



FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Soixante-dix-neuvième session

Rome, 10-11 septembre 2003

**PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL DU FIDA ET DE SON
BUREAU INDÉPENDANT DE L'ÉVALUATION POUR 2004**

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
INTRODUCTION	1
PARTIE I – PROGRAMME DE TRAVAIL ET RESSOURCES POUR 2004	1
A. Le contexte de l'action prioritaire du FIDA en 2004	1
B. Priorités stratégiques et programme de travail pour 2004	5
a) Alignement sur les priorités stratégiques du FIDA pour 2004	5
b) Niveau et structure du programme de travail interne	6
c) Programmes de pays	8
d) Programmes relatifs à la concertation, au plaidoyer et aux communications	14
e) Programme de mobilisation des ressources	15
f) Services internes	16
C. Questions relatives à la gestion des ressources	17
a) Incidences du Programme de travail sur le budget administratif et le MFDP	17
b) Questions relatives à la politique de gestion des ressources, soumises pour examen	18
PARTIE II – PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2004 DU BUREAU DE L'ÉVALUATION	20
PARTIE III – RECOMMANDATIONS	23



SIGLES ET ACRONYMES

APD	Aide publique au développement
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
CS	Cadre stratégique du FIDA
DAT	Dons d'assistance technique
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
ODM	Objectifs de développement pour le Millénaire
OE	Bureau de l'évaluation
MFPD	Mécanisme de financement du développement des programmes
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
POAN	Proche-Orient et Afrique du Nord
PPTE	Initiative en faveur de la réduction de la dette des pays pauvres très endettés
PTS	Programme de transformation stratégique

PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL DU FIDA ET DE SON BUREAU INDÉPENDANT DE L'ÉVALUATION POUR 2004

INTRODUCTION

1. Le présent document a d'abord pour but de soumettre à l'examen du Conseil d'administration les priorités stratégiques et le programme de travail du FIDA proposés pour 2004 ainsi que leur incidence en termes de ressources. La direction du FIDA soumet également à l'examen du Conseil d'administration un certain nombre de mesures relatives à la politique de gestion des ressources qui aideraient le FIDA à optimiser les économies et l'efficacité dans un contexte de gestion décentralisée des ressources. Enfin, le présent document présente pour la première fois le programme de travail et les besoins financiers du Bureau de l'évaluation (OE) maintenant indépendant. Sur la base des délibérations et des décisions du Conseil d'administration à sa soixante-dix-neuvième session, le Fonds et le Bureau de l'évaluation établiront la version définitive de leur programme de travail et budget pour 2004, qui seront soumis au Conseil d'administration à sa quatre-vingtième session en décembre 2003.

2. Les priorités stratégiques, le programme de travail et les montants de ressources proposés pour 2004 résultent d'un large processus de planification stratégique et d'affectation des ressources à l'échelle de l'organisation, approuvé par le Conseil d'administration en 2002 et encore amélioré en 2003. Le séminaire informel qui précède la session de septembre du Conseil d'administration examinera plus en détail les principaux aspects du présent document, notamment les questions de politique de gestion des ressources qu'il soulève. Il permettra également de faire le point des progrès réalisés dans la mise en œuvre du nouveau processus de planification stratégique et d'affectation des ressources.

3. Le présent document comprend trois parties. La **partie I** expose les priorités stratégiques et le programme de travail du FIDA pour 2004, ainsi que les implications budgétaires de l'exécution d'un tel programme. Elle soumet également à l'attention du Conseil d'administration certaines questions relatives à la gestion des ressources. La **partie II** donne un aperçu du programme de travail et des besoins budgétaires d'OE indépendant, également soumis à l'examen du Conseil d'administration. Conformément aux dispositions prévues par la politique du FIDA en matière d'évaluation, la partie relative à OE a été établie par OE indépendant, n'a fait l'objet d'aucun examen interne au FIDA et est transmise sans changement au Conseil d'administration pour examen et approbation. La **partie III** récapitule les avis et décisions que le Conseil d'administration est invité à faire connaître.

PARTIE I – PROGRAMME DE TRAVAIL ET RESSOURCES POUR 2004

A. Le contexte de l'action prioritaire du FIDA en 2004

4. **Contexte externe.** La pauvreté rurale et la sécurité alimentaire restent une préoccupation à l'échelle de la planète. Des millions d'habitants dans le monde, dont 40 millions en Afrique, sont exposés à la famine. Cette situation ne résulte pas seulement des conditions climatiques et des catastrophes naturelles, mais aussi de causes structurelles telles que la pauvreté chronique, l'absence d'un environnement porteur et d'un appui approprié pour l'agriculture, la présence du VIH/sida, un nombre croissant de conflits, la mauvaise gouvernance sans oublier naturellement la gestion économique et les problèmes liés aux échanges. Ces facteurs risquent de causer des crises alimentaires récurrentes et d'accroître l'insécurité alimentaire à long terme, en particulier en Afrique.



5. S'il est vrai que plusieurs pays en Asie de l'Est et du Sud ont des niveaux de croissance économique en nette augmentation et font des progrès notables vers la réalisation des objectifs de développement pour le Millénaire (ODM), les perspectives pour les ruraux pauvres de beaucoup d'autres pays en développement restent sombres. La croissance économique mondiale est insuffisante pour réduire durablement la pauvreté à l'échelle de la planète, et l'avenir est assombri par les risques combinés que constituent l'insécurité et les conflits, le VIH/sida, et les cours déprimés des produits de base exportés par les pays en développement. La situation est particulièrement dramatique en Afrique subsaharienne où des niveaux de croissance tout à fait insuffisants compromettent gravement les chances pour la région d'atteindre les ODM. L'Asie centrale, l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que le Proche-Orient et l'Afrique du Nord ont absolument besoin d'une perspective de croissance soutenue pour la réalisation des ODM. Toutefois, la croissance à elle seule ne garantira pas la réalisation de ces objectifs: elle doit aussi être accompagnée d'une transformation institutionnelle et notamment de changements politiques qui permettent aux pauvres de recevoir leur part de cette croissance. Bien que le défi reste considérable, de récentes évolutions significatives des programmes de réforme aux niveaux mondial, national et local devraient influencer de manière positive sur le contexte externe dans lequel le FIDA opérera en 2004.

6. Le Consensus de Monterrey a, en 2002, formellement réitéré la nécessité d'un renversement de la tendance à la baisse de l'aide publique au développement (APD) au service des ODM et de la réduction de la pauvreté - en synergie avec la réduction de la dette et les investissements étrangers directs, dans le contexte de politiques commerciales favorables (aux niveaux mondial, régional, national et local), et dans le cadre de politiques domestiques cherchant à mobiliser les ressources nationales pour la réduction de la pauvreté. On compte que de cette façon les engagements d'APD devraient atteindre 68 milliards de USD en termes réels d'ici 2006. D'un montant de 52 milliards de USD en 2001, l'APD est passée à 57 milliards de USD en 2002. Le Centre pour le développement global a récemment créé l'Index des engagements de développement qui classe les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en fonction de leurs engagements en matière d'aide, de commerce, d'investissements, de migration et de maintien de la paix, et de la cohérence de ces engagements. L'index aidera les décideurs à centrer l'attention sur le total des ressources pour le développement d'une manière intégrée et, on l'espère, plus cohérente et plus favorable aux pauvres. Ceci constitue, du point de vue des ressources, un environnement porteur pour les efforts du FIDA en matière de réduction de la pauvreté.

7. Il reste à savoir comment diriger ce total de ressources vers le développement rural et agricole, qui est plus que disproportionnellement affecté par le déclin de l'APD, alors que 75% de la population la plus pauvre du monde vit dans les zones rurales, et que la sphère rurale nourrit une importante proportion de la croissance, du revenu national, de l'emploi et des exportations des pays en développement. Le groupe des huit pays (G8) et les pays nordiques, entre autres, ont récemment publié des documents d'orientation appuyant le développement rural et agricole en tant que partie intégrante et centrale d'une stratégie globale de réduction de la pauvreté; et certains pays tels que le Canada ont, de manière significative, accru l'affectation de ressources à ce secteur. Le Sommet du G8 tenu à Évian (France) en juin 2003 a mis en vedette la question de la sécurité alimentaire à long terme et de la prévention de la famine en Afrique. Il s'est engagé à œuvrer pour renverser la tendance au déclin de l'APD destinée à l'agriculture et à accroître les débouchés commerciaux pour les pays en développement afin de lutter contre les causes structurelles de la pauvreté. Il s'est aussi déclaré prêt à appuyer les efforts des gouvernements de pays en développement allant dans le sens de ces objectifs, en particulier en favorisant des politiques agricoles rationnelles au niveau national et régional, le développement d'organisations d'exploitants agricoles, l'investissement productif dans les infrastructures et les moyens de production agricoles, les cultures vivrières et la compétitivité des exportations vivrières, et l'adoption de technologies agricoles nouvelles et plus perfectionnées. Le débat de haut niveau du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) de juin 2003, intitulé "Promotion d'une approche intégrée du développement rural dans les pays en développement aux fins de l'élimination de la pauvreté et d'un développement durable", a donné à la réduction de la



pauvreté rurale une place élevée parmi les priorités du développement. À partir du moment où ces déclarations de principe et engagements collectifs se traduiront par des actions de donateurs individuels apportant un appui effectif aux stratégies des pays eux-mêmes pour la lutte contre la pauvreté rurale (par exemple les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DRSP) ou les approches sectorielles), s'offriront au FIDA d'intéressantes possibilités de partenariats pour la réduction de la pauvreté rurale dans le contexte de programmes de pays spécifiques.

8. L'année 2004 sera une date importante pour l'Initiative en faveur de la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE). Les pays qui ne bénéficient pas encore de l'Initiative devront accomplir des efforts pour remplir les conditions exigées avant la fin de l'année, et de nombreux dossiers de pays approuvés atteindront leur point d'achèvement en 2004. Les allègements de la dette libéreront d'importants montants de ressources budgétaires pour des dépenses de réduction de la pauvreté dans le cadre des stratégies élaborées par les pays eux-mêmes, et on compte que des systèmes intégrés de contrôle de la dépense publique seront en place pour surveiller l'affectation et la qualité de ces dépenses. En revanche, la récente évaluation de l'Initiative PPTE conduite par le Département d'évaluation des opérations de la Banque mondiale souligne le déclin des transferts nets d'APD aux PPTE depuis 1996 (date de lancement de l'Initiative). Ceci est une source d'inquiétude quant à la promesse qui avait été faite concernant le caractère additionnel de l'Initiative. En dehors des allègements accordés, il faudra évidemment que des donateurs aident les PPTE à assumer dans la durée la charge de leur dette, au moyen de programmes de réduction de la pauvreté convenablement conçus, financés à l'aide de ressources supplémentaires sous forme de prêts à des conditions très favorables ou de dons, sans pour autant adoucir les critères de performance pour l'obtention de ces ressources additionnelles. Ceci ouvrira au FIDA des possibilités de participer à des partenariats conduits par les pays.

