

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingtième session

Rome, 17-18 décembre 2003

**PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET ADMINISTRATIF DU FIDA
ET DE SON BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2004**

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
I. INTRODUCTION	1
A. Objet et structure du présent document	1
B. Budgétisation par activités	2
II. PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 2004	4
A. Le contexte des efforts du FIDA en faveur de la réduction de la pauvreté	4
B. Programme de travail du FIDA pour 2004 – Priorités institutionnelles	5
1. Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés	7
2. Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés	13
3. Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial	14
4. Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale	17
5. Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale	18
6. Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile)	19
7. Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale	20
8. Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité	20
C. Ressources disponibles	21
D. Le programme de travail et budget	24
1. Présentation traditionnelle	24
i) Le programme de travail - prêts et dons	24
ii) Le mécanisme de financement du développement des programmes	27
iii) Le budget administratif et les ressources humaines	28
iv) Les dépenses exceptionnelles	32
v) Fonds supplémentaires	35
2. La présentation du budget par activités	36
3. Politique de report	39
III. PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2004	40
IV. RECOMMANDATIONS	45

ANNEXES

Annexe 1	Diagramme arborescent des activités du FIDA	47
Annexe 2	Le contexte des efforts de réduction de la pauvreté du FIDA	49
Annexe 3	Programmes de pays du FIDA par division régionale	53
Annexe 4	Paiements pour la supervision et l'administration des projets du FIDA	59
Annexe 5A	Dépenses de personnel	60
Annexe 5B	Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	61
Annexe 5C	Effectifs pour 2004	62
Annexe 5D	Effectifs pour 2004 financés sur les commissions de service perçues sur les fonds supplémentaires et dispositions relatives aux cadres associés	63
Annexe 5E	Autres activités liées aux programmes et études	64
Annexe 5F	Frais de bureau et frais généraux	65
Annexe 5G	Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition des politiques et la mobilisation de ressources	66
Annexe 6	Analyse du budget 2004 par département	67
Annexe 7	Frais directs afférents aux placements	72
Annexe 8	Synthèse des prévisions de ressources disponibles pour 2004	73
Annexe 9	Priorités d'OE au regard de celles de l'Organisation et cadre de planification pour 2004	74
Annexe 10	Budget d'OE pour 2004	75
Annexe 11	Budget d'EEI	77
Annexe 12	Programme de travail d'OE pour 2004	78

SIGLES ET ACRONYMES

APD	Aide publique au développement
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
DAT	Don d'assistance technique
DFID	Département du développement international (Royaume-Uni)
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EAD	Département des affaires extérieures (FIDA)
EEI	Évaluation externe indépendante
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
EP	Évaluation de projet
EPP	Évaluation de programme de pays
ET	Évaluation thématique
FAD	Département finances et administration (FIDA)
MFPD	Mécanisme de financement du développement des programmes
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ODM	Objectifs de développement pour le Millénaire
OE	Bureau de l'évaluation
PCE	Programme de coopération élargie FIDA/ONG
PEA	Pouvoir d'engagement anticipé
PPTE	Pays pauvres très endettés
PTS	Programme de transformation stratégique
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance

I. INTRODUCTION

A. Objet et structure du présent document

1. À sa session de septembre 2003, le Conseil d'administration a examiné le document EB 2003/79/R.10 *Priorités stratégiques et programme de travail du FIDA et de son Bureau indépendant de l'évaluation pour 2004*, et fait part de son avis sur la forme définitive à donner aux programmes de travail et budgets du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2004. Compte tenu des indications fournies par le Conseil, l'organisation a ensuite revu les programmes de travail et budget de ses unités, divisions et départements, conformément au scénario de croissance réelle nulle retenu pour le budget administratif et le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP).

2. Le présent document soumet au Conseil d'administration pour examen et approbation:

- a) les programmes de travail et budgets du FIDA et de son Bureau de l'évaluation (OE) proposés pour 2004;
- b) une proposition visant à adopter à partir de 2004 le principe de la budgétisation par activités pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports rendant compte du programme de travail et du budget.

3. Le Conseil d'administration est plus particulièrement invité à examiner et à approuver:

- a) le programme de travail du FIDA et d'OE pour 2004;
- b) la présentation du programme de travail, à l'exception de la partie MFDP du programme de dons¹;
- c) les ressources du MFDP pour 2004, ainsi que les dépenses afférentes à la présence sur le terrain;
- d) la recommandation au Conseil des gouverneurs concernant le budget administratif du FIDA et d'OE pour 2004;
- e) la politique de report des ressources;
- f) le programme de travail et budget pour 2004 dans sa présentation traditionnelle, sachant que la mise en œuvre, le suivi et la façon dont il sera rendu compte des éléments qu'il contient seront régis en cours d'année par le principe de la budgétisation par activités. À partir de 2005, il est prévu d'établir tous les programmes de travail et budgets selon la présentation par activités.

4. Le présent document comprend quatre parties. Après l'introduction, qui contient une présentation générale et décrit la méthode de budgétisation par activités que le FIDA va commencer à appliquer en 2004, la partie II expose le programme de travail pour 2004, en indiquant les ressources budgétaires qu'il faudra prévoir pour son exécution et les décisions que devra prendre à cet égard le Conseil d'administration. La partie III présente le programme de travail et les besoins de ressources du Bureau de l'évaluation, également soumis à l'examen du Conseil d'administration. Conformément à la politique du FIDA en matière d'évaluation, ces informations ont été préparées de façon indépendante par le Bureau de l'évaluation, n'ont fait l'objet d'aucune procédure d'examen au sein du

¹ À l'issue de ses délibérations lors de la quatre-vingtième session, le Conseil d'administration n'a pas approuvé cette recommandation.

FIDA et sont transmises sans changement au Conseil d'administration pour examen et approbation. On notera toutefois que le programme de travail et budget d'OE a été porté à la connaissance du Comité de l'évaluation. La partie IV récapitule les recommandations formulées à l'intention du Conseil d'administration.

B. Budgétisation par activités

5. Avant 2001, le programme de travail et budget du FIDA revêtait un caractère hybride dans la mesure où les allocations de ressources étaient effectuées tantôt sur la base des catégories de dépenses, tantôt en fonction des sous-processus qu'elles étaient censées financer. En outre, certains crédits affectés au cycle des projets étaient inscrits dans le programme de travail au titre des dons (préparation de projets), tandis que d'autres figuraient dans le budget administratif (sous la rubrique préévaluation, supervision, suivi) relevant ainsi selon le cas de règles et de procédures financières différentes, et de dispositifs strictement compartimentés. Cette précision et cette rigidité excessives des lignes budgétaires étaient évidemment peu propices à une utilisation optimale des ressources.

6. Sur la recommandation du Conseil d'administration, le Conseil des gouverneurs a décidé en 2001 (GC 24/L.8) de réunir toutes les activités liées au développement des programmes par pays (sous-processus), accompagnées de leurs coûts, au sein d'un seul dispositif intégré doté de ses propres règles et procédures unifiées: le mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP). Cette décision visait avant tout à permettre la plus grande flexibilité possible dans l'utilisation des ressources pour parvenir à faire du développement des programmes par pays un processus entièrement intégré.

7. Avec l'adoption du MFDP en 2001, le FIDA a commencé à abandonner la budgétisation par catégories de dépenses au profit d'une budgétisation par activités, en mettant l'accent dans un premier temps sur les activités liées au développement des programmes par pays (sous-processus), depuis l'élaboration des stratégies à appliquer au niveau national jusqu'à la conception, à la supervision et au soutien opérationnel des projets. Ainsi, toutes les activités (sous-processus) et ressources correspondantes ont été regroupées au sein du MFDP, à l'exception des dépenses de personnel ordinaire, et le coût du développement des programmes par pays a commencé à être calculé de façon intégrée, selon le principe de la budgétisation par activités, dans le cadre d'un seul et unique mécanisme. À l'époque, les autres parties du programme de travail et budget du FIDA étaient encore présentées sous la forme hybride qui prévalait jusque-là.

8. La prochaine étape que le FIDA envisage maintenant pour faire passer progressivement l'ensemble de l'organisation à un système de gestion axé sur les résultats consistera à généraliser l'intégration sous une seule rubrique de tous les coûts relatifs à une activité donnée, selon le principe de la budgétisation par activités. Toutes les unités sont donc dorénavant invitées à établir leur programme de travail de bout en bout en termes d'activités, en indiquant toutes les dépenses prévues et en faisant clairement ressortir les résultats attendus. Cette démarche sera graduellement étendue à l'ensemble de l'organisation à partir de 2004, parallèlement à la mise au point d'un système informatique spécialement conçu dans cette optique, qui deviendra opérationnel en 2005. La nouvelle méthode, qui sera adoptée plus rapidement pour certaines activités que pour d'autres, permettra en outre de relier plus clairement entre elles les dépenses, les activités qu'elles financent et les résultats escomptés. Elle renforcera encore davantage la flexibilité que le MFDP a permis d'introduire dans l'utilisation des ressources budgétaires, tout en améliorant l'efficacité et l'efficience de ce processus.

9. Le défi qu'il faut maintenant relever consiste donc à définir les activités qui constitueront les nouvelles catégories du budget. Dans une organisation comme le FIDA, il existe une hiérarchie d'objectifs, un certain nombre de priorités et un large éventail d'activités associées à divers processus.

10. Les objectifs du FIDA, classés par ordre de priorité, sont présentés à l'encadré 1. Au premier niveau figure la mission du FIDA, qui précise la façon dont l'organisation entend concrètement contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire. Pour s'acquitter de cette

mission, le FIDA a adopté trois objectifs énoncés dans son Cadre stratégique, qui constituent le deuxième niveau de la hiérarchie. Enfin, pour atteindre lesdits objectifs stratégiques, l'organisation doit articuler son action autour d'un certain nombre de priorités institutionnelles, dites de troisième niveau. Dans la nomenclature du cadre logique, ces trois niveaux correspondent respectivement à l'objectif général, aux objectifs spécifiques et aux produits (ou réalisations).

Encadré 1. Hiérarchie des objectifs du FIDA

Mission du FIDA	Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté
Trois objectifs du Cadre stratégique et des préoccupations présentes à tous les niveaux	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations 2. Promouvoir un accès équitable aux ressources naturelles productives et à la technologie 3. Améliorer l'accès aux services financiers et aux marchés <p><i>Équité entre les sexes</i> <i>Innovation et transposition</i> <i>Efficacité-coût</i></p>
Priorités institutionnelles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés 2. Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés 3. Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial 4. Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale 5. Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale 6. Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile) 7. Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale 8. Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité
Arbre des activités	<p>Niveau 1 – Mission Niveau 2 – Activité Niveau 3 – Sous-activité Catégories de dépenses</p>

11. Les priorités institutionnelles sont le fruit d'un vaste processus de consultations internes qui a permis d'identifier un nombre restreint d'activités d'importance primordiale pour le FIDA, c'est-à-dire de tâches opérationnelles que le FIDA doit impérativement accomplir s'il veut atteindre ses objectifs du Cadre stratégique. Ces priorités institutionnelles, en fonction desquelles s'organisent ensuite les autres niveaux d'activités du FIDA, sont de deux ordres: a) les priorités institutionnelles qui créent directement de la "valeur" pour l'organisation, sont orientées vers l'extérieur et représentent les réalisations du Fonds (priorités 1 à 7); et b) les priorités institutionnelles qui augmentent indirectement la "valeur" de l'organisation, sont plutôt tournées vers l'intérieur et constituent un moyen d'atteindre les objectifs (priorité 8).

12. Avec des objectifs clairement hiérarchisés, il est possible de structurer l'ensemble des activités du Fonds et cela peut être fait, comme nous le proposons, en fonction de priorités institutionnelles. Selon la même logique, on peut ensuite passer à un deuxième niveau d'organisation, celui des sous-processus, puis à un troisième et dernier niveau de conception plus restreinte. Au total, cela donne un grand nombre d'activités de troisième niveau regroupées en un nombre plus limité d'activités de deuxième niveau, ou sous-processus, lesquelles sont ensuite ordonnées selon les

différentes priorités institutionnelles. Tel est le système proposé pour planifier et exécuter le budget, assurer le suivi des allocations de ressources et en rendre compte.

13. Cette organisation des activités selon la structure arborescente à trois niveaux proposée pour le FIDA est présentée à l'annexe 1.

II. PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 2004

A. Le contexte des efforts du FIDA en faveur de la réduction de la pauvreté

14. Du contexte externe – c'est-à-dire de l'environnement mondial du développement – dépendent les possibilités d'action du FIDA contre la pauvreté rurale, l'efficacité de l'organisation et les occasions de nouer des partenariats. C'est parce qu'il conditionne à la fois la raison d'être et l'ampleur de son action dans le cadre des programmes de prêts et de dons, ainsi que les efforts qu'il déploie pour favoriser la transformation des politiques et des institutions, que le FIDA a besoin de comprendre cet environnement et doit chercher activement à l'influencer en faveur des ruraux pauvres, dans l'optique des priorités assignées aux efforts de réduction de la pauvreté rurale. Voir l'annexe 2 pour une présentation plus détaillée à ce sujet.

15. S'il est vrai que plusieurs pays en Asie de l'Est et du Sud ont des niveaux de croissance économique en 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 toute une série de risques qui se combinent entre eux, tels que l'insécurité et les conflits, le VIH/sida, et la faiblesse des cours 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 croissance soutenue pour la réalisation des ODM. Toutefois, la croissance à elle seule ne suffira pas: elle devra être accompagnée d'une transformation des institutions et, plus particulièrement, d'une réorientation des politiques qui permettent aux pauvres de recevoir leur part de cette croissance. Bien que le défi soit considérable, certaines évolutions récentes des programmes d'action aux niveaux mondial, national et local devraient influencer positivement sur le contexte externe dans lequel le FIDA déploiera ses activités en 2004.

16. Le Consensus de Monterrey, adopté en 2002, a marqué l'accord de la communauté internationale sur une approche du financement du développement au service des ODM. Pour les pays en développement, il s'agit de mettre en place des politiques qui permettront de mieux mobiliser les ressources nationales pour la réduction de la pauvreté, tandis que la communauté internationale est appelée à accroître l'aide publique au développement (APD) et à prendre des mesures spécifiques pour promouvoir un système commercial international plus favorable au développement, tout en encourageant la réduction de la dette et l'investissement direct. Ainsi, d'un montant de 52 milliards de USD en 2001, l'APD est passée à 57 milliards de USD en 2002, ce qui constitue, du point de vue des ressources, un environnement porteur pour les efforts du FIDA en matière de réduction de la pauvreté.

