique du Nord</b>	<b>Total</b>
USD (millions)	76,5	75,0	130,0	70,0	63,0	414,5
Pourcentage	18,5 %	18,1 %	31,4 %	16,9 %	15,2 %	100 %

\* Les chiffres et les parts régionales indiqués dans le tableau sont provisoires et seront ajustés lors de l'élaboration du budget compte tenu de la disponibilité de ressources.

87. Le FIDA considère que les dons sont un élément important de la réalisation des objectifs du CS 2002-2006, et que les ressources pour les dons doivent être allouées en conséquence. À cette fin, et compte tenu d'échanges de vue antérieurs avec le Conseil d'administration au sujet du programme de dons du FIDA, il a récemment été constitué une équipe spéciale interne, sous la direction du Vice-Président, pour élaborer une politique de dons qui prenne en compte les priorités stratégiques et le programme de travail de l'Organisation. Un document d'orientation à ce sujet devrait être présenté au Conseil d'administration en avril 2003, mais le document concernant le programme de travail et le budget qui sera soumis à la soixante-dix-septième session du Conseil d'administration en décembre 2002 reflétera déjà certains des évolutions et ajustements envisagés.

#### **V. INCIDENCES SUR LES RESSOURCES DU PROGRAMME DE TRAVAIL**

88. Il a été décidé d'appliquer au niveau de l'ensemble de l'Organisation un budget à croissance réelle nulle pour 2003. La direction a l'intention, lors de l'élaboration du budget, d'allouer les ressources entre les unités de l'Organisation et à l'intérieur de chaque unité en fonction des priorités stratégiques. Les unités de planification ont présenté leurs programmes de travail, assortis de scénarios détaillés d'allocation des ressources. Ces scénarios montrent comment les unités entendent utiliser toutes les ressources disponibles – humaines et financières – dans l'optique du CS 2002-2006. Toutefois, les ressources seront effectivement allouées lors de l'élaboration du budget, qui doit commencer en septembre, après la session du Conseil d'administration.

## VI. QUESTIONS D'ORGANISATION

89. La présence sur le terrain a été considérée comme un élément clé pour renforcer l'appui à l'exécution et l'impact. Cependant, la décision sur ce point devra être fondée: i) sur une analyse plus approfondie; et ii) sur les indications données par les organes directeurs du FIDA. Selon la décision qui sera prise en définitive, il pourra y avoir des incidences financières et il se posera des questions touchant le choix des pays. Faute de critères appropriés pour l'allocation des maigres ressources disponibles, les résultats ne seront pas à la hauteur. À sa troisième session, la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA a examiné la question de la présence sur le terrain et il a été décidé que le FIDA présenterait à la Consultation, à sa prochaine session d'octobre 2002, un document à ce sujet comportant différentes options. La présence du Fonds sur le terrain est cependant une question à plus long terme, et le Fonds pourrait être en mesure de mobiliser des fonds supplétifs, lesquels pourraient être utilisés avec une certaine flexibilité.

90. Pour une large part, le portefeuille de projets du FIDA est supervisé par les institutions coopérantes. Conformément aux objectifs énoncés dans le CS 2002-2006 et aux prescriptions des organes directeurs du FIDA, les institutions coopérantes ont été informées que le Fonds essaie d'assurer un suivi plus systématique de l'impact des projets appuyés par le FIDA et des compte-rendus plus réguliers. Il faudra pour cela guider les unités de S&E de chaque projet pour ajuster en conséquence le système de collecte de données et de suivi. En outre, cela aura des incidences sur la structure des rapports périodiques sur l'avancement des activités, imposera diverses tâches supplémentaires en termes de supervision et modifiera le contenu des rapports.

91. Pour certaines des institutions coopérantes plus expérimentées, il est de plus en plus difficile de se conformer aux règles imposées par le FIDA selon les dispositions actuelles relatives aux coûts, ce qui empêche le Fonds d'élargir ses partenariats stratégiques. Ces questions seront prises en compte lorsque la direction réaffectera les ressources sur la base d'un scénario de croissance réelle nulle pour l'ensemble du FIDA.

92. On a indiqué dans les sections précédentes certaines des contraintes humaines et financières rencontrées par plusieurs unités de l'Organisation, ainsi que les mesures envisagées pour résoudre ces problèmes. Il est également prévu de les analyser plus en profondeur afin de faciliter la mise en œuvre des priorités stratégiques du Fonds.

93. Le 25<sup>e</sup> anniversaire marquera un jalon important et sera une occasion pour mieux faire connaître les multiples dimensions de la pauvreté rurale. Ce sera aussi une occasion de débattre des enjeux, des contraintes du Fonds, ainsi que de son bilan sur la scène du développement. Il sera organisé à cette fin des réunions et ateliers nationaux, régionaux et internationaux. On s'efforcera de mobiliser des fonds supplétifs pour financer certaines de ces manifestations, mais il faudra dégager des crédits sur le budget ordinaire du FIDA.

94. Le nouveau processus de planification et de budgétisation est fondé sur les activités, ce qui ne cadre pas nécessairement avec les catégories budgétaires récemment établies. Le FIDA a l'intention de soumettre, dans le programme de travail et budget de décembre 2002, un budget administratif d'une présentation nouvelle. Les nouvelles catégories seront structurées selon la contribution aux objectifs stratégiques et non plus sur la base des anciennes rubriques. Dans un souci de transparence et pour faciliter les comparaisons, le FIDA présentera des données pour trois catégories par division.