9. Les pays qui restent encore en dehors de l'Initiative sont pour la plupart des pays en situation de conflit ou de sortie de conflit, et/ou des pays qui ont d'importants arriérés auprès des institutions financières internationales (IFI). Une réunion des banques multilatérales de développement (MDB) qui s'est tenue au FIDA en février 2003 a décidé d'établir un processus conjoint des MDB pour traiter les cas en question. En outre, dans la ligne du cadre directeur de 1998 pour le redressement au sortir d'une crise, le FIDA a récemment mis au point un cadre stratégique pour la réduction de la pauvreté au sortir d'une crise et est en train de mobiliser des ressources pour financer ce dispositif. Ceci offrira au FIDA, en partenariat avec d'autres donateurs ayant des politiques et stratégies similaires, la possibilité d'aider certains des pays parmi les plus pauvres du monde (pas seulement les PPTE) à retrouver le chemin de la paix, de la démarginalisation locale, de la réduction de la pauvreté et de la croissance.

10. Les envois de fonds, qui représentent environ 100 milliards de USD par an actuellement, deviennent une source très importante de financement des ménages dans les pays en développement. En 2003, le FIDA a fait une étude du potentiel et des conditions de mobilisation d'une partie plus importante de ces envois de fonds à des fins d'investissement productif et de réduction de la pauvreté rurale, spécialement dans le contexte des programmes de pays appuyés par le FIDA dans la région Amérique latine et Caraïbes (mais aussi dans les régions Asie et Pacifique, et Afrique). Dans cette nouvelle voie qui s'ouvre pour le développement rural, le FIDA a de nombreux partenaires potentiels, notamment dans le secteur privé et le secteur coopératif.

11. L'égalité des conditions dans les échanges, spécialement dans le domaine de l'agriculture, est cruciale pour la croissance, la réduction de la pauvreté et la démarginalisation rurale dans les pays en développement. Le fait que les pays membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) n'aient pas réussi à respecter la date de mars 2003 pour se mettre d'accord sur des modalités de réduction des niveaux de soutien et de protection de l'agriculture, vitales pour les plus pauvres de la planète, spécialement les agriculteurs a été une cause de préoccupation. Si des progrès n'avaient pas été faits très récemment, l'absence d'accord aurait définitivement compromis l'élan nécessaire pour assurer le succès en septembre de la Conférence ministérielle de l'OMC qui doit se tenir à Cancun



(Mexique). La déclaration d'Évian sur une action coopérative du G8 en matière commerciale ouvre des perspectives prometteuses pour la fin de 2004, notamment en reconnaissant le fait que les programmes préférentiels pour les pays pauvres ont un rôle de transition important. Les annonces récentes concernant une révision de la politique agricole commune de l'Union européenne constituent aussi un premier pas vers une action sérieuse pour corriger les distorsions commerciales créées par les subventions. Avec de meilleures perspectives commerciales pour l'agriculture des pays en développement, l'investissement rural devient plus rentable et contribue aux progrès dans la réduction de la pauvreté.

12. L'initiative du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et l'appui à la prochaine Conférence internationale de Tokyo sur le développement africain offrent au FIDA d'importantes possibilités de partenariats en Afrique.

13. La création d'un fonds mondial pour la lutte contre le VIH/sida, le paludisme et la tuberculose, s'ajoutant aux autres fonds pour la lutte contre l'illettrisme et la poliomyélite, offre également au Fonds des possibilités de partenariats (en dehors du très important Programme conjoint avec le Fonds belge de survie) dans les domaines cruciaux de la pauvreté rurale en rapport avec les ODM dans le monde et spécialement en Afrique.

14. **Contexte interne – la mise en œuvre du Cadre stratégique.** Les priorités stratégiques du FIDA pour 2004 doivent tenir compte du caractère spécial de cet exercice financier pour le FIDA: début de l'application du programme d'action adopté à la sixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA VI), et poursuite du *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006 (CS)*.

15. Après l'achèvement satisfaisant de FIDA VI en 2003 et l'adoption d'un montant cible de 560 millions de USD, le Fonds se propose de mettre en œuvre l'ensemble du programme d'action négocié lors des consultations et défini au cours de l'année 2003, qui comprend les aspects suivants: place centrale des exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) dans la planification par le FIDA des programmes de pays, et mise en relation de ces documents avec les stratégies de réduction de la pauvreté rurale des pays eux-mêmes (DSRP, approches sectorielles); approches plus pragmatiques de l'investissement en vue de la réduction de la pauvreté rurale; adoption d'un cadre révisé pour la politique en matière de dons d'assistance technique (DAT); introduction d'un système d'affectation des ressources fondé sur la performance (SARP); réponse au besoin de renforcement de l'engagement du FIDA sur le terrain; établissement d'un mécanisme permettant d'assurer le suivi systématique et détaillé et de rendre compte des résultats et de l'impact des programmes de pays; mise en œuvre du plan d'action pour la promotion de l'équité entre les sexes; partenariats plus étroits avec les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé; et suivi des conclusions de l'examen de la politique d'investissement. Ces initiatives compléteront l'action que le Fonds continue de mener pour donner suite au document FIDA V: Plan d'action, avec comme priorités le renforcement de l'impact, le dialogue en vue de la transformation des institutions et des politiques, les innovations et leur transposition à plus grande échelle, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats. En outre, 2004 sera marqué par la pleine application de la politique d'évaluation du FIDA, ainsi que de l'évaluation externe indépendante du FIDA qui aidera le Fonds à définir plus en détail son programme de changement. Figurent également parmi les priorités du FIDA la mise en place d'une collaboration encore plus étroite et efficace avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)/Mécanisme mondial de la Convention sur la lutte contre la désertification (MM) et la Coalition internationale pour l'accès à la terre.



16. Les objectifs du CS¹, y compris certains ODM² essentiels, sont maintenant au cœur des stratégies régionales. La révision graduelle des COSOP vise à garantir que les programmes de pays du FIDA soient centrés sur ces objectifs CS et ODM essentiels; elle intègre également ces programmes des pays dans les stratégies sous la responsabilité des pays visant la réduction de la pauvreté rurale, telles que les DRSP, et les rattache aux programmes sectoriels pertinents. Un grand nombre des initiatives FIDA VI mentionnées ci-dessus donneront une nouvelle impulsion (bilan et accélération) pour le reste de la période prévue pour le CS. En outre, plusieurs éléments nouvellement activés du Programme de transformation stratégique (PTS) devraient peu à peu commencer à produire des gains de productivité dus à la modernisation des systèmes et procédures de gestion, spécialement dans le domaine des ressources humaines et des finances. D'autres développements devraient intervenir en 2004 dans le cadre du travail en cours sur le processus de planification stratégique et d'allocation des ressources du FIDA, notamment la mise au point d'un plan stratégique à moyen terme pour 2005-2006, qui aidera à établir un lien entre le programme de travail et budget annuel et le CS. L'année 2004 verra aussi le début des travaux relatifs aux chantiers restants du PTS, qui concerneront certains des processus opérationnels du Fonds tels que la gestion des savoirs et la gestion de l'impact des programmes de pays. Les changements dans l'organisation, tels que le renforcement de la Division des politiques et les modifications internes de la Division des communications, contribueront aussi beaucoup à doter le FIDA d'une gestion orientée vers les résultats.

B. Priorités stratégiques et programme de travail pour 2004

a) Alignement sur les priorités stratégiques du FIDA pour 2004

17. Le principal instrument du FIDA pour la mise en œuvre du CS est son programme de prêts et de dons. Tous les nouveaux projets qu'il est prévu de soumettre à l'examen du Conseil d'administration en 2004 sont conçus pour contribuer à la réalisation des trois objectifs stratégiques: 77% des projets contribueront au renforcement de la capacité des ruraux pauvres et de leurs organisations; 54% à l'amélioration de l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie; et 56% à l'élargissement de l'accès aux services financiers et aux marchés. Le programme de dons proposé, tel que soumis à l'heure actuelle, contribue aussi aux trois objectifs stratégiques: 52% des dons renforceront la capacité des ruraux pauvres et de leurs organisations; 22% amélioreront l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie; et 16% appuieront l'accès élargi aux services financiers et aux marchés.

18. La promotion de l'équité entre les sexes et le VIH/sida sont des questions omniprésentes qui feront l'objet d'une attention particulière du Fonds en 2004. Tous les projets nouveaux feront une place dans leur conception et leur mise en œuvre aux exigences du plan d'action du FIDA sur l'équité entre les sexes. Il est aussi envisagé d'essayer de mieux définir de quelle façon les questions d'équité entre les sexes et celles relatives au VIH/sida devraient orienter le travail du Fonds sur les domaines d'importance stratégique. Dans certaines régions, le Fonds explorera en 2004 des modèles opérationnels pour réduire la vulnérabilité au VIH/sida.

¹ Les objectifs du Cadre stratégique pour le FIDA 2002-2006 sont les suivants: "œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté" et à cette fin: i) "renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations" "afin d'influer sur les institutions (y compris les politiques, lois et règlements) intéressant la réduction de la pauvreté rurale"; ii) "améliorer l'accès équitable aux ressources naturelles productives et à la technologie" et iii) "élargir l'accès aux services financiers et aux marchés".

² Le rapport relatif à la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA recommandait que le FIDA accorde la priorité à: l'objectif 1, réduction de l'extrême pauvreté et de la faim (avec comme indicateur la proportion de la population disposant de moins de 1 USD par jour); l'objectif 3: promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; et l'objectif 6, combattre le VIH/sida. Toutefois, les autres objectifs, concernant la mortalité des enfants, la santé maternelle, les maladies autres que le VIH/sida, un environnement durable et un partenariat mondial pour le développement, figurent aussi au programme d'action prioritaire du FIDA.

19. L'apprentissage réciproque entre divisions régionales et à l'intérieur de l'organisation est considéré comme un instrument important permettant au FIDA non seulement d'améliorer la qualité de la conception des projets, mais aussi de mieux remplir ses fonctions en matière de concertation sur les politiques et de plaider. Le Fonds a établi des groupes thématiques sur les services financiers ruraux, l'égalité entre les sexes, la gestion des ressources naturelles et des politiques et institutions qui, en 2004, auront un rôle essentiel pour garantir que les expériences et enseignements issus du terrain sont analysés, diffusés, rendus opérationnels à l'intérieur de l'organisation, et produits sous forme de déclarations, exposés en documents stratégiques.

b) Niveau et structure du programme de travail interne

20. Le FIDA prévoit de soumettre à l'examen du Conseil d'administration un programme de travail de 445,3 millions de USD, programme de dons compris, chiffre à comparer aux 436,6 millions de USD du programme de 2003, et au montant cible de 475 millions de USD fixé dans le rapport de la Consultation. La variation entre 2003 et 2004, exprimée en USD, représente un accroissement de 2%. Toutefois, le programme de travail pour 2004 dépendra du pouvoir d'engagement globalement disponible. Le tableau 1 illustre de manière récapitulative la façon dont le montant total des ressources utilisées par le FIDA ainsi que la structure du programme de travail (les prêts et les dons) et les autres catégories de ressources du FIDA (le Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP) et le budget administratif), ont évolué au cours du temps. Ce tableau permet aussi d'établir une nouvelle base de départ pour l'affectation des ressources, à des fins de planification et de comparaison dans l'avenir.