17. Il reste à savoir, cependant, comment faire pour canaliser ces ressources additionnelles vers le développement rural et agricole, qui a été plus que proportionnellement touché par le déclin passé de l'APD, alors que 75% de la population la plus pauvre du monde sont des ruraux et que le monde rural alimente une part importante de la croissance, du revenu national brut, de l'emploi et des exportations des pays en développement. Le Groupe des huit pays les plus industrialisés (G8) et certains 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 sensiblement accru les ressources

qu'ils affectent à ce secteur. Dès lors que ces différents engagements se traduiront par des actions individuelles, de la part des donateurs, à l'appui de stratégies conduites par les pays eux-mêmes pour lutter contre la pauvreté rurale (telles qu'elles se reflètent, par exemple, dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et dans les approches sectorielles), le FIDA verra s'offrir à lui d'intéressantes possibilités de partenariats pour continuer à mener son action dans le contexte spécifique de ses programmes par pays.

18. L'année 2004 marquera une étape importante pour l'Initiative en faveur de la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE), puisqu'elle verra de nombreux pays admis à bénéficier de cette initiative atteindre les points d'achèvement prévus dans leurs calendriers. Les ressources budgétaires importantes libérées par les allègements de dettes pourront ainsi être consacrées à la réduction de la pauvreté dans le cadre des stratégies élaborées par les pays eux-mêmes, et il est prévu que ces investissements soient désormais encadrés par des systèmes intégrés de contrôle des dépenses publiques qui en garantiront l'affectation et la qualité. D'autre part, un des principes fondamentaux de l'Initiative PPTE – à savoir que les allègements de dettes doivent venir s'ajouter et non se substituer aux autres formes d'aide financière extérieure – semble devoir être confirmé par les faits, puisque les 27 pays parvenus au point de décision ont vu leurs flux d'APD augmenter, en valeur brute comme en valeur nette, en 1997-2002. Pour le FIDA, cette situation ouvre la perspective de participer aux partenariats qui seront mis en place par ces pays.

19. Avec de meilleures perspectives commerciales pour l'agriculture des pays en développement, l'investissement rural devient plus rentable et, en favorisant la croissance, contribue aussi à la réduction de la pauvreté. Toutefois, pour que cela se produise, il faudrait que le cycle de négociations de Doha reprenne en 2004, après l'échec récent de la Conférence ministérielle de Cancún.

20. Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et les appuis supplémentaires qui ont été annoncés lors de la récente Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique offrent au FIDA de larges possibilités de partenariat sur ce continent.

21. La création récente d'un fonds mondial pour la lutte contre le VIH/sida, le paludisme et la tuberculose, qui vient s'ajouter aux fonds déjà mis en place pour lutter contre l'illettrisme et la poliomyélite, entre autres, offre également au FIDA, dans le monde entier, et plus particulièrement en Afrique, des perspectives de partenariat (en dehors de l'initiative capitale que représente le Programme conjoint avec le Fonds belge de survie) dans des domaines essentiels de la pauvreté rurale en rapport avec les ODM.

B. Programme de travail du FIDA pour 2004 – Priorités institutionnelles

22. *Le programme d'action stratégique à moyen terme du FIDA.* Outre les activités fondamentales que constituent la mise au point de nouveaux programmes de recherche et de nouveaux programmes par pays ainsi que la gestion de ceux, très nombreux, qui sont en cours, les priorités stratégiques du programme de travail du FIDA pour 2004 reflètent le caractère particulier de cet exercice financier, au cours duquel il faudra:

- a) mettre en œuvre le programme d'action adopté à la sixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA VI),
- b) entretenir la dynamique engendrée par le *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006*,
- c) poursuivre l'action menée dans le prolongement de *FIDA V: plan d'action*, qui met l'accent sur l'amélioration de l'impact, le dialogue en faveur de la transformation des institutions et des politiques, l'innovation et la transposition, la gestion des savoirs et la création de partenariats.

23. La sixième reconstitution des ressources ayant été menée à bien en 2003, avec l'adoption d'un niveau cible de 560 millions de USD, le Fonds se propose maintenant de mettre en œuvre l'ensemble du programme d'action négocié lors des consultations et préparé en cours d'année, ce qui suppose un changement d'orientation à moyen terme autour des aspects suivants:

- a) affirmation de la place centrale des exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) dans le processus de planification des programmes du FIDA destinés aux différents pays et mise en relation des axes ainsi définis avec les stratégies de réduction de la pauvreté rurale des pays eux-mêmes (documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, approches sectorielles, etc.), et adoption d'approches plus programmatiques de l'investissement en faveur de la réduction de la pauvreté rurale;
- b) révision de la politique en matière de dons d'assistance technique;
- c) introduction d'un système d'affectation des ressources fondé sur la performance;
- d) prise en compte de la nécessité de renforcer l'engagement du FIDA sur le terrain;
- e) création d'un système global pour le suivi et la communication des résultats et de l'impact des programmes par pays;
- f) mise en œuvre du plan d'action pour la promotion de l'équité entre les sexes;
- g) consolidation et multiplication des partenariats, en particulier avec les organisations de la société civile et le secteur privé, et renforcement des liens de coopération avec le Fonds pour l'environnement mondial, le Mécanisme mondial de la Convention sur la lutte contre la désertification et la Coalition internationale pour l'accès à la terre;
- h) application des recommandations issues de l'examen de la politique de placement, notamment en vue de renforcer la gestion de bilan et d'améliorer la sécurité des placements.

24. En outre, l'année 2004 sera marquée par la mise en œuvre générale de la politique d'évaluation du FIDA, ainsi que par une nouvelle évaluation externe indépendante qui aidera le Fonds à définir plus précisément son programme de réforme.

25. Comme il est expliqué dans la partie de l'introduction consacrée à la budgétisation par activités, le FIDA se propose de réaliser l'ensemble des objectifs de son programme de travail, de son MFDP, de son budget administratif et de ses autres mécanismes d'allocation de ressources en les rattachant à un certain nombre d'activités primordiales correspondant aux huit priorités institutionnelles qu'il s'est fixées (voir encadré 2). Ces priorités sont exposées ci-après dans l'ordre où elles ont été classées.

Encadré 2. Priorités institutionnelles

1. Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés
2. Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés
3. Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial
4. Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale
5. Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale
6. Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile)
7. Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale
8. Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité

Priorité institutionnelle 1. Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés (voir aux tableaux 4 et 11 les allocations de ressources pour 2004)

26. La principale activité du FIDA, liée à son programme de prêts, consistera en 2004 à: a) élaborer 25 nouveaux projets pour approbation, en plus de ceux qui ont été inclus dans la réserve (voir tableau 1); et b) gérer un portefeuille déjà constitué de quelque 220 projets en cours. Le programme de prêts proposé est conforme au Cadre stratégique du FIDA, à ses stratégies régionales et à ses priorités. De plus, comme en témoignent les exemples cités dans les notes de bas de page, le programme de dons d'assistance technique (DAT) (décrit ci-après sous la rubrique Priorité institutionnelle 2) soutiendra aussi ces priorités stratégiques ainsi que le programme de prêts. Les exemples cités illustrent la complémentarité fondamentale qui caractérise les programmes de prêts et de dons.

27. **Élaboration de nouveaux programmes par pays.** Les objectifs du Cadre stratégique, qui recoupent certains ODM fondamentaux, sont maintenant au cœur des priorités stratégiques et des stratégies régionales du FIDA, ainsi que de son programme d'élaboration des politiques (voir la rubrique Priorité institutionnelle 3 ci-après). Le Département gestion des programmes a prévu de revoir sa stratégie et ses besoins opérationnels à moyen terme au cours de l'année 2004, mais il se propose dans l'intervalle de suivre les priorités stratégiques suivantes:

- a) renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations²:
 - i) en contribuant de façon substantielle à l'autonomie des ruraux pauvres de façon à jeter les bases d'une amélioration durable de leur revenu et de leur sécurité alimentaire, dans le contexte des transformations économiques et politiques profondes et rapides que connaissent actuellement les sociétés rurales des pays en développement;
 - ii) en donnant aux femmes le moyen d'accéder plus largement aux ressources³ et la possibilité de participer aux instances de décision collectives;
 - iii) en démarginalisant les minorités ethniques et les peuples indigènes;

² Au moyen, par exemple, d'un DAT à l'appui de la création d'un forum paysan en République-Unie de Tanzanie.

³ Au moyen, par exemple, d'un DAT destiné à promouvoir les droits d'accès des femmes à la terre au Kenya.

- iv) en développant les capacités des populations vulnérables moyennant un plus large accès aux activités d'entraide, aux circuits d'épargne locaux, à la formation et à la technologie;
- b) accentuer le caractère intégrateur (en faveur des pauvres) des politiques de développement rural et des réformes institutionnelles, en créant un cadre de politiques publiques et d'institutions propice pour répondre au besoin vital que constitue l'accès des ruraux pauvres aux services financiers, aux marchés, à la terre et à l'eau ainsi qu'à la technologie;
- c) aider les ruraux pauvres à tirer parti des nouveaux débouchés commerciaux qui s'offrent à eux, en facilitant leur accès aux marchés et aux infrastructures rurales;
- d) accroître les actifs (compétences, connaissances, capacités d'organisation, ressources matérielles et services) dont disposent les pauvres, individuellement et collectivement;
- e) garantir un accès équitable aux ressources naturelles (particulièrement à l'eau⁴ et aux terres de parcours⁵);
- f) augmenter la productivité de l'économie rurale, de l'agriculture⁶ et des ressources naturelles en améliorant l'accès à la technologie, et accroître la productivité agricole dans les zones marginales⁷, principalement par l'adoption de techniques de culture durables;
- g) augmenter les revenus des populations rurales en facilitant leur accès aux capitaux et aux marchés⁸;
- h) diversifier les sources de revenus des pauvres;
- i) réduire la vulnérabilité des stratégies de subsistance des populations rurales face aux principaux dangers.

28. La promotion de l'équité entre les sexes et le VIH/sida⁹ sont des questions omniprésentes qui feront l'objet d'une attention particulière du Fonds en 2004. Ainsi, tous les nouveaux projets feront une place dans leur conception et leur mise en œuvre aux exigences du plan d'action du FIDA en faveur de l'égalité hommes-femmes. Il est aussi envisagé de mieux définir l'incidence que les préoccupations au sujet de l'équité entre les sexes et du VIH/sida devraient avoir sur les orientations suivies par le FIDA dans ses activités d'importance stratégique. En 2004, le Fonds se propose donc d'étudier des modèles opérationnels susceptibles de réduire la vulnérabilité au VIH/sida dans un certain nombre de régions.

⁴ Au moyen, par exemple, du DAT en faveur du Centre international de recherche agricole dans les zones arides, pour l'utilisation de l'eau à l'exploitation, et du DAT en faveur de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, pour les solutions à mettre en œuvre en cas de pénurie d'eau.

⁵ Au moyen, par exemple, de DAT en faveur du Centre international d'agriculture biosaline, pour la mise au point de systèmes de production fourragère durables.

⁶ Au moyen, par exemple, du DAT destiné à la recherche agricole visant à accroître la productivité de l'agriculture au Burkina Faso.

⁷ Un cofinancement d'un montant de 1 million de USD a été mobilisé en faveur d'une initiative pilote au Viet Nam, qui prévoit la mise au point d'un modèle de développement pour les zones rurales des hauts plateaux du centre du pays.

⁸ Au moyen, par exemple, du programme de DAT destiné à appuyer la création de liens avec les marchés, ainsi qu'un établissement régional d'appui opérationnel et stratégique aux programmes de services financiers ruraux en Afrique de l'Est.

⁹ Voir par exemple, à cet égard, le programme de DAT en faveur de systèmes d'information sur le VIH/sida en milieu rural au Burundi et au Rwanda.

29. La révision graduelle des COSOP doit aider à recentrer les programmes par pays du FIDA sur les objectifs du Cadre stratégique et sur les ODM fondamentaux; elle permettra aussi d'intégrer ces programmes dans les stratégies participatives de réduction de la pauvreté rurale que les pays auront eux-mêmes adoptées (telles qu'elles sont énoncées dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté) et de les rattacher aux interventions sectorielles pertinentes.