## VII. CONCLUSION

95. La répartition des ressources selon les priorités stratégiques est une tâche ambitieuse pour toutes les organisations – privées et publiques – partout dans le monde. Le nouveau processus de planification stratégique et d'allocation des ressources est un pas sur la voie de la transformation du FIDA en une organisation dont le moteur est la stratégie.



96. Si le FIDA s'oriente dans ce sens, c'est parce qu'il est convaincu que la stratégie ne peut être mise en œuvre avec succès que si des ressources sont allouées aux activités qui contribuent à la réalisation des objectifs. De plus, il est conscient que les scénarios de croissance réelle zéro appliqués à toutes les unités de planification dans le passé n'ont pas produit les résultats escomptés en termes de transparence et d'utilisation efficiente des ressources. Le FIDA a constitué un groupe pour passer en revue le processus de gestion stratégique et de budgétisation et pour mettre au point un nouveau processus fondé sur les principes suivants: simplicité, arbitrage, adaptabilité, transparence et responsabilisation accrue.

97. La planification stratégique et l'allocation des ressources sont au cœur d'un processus où la répartition des ressources est basée sur les priorités stratégiques découlant du CS 2002-2006. Ainsi, le présent document constitue à la fois un moyen pour répondre aux besoins des ruraux pauvres et un instrument pour équilibrer les rentrées et les sorties de fonds (ressources provenant de la reconstitution, produit des placements, remboursements des prêts et fonds supplémentifs, d'une part, et budget administratif et programme de prêts et de dons, de l'autre).

98. Le processus de planification stratégique et d'allocation des ressources comporte désormais deux phases distinctes: une phase de planification, de janvier à juillet, et une phase de budgétisation, commençant en septembre et se terminant l'année suivante lors de l'approbation du Conseil des gouverneurs. Chacune comporte plusieurs étapes qui sont une source de valeur ajoutée. Le nouveau processus est fondé sur une vue d'ensemble des ressources. Pendant le processus de planification, les unités du Fonds doivent spécifier dans un programme de travail détaillé comment elles ont l'intention d'utiliser les ressources humaines (personnel permanent et temporaire et consultants) et financières (budget administratif, MFDP, fonds supplémentifs, dons). Un autre aspect nouveau du processus est aussi qu'il commence par une évaluation de l'utilisation et de la disponibilité des ressources ainsi que de l'environnement externe et qu'il comporte en outre un rapport sur la performance. Pendant la phase de planification, un forum stratégique et un forum d'arbitrage permettent à la haute direction et au personnel d'échanger des idées sur les priorités stratégiques ainsi que de définir le canevas général du document de planification. Le présent document est l'aboutissement de la première phase du processus, qui a commencé cette année en avril.

99. Ce document est également le résultat d'un processus de planification et de budgétisation plus rationnel auquel ont participé à différentes étapes tous les services de l'Organisation et qui est fondé sur les programmes de travail pour chaque unité, contenant chacun une section sur le cadre de planification à moyen terme, les objectifs et les priorités pour 2003, les activités et les coûts estimatifs, les indicateurs de performance, les éléments de flexibilité, les aspects concernant les ressources humaines et les recommandations sur les changements à introduire. Ce "nouveau" processus a pour but d'harmoniser les programmes de travail des différentes unités avec le CS 2002-2006 et d'assurer que la mise en œuvre de la stratégie soit effectivement l'affaire de l'Organisation toute entière.

100. Cette année, le processus de planification, considérablement plus court que celui qui est proposé pour l'avenir, a beaucoup sollicité les unités de planification et les administrateurs. C'est ainsi, par exemple, que les programmes de travail des différentes unités ont dû être préparés et analysés en un mois seulement, ce qui n'a pas manqué d'affecter, dans une certaine mesure, l'ensemble du travail.

101. En dépit des difficultés, la direction est satisfaite de la qualité des programmes de travail élaborés par les unités selon les deux scénarios, en attendant le travail qui doit être fait maintenant pour définir les priorités au sein des différentes unités. Il y a eu des variations considérables dans le style des propositions qui ont été présentées, ce qui est sans doute inévitable lorsqu'un nouveau processus est mis en place. Un aspect important du travail qui a été accompli jusqu'à présent, est le travail d'équipe. Les fonctionnaires des différentes unités et divisions se sontentraîdés et ont collaboré pour mettre en route le processus.



102. La phase suivante commencera immédiatement après que le Conseil d'administration, à sa soixante-seizième session en septembre 2002, aura examiné le présent document. Sur la base des indications données par le Conseil, le Fonds entreprendra le processus de budgétisation, qui débouchera sur le document relatif au programme de travail et budget, qui sera soumis au Conseil en décembre. Le document budgétaire de décembre sera structuré comme le présent document mais s'attachera davantage aux sections III, IV et V – le programme de travail de l'Organisation et les ressources requises. Parallèlement, il élaborera la plate-forme S&E pour donner à la direction un outil de mesure de la performance.

103. Le séminaire informel prévu pour le 3 septembre 2002 donnera aux Administrateurs du Conseil la possibilité de se familiariser davantage avec le nouveau processus de planification stratégique et d'allocation des ressources. Ce séminaire a pour but d'exposer le nouveau processus aux membres du Conseil d'administration, dont les vues permettront d'améliorer et de finaliser le processus pour l'an prochain.







## ORGANIGRAMME