Tableau 1. Évolution des ressources allouées au Programme de travail approuvé (prêts et dons) au MFDP et au budget administratif du FIDA

	2001		2001 chiffres révisés		2002		2003		2004 chiffres proposés		
	Millions USD	%	Millions USD	%	Millions USD	%	Millions USD	%	Millions USD	%	
Programme de travail	381,2	93,6	424,7	94,2	436,9	94,2	436,6	94,1	445,3 ²	94,1	
	Prêts	365,1	95,8	404,6	95,3	416,2	95,3	416,3	95,4	411,9	92,5
	Dons	16,1	4,2	20,1	4,7	20,7	4,7	20,3	4,6	33,4	7,5 ¹
MFDP		26,0	6,4	26,0	5,8	26,7	5,8	27,6	5,9	28,1 ²	5,9
Total partiel		407,2	100,0	450,7	100,0	463,6	100,0	464,2	100,0	473,4	100,0
Budget³		40,1	9,8	40,1	8,9	42,3	9,1	45,2	9,7	46,1 ²	9,7
Total		447,3		490,8		505,9		509,4		519,5	

Notes: ¹ 7,5% pour les dons ordinaires plus 2,5% transférés des dons au MFDP il y a quelques années, font un total de 10% pour le programme de dons du FIDA.

² Inclu un coefficient indicatif d'inflation de 2% sur l'année 2003, qui sera revu avant la présentation au Conseil d'administration en décembre 2003.

³ Inclu les coûts non récurrents ainsi que le budget d'OE qui fera l'objet d'une présentation séparée dans le document soumis en décembre 2003. Le chiffre en USD pour 2003 sera recalculé compte tenu de l'évolution du taux de change euro/USD au cours de 2003. Il exclut pour 2003 le montant (1,0 million de USD) requis pour l'évaluation externe indépendante du FIDA.

21. Conformément à l'accord intervenu au cours de FIDA VI, le programme total de dons du Fonds pour 2004 passera d'un niveau de 7,5% du programme de travail à 10%, soit 45,2 millions de USD. Ces 10% se décomposent en 7,5% pour les dons ordinaires, et 2,5% pour les services de développement des programmes fournis aux États membres au titre du MFDP. Les 10% comprennent les 2,5 points de pourcentage transférés³ il y a quelques années des dons au MFDP.

³ Le but étant de rassembler dans une même catégorie clairement identifiable toutes les ressources destinées à l'élaboration et à l'exécution des programmes de pays au lieu de les ventiler entre le budget administratif et les catégories DAT/MFDP. L'opération, faite avec l'approbation du Conseil d'administration, a été strictement à somme nulle.

22. **Programme de prêts.** Il est proposé qu'en 2004 92,5% du programme de travail, soit approximativement 412 millions de USD, soient affectés aux prêts. Les tableaux 2 et 3 indiquent les montants cibles des prêts, respectivement par division régionale du FIDA et par région géographique. Les tableaux permettent de constater le respect des parts régionales du volume de prêts actuellement en vigueur, le poids prépondérant de l'Afrique, et l'attention prioritaire aux pays recevant des prêts à des conditions particulièrement favorables. Le programme de prêts pour 2004 devrait financer 25 à 27 projets (contre 26 à 28 pour le programme de 2003). Afin d'accroître à moyen terme le niveau des prêts, le FIDA développe aussi 15 projets qui viennent s'ajouter à la réserve normale.

Tableau 2. Prêts recommandés par division régionale pour 2004

	Afrique de l'Ouest et du Centre	Afrique orientale et australe	Asie et Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Proche-Orient et Afrique du Nord	Total
USD (millions)	75,7	75,7	127,7	70,2	62,6	411,9
Pourcentage¹	18,4%	18,4%	31,0%	17,0%	15,2%	100%
Nombre de projets	6	5	6	4	4	25
Liste des pays prévus	Bénin Burkina Faso R.D. du Congo Congo Gambie Mali	Burundi Éthiopie République-Unie de Tanzanie Ouganda Zambie	Chine Indonésie Laos Népal Philippines Viet Nam	Argentine Brésil Colombie République dominicaine	Algérie République de Moldova Soudan Yémen	

¹ Les pourcentages cibles sont des projections indicatives qui devront être ajustées en fonction du pouvoir d'engagement, et qui correspondent aux parts régionales actuelles du volume total des prêts. Il est important de noter que les programmes régionaux de prêts seront assujettis au système d'affectation des ressources basé sur la performance une fois qu'il sera en place.

Tableau 3. Prêts recommandés par région géographique pour 2004

	Afrique y compris Afrique du Nord	Proche-Orient, Europe centrale et orientale et nouveaux États indépendants	Asie	Amérique latine et Caraïbes	Total
En millions de USD	186,3	27,7	127,7	70,2	411,9
Pourcentage¹	45,2%	6,7%	31,0%	17,0%	100%
Pays prévus	Algérie Bénin Burkina Faso Burundi Congo R.D. du Congo Éthiopie Gambie Mali Ouganda Soudan République-Unie de Tanzanie Zambie	République de Moldova Yémen	Chine Indonésie Laos Népal Philippines Viet Nam	Argentine Brésil Colombie République dominicaine	

¹ Les pourcentages cibles de prêt sont des projections indicatives qui devront être ajustées en fonction du pouvoir d'engagement, et qui correspondent aux parts régionales actuelles du volume total des prêts. Il est important de noter que les programmes régionaux de prêt seront assujettis au système d'affectation basé sur la performance une fois qu'il sera en place.



23. **Dons d'assistance technique.** Le programme DAT pour 2004 passera d'environ 5% à 7,5% du programme de travail, soit un niveau équivalent à 33,4 millions de USD (7,5% de 445,3 millions de USD). Sur le total des ressources de DAT s'élevant à 33,4 millions de USD, 10 millions seront seulement affectés après approbation par le Conseil d'administration de la politique de DAT révisée, qui sera présentée et discutée lors d'un séminaire informel prévu pour la session de septembre du Conseil d'administration. Le total des fonds de DAT prévus pour affectation s'élève donc pour le moment à environ 23,4 millions de USD qui, en attendant l'approbation par le Conseil d'administration de la politique révisée de DAT, peuvent être présentés dans les catégories existantes (recherche agricole; autre recherche, formation et divers; programmes de coopération élargie FIDA/ONG) indiquant de manière générale la contribution attendue aux objectifs du CS.

c) Programmes de pays

Division Afrique de l'Ouest et du Centre

24. Le programme de travail de la division Afrique de l'Ouest et du Centre pour l'année 2004 obéit à la stratégie à moyen terme que le FIDA entend mettre en œuvre dans cette région. Les objectifs stratégiques sont les suivants: renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; accentuer la prise en compte des pauvres dans les politiques et institutions de développement rural; augmenter la productivité de l'agriculture et des ressources naturelles; améliorer l'accès à la technologie; accroître les revenus des ruraux en facilitant leur accès aux capitaux et aux marchés; et atténuer la vulnérabilité des moyens de subsistance en milieu rural face aux principaux dangers.

25. **Programme de prêts et de dons.** En 2004, le volume de prêts est prévu pour six projets (voir tableau 2). Quatre autres projets figurent en réserve. Ce programme reflète les priorités définies dans le cadre stratégique. Tous les projets financés par prêts privilégieront fortement le renforcement des capacités institutionnelles au niveau local. Les projets pour le Burkina Faso, la Gambie et le Mali seront axés sur l'amélioration de la gestion des ressources naturelles. En outre, on s'attachera aux questions de productivité agricole en continuant à mettre l'accent sur la mise au point synergique et le suivi de DAT pour la recherche agricole. Les projets à réaliser au Bénin et en Gambie seront centrés sur la création d'emplois et le relèvement des revenus, conformément à l'objectif stratégique d'augmenter les revenus ruraux. Enfin, les projets dans la République du Congo et dans la République démocratique du Congo s'attèleront aux aspects de la reconstruction au sortir d'un conflit, propres à réduire la vulnérabilité aux principaux dangers qui menacent les moyens de subsistance en milieu rural. Enfin, la division mettra à profit la conception des projets qui seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration en 2004 pour développer les nombreuses activités de cofinancement déjà lancées.

26. **Appui à l'exécution.** Le programme pour 2004 maintiendra le cap sur le renforcement de l'impact, qui passe par l'amélioration de la performance de l'exécution des projets. Un DAT sera élaboré afin de renforcer les capacités de gestion au sein des projets du FIDA. Comme elle a commencé à le faire en 2002, la division veillera à ce que les chargés de portefeuille de pays participent à la moitié au moins des missions de supervision au cours desquelles les programmes de travail et budgets annuels sont élaborés. Ainsi, le FIDA sera présent lors de la prise des décisions les plus importantes concernant l'exécution des projets. S'agissant de l'amélioration de l'évaluation de l'impact des projets et programmes en cours, deux activités démarrées en 2002 – suivi de l'état nutritionnel et mise au point d'outils d'évaluation des institutions – seront élargies à plusieurs autres projets; les méthodes employées ainsi que les résultats obtenus seront diffusés par le réseau FIDAFRIQUE, qui relie par l'Internet les projets de lutte contre la pauvreté en Afrique de l'Ouest et du Centre. Un DAT régional destiné à renforcer l'appui au suivi et à l'évaluation des projets en cours sera préparé.



27. **Concertation et plaidoyer.** Conduite en partenariat avec le gouvernement, la société civile et les donateurs qui poursuivent les mêmes objectifs, la concertation portera sur les aspects suivants: élaboration de cadres juridiques et réglementaires adaptés pour le microfinancement (Bénin et Cameroun); mesures concrètes propres à renforcer les effets favorables aux pauvres de la décentralisation (Ghana, Guinée et Sénégal); et mise en place de cadres institutionnels permettant d'améliorer l'efficacité des services ruraux (Cameroun et Nigéria). Le réseau régional des groupes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest servira à renforcer les capacités de plaidoyer de cet important groupe d'interlocuteurs. De même, la plate-forme régionale constituera un moyen important de favoriser l'analyse des politiques et la concertation. La division s'emploiera activement à appuyer la mise en œuvre d'au moins quatre DSRP, parallèlement à la création d'un réseau régional de partage de l'expérience des DSRP en milieu rural. La collaboration avec le Secrétariat du NEPAD, à laquelle sont également associées la division Afrique orientale et australe et la division Proche-Orient et Afrique du Nord, sera approfondie, moyennant une aide technique appuyant la mise en œuvre du plan d'action du NEPAD et le renforcement de la participation des associations paysannes et de la société civile au processus du NEPAD. En 2004, FIDAFRIQUE constituera, comme auparavant, un important trait d'union entre le personnel des projets et les autres intervenants présents dans la région. Dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre, les DAT, à l'initiative du FIDA pour la recherche agricole, seront principalement axés sur le renforcement des liens avec les projets financés par prêts, sur la poursuite du renforcement des capacités socioéconomiques et sur la promotion d'échanges en matière de meilleures pratiques entre les différentes opérations financées par dons.