Tableau 1. Programme de prêts indicatif pour 2004

Région	Pays	Projet/Programme	Domaine d'investissement
Afrique de l'Ouest et du Centre: 77,5 millions de USD	1. Bénin	Projet d'activités génératrices de revenus – Phase II ^a	Création d'emplois, génération de revenus en milieu rural
	2. Burkina Faso	Programme de développement rural durable dans la région du Centre/du Nord	Amélioration de la gestion des ressources naturelles, aménagement des terres arides, productivité agricole
	3. Congo	Projet de développement rural dans les Départements des Plateaux, de la Cuvette – Centre et Ouest	Reconstruction après conflit par le renforcement des capacités institutionnelles au niveau local
	4. R.D. du Congo	Programme de relance du développement rural dans la province de l'Équateur	Reconstruction après conflit par le renforcement des capacités institutionnelles au niveau local
	5. Gambie	Projet de gestion participative intégrée des ressources en eau	Amélioration de la gestion des ressources naturelles, productivité agricole, génération de revenus en milieu rural
	6. Mali	Programme de développement rural des régions septentrionales	Amélioration de la gestion des ressources naturelles, productivité agricole, aménagement des terres arides
	<i>Réserve:</i>	Guinée-Bissau, Nigéria, République centrafricaine, Sénégal et Tchad	
Afrique orientale et australe: 76,0 millions de USD	7. Burundi	Programme de reconstruction après conflit	Reconstruction économique et sociale après conflit
	8. Éthiopie	Commercialisation des céréales ^a	Accès aux marchés
	9. Tanzanie, République-Unie de	Projet de technologie, d'information et de vulgarisation agricoles	Accès à la technologie dans le cadre de programmes sectoriels
	10. Ouganda	Diversification de l'économie rurale ^a	Accès aux marchés dans le cadre de programmes sectoriels
	11. Zambie	Finance rurale	Accès aux services financiers
	<i>Réserve:</i>	Angola, Kenya, Lesotho et Namibie	
Asie et Pacifique^b: 129,0 millions de USD	12. Chine^b	Programme de réduction de la pauvreté dans le sud de la province de Gansu	Renforcement des organisations des ruraux pauvres, mise en œuvre du plan d'action du FIDA en faveur de l'équité entre les sexes
	13. Indonésie	Projet de réduction de la pauvreté dans les populations marginales des hautes terres et des zones côtières de Sulawesi central	Renforcement des organisations des ruraux pauvres, mise en œuvre du plan d'action du FIDA en faveur de l'équité entre les sexes
	14. Laos	Projet d'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales dans les provinces d'Attapeu et de Sayaboury	Renforcement des organisations des ruraux pauvres, mise en œuvre du plan d'action du FIDA en faveur de l'équité entre les sexes
	15. Népal	Programme de baux en faveur du développement forestier et de l'élevage	Renforcement des organisations des ruraux pauvres, mise en œuvre du plan d'action du FIDA en faveur de l'équité entre les sexes
	16. Sri Lanka	Programme de partenariat et de renforcement des moyens de subsistance	Renforcement des organisations des ruraux pauvres, mise en œuvre du plan d'action du FIDA en faveur de l'équité entre les sexes
	17. Viet Nam	Programme décentralisé pour la réduction de la pauvreté	Renforcement des organisations des ruraux pauvres, mise en œuvre du plan d'action du FIDA en faveur de l'équité entre les sexes
	<i>Réserve:</i>	Bangladesh, Bhoutan, Iran et Philippines	
Amérique latine et Caraïbes: 70,8 millions de USD	18. Argentine	Populations indigènes de la Patagonie ^a	Réduction de la pauvreté rurale
	19. Brésil	Projet de développement des microentreprises dans le Nord-Est (PROGAVIAO 2)	Réduction de la pauvreté rurale
	20. Colombie	Projet d'appui aux initiatives stratégiques de développement rural	Atténuation des conflits
	21. République dominicaine	Populations vulnérables ^a	Renforcement des moyens d'action des paysans vulnérables
	<i>Réserve</i>	Équateur	
Proche-Orient et Afrique du Nord^c: 63,0 millions de USD	22. Algérie	Développement rural dans les zones montagneuses ^a	Accès aux ressources naturelles productives et à la technologie, amélioration de la gestion des ressources en eau et accès à l'eau d'irrigation
	23. Azerbaïdjan	Projet de développement du Nord-Est	Gestion participative de l'irrigation (remise en état des infrastructures et développement institutionnel), finance rurale, développement de l'agriculture et des marchés
	24. Soudan	Grand Kordofan	Accès aux ressources naturelles productives et à la technologie, amélioration de l'élevage et gestion des parcours
	25. Yémen	Projet de développement communautaire dans la région d'Al-Dhala	Accès aux ressources naturelles productives et à la technologie, gestion des ressources naturelles (principalement des parcours)
	<i>Réserve:</i>	Arménie, Jordanie et Tunisie	
Total: 25 projets 416,3 millions de USD	<i>Réserve:</i>		

^a Ne fait pas encore partie de la réserve.

^b Le programme à l'appui du secteur financier rural (Chine), qui faisait initialement partie du programme de prêts préparé pour décembre 2003, sera en fait examiné en 2004. Il s'agit d'une initiative en faveur de la réforme du système de microfinancement rural, dont la phase de développement, aujourd'hui achevée, n'entraînera aucun coût en 2004. D'autre part, il est prévu de consentir un don sous-régional d'un montant de 3,5 millions de USD (sur une période de trois ans) aux îles du Pacifique.

^c La division envisage de monter un programme de réduction de la pauvreté rurale dans le contexte de l'après-guerre en Iraq (qui doit être cofinancé par des dons provenant d'autres sources).

30. L'annexe 3 présente le détail du programme de travail de chaque division régionale pour 2004, et la liste indicative des nouveaux programmes prévus, classés par région, figure au tableau 1. Il ne s'agit bien entendu que d'activités prévisionnelles, subordonnées à la disponibilité des ressources. Les explications données ci-après, à la rubrique Priorité institutionnelle 3, envisagent les conséquences de ce programme pour l'élaboration des politiques et la concertation au niveau national.

31. Le tableau 2 illustre la répartition proposée des prêts par rapport aux objectifs du Cadre stratégique du FIDA (OS1 – renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; OS2a – améliorer l'accès aux ressources naturelles productives; OS2b – améliorer l'accès à la technologie; OS3a – élargir l'accès aux services financiers; OS3b – élargir l'accès aux marchés). On y voit la part qui revient à chacun des objectifs dans le programme de prêts envisagé, et l'accent que met ce dernier sur le premier des objectifs stratégiques.

Tableau 2. Répartition du programme de prêts envisagé pour 2004 en fonction des objectifs stratégiques

(Sur la base des projets actuellement prévus)

Division régionale du FIDA	Part affectée à chaque objectif du Cadre stratégique (en millions de USD)					
	OS1	OS2a	OS2b	OS3a	OS3b	Total
PA	23,2	13,8	21,9	12,6	6,0	77,5
PF	16,0	0,0	17,0	10,0	33,0	76,0
PI	44,6	36,6	17,4	15,4	15,0	129,0
PL	49,8	7,5	6,5	1,5	5,5	70,8
PN	12,2	15,0	5,1	17,9	12,8	63,0
Total	145,8	72,9	67,9	57,4	72,3	416,3
	Part affectée à chaque objectif du Cadre stratégique (%)					
	OS1	OS2a	OS2b	OS3a	OS3b	Total
PA	30,0	17,7	28,3	16,3	7,7	18,6
PF	21,1	0,0	22,4	13,1	43,4	18,3
PI	34,6	28,4	13,5	11,9	11,6	31,0
PL	70,3	10,6	9,2	2,1	7,8	17,0
PN	19,4	23,8	8,0	28,5	20,3	15,1
Total	35,0	17,5	16,3	13,8	17,4	100,0
PA	– Afrique de l'Ouest et du Centre					
PF	– Afrique orientale et australe					
PI	– Asie et Pacifique					
PL	– Amérique latine et Caraïbes					
PN	– Proche-Orient et Afrique du Nord					

32. Bien que le programme de prêts pour 2004 soit présenté en fonction des quotes-parts régionales décidées en 1999, le Conseil d'administration sera saisi, à sa session de décembre, d'un rapport sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), qui devrait déterminer la répartition des programmes de prêts par pays à partir de 2005. Un gros effort pourrait être fait en 2004 pour achever les évaluations qui serviraient ensuite de base au SAP.

33. **Gérer le portefeuille de projets en cours.** La gestion d'un portefeuille aussi important que celui des projets en cours suppose un effort soigneusement planifié, cohérent et coordonné, que l'on prévoit de renforcer l'an prochain grâce au programme de DAT. En ce qui concerne le Département gestion des programmes, il devra principalement s'employer, dans le contexte de la mise en œuvre des projets et de la gestion axée sur les résultats, à:

- a) accroître la participation des chargés de portefeuille de pays aux missions de supervision, en particulier lorsque celles-ci sont chargées d'établir les programmes de travail et

budgets annuels, afin que le FIDA soit présent au moment où se prennent les décisions les plus importantes pour l'exécution des activités;

- b) accroître le potentiel de gestion des programmes, dont dépend au premier chef la viabilité des projets, en développant les compétences des personnels concernés (dans des domaines génériques ou sectoriels) et en facilitant les échanges entre programmes et parties prenantes;
- c) renforcer la présence du FIDA sur le terrain (au moyen de 15 initiatives pilotes; voir le document EB 2003/80/R.4) de façon à mieux agir et réagir en fonction des avis exprimés au niveau local quant à la nécessité et à la nature des changements à opérer, et développer les capacités sur le terrain au travers de points de contact locaux, qu'il s'agisse de personnes ou d'institutions;
- d) développer, aux niveaux national¹⁰ et régional¹¹, les capacités nécessaires pour créer des moyens de gestion et d'exécution à l'échelon des projets et pour compléter les activités que mènent le FIDA et ses institutions coopérantes à l'appui de l'exécution des programmes dans des domaines stratégiques (finance rurale et intégration aux marchés, par exemple).
- e) renforcer les aspects des projets qui ont trait à l'élaboration des politiques et au développement des institutions (tels que les investissements dans les capacités locales et les systèmes de représentation) en faisant une plus large place à la question de l'égalité entre les sexes et en renforçant la participation des femmes et leur représentation¹²;
- f) améliorer les capacités de gestion¹³ et de suivi¹⁴ des résultats en introduisant des méthodes participatives et en appliquant, après les avoir adaptées aux particularités locales, les directives du FIDA en matière de suivi et d'évaluation; améliorer la planification et l'évaluation de l'impact dans les projets en cours en transposant à plus grande échelle deux initiatives pilotes lancées en 2002 (suivi de l'état nutritionnel et évaluation des institutions) et diffuser des informations sur des projets de lutte contre la pauvreté par l'intermédiaire de réseaux Internet¹⁵;
- g) améliorer les processus d'apprentissage au niveau national (ainsi qu'au FIDA) par un effort plus systématique dans les domaines de l'analyse et du suivi de l'impact, des examens du portefeuille et des évaluations thématiques.

34. À l'appui de ces efforts, le Conseil d'administration examinera – à sa session de décembre 2003 – le cadre proposé pour la mise au point d'un système de gestion des résultats applicable aux programmes par pays financés par des prêts du FIDA (document EB 2003/80/R.6).

¹⁰ Au moyen, par exemple, d'un DAT pour renforcer les capacités de gestion dans les projets du FIDA en Afrique de l'Ouest.

¹¹ Ainsi, le DAT en faveur du Programme de renforcement des capacités régionales du suivi et d'évaluation des projets de réduction de la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes (phase III) donnera la priorité à la recherche de solutions novatrices et économiques pour la mesure de l'impact.

¹² Voir, par exemple, le programme de promotion de l'équité entre les sexes et le programme de gestion participative de l'irrigation actuellement en cours dans les régions POAN et ECI.

¹³ Voir, par exemple, le programme de formation à la gestion agricole dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord.

¹⁴ Voir, par exemple, le DAT régional en faveur du renforcement du suivi et de l'évaluation dans les projets en cours en Afrique de l'Ouest.

¹⁵ Au moyen, par exemple, du réseau électronique Knownet et d'ateliers régionaux; il est également prévu de mettre en place un réseau électronique pour les échanges de connaissances et de données pratiques sur le développement rural dans la région Asie/Pacifique.

Priorité institutionnelle 2. Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés (voir aux tableaux 4 et 11 les allocations de ressources pour 2004)

35. Outre les nombreuses activités en cours qu'il aura à gérer en 2004, dans le cadre de son portefeuille de dons, le FIDA a l'intention d'élaborer un certain nombre de nouveaux programmes en partenariat avec les organisations bénéficiaires et d'autres intervenants. Ainsi, la Division consultative technique continuera de promouvoir les partenariats stratégiques avec d'autres donateurs et avec les centres internationaux et nationaux de recherche agricole, y compris ses partenaires du Forum mondial de la recherche agricole. Étant donné l'accroissement du volume des dons (suite à la consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA) et le fait que ces financements sont généralement d'un montant restreint, le nombre d'opérations appuyées par des dons est appelé à augmenter dans de fortes proportions, malgré la norme de croissance réelle nulle qui continuera de s'appliquer au MFDP et au budget administratif. Il est prévu de revoir l'organisation et la gestion du programme de dons en 2004, afin de définir la nouvelle politique de l'organisation dans ce domaine à la lumière de la décision qu'aura prise le Conseil d'administration à sa session de décembre 2003.

36. Dorénavant, le FIDA entend affecter les dons qu'il consent selon les priorités stratégiques suivantes: développement de la technologie en faveur des pauvres; renforcement des capacités institutionnelles du monde rural; élaboration de politiques en faveur des pauvres; mise au point d'approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale; gestion des savoirs et de l'impact dans ces divers domaines d'action. En attendant les décisions que doit prendre le Conseil d'administration à sa session de décembre 2003 quant à la nouvelle politique de l'organisation en matière de dons (document EB 2003/80/R.5), les propositions de dons pour 2004 ont été préparées et organisées selon les catégories habituelles, à savoir: recherche agricole (bénéficiant ou non du soutien du GCRAI); autres catégories de recherche, formation et activités diverses; Programme de coopération élargie FIDA/ONG (PCE). Le programme de recherche et de formation dans le domaine agricole (qui se rangera à l'avenir dans la catégorie des dons aux niveaux régional et mondial si la nouvelle politique en matière de dons est adoptée) est l'une des principales sources de connaissances sur les instruments, les modèles et le savoir-faire qui permettent, localement, d'agir de façon plus efficace sur la pauvreté rurale. Certaines des propositions préparées jusqu'ici ont été incluses dans le programme de travail des divisions régionales du FIDA (voir annexe 3).

37. Il est également important d'établir des liens solides entre les financements limités que sont les dons et les stratégies d'intervention du FIDA dans les différents pays (COSOP), ainsi qu'avec les efforts qu'il déploie dans les domaines de la gestion des connaissances et de l'élaboration des politiques, tel que décrit plus haut et plus bas dans les sections pertinentes. À cet effet, diverses mesures sont prévues en 2004 pour:

- a) faire en sorte que les activités qu'il est proposé de financer par des DAT et des fonds supplémentaires reflètent bien les priorités du Cadre stratégique qui structurent, aux niveaux régional et national, le programme de prêts, à savoir:
 - i) promouvoir l'équité entre les sexes, accorder une plus large place aux questions de parité hommes-femmes dans les projets en cours et les nouveaux projets grâce à la poursuite des programmes de formation mis en place en 2003, appuyer la conception de projets qui tiennent compte du rôle spécifique des femmes et la mise en œuvre d'activités pilotes innovantes susceptibles d'être transposées à plus grande échelle (fonds supplémentaires fournis par la Norvège et l'Italie);
 - ii) encourager l'élaboration anticipée et le suivi de programmes de recherche agricole financés par des DAT en vue de trouver des solutions pour accroître la productivité de l'agriculture;

- iii) concentrer les efforts sur les aspects de la pauvreté rurale qui sont au cœur des interventions régionales du FIDA, tels que les droits d'accès des femmes à la terre, les besoins d'information des populations rurales sur le VIH/sida, l'intégration aux marchés et les pratiques agricoles compatibles avec la protection de l'environnement;
 - iv) renforcer les capacités socioéconomiques;
 - v) tirer parti des connaissances indigènes (techniques et structures d'organisations traditionnelles);
- b) créer des mécanismes régionaux d'appui à l'exécution pour les activités de financement rural et d'intégration aux marchés, parallèlement aux autres soutiens apportés par le FIDA et les institutions coopérantes;
 - c) mettre en place un système d'attribution concurrentielle des dons qui garantisse une prise en compte plus efficace et plus rigoureuse des priorités des paysans par les partenaires nationaux;
 - d) promouvoir les effets de synergie entre les prêts et les dons (par exemple au travers du Plan d'action de Cotonou et de la nouvelle stratégie en matière de recherche agricole);
 - e) appuyer directement l'exécution des projets (par exemple au moyen d'un DAT destiné à renforcer les capacités de gestion dans les projets du FIDA et d'un autre DAT visant à améliorer l'évaluation et le suivi des projets en cours);
 - f) encourager les échanges de connaissances (entre les programmes financés par des dons et entre ces derniers et les programmes financés par des prêts) sur les pratiques à donner en exemple.