Division Afrique orientale et australe

28. La division Afrique orientale et australe s'est fixé comme objectif stratégique de contribuer substantiellement à l'autonomisation des ruraux pauvres de la région, afin de jeter les bases d'une amélioration durable des revenus et de la sécurité alimentaire, dans le contexte des profondes mutations politiques et économiques qui se produisent à un rythme au sein de la société rurale africaine. La réalisation de ce but ambitieux passe par celle de deux objectifs secondaires: i) accroître les actifs (savoir-faire, connaissances, organisation, ressources matérielles et services) à la disposition des pauvres, à titre individuel et collectif; et ii) créer un cadre politique et institutionnel favorable, dans le contexte des domaines d'importance stratégique que sont l'accès des ruraux pauvres aux services financiers et aux marchés, à la terre et à l'eau, ainsi qu'à la technologie.

29. **Programme de prêts et de dons.** Pour 2004, la division s'est fixé comme priorité d'accroître l'impact du FIDA sur la pauvreté rurale. L'impact met en jeu tous les objectifs et mécanismes (élaboration et exécution des programmes, concertation sur les actions à mener, partenariats etc.) Le principal instrument du FIDA dans la région est son programme de prêts (en tant que dispositif multifonctionnel). En 2004, la division prévoit de soumettre au Conseil d'administration cinq projets, (voir tableau 2). Les projets en Éthiopie et en Ouganda seront centrés sur l'accès aux marchés. En République-unie de Tanzanie, l'accent sera mis sur l'accès à la technologie, tandis qu'en Zambie on privilégiera l'accès aux services financiers. Le projet au Burundi sera consacré à la reconstruction sociale et économique après-conflit. La division entend mettre à profit la phase de préparation des projets pour explorer des pistes de cofinancement, dans le cadre des nouvelles formes de collaboration entre donateurs en matière d'aide au développement, comme dans le cadre du cofinancement classique, et, dans le cas des projets pour la République-Unie de Tanzanie et l'Ouganda, dans le cadre de la programmation sectorielle. L'élaboration et le développement d'une réserve de projets reposeront sur une démarche d'approfondissement stratégique plutôt que de diversification. Le programme de DAT finance notamment la promotion du droit des femmes d'accéder à la terre au Kenya, des systèmes d'information sur le VIH/sida en milieu rural au Burundi et au Rwanda, l'organisation d'un forum paysan en République-unie de Tanzanie, et à l'échelon régional, un appui aux initiatives de liaison avec les marchés ainsi qu'un mécanisme régional d'appui opérationnel et politique aux programmes portant sur les services financiers ruraux.



30. **Appui à l'exécution.** La division s'efforcera, comme elle le fait déjà, de renforcer encore dans les nouveaux programmes le volet développement institutionnel et politique (sous forme d'investissement dans les capacités locales et les systèmes de représentation). Elle entend par ailleurs renforcer la présence du FIDA sur le terrain, pour être mieux en phase avec les vues qui apparaissent localement sur la nécessité de réformes et leur orientation. Les capacités de gestion de programmes sont déterminantes pour mettre en œuvre des projets plus fructueux et plus durables; aussi la division s'est-elle fixé pour priorité en 2004 d'améliorer les compétences gestionnaires des personnels liés aux programmes (dans des domaines spécifiques, génériques et sous-sectoriels) et de faciliter l'échange de l'expérience entre programmes et parties prenantes. Elle s'attachera également à développer à l'échelon régional et national les capacités susceptibles de compléter les activités d'appui à l'exécution des programmes que réalisent le FIDA et ses institutions coopérantes dans des domaines stratégiques essentiels (services financiers ruraux et liens avec les marchés par exemple), ainsi qu'à améliorer le processus d'apprentissage, dans les pays comme au sein du FIDA, en rendant plus systématique le suivi et l'analyse de l'impact.

31. **Concertation et plaidoyer.** En 2004, la division prévoit de renforcer l'aptitude des petits exploitants à participer à la concertation sur les actions à mener, en favorisant leur organisation et leur formation. Elle s'attachera à intensifier la participation directe du personnel du FIDA et de ses collaborateurs sur le terrain aux mécanismes nationaux d'élaboration et de coordination des politiques et des programmes. Par ailleurs, la division veillera à diffuser plus largement des enseignements tirés auprès des principaux interlocuteurs sur le plan national et international, et affinera la propre stratégie du FIDA dans la région afin de tenir compte de l'expérience et de l'évolution du contexte national, régional et international. Elle apportera un appui aux initiatives régionales (NEPAD par exemple) afin d'inciter à améliorer le traitement des questions intéressant les petits exploitants.

Division Asie et Pacifique

32. La division Asie et Pacifique se concentrera sur l'impact et la concertation sur les actions à mener en intensifiant ses efforts dans le domaine de l'appui à l'exécution et la mise à jour des stratégies de pays. Les activités prévues en 2004 reposent sur la stratégie régionale, comme suit:

- renforcer les moyens d'action des femmes en améliorant leur accès aux ressources et leur participation à la gestion des affaires communautaires;
- accroître la productivité agricole dans les zones marginales, essentiellement par le recours à des techniques agricoles durables;
- renforcer l'autonomie des minorités ethniques et des populations autochtones; et
- développer les capacités des populations pauvres et vulnérables en facilitant leur accès à l'entraide, aux services locaux de mobilisation de l'épargne et aux nouvelles technologies.

33. **Programme de prêts et de dons.** En 2004, la division prévoit de soumettre au Conseil d'administration six nouveaux projets d'investissement (voir tableau 2) (Chine, Indonésie, Laos, Népal, Philippines et Viet Nam). Deux projets seront également préparés dans le cadre d'un plan de secours. Toutes les activités lancées en 2004 viseront un ou plusieurs des objectifs stratégiques du FIDA, et tous les projets concourront à renforcer les organisations de ruraux pauvres et à appuyer les dispositions du plan d'action du FIDA relatif à l'équité hommes-femmes. Un don sous-régional de 3,5 millions de USD sur trois ans a été proposé pour les Îles du Pacifique. La division a par ailleurs obtenu un cofinancement d'un montant de 1 million de USD en faveur d'une initiative pilote au Viet Nam; il s'agit de mettre au point un modèle de développement pour les zones rurales des hauts plateaux centraux au Viet Nam. Donnant suite à la stratégie récemment adoptée pour cette région en matière de recherche agricole, le programme de DAT s'attachera à développer au maximum l'impact des activités de recherche intéressant la pauvreté en Asie, en mettant l'accent sur les priorités régionales thématiques et agroécologiques. Par ailleurs, la division cherchera à cultiver les liens entre le programme de dons et le programme de prêts, afin de renforcer l'impact.



34. **Appui à l'exécution.** La division prévoit d'améliorer la qualité des portefeuilles de pays en privilégiant les questions ayant trait aux grandes orientations et à l'impact, comme point de départ pour renforcer le rôle de catalyseur du FIDA. À cette fin, elle entend s'appuyer sur les examens de portefeuilles de pays et les évaluations thématiques qui serviront de base pour élaborer les COSOP et consolider la conception des projets et des programmes. Cette dynamique impose de renforcer les capacités sur le terrain, au travers de personnes ressources et d'institutions locales. Afin de promouvoir une gestion axée sur les résultats, la division continuera également à donner la priorité à l'amélioration de la gestion des projets et des capacités de suivi, moyennant l'introduction de méthodes participatives de suivi de l'impact. En 2004, les directives en matière de S&E, seront adaptées aux particularités locales et appliquées dans quatre pays de la région au moins. Par ailleurs, la division s'attachera prioritairement à accorder une plus large place à la problématique hommes-femmes dans la conception et l'exécution des projets ainsi qu'à renforcer la participation des femmes et leur représentation.

35. **Concertation et plaidoyer.** La division continuera à jouer un rôle de catalyseur en mettant l'accent sur les zones défavorisées et marginales. Comme les activités doivent s'attaquer aux facteurs (notamment moyens de production, institutions et politiques) qui font obstacle à une réduction durable de la pauvreté, la division continuera à forger des liens et des partenariats efficaces au niveau politique, pour maximiser l'impact de ses projets, qu'ils soient financés par des prêts ou des dons. Elle poursuivra donc ses efforts pour améliorer la concertation avec les gouvernements et les autres intervenants, en encourageant les mesures favorables aux pauvres et la transposition à plus grande échelle des initiatives réussies. La division cherchera également à renforcer les capacités des organisations des ruraux pauvres afin de leur permettre de bénéficier des interventions réalisées dans le cadre des projets. Le partage des savoirs et des expériences entre les différentes parties prenantes sera encouragé par divers moyens: mise en réseau électronique de données sur le secteur rural en Asie et dans le Pacifique (ENRAP), tenue d'un atelier d'examen du portefeuille sous-régional, renforcement de la collaboration et du travail d'équipe au sein du FIDA, et études thématiques. Ces initiatives impliquent l'établissement d'un plan d'action pour la communication régionale permettant le partage des connaissances et des enseignements dégagés entre les différentes parties prenantes.

Division Amérique latine et Caraïbes

36. En 2004, les activités de la division Amérique latine et Caraïbes poursuivront les principaux buts du FIDA dans la région: renforcer l'autonomie des ruraux pauvres et réduire visiblement la pauvreté rurale. Afin d'y parvenir, le FIDA entend agir à la fois directement, au travers de l'impact des projets et programmes qu'il appuie dans certains secteurs des pays bénéficiaires, et indirectement, au travers de l'influence que ses activités lui permettent d'exercer sur les politiques gouvernementales. La stratégie du FIDA associe les éléments suivants: i) renforcer l'évaluation de l'impact et l'appui à l'exécution; ii) aider les ruraux pauvres à tirer parti des nouvelles possibilités qu'offrent les marchés; iii) améliorer la gestion des savoirs; iv) promouvoir les partenariats avec d'autres institutions qui partagent des objectifs analogues; et v) améliorer la concertation. On veillera tout particulièrement à travailler avec les populations autochtones.

37. **Programme de prêts et de dons.** En 2004, la division présentera au Conseil d'administration quatre projets (voir tableau 2). Le programme de prêts se concentrera sur l'Argentine, le Brésil et la République Dominicaine, où il privilégiera la réduction de la pauvreté; l'Équateur, où les populations autochtones sont nombreuses; et la Colombie, qui connaît de graves conflits. Le projet pour l'Équateur sera élaboré à titre de réserve. Les DAT jouent un rôle crucial dans la stratégie du FIDA en Amérique latine et aux Caraïbes, car ils apportent un appui aux projets, favorisent les effets de synergie et facilitent les liens avec la société civile. Les trois DAT proposés pour 2004 découlent directement du cadre stratégique. Le DAT au profit du Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets du FIDA en Amérique latine et dans les Caraïbes-Phase III privilégiera les innovations d'un bon rapport coût-efficacité permettant de mesurer l'impact. Le DAT au profit de l'Unité régionale d'assistance technique-Phase VI sera centré sur le renforcement de la



coopération entre les donateurs et les institutions locales qui œuvrent en Amérique centrale. Le DAT consacré aux envois de fonds cherche à renforcer leur impact sur les stratégies de réduction de la pauvreté.