Priorité institutionnelle 3. Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial (voir au tableau 11 l'allocation de ressources pour 2004)

38. Le FIDA s'efforce de réaliser un impact consistant non seulement en une réduction mesurable et durable de la pauvreté rurale, mais aussi en un changement du cadre institutionnel et politique propice à l'autonomisation de tous les ruraux pauvres et non pas seulement des bénéficiaires directs du projet. À cet effet, il mène une action d'élaboration des politiques (y compris par la concertation) à différents niveaux qui se renforcent mutuellement.

39. **Élaboration des politiques dans les pays et au niveau régional.** À ce niveau, la concertation sur les politiques est, par définition, spécifique à des pays et à des régions (pour un exposé détaillé par région voir l'annexe 3), mais le Département gestion des programmes définit, en collaboration avec les autres unités concernées du FIDA, le cadre des approches et des priorités relatives à l'élaboration des politiques en s'attachant aux points suivants:

- a) promouvoir des politiques (en faveur des pauvres) habilitantes et propices à l'intégration, et transposer à grande échelle les initiatives réussies;

- b) mener la concertation sur les politiques en partenariat avec le gouvernement, la société civile, les donateurs¹⁶ et les autres parties prenantes¹⁷ partageant les mêmes vues; renforcer la capacité du personnel en matière d'analyse des politiques et de concertation; et accroître la participation directe du personnel et des collaborateurs du FIDA sur le terrain aux mécanismes nationaux de coordination et d'élaboration des politiques et des programmes;
- c) appuyer la mise en œuvre ainsi que l'examen et le suivi participatifs des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) afin qu'ils soient axés sur la pauvreté rurale et la production, ainsi que la création de réseaux régionaux permettant la mise en commun de l'expérience du DSRP;
- d) mettre l'accent sur le développement de cadres juridiques et réglementaires appropriés dans les domaines relevant des objectifs du Cadre stratégique, en ce qui concerne spécialement:
 - i) les institutions de base,
 - ii) la promotion de l'équité entre les sexes,
 - iii) la gouvernance, ainsi que la décentralisation des services gouvernementaux et des organisations du secteur public en faveur des pauvres,
 - iv) la réforme des régimes agraires,
 - v) la prestation de services ruraux efficaces et la privatisation,
 - vi) les services financiers ruraux et le microfinancement, y compris les envois de fonds¹⁸,
 - vii) la gestion de l'irrigation,
 - viii) l'accès aux marchés,
 - ix) les populations indigènes et
 - x) les stratégies et institutions concernant les zones marginales et les zones de montagne défavorisées ainsi que la gestion des parcours;
- e) renforcement des capacités des groupes de parties prenantes¹⁹ en matière de sensibilisation aux politiques et en particulier de celles des petits exploitants à participer à la concertation sur les politiques grâce à l'organisation et à la formation;

¹⁶ Par exemple, les alliances de travail telles que le groupe de travail sur le développement rural pour l'Amérique latine et les Caraïbes, réunissant le FIDA, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Office allemand de la coopération technique (GTZ), la Banque interaméricaine de développement (BID), l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), la Banque mondiale et le Réseau régional sur le financement rural en Amérique latine et dans les Caraïbes.

¹⁷ Par exemple, FIDAFRIQUE continuera à être un important réseau à l'usage du personnel régional de projets et des autres parties prenantes régionales.

¹⁸ Le DAT affecté aux envois de fonds a pour but d'en renforcer l'impact sur les stratégies de réduction de la pauvreté.

¹⁹ Par exemple, appui au réseau régional des groupes de producteurs d'Afrique de l'Ouest.

- f) renforcement des capacités régionales²⁰ et nationales d'évaluation et d'élaboration de politiques rurales favorables aux pauvres²¹;
- g) plus large diffusion des enseignements recueillis aux principaux partenaires nationaux et internationaux.

40. En ce qui concerne l'alinéa c) ci-dessus, plus de 45 pays à faible revenu disposent d'un DSRP provisoire, 26 d'un DSRP complet (parfois associé à des approches sectorielles orientées vers le secteur rural) et 6 d'entre eux établissent déjà un rapport annuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du DSRP. En 2002-2003, les régions Afrique (ainsi que les autres régions, d'une façon davantage axée sur les pays) ont mené un processus d'examen stratégique et de planification des actions pour l'engagement du Fonds relatif au DSRP. En conséquence, le FIDA est maintenant en mesure: a) d'influencer davantage les processus et les résultats du DSRP participatif d'un pays spécifique; b) de réviser son COSOP en conséquence; c) de développer son programme de prêts aux pays et son calendrier d'élaboration des politiques dans le cadre ainsi défini; d) de mettre en œuvre le programme complet de son engagement en faveur des DSRP, tel qu'il ressort du rapport de la consultation sur FIDA VI. L'ampleur de cet engagement variera en 2004 selon les régions et sera lié aux ressources disponibles. Le renforcement de la présence sur le terrain, l'approbation des DAT au niveau des pays et les partenariats avec d'autres donateurs devraient toutefois rendre la tâche plus facile.

41. **Élaboration des stratégies au niveau mondial.** À l'appui direct de ce programme d'élaboration des politiques aux niveaux des régions et des pays dont l'orientation opérationnelle est renforcée, le FIDA devra aussi faire en sorte que la concertation sur les politiques soit assurée à des niveaux supérieurs à celui des régions et des pays. À cette fin, la Division des politiques mènera une action interdépartementale visant à définir des politiques favorables aux pauvres à ces niveaux. La promotion du rôle catalytique du FIDA en matière de réduction de la pauvreté et réalisation des ODM correspondants devra figurer sur la liste des priorités.

42. En 2004, les initiatives concernant les politiques se concentreront sur quelques domaines clés, notamment: mise en œuvre de la priorité accordée par le Segment de haut niveau du Conseil économique et social (ECOSOC) au développement rural en 2003, par une participation accrue au Groupe des huit; suivi de la participation au Sommet + 7 sur le microcrédit; renforcement du partenariat entre le FIDA, l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et l'Organisation de la conférence islamique (OCI); enfin, association aux efforts du Comité d'aide au développement/Organisation de coopération et de développement économiques visant à mieux coordonner les priorités du FIDA et celles des donateurs, ainsi qu'à établir des liens plus étroits entre les politiques et les stratégies des donateurs dans les pays. Il est également prévu de renforcer en 2004 la collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM), afin d'adopter une position commune à l'ECOSOC sur le droit à la nourriture, le suivi des problèmes de l'eau et la participation aux processus interinstitutions et intergouvernementaux en cours. En outre, le FIDA apportera sa contribution et analysera les rapports et les résultats des grandes institutions des Nations Unies, ainsi que des institutions financières internationales et des organisations intergouvernementales, notamment pour alimenter son processus d'apprentissage interne. Parmi les autres activités pertinentes, figurent la série de séminaires intitulée *Alternative Voices* et de conférences données par des spécialistes de sujets spécifiques présentant de l'intérêt pour la réduction de la pauvreté rurale.

²⁰ Collaboration avec le secrétariat du NEPAD, par une assistance technique, pour la mise en œuvre du plan d'action du NEPAD visant à accroître la participation des organisations d'agriculteurs et de la société civile au processus du NEPAD de manière à améliorer le traitement des problèmes concernant les petits exploitants.

²¹ La mise en place du pôle régional pour l'Afrique de l'Ouest devrait grandement faciliter l'analyse des politiques et la concertation.

Priorité institutionnelle 4. Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale (voir au tableau 11 l'allocation de ressources pour 2004)

43. En tant qu'il finance des programmes de développement (produits financiers axés sur le savoir) et promeut des politiques en faveur des pauvres, le FIDA dépend au plus haut point de l'efficacité, de la qualité et de la ponctualité de ses processus de gestion des connaissances, à savoir la gestion des connaissances techniques, la gestion des connaissances par l'intermédiaire des groupes thématiques et la communication.

44. **Gestion des connaissances techniques.** L'apprentissage sur le terrain dans l'ensemble des régions est d'une importance primordiale pour la qualité et l'impact des opérations du FIDA. Cette priorité accordée à l'apprentissage est à la base de la concertation sur les politiques et de la sensibilisation au niveau des pays ainsi que de la sélectivité et de l'efficacité accrues des interventions du FIDA dans le domaine du développement. La Division consultative technique joue un rôle central dans cet effort. Le travail en réseau avec les autres organisations techniques, la gestion des DAT et la participation à toutes les équipes d'élaboration des projets sont les principales activités qu'elle mène pour faire en sorte que l'apprentissage soit source de valeur ajoutée dans toutes les régions géographiques et pour tous les partenaires du FIDA. L'apprentissage alimente la fonction d'assurance qualité dans le domaine des techniques, institutions et politiques, et facilite la prise en compte des considérations relatives à l'équité entre les sexes et à la justice sociale. Cette division fournit aussi ses services en matière de connaissances techniques concernant le développement rural, par des moyens tels qu'un système de gestion des connaissances reposant sur le Web, relié à un vaste réseau de partenariats. En 2004, la partie apprentissage du travail de la division sera intégrée plus étroitement à la fonction assurance qualité. À cet effet, il faut conjuguer l'approche thématique de l'apprentissage et de la gestion des connaissances et celle de l'équipe d'élaboration des projets (EEP) en ce qui concerne la gestion du programme axée sur l'impact.

45. Par ailleurs, la concertation sur les politiques doit reposer sur un processus d'élaboration des politiques permettant d'analyser, de valider et d'organiser méthodiquement l'expérience et les enseignements recueillis et ce d'une façon transparente et accessible de manière à ce que cette concertation soit possible à tous les niveaux. La division des politiques et la division consultative technique prévoient de jouer un rôle central en coordonnant le rassemblement, le traitement et la diffusion d'informations précises présentées sous forme de documents de fond, de guides pratiques d'apprentissage, d'outils de décision, de normes de qualité, ou de notes d'orientation et d'information à l'usage des opérations du FIDA et de ses partenaires. Elles pourront aussi jouer un rôle important de mobilisation des connaissances en appuyant les efforts déployés par le FIDA pour élaborer des politiques opérationnelles. Ce travail constitue la contribution de ces divisions au rôle joué par le FIDA dans le domaine d'une concertation sur les politiques et d'une sensibilisation de grande ampleur: renforcement des liens entre les opérations, les politiques et la communication, et extension du rôle de catalyseur au-delà du niveau du pays.

46. **Gestion des connaissances au moyen de groupes thématiques.** Pour partager les connaissances acquises avec les divisions régionales et au sein de l'organisation sur une base à la fois large, participative et décentralisée, le Fonds a créé quatre groupes thématiques (services financiers ruraux, équité entre les sexes, gestion communautaire des ressources naturelles et transformation des institutions). Chaque groupe comprend environ 10 fonctionnaires opérationnels provenant de différents départements/unités. Ces groupes dépendent de la disponibilité de quantités limitées de fonds supplémentaires essentiellement, en sus de leur propre budget-temps restreint²². Ils établissent leur propre programme de travail et élaborent un grand nombre de produits axés sur le savoir en travaillant de façon assez informelle et non hiérarchisée. Ces groupes jouent un rôle potentiellement important en faisant en sorte que l'expérience et les enseignements recueillis sur le terrain soient analysés, élaborés sous forme de bonnes pratiques, de politiques opérationnelles, de documents

²² Sauf pour les membres les plus actifs de l'équipe, la moyenne annuelle est d'environ un jour par mois.

stratégiques et d'exposés de principe diffusés et mis en application au sein de l'organisation. En 2004, un examen interne rapide sera entrepris sur l'efficacité de ces groupes afin de mettre à profit leurs points forts et de remédier à leurs éventuelles faiblesses.

47. **Communication interne et externe.** La communication aussi bien interne qu'externe est d'une importance primordiale pour l'efficacité des projets, programmes et opérations du FIDA ainsi que pour le partage des connaissances, l'élaboration des politiques, la sensibilisation et l'exercice du rôle de catalyseur. En 2004, le Fonds mettra au point et lancera une nouvelle stratégie de communication à l'échelle de l'institution.

Priorité institutionnelle 5. Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale (voir au tableau 11 l'allocation de ressources pour 2004)

48. **Mobilisation de ressources.** En 2004, tous les efforts de suivi nécessaires seront entrepris pour mener à bien la sixième reconstitution. La responsabilité du suivi auprès des États membres des problèmes relatifs aux contributions a été transférée du Département finances et administration (FAD) au Département des affaires extérieures (EAD). Cette nouvelle organisation permettra au Fonds de suivre de façon coordonnée à la fois l'exécution de la sixième reconstitution et la préparation de la stratégie relative à la septième reconstitution. Il s'agira d'un effort organisé à l'échelle de l'institution, sous la conduite de EAD.

49. Le FIDA recherchera des contributions supplémentaires au titre de sa participation à l'Initiative renforcée pour la réduction de la dette des PPTE. La triple stratégie de mobilisation de ressources du Fonds comprend: des contributions directes des donateurs du FIDA; des contributions de donateurs affectées au FIDA et acheminées par l'intermédiaire du fonds fiduciaire de la Banque mondiale pour l'Initiative PPTE; et enfin, mais non moins important, l'accès du FIDA aux financements de base de ce fonds fiduciaire, au même titre que les autres banques multilatérales de développement participant à l'Initiative PPTE. Le document Repl.VI/3/INF.3 fournit des informations plus détaillées sur les problèmes que pose au FIDA la gestion des ressources relatives à l'Initiative PPTE.

50. L'objectif primordial de la mobilisation des ressources du FIDA est l'augmentation du financement de base du Fonds. Néanmoins, celui-ci continuera aussi à mobiliser des fonds supplémentaires au profit d'un certain nombre de domaines thématiques, tels que le VIH/sida, le partenariat avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), les partenariats bilatéraux pour l'Amérique latine avec la Banque interaméricaine de développement ou avec d'autres institutions, et deux partenariats pilotes avec les secteurs public/privé (pour de plus amples informations, voir le paragraphe 93 ci-dessous).

51. **Gestion financière.** Le Bureau du Contrôleur et celui du Trésorier ont défini les priorités suivantes dans le domaine de la gestion des ressources: mise en œuvre du Programme de transformation stratégique (PTS), mise en place du cadre de gestion de bilan et création d'une unité de la planification stratégique et du budget.

52. Dans le cadre du PTS, l'objectif principal du FIDA est de mettre au point et d'appliquer un système d'information intégré qui lui permettra de rassembler les données, mener des analyses et établir des rapports de façon ponctuelle et cohérente conformément à l'approche de la budgétisation par activité. La mise en œuvre du système intégré ajoutera de la valeur aux décisions en donnant accès à des informations qui fourniront à la direction les éléments nécessaires à l'amélioration de la prise de décisions stratégiques. Le PTS devrait donc renforcer des fonctions financières et améliorer le fonctionnement de l'institution. La responsabilité institutionnelle, l'obligation de rendre compte et la prudence seront des facteurs essentiels de l'utilisation efficace des ressources et de la gestion des risques.

53. L'adoption de la budgétisation par activité permettra au FIDA de mieux focaliser son action en créant de la valeur pour les parties prenantes et en la maintenant. En outre, grâce à cette approche, la nouvelle unité de la planification stratégique et du budget envisagée servira de base à la mise en œuvre d'un type de gestion axé sur les résultats, et le FIDA pourra gérer ses ressources en fonction des résultats en évaluant et en élaborant des stratégies fondées sur des pratiques optimales et en prévoyant des processus pour l'établissement de scénarios reposant sur des données réelles, et relier les objectifs de l'institution à la mesure des performances.

54. Le cadre de gestion de bilan qui va être mis en place par les bureaux du Trésorier et du Contrôleur a pour objet d'identifier et de suivre les changements intervenant dans les opérations et dans l'environnement des marchés et d'y répondre au moyen de nouvelles stratégies grâce à un renforcement de la signalisation des risques et à des examens réguliers du portefeuille de placements. La mise en place de ce cadre de gestion permettra au FIDA de réduire au minimum les risques financiers afin de mener à bien la réalisation de ses objectifs.

Priorité institutionnelle 6. Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile) (voir au tableau 11 l'allocation de ressources pour 2004)

55. Outre les partenariats susmentionnés avec les organisations communautaires, les autres institutions de développement et les donateurs dans le cadre de ses programmes de prêts (cofinancement) et de dons²³ et de ses processus d'élaboration des politiques à des niveaux multiples, le Fonds entretient une vaste gamme de partenariats stratégiques. Comme il est signalé ci-dessus, les DSRP, ainsi que les cadres de développement intégré et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, se prêtent à la constitution de partenariats entre donateurs et gouvernements ainsi qu'entre donateurs et un nombre croissant de pays. Plus de 70 pays disposent d'instruments liés aux DSRP, parfois renforcés par des approches sectorielles orientées vers le secteur rural, qui axent la stratégie de pays sur les secteurs productifs. Le Fonds y trouve la possibilité de renforcer ses partenariats avec un large éventail d'acteurs du développement, y compris (outre les organisations de la société civile) les autres institutions de développement bilatérales et multilatérales; à cet égard, le Fonds a prévu des activités spécifiques pour 2005, par exemple en Afrique de l'Est (voir annexe 3). Le Fonds peut aussi jouer le rôle qui lui revient dans les efforts d'harmonisation et de coordination avec les donateurs, comme le montre la réunion qui a eu lieu à Rome pendant l'été 2002. Enfin, le processus de consultation à l'intérieur des pays, associé au système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), offre au FIDA un instrument supplémentaire pour la constitution de partenariats stratégiques relatifs aux politiques.

56. En 2004, le FIDA élaborera et présentera au Conseil d'administration une stratégie relative à la constitution de partenariats avec le secteur privé. L'élargissement et le renforcement de la coalition d'organisations non gouvernementales (ONG) exerçant une fonction de plaidoyer en faveur des ruraux pauvres représentent un autre de ces efforts prioritaires de développement des partenariats. Il convient à cet égard de faciliter la transformation du Groupe de travail d'ONG des États-Unis sur le FIDA et la pauvreté rurale (constitué d'ONG installées aux États-Unis) en un Comité des États-Unis sur le FIDA et de renforcer la Coalition de Monterrey Bridge, qui réunit des organismes gouvernementaux et intergouvernementaux, y compris le FIDA, ainsi que des organisations de la société civile et se révèle être un important organe de plaidoyer en faveur du développement rural durable.

57. Le Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord continuera aussi à suivre l'évolution des priorités des donateurs ressortant des réunions des institutions financières internationales, des forums

²³ Le DAT Amérique latine et Caraïbes à l'Unité régionale d'assistance technique (phase VI) sera axé sur le renforcement de la coopération entre les donateurs et les institutions locales travaillant en Amérique centrale.

des Nations Unies et des principaux événements ayant lieu dans la région et d'en rendre compte afin de préparer solidement la septième reconstitution des ressources du FIDA.

Priorité institutionnelle 7. Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale (voir au tableau 11 l'allocation de ressources pour 2004)

58. Le FIDA a notamment pour mission de définir et d'élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale ayant un fort impact tout en étant durables et peu coûteuses; de jouer un rôle de catalyseur; et de démultiplier l'effet de son expérience de terrain en favorisant la transposition et l'application à plus grande échelle par ses partenaires des innovations réussies. Toutefois, le succès en matière d'innovation est imprévisible, mitigé, limité, ponctuel et mal documenté. Une récente évaluation de la capacité d'innovation du FIDA a révélé les points forts et les points faibles du Fonds dans ce domaine. L'innovation demeure une raison d'être fondamentale pour le FIDA, qui continuera donc de l'intégrer à tous les niveaux dans ses processus opérationnels de base (c'est-à-dire les prêts, les dons et les politiques). Néanmoins, une initiative visant à renforcer cette capacité est indispensable. Le FIDA a l'intention de mobiliser en 2004, dans le cadre d'un partenariat avec le Département du développement international du Royaume-Uni (DFID), doté d'un financement d'amorçage, des ressources supplémentaires à l'appui d'un programme pilote en faveur des initiatives innovantes (voir document EB 2003/80/R.6). Un mémorandum d'admission est en cours d'élaboration à cet effet et sera diffusé pour la prise de décisions et l'élargissement des possibilités de partenariat. Le processus d'une durée de deux à trois ans et les travaux qu'il implique, qui commenceront en 2004, comprendront l'élaboration d'une stratégie d'innovation cohérente, la formulation de propositions de qualité pour l'établissement de programmes pilotes d'innovation, la mise en œuvre de programmes pilotes solides, l'évaluation fiable des programmes pilotes, et l'application délibérée des résultats aux opérations du FIDA et de ses partenaires. Cette initiative, soutenue par un financement d'amorçage du DFID, renforcera la capacité institutionnelle actuelle d'innovation du Fonds et augmentera le nombre d'initiatives innovantes par rapport à leur niveau actuel. Le Fonds disposera ainsi finalement d'une plus vaste gamme de moyens en matière d'innovation.

Priorité institutionnelle 8. Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité (voir au tableau 11 l'allocation de ressources pour 2004)

59. La gestion de la gouvernance institutionnelle et de l'environnement opérationnel du FIDA est une priorité institutionnelle qui porte sur les tâches exécutées par divers départements et unités. Ces tâches ont pour trait commun d'être toutes des moyens de parvenir aux fins visées par l'organisation.

60. Dans ce domaine, de nombreuses activités sont constituées de services fournis par des unités/divisions à d'autres secteurs de l'organisation. Par exemple, l'Unité des services administratifs et la Division des systèmes d'information de gestion offrent leurs services, y compris les ordinateurs et installations de bureau, à toutes les autres unités de l'organisation; le Bureau des ressources humaines prête son assistance aux autres divisions/unités pour attirer et retenir du personnel de qualité, inculquer les connaissances et les innovations et perfectionner les compétences pour la mise en œuvre de la stratégie du FIDA; et le Bureau du Secrétaire du FIDA organise les réunions des organes directeurs du FIDA, assure la traduction des documents qui s'y rapportent, etc. Ces activités répondent à une demande qu'il est parfois difficile de programmer et de maîtriser. Les ressources nécessaires aux unités qui rendent ces services sont fonction des besoins des utilisateurs et des organes directeurs. Dans la mesure où ces besoins sont nouveaux et coûteux, il est difficile d'y pourvoir à ce stade dans le cadre d'un budget à croissance réelle nulle. Il faut donc commencer par examiner et rationaliser les demandes de manière à permettre aux unités compétentes de faire face à un volume accru de documentation et aux dépenses qui en découlent dans le cadre d'un budget serré.

61. Comme il est indiqué au paragraphe 52 ci-dessus, la poursuite de la mise en œuvre du PTS afin de rationaliser les flux de travail et de simplifier les directives et les procédures constitue une importante activité relevant de cette priorité institutionnelle, qui continuera à intéresser un grand nombre d'unités et de divisions au FIDA en 2004. La mise en place des nouveaux logiciels destinés à améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus de gestion exigera un réglage de précision. Le rapport intérimaire sur le Programme de reconfiguration des processus (document EB 2003/80/R.42) donne de plus amples informations sur la mise en œuvre du PTS.

62. L'évaluation externe indépendante (EEI) est une autre tâche importante pour l'institution, qui sera menée en 2004. Le principal objectif de cette évaluation est de déterminer la contribution du FIDA à la réduction de la pauvreté rurale ainsi que les résultats et l'impact qu'il a obtenus dans ce domaine. De nombreux secteurs de l'organisation auront ainsi l'occasion de faire un bilan et d'apprendre au cours de la prochaine année.

63. Dans le domaine de la gestion de l'environnement concret du travail, des ressources humaines et des technologies de l'information du FIDA, les priorités pour 2004 seront les suivantes: mise en œuvre du PTS; amélioration des services de sécurité et des bâtiments du siège du FIDA; examen du volume de travail, de l'affectation et de l'emploi optimal du personnel, perfectionnement des compétences professionnelles, conception de l'évaluation des compétences, et mise en œuvre de la nouvelle méthode d'évaluation des emplois (nouvelle norme-cadre du système commun de la Commission de la fonction publique internationale); et élaboration d'un plan de continuité des opérations. Il est à noter que plusieurs de ces priorités représentent une dépense exceptionnelle.

64. Les priorités relatives aux services juridiques pour 2004 renvoient au fait que les services rendus par le Bureau juridique intéressent l'ensemble de l'institution. Ce bureau continuera à aider le Département gestion des programmes à établir, négocier, approuver et mettre en œuvre le programme de prêts et de dons du FIDA. En outre, il se concentrera sur les questions à caractère interne qui nécessitent une aide juridique, par exemple conseiller la direction sur les questions de personnel, l'établissement et la négociation des contrats relatifs aux placements, les accords portant sur les fonds supplémentaires, les contrats de prestation de services, les baux immobiliers ainsi que l'émission d'avis juridiques à l'usage de la direction. La mise en place du nouveau cadre de politiques et de procédures en coopération avec le Bureau de l'Audit interne figurera aussi parmi les tâches prévues dans ce domaine pour 2004.

65. La fonction d'assurance indépendante et objective que remplit le Bureau de l'audit interne a pour objet d'ajouter de la valeur aux opérations du FIDA et de les améliorer en évaluant par une approche systématique et méthodique les processus de contrôle et de gestion des risques. Les priorités définies dans le domaine des services d'audit interne pour 2004 comprennent l'audit des processus opérationnels et du travail sur le terrain, et la participation à la conception des nouveaux processus relevant du PTS.

C. Ressources disponibles

66. La direction a informé le Conseil d'administration, à sa session de septembre 2003, qu'elle avait l'intention de proposer un programme de travail global de l'ordre de 449 millions de USD, soit une augmentation équivalant à 3% (ou 462,5 millions de USD sur la base de calcul traditionnelle comprenant les montants transférés au MFDP). Cette proposition, qui a pour objet de maintenir un niveau stable de prêts par rapport aux années précédentes, sera réexaminée à chaque session du Conseil d'administration en 2004 en fonction du niveau des ressources disponibles ainsi que de l'utilisation prudente du pouvoir d'engagement anticipé (PEA). La somme maximale qui peut être mobilisée par le recours au PEA durant la sixième période de reconstitution est égale à trois fois le montant des rentrées annuelles attendues au titre des prêts pendant ladite période.

67. Les projections des ressources disponibles au titre de l'article 4 jusqu'à la fin de 2004 sont indiquées au tableau 3 en millions de dollars des États-Unis et de droits de tirage spéciaux, sur la base

des dernières informations disponibles au moment de la rédaction du présent document. Il est à noter que si le programme de travail est établi en dollars des États-Unis, il est approuvé par le Conseil d'administration en droits de tirage spéciaux. L'utilisation du PEA en 2003 a été inférieure aux prévisions en raison de la réception du versement anticipé d'un montant de 50 millions de USD environ sur les contributions à la sixième reconstitution ainsi que du versement d'environ 12 millions de USD au titre des contributions provisionnées. Si l'on exclut ces versements, la tendance de l'utilisation du PEA sur 2003 et 2004 aurait été plus équilibrée, soit 60 millions de USD en 2003 et 50 millions de USD en 2004. Comme l'ont demandé les membres du Conseil d'administration à la session de septembre 2003, un tableau résumant les ressources disponibles prévues pour 2004 figure en annexe 8 à titre de référence. Les dernières informations sur la situation des ressources disponibles sont fournies séparément dans le document EB 2003/80/R.15, qui sera mis à jour immédiatement avant la session du Conseil d'administration.