38. **Appui à l'exécution.** La division prévoit d'accroître l'impact par une meilleure exécution des projets, des actions de formation et des services de soutien aux interventions, l'innovation, la gestion des connaissances, la concertation et la construction de partenariats à l'échelle régionale. À cette fin, il faut accorder davantage d'attention à la mise en place d'un processus plus efficient d'élaboration des politiques dans les pays, ce qui implique de privilégier les partenariats, la constitution de réseaux et le plaidoyer. Il est également envisagé de promouvoir l'effet moteur des interventions du FIDA. Cela est possible si l'on s'attache à comprendre les changements qui sont intervenus et les nouveaux obstacles que rencontrent les ménages ruraux et si l'on se concentre sur les moyens leur permettant de sortir de la pauvreté, comme l'accès aux marchés, les envois de fonds, la résolution des conflits et le développement d'institutions favorables aux pauvres. Pour 2004, la division s'est fixé deux nouveaux domaines prioritaires: la mise au point de nouveaux instruments permettant d'agir plus efficacement sur la pauvreté, et la promotion d'une gestion durable des ressources naturelles. Le renforcement de l'impact implique aussi: i) de mettre davantage l'accent sur la préparation, le suivi et l'évaluation de l'impact des activités liées et non liées aux prêts; ii) de mobiliser des ressources en faveur d'initiatives innovantes de réduction de la pauvreté; iii) de multiplier les échanges inter et intrarégionales pour mettre au point de nouveaux instruments de réduction de la pauvreté; et iv) de mettre en place, sous une forme ou sous une autre, une présence sur le terrain à l'échelon régional et sous-régional.

39. **Concertation et plaidoyer.** Pour atteindre ses objectifs, le FIDA doit améliorer sensiblement son aptitude à travailler avec d'autres à l'échelon national et régional, notamment sur le terrain des politiques publiques. C'est la raison pour laquelle la promotion des réseaux et des partenariats constituera un principe directeur des interventions de la division en 2004. Par ailleurs, les mesures suivantes seront nécessaires pour contribuer à la mise en œuvre de cette stratégie: i) améliorer la communication et la diffusion des informations concernant les activités du FIDA, afin de renforcer les partenariats avec les gouvernements, la société civile et les autres organisations internationales; accorder davantage d'attention aux questions liées à la pauvreté rurale et améliorer la visibilité du Fonds; ii) renforcer les capacités du personnel à réaliser les activités proposées et resserrer les relations de travail déjà établies avec des structures comme le groupe de travail interorganisations sur le développement rural⁴ et le réseau régional en matière de finances rurales; iii) préparer des études techniques, choisies par la division, dans les domaines stratégiques de la gestion des savoirs et des politiques favorables aux pauvres, afin de définir plus clairement les activités et instruments futurs. Les thèmes envisageables sont la décentralisation des organismes du secteur public, les services financiers ruraux, y compris les envois de fonds, l'accès aux marchés, et les populations autochtones; iv) renforcer les capacités du personnel en matière d'analyse des politiques et de concertation, en privilégiant les domaines stratégiques; et v) mettre davantage l'accent sur l'analyse des stratégies de réduction de la pauvreté dans la région et le soutien qui leur est apporté.

Division Proche-Orient et Afrique du Nord

40. Conformément aux objectifs stratégiques du FIDA et aux stratégies régionales définies pour les sous-régions Proche-Orient et Afrique du Nord (POAN) et Europe centrale et orientale et Nouveaux États Indépendants (ECI), le portefeuille de prêts de la division en 2004 met l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles et l'autonomisation des ruraux pauvres, une plus grande équité dans l'accès aux ressources naturelles (surtout eau et parcours) et à la technologie, la

⁴ Aux côtés du FIDA, participent au groupe de travail interorganisations sur le développement rural: la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Agence allemande de coopération technique, la Banque interaméricaine de développement (BID); l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, l'Agence des États-Unis pour le développement international et la Banque mondiale.



diversification des sources de revenu des pauvres et l'amélioration de leur accès aux marchés et aux infrastructures rurales.

41. **Programme de prêts et de dons.** Quatre projets seront instruits en 2004 (pour l'Algérie, la République de Moldova, le Soudan et le Yémen) (voir tableau 2). Les nouveaux projets prévus en Algérie, au Soudan et au Yémen portent sur l'amélioration de l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie. Pour l'Algérie, le projet contribuera à améliorer la gestion des bassins versants et l'accès à l'irrigation; s'agissant du Yémen, le projet sera centré sur la gestion des ressources naturelles (essentiellement les parcours) et les infrastructures rurales; au Soudan, l'accent portera sur l'amélioration de la gestion de l'élevage et des parcours. Le projet intéressant la République de Moldova sera centré sur la valorisation des ressources naturelles et la technologie ainsi que sur l'élargissement des débouchés pour la production des ruraux pauvres. La division envisage d'élaborer un programme de réduction de la pauvreté rurale dans le contexte de l'après-guerre en Iraq (cofinancé avec d'autres bailleurs de fonds sous forme de dons), en fonction de l'évolution de la situation. Les trois DAT régionaux proposés pour 2004: en faveur du Centre international de recherche agricole dans les zones arides, pour l'utilisation de l'eau à l'exploitation; du Centre international d'agriculture biosaline, pour la mise au point de systèmes de production fourragère durables; et de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, pour les mesures à prendre dans un contexte de pénurie d'eau – sont également directement en rapport avec le cadre stratégique, tout particulièrement du fait qu'ils mettent l'accent sur le renforcement des capacités des ruraux pauvres et l'amélioration de leur accès aux actifs et à la technologie. Ces DAT permettront à la division de s'attaquer aux problèmes complexes de la pénurie d'eau et de l'utilisation de l'eau dans la région POAN.

42. Par ailleurs, trois projets (en Arménie, Azerbaïdjan et Jordanie) en cours d'instruction seront préévalués en 2004 en vue de leur présentation au Conseil d'administration à la session d'avril 2005. Toutefois, en fonction du volume des fonds disponibles, l'un de ces projets pourra être soumis au Conseil d'administration à titre de réserve à la session de décembre 2004.

43. **Appui à l'exécution.** Comme auparavant, la division s'efforcera d'améliorer l'appui à l'exécution, moyennant la participation des chargés de portefeuille de pays à la plupart des missions de supervision organisées par les institutions coopérantes. Elle a également entrepris d'innover dans l'utilisation des dons pour compléter et améliorer l'exécution du portefeuille. Les programmes centrés sur la problématique hommes-femmes en cours dans les sous-régions POAN et ECI, le programme de gestion participative de l'irrigation, et le programme de formation à la gestion agricole au Proche-Orient et en Afrique du Nord serviront, plus encore qu'auparavant, à: i) renforcer les capacités opérationnelles et gestionnaires à l'échelon des projets, des pays et de la région; ii) engager la concertation sur les actions à mener; iii) mettre en place des partenariats avec les institutions nationales, régionales, bilatérales et multilatérales intéressées; iv) améliorer l'exécution des projets; et v) développer la création et la diffusion des connaissances (grâce au réseau électronique Knownet et à des ateliers régionaux). La division assurera comme elle le fait déjà une présence par procuration en Albanie, au Soudan et en Syrie, au moyen de personnel recruté sur place et en multipliant les déplacements des chargés de portefeuille de pays. Sous réserve des conclusions de l'évaluation en cours de la présence indirecte du FIDA sur le terrain (et des délibérations du Conseil d'administration à la présente session), la division a l'intention de piloter une ou deux expériences de présence renforcée sur le terrain (en étoffant les effectifs de bureaux employant du personnel local) dans des pays où il y a lieu de suivre de très près la réorientation des politiques et l'impact substantiel qu'elles pourraient avoir sur les pauvres.

44. **Concertation.** En 2004, la division poursuivra les initiatives déjà engagées dans le domaine de la concertation, notamment en ce qui concerne les stratégies et institutions dans les zones de montagne, le cadre juridique et réglementaire de la gestion de l'irrigation, le cadre juridique et réglementaire des institutions financières, rurales, la décentralisation et la gouvernance, la réforme



agraire et la privatisation foncière, les institutions locales et les politiques de gestion des parcours, et l'intégration de la problématique hommes-femmes.

Division consultative technique

45. **Apprentissage.** La réflexion nourrie de l'expérience du terrain est déterminante pour la qualité et l'impact des opérations du FIDA, ainsi que pour étayer la concertation à tous les niveaux. Cela implique un processus qui consiste à extraire la quintessence de l'expérience opérationnelle et des enseignements tirés, puis à valider et à systématiser ces conclusions de manière transparente et accessible. Une telle démarche établit les bases de la concertation et du plaidoyer et permet de renforcer la sélectivité et l'efficacité des interventions du FIDA dans le domaine du développement. Le principal objectif de la division, à savoir enrichir les capacités du FIDA dans le domaine de la réflexion critique, de la constitution de réseaux et de l'innovation, définit sa contribution à la priorité du Fonds qui entend institutionnaliser l'apprentissage, afin de renforcer l'efficacité des interventions du Fonds, tant sur le plan de la conception que sur celui de l'exécution. La constitution de réseaux avec d'autres "organisations ressources", la gestion des DAT, la participation à des groupes de travail et des ateliers thématiques, les équipes d'élaboration des projets (EEP) (sans oublier le Partenariat pour l'élaboration et l'exécution des projets, qui permet de diffuser cette démarche de partenariat sur le terrain) seront les activités essentielles que la division réalisera en 2004 pour faire en sorte que la réflexion critique apporte une valeur ajoutée pour toutes les régions géographiques et les partenaires du FIDA.

46. **Concertation et plaidoyer sur les politiques publiques.** La division rassemble, traite et diffuse des informations ciblées sous forme de directives pratiques d'apprentissage, d'outils d'aide à la décision, de normes de qualité, de notes d'orientation et de fiches stratégiques concernant tant les opérations du FIDA que celles de ses partenaires. En outre, elle joue un rôle important dans l'élaboration des politiques opérationnelles en conjonction avec les groupes thématiques. Les principaux domaines explorés sont les finances rurales, l'équité hommes-femmes, les entreprises rurales, la gestion communautaire des ressources naturelles, et les institutions rurales et les marchés. Ce travail représente la contribution que la division apporte aux activités de la concertation et de plaidoyer du FIDA: renforcer les liens entre les opérations, les grandes orientations et la communication, ainsi que le rôle de catalyseur à l'échelon supranational.

47. **Assurance qualité.** La division joue un rôle important de conseil pour faire en sorte que la conception et l'exécution des activités de développement que mène le FIDA soient de grande qualité et aient un fort impact. Cet appui apporté à la fonction d'assurance qualité au sein du FIDA concerne le contexte technique, institutionnel et stratégique, ainsi que la réponse donnée aux préoccupations d'équité sociale et hommes-femmes. Ce travail correspond au rôle que joue la division dans l'amplification de l'impact des interventions de développement menées par le FIDA, en privilégiant trois aspects: sélectivité et efficacité; mesure des résultats et de l'impact; et promotion de l'équité hommes-femmes.