Tableau 3. Projection des ressources pour engagement 2002-2004

	Millions de USD				Millions de DTS			
	Estimé 2004	Estimé 2003	Réel 2002	Réel 2001	Estimé 2004	Estimé 2003	Réel 2002	Réel 2001
Ressources engageables en début d'année ^a	0,0	0,0	0,0	66,6	0	(0,0)	(0,0)	50,7
Annulation de prêts	50,0	50,0	58,7	30,0	35,9	35,9	44,9	23,4
Ajustement de change		(2,3)	(12,1)	(38,8)	(7,1)	7,6	(2,6)	(30,9)
Provisions sur les contributions existantes		12,6	8,9	10,0		9,1	6,8	7,8
Sous-total	50,0	60,3	55,5	67,8	28,8	52,6	54,3	51,0
Contribution des membres ^{b, c}	155,7	212,2	112,0	135,1	111,8	152,6	85,6	105,6
Rentrées de prêts	190,0	190,0	169,2	170,1	136,5	136,5	129,3	132,9
Gains/(pertes) sur les placements ^d	79,0	75,9	26,2	(42,9)	56,8	54,5	20,0	(33,4)
Dépenses de fonctionnement (y compris le Bureau de l'évaluation)	(56,1)	(51,0)	(40,2)	(39,5)	(40,3)	(36,6)	(30,7)	(30,9)
Couverture médicale après cessation de service		(4,3)	(7,9)	(4,3)	0,0	(3,1)	(6,0)	(3,4)
MFDP	(29,7)	(27,6)	(26,2)	(9,7)	(21,3)	(19,8)	(20,0)	(7,6)
Programme de transformation stratégique (PTS) ^e	(6,4)	(9,0)	(2,7)	(0,6)	(4,6)	(6,5)	(2,1)	(0,5)
Provisions pour l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE) ^f	(37,8)	(27,0)	(14,0)	(4,0)	(27,2)	(19,4)	(10,7)	(3,1)
Ressources après déduction des dépenses	344,7	419,5	271,9	272,0	240,5	310,8	219,7	210,5
Engagement au titre de prêts et de dons ^g	(449,0)	(424,8)	(396,0)	(426,0)	(313,7)	(305,2)	(301,7)	(332,8)
Ressources avant recours au PEA	(104,3)	(5,3)	(124,1)	(154,0)	(73,2)	5,6	(82,0)	(122,3)
Utilisation nette du PEA ^h	104,3	5,3	124,1	154,0	73,2	(5,6)	82,0	122,3

^a Les ressources engageables s'entendent comme étant nettes d'engagements antérieurs au titre de prêts et après prise en compte du recours au PEA.
^b Ces projections reposent manifestement sur les hypothèses retenues en ce qui concerne le règlement des contributions aux cinquième et sixième reconstitutions.
^c En se basant sur l'hypothèse que les montants dus au titre des contributions à la cinquième reconstitution seront réglés en 2003.
^d Après déduction des frais directement imputés sur le produit des placements (voir annexe 4).
^e Programme dénommé antérieurement "Programme de reconfiguration des processus".
^f Se rapporte aux remboursements projetés pour l'année.
^g Les chiffres relatifs aux engagements au titre de prêts et de dons ont été actualisés pour prendre en compte les montants approuvés à la soixante-seizième session du Conseil d'administration. (Le programme de travail pour 2004 est estimé à 462,5 millions de USD, selon la formule traditionnelle.)
^h Le tableau ci-dessous donne des précisions sur l'utilisation du PEA.

Utilisation du PEA	Millions de USD			Millions de DTS		
	2004	2003	2002	2004	2003	2002
Solde d'ouverture	283,1	277,8	153,7	198,7	204,3	122,3
Utilisation nette du PEA pendant l'année ^a	104,3	5,3	124,1	73,2	-5,6	82
PEA à reporter sur l'exercice suivant	387,4	283,1	277,8	271,9	198,7	204,3

^a Voir l'explication au paragraphe 67.

D. Le programme de travail et budget

1. Présentation traditionnelle

i) Le programme de travail – prêts et dons

68. Le programme de travail proposé pour 2004 (programme de prêts et de dons) est prévu à un niveau de 323 millions de DTS²⁴ soit 462,5 millions de USD (voir tableau 5). Ce programme, établi selon la présentation traditionnelle, comprend la portion des dons transférés au MFDP. Comme on peut le voir au tableau 5, le projet de programme de travail pour 2004 a augmenté de 12,5 millions de USD (soit 3% du programme de travail) relativement à 2003. Les ressources supplémentives se reflètent intégralement dans l'augmentation du programme de dons, conformément aux recommandations contenues dans le document relatif à la politique du FIDA en matière de dons (EB 2003/80/R.5), qui doit être soumis au Conseil d'administration durant cette session. Il est ainsi proposé de porter le volume du programme de dons de 20,3 millions de USD en 2003 à 32,5 millions de USD en 2004.

**Tableau 4. Programme de travail proposé pour 2004
(en millions de USD)**

	Programme de travail pour 2003, y compris les postes transférés au MFDP	%	Initialement approuvé pour 2003	%	Augmentation/ Diminution	Programme de travail pour 2004, y compris les postes transférés au MFDP	%	Programme de travail proposé pour 2004	%
Programme de travail:	450,0					462,5			
<i>i) Programme de prêts</i>	416,3	92,5	416,3	92,5	0	416,3	90,0	416,30	90,0
<i>ii) Programme de dons d'assistance technique</i>	33,7	7,5			12,5	46,2	10,0		
Dons à l'exclusion du MFDP			20,3	4,6	12,2			32,50	7,2
Transfert au MFDP			13,4	2,9	0,3			13,70	2,8
Total	450,0	100,0	450,0	100,0	12,5	462,5	100,0	462,50	100,0

69. **Programme de prêts pour 2003.** À sa soixante-dix-septième session, qui s'est tenue en décembre 2002, le Conseil d'administration a approuvé un programme de prêts d'un montant de 316,7 millions de DTS (soit 416,3 millions de USD) comprenant 26 à 28 projets. Il a été convenu que ce montant était fixé à des fins de planification et que le niveau réel serait ajusté en tenant compte de l'utilisation du PEA. En 2003, il a été soumis au Conseil 25 projets formant un programme de prêt d'un montant total de 285,85 millions de DTS, soit 409,9 millions de USD. Exprimée en DTS et non en USD, la baisse par rapport au volume de prêts planifié pour 2003 est plus importante par suite de l'appréciation du DTS par rapport au dollar des États-Unis (le taux de conversion DTS/USD est passé de 1 DTS = 1,3142 USD, taux approuvé pour le programme de prêts de 2003, à 1 DTS = 1,43178 USD au 31 octobre 2003).

²⁴ Le taux de change proposé pour 2004 est celui du 31 octobre 2003, soit 1,43178 DTS/USD.

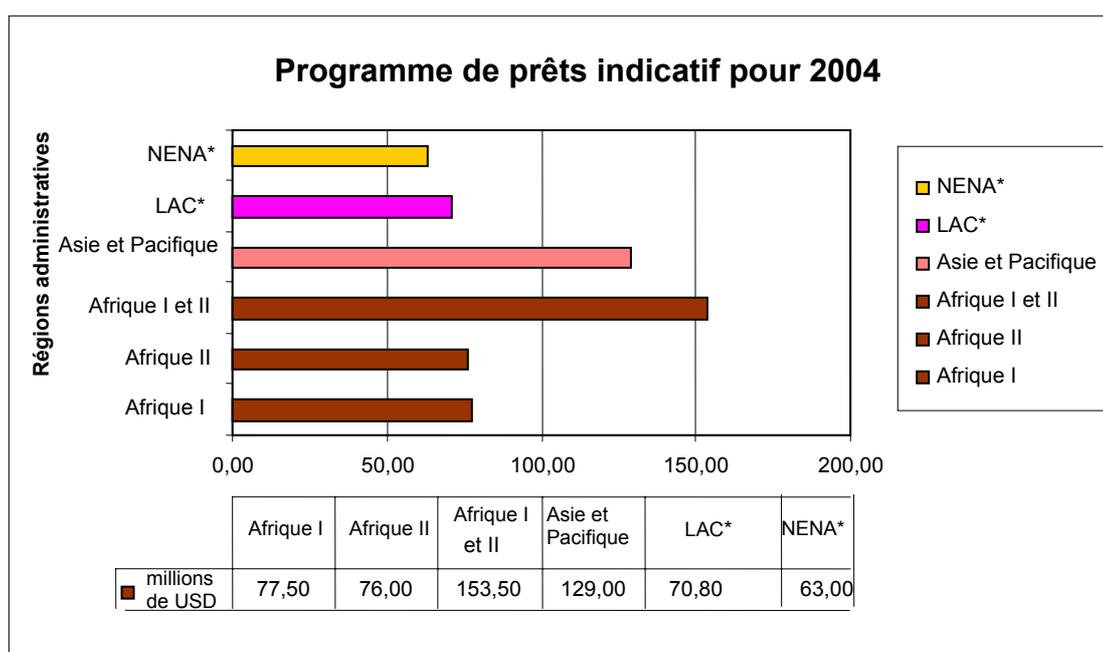
70. **Le programme de prêts pour 2004.** Comme l'indique le tableau 5, le programme de prêts proposé pour 2004 se monte à 290,8 millions de DTS (soit 416,3 millions de USD) pour 25 projets, ce qui représente, en dollars, un niveau égal à celui de 2003. Il sera difficile, à ce stade, d'accueillir davantage de projets, compte tenu de l'expansion du programme de dons et d'autres initiatives importantes devant être entreprises en 2004, comme il est indiqué dans d'autres parties de ce document. Les montants proposés ainsi que les pourcentages régionaux correspondent aux allocations recommandées pour 1999 et révisées sur la proposition du Comité ad hoc pour les allocations régionales (voir le tableau 6). Des ajustements seront peut-être nécessaires dans le courant de l'année afin de réaligner le programme réel de prêts sur les allocations recommandées pour 1999 et révisées, dans le cadre d'un programme de prêts glissant.

Tableau 5. Programme de travail approuvé pour 2003 et proposé pour 2004

Programme de travail ^a	Montant initialement approuvé pour 2003 (millions de USD)	Montant initialement approuvé pour 2003 (DTS/USD 1,31420) (millions de DTS)	Augmentation/ Diminution (millions de USD)	Montant proposé pour 2004 (millions de USD)	Montant proposé pour 2004 (DTS/USD 1,43178) ^b (millions de DTS)	Augmentation/ diminution du Programme de travail pour 2004 par rapport à 2003 (millions de USD) (%)
Programme de prêts	416,3	316,77	0	416,3	290,76	0
Programme de DAT	33,7	25,64	12,5	46,2	32,27	37
Dons hors MFDP	20,3	15,44	12,2	32,5	22,70	60
Transfert au MFDP	13,4	10,20	0,3	13,7	9,57	2
Total	450,0	342,41	12,5	462,5	323,03	3

^a À l'exclusion des postes transférés au MFDP.
^b Programme proposé pour 2004 au taux de change DTS/USD du 31 octobre 2003.

Tableau 6



*LAC = Amérique latine et Caraïbes; NENA = Proche-Orient et Afrique du Nord

71. **Programme de dons pour 2004.** Conformément à l'accord conclu dans le cadre de FIDA VI, le programme total de dons du Fonds augmentera en 2004, passant de 7,5% à 10% du programme de travail, pour atteindre l'équivalent de 46,2 millions de USD. Ces 10% comprennent la portion transférée, il y a quelques années, du programme des dons au MFDP, récemment créé. Une fois défalquée du montant proposé de 46,2 millions de USD cette portion de l'ancien programme de dons transférés au MFDP²⁵, le programme de dons proposé devrait totaliser 32,5 millions de USD, soit 7,2% du total du programme de travail proposé pour 2004. Il convient d'observer que les montants alloués au titre du MFDP ont été ajustés annuellement en fonction de l'inflation/hausse de prix, tandis que le programme de travail (prêts et dons) est exprimé en valeur nominale, d'où la différence entre les pourcentages de 7,5% et 7,2% indiqués. Conformément à la proposition formulée dans le document relatif à la politique du FIDA en matière de dons, en cas d'approbation, toutes les ressources supplémentaires disponibles pour les dons en 2004 seront destinées aux dons à des pays spécifiques. Il en résultera une augmentation du nombre de dons de faible et moyenne importance, qui aura une incidence sur la gestion et l'administration du portefeuille de dons.

72. Sur un programme total de dons de 32,5 millions de USD, 10,0 millions de USD ne seront alloués que lorsque le Conseil d'administration aura approuvé la politique révisée en matière de dons. Comme il a été indiqué, dans l'attente des délibérations du Conseil sur cette nouvelle politique, qui ont eu lieu à la présente session du Conseil d'administration au point 5 de l'ordre du jour (document EB 2003/80/R.5), les propositions de dons ont été regroupées suivant les catégories traditionnelles (recherche agricole; autres catégories de recherche, formation et activités diverses; programme de coopération élargie FIDA/ONG), pour un total approximatif de 22,5 millions de USD. S'agissant de l'allocation des ressources sous forme de dons, il est actuellement prévu environ 11 millions de USD dans le cadre de la catégorie traditionnelle *Recherche agricole (bénéficiant ou non du soutien du GCRAI)*, 9,3 millions de USD au titre des *Autres catégories de recherche, formation et activités diverses* et 2,17 millions de USD sous la rubrique *PCE* (à l'exclusion des 10,0 millions de USD non alloués). Il est à noter que suite à l'approbation de la politique de financement sous forme de dons, il a été adopté, pour le programme de dons à compter de 2004, une division 50/50% entre les deux types de dons – mondiaux et régionaux d'une part, et spécifiques à certains pays d'autre part.

Tableau 7. Programme de dons d'assistance technique approuvé pour 2003 et proposé pour 2004

	2003			2004 ^a		
	Montant initialement approuvé (en millions de DTS)	Montant initialement approuvé (en millions de USD)	% de l'ensemble du programme de DAT	Montant proposé (en millions de DTS)	Montant proposé (en millions de USD)	% de l'ensemble du programme de DAT
Recherche agricole	6,38	8,38	41,3%	7,65	11,00	33,8%
Autres catégories de recherche, formation et activités diverses	7,17	9,42	46,4%	6,49	9,33	28,7%
Programme de coopération élargie FIDA/ONG (PCE)	1,90	2,50	12,3%	1,51	2,17	6,7%
Non alloué				6,96	10,00	30,8%
Total	15,45	20,30	100,0%	22,61	32,50	100,0%

^a Cette présentation est provisoire, dans l'attente de décisions concernant le document relatif à la politique en matière de dons, soumis à la session de décembre 2003 du Conseil d'administration (document EB 2003/80/R.5).

²⁵ Appui au démarrage rapide de l'exécution (anciennement Mécanisme spécial d'intervention, évaluation environnementale, Fonds d'élaboration des projets, exécution accélérée des projets et autres formes d'appui à l'exécution).

ii) Le mécanisme de financement du développement des programmes

73. Le Conseil des gouverneurs a approuvé à sa vingt-quatrième session tenue en 2001 la création du mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP)²⁶, en tant qu'entité distincte du programme de travail et du budget administratif du FIDA, afin de financer les dépenses nécessaires à la conception et à l'exécution de projets et de programmes financés au moyen de prêts et de dons octroyés par le FIDA. Le niveau du MFDP est demeuré constant dans le cadre de la politique de croissance réelle zéro, ajustée en fonction de l'inflation/hausse de prix. La proposition pour 2004 consiste à maintenir un niveau de 28 448 000 USD, non compris le coût de la présence sur le terrain, conformément aux dispositions du paragraphe suivant. Le montant proposé pour le MFDP en 2004 a été maintenu au niveau réel de 2003, même si l'on prévoit les activités suivantes pour l'année prochaine: a) augmentation de 3% du programme de travail, avec expansion correspondante du programme de dons; b) nécessité de renforcer la réserve des projets; et c) prise en compte de l'objectif du renforcement de l'impact dans le contexte de l'exécution du programme, tout en assurant un suivi adéquat du portefeuille en cours du FIDA. Il a été possible de redistribuer 299 000 USD provenant des activités de soutien au démarrage rapide de l'exécution, compte tenu du nombre légèrement réduit de projets proposés dans le cadre du programme de prêts de 2004, ainsi que 108 000 USD provenant d'autres activités d'appui à l'exécution et 85 000 USD correspondant à des honoraires dus aux institutions coopérantes, en raison de la légère contraction du portefeuille de projets prévue pour 2004 (214,4 équivalents de projets complets [EPC] contre 211,5 EPC en 2003, voir l'annexe 4). En outre, malgré le nombre légèrement réduit d'EPC, c'est-à-dire de projets pour lesquels le FIDA doit des honoraires aux institutions coopérantes, certains projets lancés par le FIDA et administrés mais non cofinancés par la Banque mondiale comporteront un coût plus élevé en raison du travail prévu. Les ressources du MFDP ont été de plus en plus utilisées pour la concertation à l'échelon national et pour différentes formes de services aux États membres, dans le contexte tant des COSOP que de la participation aux DSRP. La redistribution des ressources évoquée plus haut, jointe à un report prévu d'environ 3,5 millions de USD en 2003 – montant sensiblement plus élevé que celui reporté en 2002 – devrait permettre de couvrir les besoins du développement des projets en 2004 dans le cadre de la croissance réelle zéro.

74. À sa session de septembre 2003, le Conseil d'administration a été informé que la proposition relative au MFDP était basée sur l'hypothèse d'une croissance réelle zéro. Il a été clairement précisé, cependant, qu'une telle hypothèse présupposait que les besoins découlant du programme pilote de présence sur le terrain viendraient en sus et dépendraient de la méthodologie approuvée par le Conseil d'administration. Le programme pilote a été approuvé à la session de septembre 2003 pour une durée de trois ans et avec un budget global pour un maximum de 15 initiatives assorties d'un plafond de 3 millions de USD. Pour cette raison, les besoins chiffrés à 1,2 million de USD pour 2004 font l'objet d'un poste supplémentaire figurant à part au tableau 8. Le reliquat sera réparti sur 2005 et 2006. Il a été convenu de lancer, entre décembre 2003 et avril 2004, au maximum 15 programmes pilotes destinés à renforcer la présence du FIDA dans les pays afin de tester une série de démarches.

²⁶ Le MFDP est le résultat de l'intégration, dans une enveloppe unique et séparée, du Fonds de développement des projets (anciennement dons pour la préparation des projets) et les ressources du budget administratif destinées au cycle de développement des projets et programmes.

Tableau 8

Mécanisme de financement du développement des programmes, y compris les honoraires des institutions coopérantes

	Milliers de USD			
	2003	2004		
	Allocation approuvée	Augmentation réelle (Diminution)	Hausse de prix	Allocation proposée
Développement de nouveaux projets/programmes	12 313	13	187	12 513
Conception de projet/programme ^a :				
Programme de prêts	8 617	59	133	8 809
Programme de dons	593	88	10	691
Soutien au démarrage rapide de l'exécution ^b	1 762	(299)	26	1 489
Élaboration de stratégie	1 341	165	18	1 524
Portefeuille de projets en cours	4 709	(27)	84	4 766
Supervision et suivi ^c	2 911	116	50	3 077
Autres formes d'appui à l'exécution	1 277	(108)	29	1 198
Examen de portefeuille de pays	521	(35)	5	491
Voyages du personnel	1 734	91	24	1 849
Honoraires dus aux institutions coopérantes^d	8 807	(85)	598	9 320
Total	27 563	(8)	893	28 448
Présence sur le terrain ^e				1 210
Total général				29 658

^a Comprend les frais liés au COSOP, au démarrage, à la formulation, à la préévaluation et à l'évaluation environnementale.

^b Anciennement Mécanisme spécial d'intervention.

^c Comprend les frais de supervision directe, de suivi et de supervision des dons.

^d Il pourra être nécessaire, en fonction de l'issue des négociations avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), d'ajuster le montant total des honoraires dus aux institutions coopérantes.

^e Voir paragraphe 74.

iii) Le budget administratif et les ressources humaines

75. La direction propose de maintenir le budget administratif de 2004 au même niveau réel qu'en 2003. Le tableau 9 fournit une comparaison entre 2003 et 2004, en utilisant la présentation traditionnelle. Au moment de son examen, à la soixante-dix-septième session du Conseil d'administration, le budget administratif de 2003 avait été initialement calculé sur la base du taux de conversion 1,070 EUR/1,00 USD, pour un total de 45 197 000 USD. Lors de la vingt-sixième session du Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration a été autorisé à approuver tout financement encore nécessaire – après réception des contributions volontaires – au titre de l'évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA. Le Conseil d'administration a été informé que le besoin de financement correspondant serait de 1 700 000 USD. De ce fait, les crédits pour 2003 totalisent 46 897 000 USD, y compris l'EEI figurant sous la rubrique *Dépenses ponctuelles*. Après retraitement à des fins de comparaison, en se basant sur le dernier taux moyen projeté de 0,898 EUR/1,00 USD, le total y compris ce montant est à présent de 48 161 000 USD. La nouvelle politique d'évaluation, approuvée à la soixante-dix-huitième session du Conseil d'administration, dispose que le Bureau de l'évaluation (OE) suivra un processus distinct pour son programme de travail et budget de 2004 et au-delà, et

soumettra directement au Conseil d'administration son programme de travail et budget pour approbation. Ce dernier fait l'objet de la section III et, afin d'assurer la cohérence des comparaisons pour l'ensemble du FIDA (à l'exclusion d'OE) entre 2003 et 2004, un ajustement supplémentaire des colonnes figure au tableau 9, avec pour effet de déduire, du montant de base de 2003, l'allocation d'OE pour la même année.

76. Les dépenses ponctuelles pour 2003 sont présentées séparément, et on trouvera au tableau 10 le détail du montant correspondant pour 2004, dont le total est de 4 676 000 USD. Le budget administratif du FIDA proposé pour 2004, y compris ces dépenses ponctuelles, se monte à 51 380 000 USD, contre 48 161 000 USD pour 2003, en utilisant la même projection du taux de change EUR/USD.

77. **Ajustements pour hausse de prix/inflation.** Le montant global proposé pour le budget administratif du FIDA en 2004 est de 51 380 000 USD, après ajustement pour une augmentation générale de 2% liée à l'inflation, outre les autres augmentations spécifiques de prix énumérées ci-dessous. Ces dernières représentent toutes les augmentations projetées de prix utilisées pour la prévision des dépenses en 2004, au titre du budget administratif et des propositions du MFDP:

- a) **Augmentations des traitements.** Conformément à l'usage, ces augmentations sont basées sur le Système commun des Nations Unies et ont été calculées en collaboration étroite avec l'organisation de référence à Rome, c'est-à-dire la FAO, en tenant compte de toute recommandation attendue de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Il s'agit là des meilleures estimations possibles au moment de l'élaboration du présent document budgétaire, des changements officiellement appliqués en 2004:
 - i) augmentation d'environ 2,5% des traitements et de l'indemnité de poste destinée à couvrir les augmentations annuelles/biennales d'échelon à l'intérieur des grades et les mouvements prévus d'un grade à l'autre;
 - ii) augmentation de 3% liée au coût de la vie pour les agents des services généraux, avec effet au 1^{er} novembre 2003, une provision de 4% pour les primes linguistiques éventuellement rétroactives à novembre 2000, et une nouvelle augmentation de 3% liée au coût de la vie à compter de novembre 2004;
 - iii) augmentation de 2% liée au coût de la vie sur l'indemnité de poste prévue pour décembre 2003, et nouvelle augmentation de 2% à compter de décembre 2004;
 - iv) augmentation de 3% de la rémunération donnant droit à pension pour la catégorie des administrateurs en septembre 2004 (la dernière augmentation a été de 5,2%, avec effet au 1^{er} septembre 2003, alors que l'augmentation prévue de 3% devait entrer en vigueur le 1^{er} novembre 2003);
 - v) nouvelle augmentation prévue de 15% des contributions au régime d'assurance maladie, et augmentation de 14,5% au titre de l'assurance-maladie après cessation de service, avec effet en janvier 2004;
 - vi) augmentation de 3% de l'indemnité de représentation, prévue avec effet en mars 2004, et augmentation de 5% de l'indemnité de logement, avec effet en janvier 2004;
 - vii) conformément à la pratique du Système commun, les versements effectués au titre du rapatriement et de la cessation de service sont actualisés au niveau du dernier traitement du personnel en service; comme pour les années précédentes, cette prestation est calculée au niveau de 6,5% du traitement de base net pour les catégories

professionnelles et 12% pour le personnel des services généraux, et elle est proportionnelle aux augmentations appliquées aux taux de rémunération;

- b) augmentation pondérée d'environ 1,3% pour le transport aérien et de 2% pour les indemnités journalières de subsistance applicables à Rome, et de 1,3% pour les autres postes dans le reste du monde;
- c) les projections des honoraires dus aux institutions coopérantes pour la supervision et l'administration des prêts du FIDA correspondent aux niveaux communiqués par les institutions coopérantes concernées, sauf lorsque des négociations n'ont pas été conclues avec le FIDA;
- d) sauf indication contraire spécifiée ci-dessus, un taux général d'inflation de 2% a été appliqué à toutes les dépenses effectuées à Rome, sur la base du taux moyen d'inflation projeté.

78. **Ressources humaines.** L'objectif principal du FIDA consiste à attirer et à retenir un personnel hautement qualifié, afin de remplir au mieux le mandat du Fonds consistant à réduire la pauvreté rurale et à contribuer à la réalisation des ODM. Il est nécessaire, à cette fin, d'examiner la répartition de la charge de travail afin de parvenir à un équilibre adéquat entre le personnel et les experts disposant des qualifications appropriées dans les domaines prioritaires de l'organisation, notamment en vue de la mise en œuvre du PTS. Les modalités de cet examen des ressources humaines sont en cours d'élaboration, et le Bureau des ressources humaines s'est mis en quête d'une société qualifiée pour entreprendre une telle étude. Cette dernière se déroulera parallèlement à un exercice de révision des rémunérations et des avantages sociaux confié au Bureau des ressources humaines. Ces deux initiatives devront se compléter mutuellement tout en créant des effets de synergie.

79. Comme pour les années précédentes, et dans l'attente des résultats de cette étude/révision des ressources humaines, des services d'experts et de personnel de soutien engagés à titre temporaire et pour une durée déterminée seront encore nécessaires en 2004, indépendamment des effectifs indiqués aux annexes 5C et 5D. Les dépenses correspondant à ces postes, dont le nombre prévu est de 31 et 33 respectivement, continueront de figurer au budget administratif et au MFDP au titre des activités de développement des projets. L'annexe 5D précise la situation des ressources humaines financées par les frais de service dans le cadre des ressources extrabudgétaires. En outre, un certain nombre de dispositions devraient être prises en 2004 en collaboration avec les gouvernements donateurs afin de fournir au FIDA, pendant une période déterminée, des experts et des cadres associés pour un nombre approximatif de 28 postes.

Tableau 9. Comparaison entre les budgets administratifs de 2003 et 2004 au moyen de la présentation traditionnelle par catégorie et par dépense

	Budget 2003 @ 1,070	2003 retraité @ 0,898	Bureau de l'évaluation 2003 @ 0,898	Budget 2003 après déduction du Bureau de l'évaluation 2003@ 0,898	Augmentation /diminution réelle	Augmentation des prix	Budget proposé pour 2004 @0,898	
Dépenses de personnel	32 934	36 722	(1 756)	34 966		1 875	<u>36 841</u>	Annexe 5-A
Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	1 839	2 111	0	2 111		69	<u>2 180</u>	Annexe 5-B
Autres activités et études liées aux programmes	1 876	1 981	(1 903)	78		1	<u>79</u>	Annexe 5-E
Frais de bureau et dépenses générales	4 741	5 443		5 443		121	<u>5 564</u>	Annexe 5-F
Autres dépenses opérationnelles, y compris la définition des politiques et la mobilisation des ressources	1 895	2 080	(313)	1 767		41	<u>1 808</u>	Annexe 5-G
Provision pour dépenses imprévues	100	100		100			100	
Sous-total	<u>43 385</u>	<u>48 437</u>	<u>(3 972)</u>	<u>44 465</u>	<u>0</u>	<u>2 107</u>	<u>46 572</u>	
Coûts ponctuels	<u>3 348</u>	<u>3 532</u>		3 532	1 144		<u>4 676</u>	
Total	<u>46 733</u>	<u>51 969</u>	<u>(3 972)</u>	<u>47 997</u>	<u>1 144</u>	<u>2 107</u>	<u>51 248</u>	
Hausse extraordinaire des prix	164	164		164	(32)		132	
Total général	<u>46 897</u>	<u>52 133</u>	<u>(3 972)</u>	<u>48 161</u>	<u>1 112</u>	<u>2 107</u>	<u>51 380</u>	

iv) Les dépenses exceptionnelles

80. Le tableau 10 fournit une comparaison des dépenses exceptionnelles encourues en 2003 et en 2004. Bien que le tableau indique une augmentation de 1 144 000 USD relativement au niveau approuvé pour 2003, le volume total des dépenses projetées pour 2003 ne devrait être que de 2 262 000 USD. Certaines dépenses exceptionnelles n'ont pas été exécutées en 2003 et l'activité correspondante a été reportée à 2004, ce qui nécessite qu'une nouvelle demande soit présentée pour 2004, comme dans le cas de l'évaluation extérieure indépendante (voir paragraphe 84 ci-dessous). On trouvera dans les paragraphes suivants, le détail de chacun des postes proposés pour 2004.