48. En 2004, la division s'efforcera d'intégrer plus efficacement la contribution qu'elle apporte tant sur le plan de l'apprentissage que de la concertation et du plaidoyer à la fonction d'assurance qualité. Cela passe par l'intégration de l'approche thématique de la réflexion critique et de la gestion des connaissances à l'approche de la gestion des programmes axée sur l'impact, au travers des EEP.

d) Programmes relatifs à l'élaboration des politiques/plaidoyer et aux communications

49. À moyen terme, dans le domaine des politiques et du plaidoyer et des communications, l'objectif est de créer à l'échelon des pays, des régions et du monde un environnement propice permettant au FIDA d'exercer son rôle et son influence de défenseur des pauvres au-delà de l'impact immédiat de ses projets. En 2004, on jettera les bases qui permettront au Fonds d'améliorer sa capacité



à participer plus activement et plus efficacement à la concertation et plaidoyer. Le développement de liens étroits entre les opérations, les politiques et la communication constitue un élément déterminant de processus. La concertation et plaidoyer exigent une coopération étroite de toute l'organisation et une communication efficace entre les acteurs clés – le Département des affaires extérieures, le Département gestion des programmes et le Bureau de l'évaluation.

50. Tirer les leçons de l'expérience sur le terrain est une étape essentielle pour améliorer les interventions et la concertation à l'échelon national, régional et mondial. Il faut institutionnaliser l'apprentissage: il s'agit de rassembler ou de produire des connaissances et de partager/transmettre les enseignements dégagés sur les questions de pauvreté rurale. Il faut créer des réseaux, par exemple dans le domaine du développement agricole et rural, à tous les niveaux.

51. Sur le plan international, le FIDA participera aux activités de suivi issues des travaux centrés sur le développement rural du débat de haut niveau de l'ECOSOC et du Sommet du microcrédit +7. Le FIDA envisage de constituer des partenariats avec l'Organisation des pays exportateurs de pétrole et le Comité d'aide au développement de l'OCDE, afin de resserrer la coordination avec les intervenants à l'échelon international. Le partenariat avec les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales continuera à jouer à tous les niveaux un rôle important dans le plaidoyer en faveur des ruraux pauvres. Une stratégie permettant de renforcer la collaboration avec ces organisations est en préparation, et devrait être finalisée d'ici décembre 2003. En 2004, le Fonds mettra en place des plate-formes d'échange et de débat sur les principaux enjeux du développement rural. Dans ce contexte, il organisera des conférences sur des sujets spécifiques en rapport avec ces enjeux. Le FIDA prévoit également de renforcer les réseaux existants (avec la FAO et le Programme alimentaire mondial, par exemple) sur le thème de l'eau, des populations autochtones, des ressources locales, de l'équité hommes-femmes ou de certains groupes de populations pauvres comme les pêcheurs ou les éleveurs nomades.

52. Les communications seront déterminantes pour accroître l'attention portée mondialement à la réduction de la pauvreté rurale et mobiliser l'adhésion à cette cause. En 2004, le Fonds commencera à travailler à un programme de communication à l'échelle de l'organisation visant à renforcer son aptitude à faire efficacement comprendre les difficultés des ruraux pauvres et à orienter la communauté du développement sur les questions liées à la pauvreté rurale. Ce programme comportera, entre autres, les éléments suivants: conseil et formation en matière de politiques, procédures, services et activités classiques de communication; services de communication destinés à faciliter les communications internes et les processus de changement au sein du FIDA; et conception ou amélioration des sites Internet et Intranet pour les rendre plus fonctionnels et linguistiquement mieux adaptés. Ce programme sera échelonné sur la période 2004-2005.

e) Programme de mobilisation des ressources

53. Le FIDA continuera à recourir aux reconstitutions pour mobiliser l'essentiel de ses ressources. Les ressources de base provenant de la sixième reconstitution, les rentrées au titre du portefeuille de prêts en cours et le produit du portefeuille de placements du Fonds devraient constituer la base du programme d'opérations de l'année. Le Fonds aura par ailleurs recours au pouvoir d'engagement anticipé, sur l'approbation de Conseil d'administration, pour équilibrer les ressources disponibles et les besoins de financement correspondant au programme de travail, conformément aux principes et limites convenus lors de la sixième reconstitution.

54. La couverture des engagements financiers du FIDA au titre de l'Initiative pour la réduction de la dette restera en 2004 la priorité des efforts de mobilisation de ressources. À cet égard, le Fonds s'est fixé pour cible de mobiliser sur des sources externes 66% des coûts à sa charge.



55. En 2004, le FIDA commencera les préparatifs des négociations sur la septième reconstitution. Il est envisagé de resserrer la coopération et la coordination avec les États membres en vue de déterminer à l'avance les questions à étudier de manière à préparer les analyses avant le démarrage des négociations proprement dites.

56. De plus en plus, les divisions opérationnelles demandent des crédits supplémentaires pour élargir le champ de leurs interventions et améliorer l'impact dans des domaines spécifiques. En 2004, le Fonds cherchera à mobiliser environ 15 millions de USD dans le cadre d'accords de fonds supplétifs. Il établira des fonds et des programmes thématiques (lorsque les fonds existent déjà) sur les sujets suivants: VIH/sida, prévention des conflits et développement postconflit, équité hommes-femmes, populations autochtones, appui au volet agriculture du NEPAD, au programme conjoint FIDA-BID sur le développement rural en Amérique latine et dans les Caraïbes, au partenariat FIDA/FEM, au fonds fiduciaire multidonateurs pour les cadres associés provenant de pays en développement et à des partenariats du secteur privé. La thématisation facilitera la gestion à long terme des fonds supplétifs du fait que des accords types seront établis pour les donateurs qui décident de participer au financement thématique de programmes appuyés par plusieurs bailleurs de fonds. Toutefois la stratégie de mobilisation de ressources du FIDA aura pour objectif premier d'accroître ses ressources de base en évitant la prolifération excessive de fonds distincts peu durables du point de vue de l'accès du Fonds aux ressources.

f) Services internes

57. Au sein du FIDA, différentes unités ou divisions assurent toutes sortes de services. Par exemple, le bureau du Conseiller juridique principal et le bureau du Contrôleur appuient le département gestion des programmes dans la préparation, la négociation et la gestion des prêts et des dons. L'unité des services administratifs et de la division des systèmes d'information de gestion dispensent des services, notamment en matière d'ordinateurs et de bureaux, à toutes les autres unités du Fonds. Le bureau des ressources humaines aide les autres divisions et unités à attirer des personnes de talent et à les retenir, à insuffler le goût d'apprendre et d'innover, et à développer au sein du personnel les compétences indispensables à la mise en œuvre de la stratégie du FIDA. Toutes les unités de services répondent à la demande, ce qui présente parfois des difficultés au plan de la planification et du contrôle. Les besoins en ressources des unités de services sont directement fonction des services demandés par les utilisateurs. Pour les unités ou les divisions de services, il est également plus difficile de corréliser directement leurs activités aux objectifs du cadre stratégique. Toutefois, il est clair que l'appui apporté aux unités opérationnelles du FIDA pour leur permettre de s'acquitter de leurs tâches avec plus d'efficacité et d'efficience constitue en soi une valeur ajoutée, et contribue manifestement à la réalisation des objectifs du cadre stratégique.

58. En 2004, les initiatives engagées dans le cadre du PTS continueront d'affecter les unités de services du FIDA, immédiatement pour beaucoup d'entre elles. La phase de mise en service des nouveaux progiciels destinés à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus de gestion devra faire l'objet d'ajustements, ce qui demandera aux utilisateurs des efforts importants et aura pour effet de limiter la capacité de ces services à assurer de nouvelles initiatives. Toutefois, la rationalisation des opérations et la simplification des directives et procédures contribueront à rendre le Fonds plus efficient et plus efficace sur le long terme.

59. Le bureau de l'audit interne assure une fonction indépendante et objective, destinée à accroître la valeur des opérations du FIDA et à les améliorer en appliquant des principes d'évaluation systématiques et rigoureux et en renforçant l'efficacité des procédures de gestion et de contrôle des risques. Pour l'année 2004, les priorités portent sur l'audit des processus opérationnels et du travail de terrain, ainsi que sur une contribution à la conception de nouveaux processus liés au PTS.



60. Pour l'année 2004, les priorités du bureau du Conseiller juridique principal traduisent le caractère transversal des services juridiques. Le bureau continuera à apporter son aide au département gestion des programmes dans l'élaboration, la négociation, l'approbation et l'exécution du programme de prêts et de dons. En outre, il se penchera sur les problèmes internes appelant un appui juridique; ainsi il peut apporter son aide au bureau des ressources humaines dans certains cas difficiles, ou être invité à établir et négocier des contrats ayant trait aux placements, des accords de fonds supplétifs, des contrats de services, des contrats de location de bureaux ou encore avoir à donner des conseils juridiques à la direction du FIDA. En 2004, cette division sera en outre chargée, en coopération avec le bureau de l'audit, de l'introduction du nouveau cadre juridique.

61. Les unités et divisions rattachées au département des finances et de l'administration ont défini les priorités suivantes pour l'année 2004: mise en œuvre du PTS; mise en œuvre du cadre de gestion actif passif; mise en place de l'unité de la planification stratégique et du budget; modernisation des services de sécurité du FIDA et des bâtiments du siège (bureau des services administratifs); examen de la charge de travail, de la répartition et de l'utilisation optimale du personnel, développement des compétences, conception d'outils d'évaluation des compétences et mise en œuvre de la nouvelle méthode d'évaluation des tâches – nouvelle norme-cadre introduite par le système commun de la Commission de la fonction publique internationale (bureau des ressources humaines); et enfin l'élaboration d'un plan de continuité des opérations. Il convient de noter que plusieurs de ces priorités correspondent à des coûts non récurrents.

C. Questions relatives à la gestion des ressources

a) Incidences du Programme de travail sur le budget administratif et le MFDP

62. Les unités de planification ont présenté des programmes de travail assortis de scénarios relatifs à l'allocation des ressources. Ces scénarios indiquent de quelle façon les unités comptent utiliser l'ensemble des ressources disponibles – humaines et financières – eu égard aux priorités du CS. Toutefois, l'allocation finale de ces ressources interviendra à la phase de budgétisation, commençant en septembre immédiatement après la session du Conseil d'administration. Lors de cette phase, la direction procédera à l'allocation finale à l'intérieur des unités et entre unités, conformément aux priorités stratégiques qui auront été décidées au Conseil d'administration en septembre.

63. À terme, le Fonds pourrait avoir besoin de ressources budgétaires supplémentaires pour financer un programme de travail en expansion, mais au stade actuel la direction considère que les éléments ci-après devraient permettre au FIDA de faire face aux besoins d'un programme de travail en augmentation tout en respectant des normes budgétaires prudentes: i) le PTS générera à terme des gains de productivité et permettra de redéployer les ressources au bénéfice d'autres priorités stratégiques; ii) l'examen prévu de l'utilisation des ressources humaines et financières, notamment des montants approuvés et utilisés et de la répartition entre catégories, fera apparaître des possibilités de réallocation; iii) des mesures sont actuellement prises pour garantir une utilisation efficace de toutes les ressources disponibles; et iv) les mesures proposées pour accroître la flexibilité (voir ci-dessous) permettront aussi une utilisation plus rationnelle des ressources. En conséquence, la norme retenue par la direction dans la préparation des priorités stratégiques et du programme de travail et budget pour 2004 et celle d'une croissance réelle nulle applicable à la fois au budget administratif et au MFDP maintenant unifié (voir tableau 1), une fois retranchés le budget administratif du Bureau de l'évaluation (OE), et, s'il en est ainsi décidé, les dépenses ponctuelles (voir ci-dessous). La conclusion provisoire du processus de planification pour 2004 est que le programme de travail sera exécuté en complète conformité avec la norme de croissance réelle nulle au niveau de l'institution.

64. Il convient toutefois de noter que les propositions relatives à un accroissement de la présence du FIDA sur le terrain, examinées lors du présent Conseil d'administration, pourraient exiger certaines ressources qu'il y aura lieu d'ajouter au budget pour 2004.

b) Questions relatives à la politique de gestion des ressources, soumises pour examen

65. Le Conseil d'administration est invité à examiner un certain nombre de questions relatives à la politique de gestion des ressources qui ont une importance essentielle pour la réalisation des priorités stratégiques et du programme de travail prévus.

66. **Application de la croissance réelle nulle.** Depuis 1997, dans le but de contenir les dépenses administratives du Fonds, le FIDA applique la norme d'une croissance réelle nulle. La méthode retenue consiste en ceci que les montants alloués au budget administratif et au MFDP sont *les montants de l'année précédente⁵ plus une augmentation reflétant les hausses de coûts unitaires* (par exemple chiffres d'inflation appropriés, augmentations prévues des honoraires dus aux institutions coopérantes, et relèvements du barème des traitements et des prestations en conformité avec le système commun des Nations Unies). Compte tenu de la nature particulière des dépenses ponctuelles (expliquée plus en détail au paragraphe 68), la croissance réelle nulle n'est appliquée qu'au budget administratif proprement dit, les dépenses ponctuelles étant soumises séparément à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration. Telle a été jusqu'ici la pratique, conformément aux politiques et procédures approuvées par le Conseil d'administration.

67. Le concept de croissance réelle nulle tel qu'il est appliqué par le Fonds n'empêche pas qu'il puisse y avoir une corrélation forte entre *les accroissements effectifs en termes réels du programme de travail total du Fonds* et les ressources budgétaires requises pour l'exécution de tels programmes plus importants (voir tableau 1). Compte tenu du nombre croissant de domaines dans lesquels s'engage le FIDA, le Conseil d'administration envisagera peut-être d'ajuster les ressources du MFDP et du budget en fonction des accroissements du volume de travail réel. Ce faisant, il devrait toutefois tenir compte des gains de productivité produits par les examens et les programmes de transformation internes.

68. Comme par le passé, un certain nombre de *dépenses ponctuelles* devront être effectuées en 2004 pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation (par exemple concernant les bâtiments, la continuité opérationnelle, les évaluations et classifications d'emploi, les analyses de charge de travail et l'évaluation des compétences du personnel). Bien que ces activités soient une partie intégrante du programme de travail du Fonds dans une année donnée, elles ne peuvent pas être couvertes par le budget à croissance réelle nulle qui a été décidé, à moins de compromettre des éléments structurels du programme de travail. En conséquence, le Conseil d'administration est invité à envisager de continuer à exclure de telles dépenses ponctuelles du budget proprement dit. Ces dépenses ponctuelles spécifiques continueraient d'être examinées pour approbation par le Conseil, au cas par cas, en dehors du budget ordinaire mais en même temps que ce dernier.

69. **Flexibilité dans la gestion budgétaire.** Pour que le FIDA puisse avoir l'assurance de réaliser l'ensemble de ses objectifs sous la contrainte d'une croissance réelle nulle en 2004, notamment après une réduction en 1996 suivie de sept années de croissance réelle nulle, certains changements des règles en vigueur s'imposent. Le Conseil d'administration est donc invité à envisager d'autoriser: i) une plus grande flexibilité et fongibilité dans l'utilisation des ressources; ii) une politique qui permette le report des ressources allouées à des fins spécifiques mais non engagées formellement en fin d'exercice ou non exigibles en raison d'empêchements imprévus.

70. On sait qu'avec une plus grande flexibilité et fongibilité (dans le cadre de priorités stratégiques fermement établies) on obtient généralement une meilleure concordance entre les ressources prévues et leur utilisation effective. Il faut noter du reste qu'une partie des sous-utilisations du budget de 2002

⁵ Reconvertis s'il y a lieu en dollars des États-Unis quand les allocations étaient exprimées en euros.



ont été dues à la précision excessive des allocations de ressources au moment de l'approbation du budget, et au fait que des reports n'étaient pas autorisés. Par ailleurs, à mesure que le FIDA abandonne la budgétisation par catégories de dépenses pour une budgétisation par activités, l'approbation *ne varietur* de lignes budgétaires immuables (catégories de dépenses) devient artificielle, et une plus grande flexibilité dans l'utilisation des ressources approuvées renforcera l'efficacité et la rentabilité des activités. Enfin, alors que les prêts et les dons, et dans une certaine mesure le MFDP, représentent des engagements pluriannuels, le budget administratif conserve un caractère annuel. Autoriser les reports ne ferait qu'étendre au budget administratif les règles déjà appliquées à d'autres catégories de ressources, et permettrait une exécution du budget plus complète et de plus grande qualité.

71. Avec les nouvelles règles de flexibilité, de fongibilité et de report, le Conseil d'administration et/ou le Conseil des gouverneurs continueraient à approuver trois grandes enveloppes ou plafonds de dépenses: le Programme de travail (prêts et dons), le MFDP, et le budget administratif. Toutefois, en approuvant ces enveloppes financières, le Conseil d'administration et le Conseil des gouverneurs s'en remettraient, en ce qui concerne la structure interne des catégories de ressources⁶, à la direction du FIDA, qui administrerait les ressources sur la base des règles et politiques budgétaires et financières existantes, périodiquement révisées en accord avec le Conseil d'administration. Les organes directeurs concentreraient leur attention sur les *résultats* pour un certain volume total d'utilisation des ressources, plutôt que sur la structure interne de cette utilisation des ressources. Le temps passant, la structure de l'utilisation effective pourrait changer en fonction des besoins et des possibilités, mais ces changements seraient en rapport avec les réalités du terrain et refléteraient la réalisation des différents objectifs prioritaires. L'élaboration d'un plan stratégique à moyen terme (2005-2006) servant de cadre pour la planification annuelle, la fonction de vérification annuelle des comptes, l'évaluation de l'utilisation des ressources de l'année précédente, le système à l'étude pour la mesure et la communication des résultats et de l'impact des programmes de pays, la fonction d'évaluation indépendante et la présentation annuelle de rapports sur l'exécution des portefeuilles de pays sont autant d'instruments qui donneront au Conseil d'administration le moyen effectif de mesurer, sur la base d'un programme mobile, les résultats stratégiques (comparés aux objectifs inscrits dans le programme de travail) par rapport à l'utilisation des ressources. Les mécanismes a posteriori apporteront une contribution importante à la préparation du programme de travail et budget pour l'année suivante, et offriront au Conseil un nouvel instrument lui permettant de mesurer l'utilisation des ressources par rapport aux résultats dans le contexte du processus d'approbation des programmes de travail et budgets annuels.

72. Il convient de souligner que ce qui est proposé au sujet de la flexibilité, de la fongibilité et des reports, pourrait obliger à apporter des modifications en bonne et due forme aux politiques, aux règles et procédures internes. Ces modifications, qui feraient du FIDA une institution moderne de financement du développement, sont actuellement à l'examen. Si elles étaient adoptées, elles resteraient conformes à la pratique d'autres IFI. Dans le cas du budget administratif, conformément à la règle suivie à la Banque mondiale, le FIDA recommande comme limite des reports un niveau de 3% du budget annuel, à revoir périodiquement en fonction des évolutions internes. À la BID, la limite pour les reports a été harmonisée avec celle applicable à la provision pour imprévus, soit un total de 2% du budget administratif. Il y a lieu de noter que le concept de report est déjà appliqué au FIDA dans le cas du MFDP et du PTS, puisque les activités ainsi financées sont de nature pluriannuelle et que tous les montants non utilisés au cours d'une période donnée sont reportés à la période suivante.

73. **MFDP pour des travaux non liés aux pays.** Le MFDP est issu de l'intégration dans une même enveloppe séparée du Fonds d'élaboration des projets (qui avait succédé aux dons pour la préparation des projets) et des ressources du budget administratif destinées au cycle d'élaboration des projets et programmes. Le Conseil d'administration a approuvé ce mécanisme séparé en 2001 pour le

⁶ Par exemple, ressources pour la conception ou pour la mise en œuvre; pour la supervision ou pour le suivi; pour les dépenses de personnel ou celles relatives aux consultants; pour les dépenses concernant le personnel ordinaire ou celles concernant le personnel temporaire; pour les voyages du personnel ou les voyages de consultants.



financement de la conception et de la mise en œuvre des projets et programmes et pour d'autres activités opérationnelles, y compris des activités de concertation dans les pays et divers types de services aux États membres. Le MFDP ne peut être utilisé que pour des activités étroitement en rapport avec le CS. Il est toutefois de plus en plus justifié d'élargir l'utilisation du MFDP à des activités du programme de travail ne relevant pas du cycle d'élaboration des projets au sens strict, par exemple en matière de concertation sur les politiques ou de plaidoyer et dans les domaines des communications et des services aux États membres. Il serait en particulier de plus en plus nécessaire de compléter les ressources du budget administratif (surtout les ressources humaines) utilisées pour ces activités par des ressources permettant de financer des activités ne reposant pas sur le personnel, et souvent hors site. La direction effectuera un examen de l'utilisation actuelle des ressources du MFDP en vue de classer par ordre de priorité les besoins de l'organisation en la matière. À l'issue de cet examen, le Fonds pourrait demander au Conseil d'administration d'envisager, en décembre 2003, la possibilité d'élargir le MFDP à de telles activités, dans une mesure limitée, et en procédant par étapes et avec prudence. L'incidence d'un tel élargissement de l'utilisation du MFDP sur les ressources sera aussi analysée et soumise au Conseil pour examen.

74. **Frais de supervision.** Les frais d'administration des prêts et de supervision facturés par les institutions coopérantes sont inclus dans le MFDP. OE compte achever d'ici la fin de 2003 l'évaluation des modalités de supervision du FIDA et au vu du résultat de cette évaluation, il pourrait être nécessaire de reconsidérer des questions telles que les normes de supervision, les critères de sélection, les fonctions et les responsabilités respectives des institutions coopérantes et du personnel du FIDA en matière d'administration et de supervision. De plus, des négociations sont en cours avec une importante institution coopérante au sujet du relèvement demandé des frais des supervisions pour 2003. Ce qui précède pourrait avoir un effet sur le niveau global et la structure des ressources allouées à l'administration des prêts et à la supervision des projets.

PARTIE II – PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2004 DU BUREAU DE L'ÉVALUATION

75. **Généralités.** Lorsqu'il a approuvé la politique d'évaluation du FIDA⁷ à sa soixante-dix-huitième session en avril 2003, le Conseil d'administration a décidé qu'OE établirait son programme de travail et budget annuel indépendamment de la direction et le soumettrait au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs pour approbation. Le Conseil a aussi décidé que le programme de travail et budget annuel d'OE serait présenté en même temps que le programme de travail et budget annuel du FIDA mais séparément. En conséquence, la partie II du présent document est exclusivement consacrée au programme de travail d'OE. Par ailleurs, OE établira un document séparé et plus complet sur son programme de travail et budget pour 2004. Comme précédemment, ce document sera présenté au Comité de l'évaluation à une session spéciale en octobre 2003. Le résumé des délibérations et recommandations du Comité figurera dans un rapport de son président, qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre 2003, où le Conseil examinera aussi les programmes de travail et budgets du FIDA et d'OE pour 2004.

76. **Priorités pour 2004.** Dans le cadre de la nouvelle politique de l'évaluation, OE n'est pas lié par les directives de la direction du FIDA relatives à la préparation du programme de travail et budget des unités. Toutefois, la division a accordé toute l'attention voulue aux évolutions générales de l'environnement dans lequel opère le FIDA, aux priorités institutionnelles et au cadre de planification du Fonds pour 2004, ainsi qu'au CS. Le programme de travail pour 2004 est axé prioritairement sur les activités d'évaluation indépendante d'OE, mais il tient compte en même temps des exigences

⁷ Les décisions du Conseil d'administration concernant le programme de travail et budget annuel d'OE sont contenues dans la Deuxième partie, section I de la Politique de l'évaluation au FIDA (document EB 2003/78/R.17/Rev.1).

correspondant aux objectifs, actions et résultats de FIDA VI (voir l'encadré ci-dessous)⁸. Par exemple, OE contribuera à la réalisation des priorités institutionnelles du FIDA concernant la mesure des résultats et de l'impact en entreprenant une évaluation indépendante de toute une série d'opérations appuyées par le FIDA, sur la base d'un cadre méthodologique cohérent qui facilite l'agrégation des données du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (ARRI). Comme par le passé, OE contribuera à la promotion du rôle de catalyseur du FIDA en conduisant un certain nombre d'évaluations de programmes de pays et d'évaluations thématiques au niveau régional, qui permettront un dialogue sur les questions clés liées à la politique en faveur des pauvres avec les intervenants concernés. OE consacrera aussi un temps appréciable à l'évaluation externe indépendante du FIDA, qui doit se dérouler pendant toute l'année 2004.

Priorités d'OE dans leur rapport avec les priorités institutionnelles et le cadre de planification du FIDA pour 2004

Priorités institutionnelles pour 2004 ⁹	Priorités d'OE pour 2004
1. Fonction d'évaluation indépendante	1.1 Pleine mise en œuvre de la politique d'évaluation
2. Évaluation externe indépendante (EEI) des opérations du FIDA	2.1 Supervision globale du processus d'EEI
3. Mesure des résultats et de l'impact	3.1 Évaluation indépendante de certaines opérations et politiques du FIDA 3.2 Utilisation cohérente d'un cadre méthodologique pour les évaluations de projets et de programmes de pays 3.3 Production du deuxième ARRI 3.4 Encouragement à l'établissement de capacités d'évaluation au niveau des projets grâce à l'adaptation du guide S&E aux besoins de l'utilisateur
4. Rôle de catalyseur du FIDA	4.1 Réalisation d'un certain nombre d'évaluations de programmes de pays et d'évaluations thématiques

77. OE doit aussi, lorsqu'il définit son programme, faire en sorte que dans toute la mesure possible les activités d'évaluation contribuent au processus de planification correspondant au sein du FIDA. Par exemple, une évaluation intermédiaire¹⁰ est effectuée lorsqu'il est question de définir une deuxième phase du projet évalué, de telle manière que la formulation du projet puisse tenir compte des résultats et recommandations de l'évaluation intermédiaire. De même, des évaluations de programmes de pays sont normalement entreprises dans la mesure du possible dans les pays ayant d'importants portefeuilles où l'on a prévu d'élaborer un COSOP après achèvement de l'évaluation du programme de pays.

⁸ Ils figurent à l'annexe II du rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (2004-2006).

⁹ Contenues dans les Priorités institutionnelles et le cadre de planification du FIDA pour 2004.

¹⁰ Les évaluations intermédiaires sont impératives avant d'entreprendre une deuxième phase de projet ou de lancer un projet similaire dans la même région d'un pays donné (La Politique de l'évaluation au FIDA – paragraphe 20 ii)).



78. Sur la base de ce qui précède, OE a retenu trois principaux domaines prioritaires pour 2004. Ces domaines sont les suivants:

- i) travaux d'évaluation demandés par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration et/ou qui figurent parmi les objectifs, actions et résultats de FIDA VI;
- ii) évaluation d'un certain nombre de politiques et processus internes, de programmes de pays et de projets;
- iii) poursuite de l'élaboration de la méthodologie d'évaluation.

79. Au titre du domaine prioritaire i) OE assurera la supervision de l'évaluation externe indépendante au nom du Conseil d'administration du FIDA, auquel il rendra compte. L'EEI sera financée par un crédit spécial non renouvelable inscrit au budget du FIDA, ainsi que l'a approuvé le Conseil des gouverneurs en février 2003. La plus grande partie des travaux se rapportant à l'EEI, y compris les visites sur le terrain, seront effectués en 2004.

80. L'année prochaine, OE facilitera l'examen du fonctionnement du Comité de l'évaluation¹¹ en organisant trois sessions ordinaires du Comité de l'évaluation et des réunions informelles supplémentaires, selon les besoins. Enfin, OE organisera une visite du Comité en Indonésie en liaison avec l'atelier national relatif à l'évaluation du programme de pays.

81. En 2004, OE établira le deuxième ARRI. L'objectif est de donner à la direction du FIDA et au Conseil d'administration une vue d'ensemble des résultats et de l'impact des opérations du FIDA et des enseignements tirés de l'évaluation, en insistant sur les domaines d'importance stratégique et opérationnelle particulière. Enfin, OE procédera à la mise en œuvre complète des divers éléments de politique d'évaluation au FIDA, avec notamment l'exécution du premier programme de travail en 2004, et l'établissement du programme de travail et budget annuel d'OE pour 2005.

82. Dans le domaine prioritaire ii), OE entreprendra en 2004 une évaluation au niveau institutionnel (ENI) qui portera, soit sur le programme pilote de supervision directe entamé en 1997, soit sur l'approche et la politique du FIDA en matière d'équité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Une proposition finale concernant l'ENI à exécuter en 2004 sera faite au Comité de l'évaluation à sa session spéciale d'octobre. En outre, OE entreprendra un total d'environ 15 évaluations de projet, deux à trois évaluations de programmes de pays (EPP), deux à trois évaluations thématiques et d'autres activités connexes.

83. Dans le domaine prioritaire iii), OE appliquera son cadre méthodologique d'évaluation (CME), récemment mis au point, dans toutes les évaluations de projet prévues pour l'année. En outre, il appliquera la méthodologie EPP élaborée en 2003 dans toutes les EPP qu'il effectuera en 2004. Le CME complété par la méthodologie fourniront une base solide pour l'établissement du deuxième ARRI (voir paragraphes 76 et 81 ci-dessus).

84. **Questions relatives aux ressources.** Le budget annuel global d'OE pourra varier d'une année à l'autre afin de s'adapter exactement à l'évolution des besoins de son programme de travail. Par exemple, un montant plus élevé (ou moins élevé) de ressources pourra être nécessaire une année donnée pour financer le travail plus important (ou moins important) requis pour satisfaire aux obligations prévues dans la politique de l'évaluation, comme par exemple celle d'effectuer une évaluation intermédiaire avant de formuler la deuxième phase d'un projet (voir note 10). De fait, en 2004, OE effectuera 12 évaluations intermédiaires incomplètes, contre 9 à 10 évaluations de ce type en 2003. Ceci pourrait avoir une incidence sur les ressources dont OE aura besoin en 2004.

¹¹ À sa soixante-dix-huitième session d'avril 2003, le Conseil d'administration a décidé que le règlement intérieur et le mandat du Comité de l'évaluation devraient être révisés en 2004.



85. Dans le passé, le Comité de l'évaluation et le Conseil ont attiré l'attention sur le lourd programme de travail de OE, qui avait amené la division à mobiliser des ressources extrabudgétaires pour exécuter son programme d'évaluation. Toutefois, dans l'avenir, OE élaborera et mettra en œuvre progressivement un type de programme de travail et budget pouvant être maintenu dans la durée, qui réduira la dépendance passée de la division à l'égard des DAT pour le financement d'activités d'évaluation récurrentes (par opposition aux activités de fond)¹². Le programme de travail et budget pour 2004 contribuera à la réalisation de cet objectif par les deux moyens suivants: i) un programme de travail mieux proportionné au volume global du personnel et des ressources financières disponibles; ii) l'incorporation dans le budget OE proprement dit de certaines des activités précédemment financées par les DAT, comme par exemple les ateliers tenus dans les pays pour élaborer l'accord conclusif à la fin d'une évaluation¹³. Ces deux mesures, ajoutées à l'accroissement mentionné ci-dessus du nombre d'évaluations intermédiaires (voir paragraphe 84) et à certains ajustements du budget relatif aux ressources humaines, entraîneront une légère augmentation globale du budget d'OE pour 2004. Le budget proposé comprendra aussi une faible provision destinée à financer les dépenses imprévues qui pourraient résulter en 2004 de la mise en œuvre du premier programme de travail d'OE, suite à l'approbation de la politique de l'évaluation.

PARTIE III – RECOMMANDATIONS

86. Le Conseil d'administration est invité à;

- i) faire des recommandations et donner des avis sur les priorités stratégiques et le programme de travail du FIDA pour 2004 qui sont décrits dans la partie I du présent document, y compris le montant du programme de travail et le MFDP;
- ii) faire connaître ses avis et décisions concernant les questions relatives aux principes de gestion des ressources qui sont exposées dans la section C b) de la partie I.
- iii) faire connaître au Bureau de l'évaluation ses observations, avis et décisions concernant la proposition présentée dans la partie II du présent document.

87. Sur la base des délibérations et des décisions du Conseil d'administration à la présente session, le Fonds établira la version finale du programme de travail et budget proposé pour 2004, qui sera soumis à l'examen du Conseil d'administration à sa quatre-vingtième session en décembre 2003.

¹² Ces activités comprennent les activités non récurrentes comme par exemple la mise au point du guide S&E ou du CME.

¹³ En 2003, la direction du FIDA a décidé de mettre fin à l'utilisation des ressources de DAT pour les activités liées à l'organisation d'ateliers. En conséquence, OE devra trouver lui-même des ressources pour financer par exemple la visite sur le terrain du Comité de l'évaluation à l'occasion de l'Atelier table ronde nationale, qui devrait représenter un événement important lors de l'achèvement de l'EPP pour l'Indonésie.