Tableau 10. Dépenses exceptionnelles (en milliers de USD)

	2003		2004	
	Budget (à 1,070)	Retraité (à 0,898)	Augmentation réelle (Diminution)	Budget proposé (à 0,898)
Sixième reconstitution	1 700	1 700	294	1 994
Système d'allocation fondé sur la performance	0	0	300	300
Plan pour la continuité des opérations	0	0	514	514
Gestion de bilan	0	0	100	100
Évaluation externe indépendante.	1 700	1 700	(620)	1 080
Autres dépenses exceptionnelles	1 648	1 832	850	2 682
Locaux du FIDA	755	900	88	988
Directeur de la planification stratégique et du budget	0	0	169	169
Examen organisationnel, évaluation et nouvelle classification des postes	0	0	560	560
Questions liées à la cessation de service et au placement			400	400
Enquêtes, procédures judiciaires et activités spéciales d'audit	210	226	69	295
Indicateurs de performance et plate-forme de suivi	82	82	(82)	0
Comité d'audit	116	120	-	120
25 ^e anniversaire du FIDA	485	504	(504)	0
Réunions et expositions internationales	0	0	150	150
Total général	3 348	3 532	1 144	4 676

a) Activités liées à la sixième reconstitution

81. **Le système d'allocation fondé sur la performance (SAFP).** Avec l'approbation, en 2003, du document EB 2003/79/R.2 (*Structure et fonctionnement d'un système d'allocation fondé sur la performance au FIDA*), le Fonds s'est doté d'un cadre stratégique pour l'allocation de ses ressources dans le cadre du programme de travail, sur la base de la performance institutionnelle des pays emprunteurs. Comme l'indique le rapport intérimaire sur le SAFP (document EB 2003/80/R.3), le déroulement de cette initiative comporte trois phases: élaboration, mise à l'essai et application. La phase d'élaboration consiste à définir dans une optique opérationnelle, les indicateurs de performance, le processus de consultation nationale, le processus décisionnel interne et la structure de gestion et à élaborer des procédures d'évaluation du portefeuille. Son achèvement est prévu pour février 2004, et elle utilisera les ressources de 2003. Les phases ultérieures de mise à l'essai et d'application devraient démarrer en février et avril 2004, respectivement. Elles comprennent: la formation, la fixation de critères de référence, l'évaluation du processus et des résultats avec rétroaction sur le processus d'élaboration du SAFP, les premières évaluations nationales en grandeur réelle, l'examen des

évaluations et l'attribution des scores de performance. Ainsi, d'ici à la session de décembre 2004 du Conseil d'administration, le programme de travail et budget proposé pour 2005 serait conditionné par le SAFP. À cette fin, il conviendra qu'il soit solidement en place dès le premier semestre de 2004, ce qui nécessite un investissement initial de 300 000 USD afin d'établir le système de base et d'effectuer la première série complète d'évaluations de la performance des pays. Une fois le système établi, et les évaluations de référence achevées, il est prévu que les faibles coûts récurrents supplémentaires du SAFP seront intégrés dans le budget MFDP et le budget administratif.

82. **Le Plan pour la continuité des opérations et la sécurité** représentent un montant global de 514 000 USD. Les audits récents comparant le contexte opérationnel du FIDA avec celui des autres institutions internationales ont signalé, à plusieurs reprises, les risques encourus et recommandé l'établissement d'un plan pour la continuité des opérations prêt à être déclenché en cas de besoin. Une dépense exceptionnelle de 300 000 USD est proposée en vue de l'évaluation d'un plan pour la continuité des opérations. Une telle initiative constituerait une première réaction positive aux recommandations d'audit sur la sécurité et la protection des données, des ressources et du personnel dans un contexte international de plus en plus marqué par l'incertitude et qui exige des mesures de précaution adéquates. On ne saurait sous-estimer le coût de l'élaboration d'un plan à la fiabilité démontrée face aux urgences, qu'il convient de comparer aux pertes que pourraient entraîner des événements perturbateurs. En novembre 2002, les services compétents du Bureau des Nations Unies de Vienne ont effectué une expertise des locaux du FIDA et des procédures de sécurité. Ils ont conclu que le système et les procédures de sécurité du FIDA ne répondaient pas, dans plusieurs secteurs, aux normes des Nations Unies. Compte tenu de la situation internationale de plus en plus sensible au plan de la sécurité, il convient de prendre des mesures supplémentaires en la matière. L'expertise conclut notamment à la nécessité d'avoir un poste de responsable de la sécurité et de remplacer une partie des services de sécurité sous-traités par la création de postes d'assistants de sécurité. L'expertise recommande également de renforcer l'équipement de sécurité et la sécurité physique des locaux, ainsi que les procédures en vigueur. Dans la perspective d'une amélioration de la situation sécuritaire internationale, ces coûts sont présentés comme dépense exceptionnelle.

83. **Gestion de bilan.** Une étude sur ce thème a déjà été entreprise par le FIDA, et les résultats en ont été présentés au Conseil d'administration lors d'un séminaire informel qui s'est tenu début novembre 2003. Les propositions contenues dans le projet (document EB 2003/80/R.14) ont recueilli un large soutien. La direction a demandé un crédit supplémentaire en vue de l'approbation d'une dépense exceptionnelle d'un montant de 100 000 USD destinée à couvrir un complément d'étude, ainsi que l'application partielle du cadre de gestion de bilan en 2004.

84. **Évaluation externe indépendante.** À sa session de février 2003, le Conseil des gouverneurs a autorisé le Conseil d'administration à approuver tout financement encore nécessaire – après réception des contributions volontaires – en vue de l'EEI du FIDA, qui sera inscrite comme exceptionnelle au budget administratif du FIDA pour 2003. Le budget détaillé de 1,7 million de USD destinés à l'EEI, sur proposition du Bureau de l'évaluation, a été approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2003. À ce jour, un total de 350 000 USD de contributions volontaires émanant de la Suisse et du Danemark a été reçu. D'ici fin décembre 2003, le montant total des engagements prévus sur le budget de l'EEI est de 270 000 USD. Une fois déduites les contributions volontaires reçues, le FIDA a réinscrit au budget administratif en tant que dépense exceptionnelle un crédit de 1 080 000 USD pour la conduite de l'EEI, qui se poursuivra en 2004. Les versements attendus du Canada, de la Norvège, de la Suède et d'autres contributeurs volontaires viendront bien entendu en déduction de ce montant.

b) Autres dépenses ponctuelles

85. **Locaux du FIDA.** Le poste de dépense ponctuelle de 988 000 USD pour les locaux du FIDA représente les dépenses (non remboursables par le gouvernement du pays hôte) destinées à achever les travaux de remise en état du siège actuel, l'installation et le nettoyage des bureaux, le redéploiement

des postes de travail et le déplacement du personnel. Ces travaux de rénovation devraient être menés à bien d'ici fin décembre 2003; en conséquence, ce crédit est destiné à couvrir des dépenses prévues en 2004. Le poste comprend également les dépenses d'introduction d'un système automatisé de gestion des fournitures renouvelables, conformément à la recommandation de l'audit interne, ainsi que l'achat d'équipement de balayage optique pour la distribution du courrier interne.

86. **Directeur de la planification stratégique et du budget (D1).** Ce poste est destiné à jouer un rôle déterminant dans les efforts déployés par le FIDA pour rationaliser les dépenses et l'utilisation des ressources, de manière à identifier les lacunes en matière de ressources et les possibilités d'allocation stratégique des ressources. Pour l'année 2004, ce poste est considéré comme une dépense ponctuelle dans l'attente des résultats de l'initiative et des avantages à long terme du PTS ainsi que de l'étude entreprise par le Bureau des ressources humaines. Cette fonction clé devrait donc être régularisée d'ici 2005.

87. **Examen organisationnel, évaluation et nouvelle classification des postes.** En conformité avec les orientations clés définies dans le cadre de la Priorité institutionnelle 8, un crédit ponctuel de 560 000 USD est proposé afin de couvrir les dépenses d'application des différentes initiatives stratégiques concernant les ressources humaines prévues en 2004. Ces initiatives comprennent les volets suivants: i) examen des rémunérations et des avantages sociaux dans le cadre de la participation du FIDA à l'étude pilote de la CFPI qui comprend l'examen et la mise en oeuvre de la méthodologie d'évaluation des emplois (Spectra), l'introduction d'une structure à fourchettes élargies et de la rémunération liée à l'efficacité et le service de haute direction; ii) l'élaboration d'un cadre de compétences du FIDA et sa corrélation avec les besoins de mise en valeur du personnel; iii) une formation dispensée à l'échelle de l'organisation, par exemple en matière de gestion des performances, de formation à la gestion/au leadership; iv) un examen portant sur l'ensemble de l'organisation afin d'évaluer la charge de travail et les niveaux optimaux de dotation en personnel. Cette mesure pourra couvrir plus d'un cycle budgétaire en fonction du temps nécessaire pour mener à bien ces initiatives.

88. **Cessation de service et placement.** Des redéploiements de personnel ainsi que des cessations de service pourraient être décidées au cours de l'année 2004, afin de satisfaire aux priorités du Fonds et en conformité avec la stratégie en vigueur en matière de ressources humaines, de même que dans la perspective de l'examen organisationnel et de l'étude portant sur les ressources humaines. Il est par conséquent demandé de revenir à la dotation traditionnelle, comme en 2002, afin de couvrir les installations ponctuelles de personnel et les problèmes connexes de placement découlant des dispositions de cessation de service prises en cours d'année. Un crédit supplémentaire de 400 000 USD est prévu à cet effet pour l'année 2004.

89. **Enquêtes, procédures judiciaires et activités spéciales d'audit.** Comme en 2003, un montant de 295 000 USD a été provisionné pour des services tels que les consultations juridiques et les enquêtes liées aux efforts de renforcement des mécanismes internes de surveillance du FIDA. Une partie de ce montant sera utilisée pour conduire des enquêtes spécialisées sous l'égide du Comité de surveillance et afin de libérer des ressources du Bureau de l'Audit interne à l'appui de telles activités.

90. Le renforcement du mandat du Comité de surveillance du FIDA en 2003 a débouché sur une démarche plus homogène, de la part de l'organisation, en matière d'enquêtes sur les allégations de pratiques irrégulières, dont la plupart passent à présent par le Comité. Le Bureau de l'Audit interne et le Bureau juridique sont généralement chargés par le Comité de surveillance d'enquêter sur de telles allégations; bien que l'incidence de telles missions ne soit pas prévisible, cette activité devrait, en 2004, continuer de mettre à contribution les ressources en temps et en personnel de ces deux bureaux. Le crédit ponctuel proposé pour ce poste vise, en partie, à garantir que des fonds soient immédiatement disponibles pour couvrir la participation accrue du personnel de ces bureaux à de telles opérations, ainsi que les besoins en spécialistes extérieurs pour des enquêtes et des audits spécialisés. L'introduction du nouveau cadre politique et juridique nécessitera également un apport supplémentaire

d'experts extérieurs et de temps/personnel afin de regrouper les normes et règlements, actuellement dispersés, et de les intégrer au nouveau cadre politique et juridique.

91. **Comité d'audit.** Conformément à l'approbation donnée par le Conseil d'administration à sa soixante-dix-septième session, un crédit de 120 000 USD est octroyé afin de couvrir les coûts supplémentaires prévus en 2004 dans le cadre du processus pilote concernant les propositions de changements du mandat du Comité d'audit. Compte tenu du fait qu'il s'agit d'un processus pilote, il a été convenu, en 2003, que les ressources nécessaires pour couvrir les besoins supplémentaires dans le cadre du cycle biennal seraient considérées comme des dépenses ponctuelles.

92. **Réunions et expositions internationales.** L'Assemblée générale des Nations Unies a déclaré 2005 comme l'Année internationale du microcrédit. Au cours de 2004, le FIDA coopérera avec les organismes partageant ses idées afin de prévoir des activités en 2005 et de planifier et d'exécuter la production de matériels servant aux interventions de communications du FIDA au titre de l'Année internationale. Un sommet mondial consacré au microcrédit se tiendra en 2005, et il rattachera la réalisation des objectifs de développement du Millénaire à l'élimination de la pauvreté par le biais du microcrédit et d'autres services financiers à l'intention des pauvres. L'Année internationale ainsi que la tenue du sommet sont liées à la campagne de microcrédit du sommet. La participation à l'Année internationale constitue, pour le FIDA, une occasion de mettre son expérience et ses connaissances au service du débat et des processus décisionnels qui amélioreront les services financiers offerts aux ruraux pauvres, tout en faisant mieux connaître sa démarche unique en matière d'élimination de la pauvreté. Un financement est nécessaire en 2004 pour participer aux sessions de planification interorganisations, élaborer un plan de communication du FIDA en vue de l'Année internationale et se préparer à l'année qui vient. Un financement supplémentaire sera nécessaire pour 2005.

v) **Fonds supplémentaires**²⁷

93. Il existe quatre grandes catégories de financements supplémentaires fournis par les États membres du FIDA: i) le cofinancement des dons pour les projets et les programmes appuyés par le FIDA (par exemple, Irlande, Italie et Luxembourg); ii) les fonds destinés aux activités sectorielles ou thématiques (par exemple, Allemagne, Italie, Japon, Norvège, Royaume-Uni [DFID] et Suisse); iii) l'assistance technique aux programmes et projets pour l'élaboration, la mise en oeuvre, l'évaluation, la concertation et le plaidoyer, ainsi que le renforcement des capacités (par exemple, Canada, Finlande, Italie et Pays-Bas); iv) les fonds destinés aux autres activités telles que les ateliers internationaux ou les conférences régionales. En 2004, le FIDA concentrera son attention sur les domaines thématiques mentionnés au paragraphe 50, avec un objectif provisoire de 10 millions de USD sous forme de nouveaux financements pour l'année. Citons, parmi les activités pour lesquelles on prévoit un financement bilatéral par le biais des fonds indiqués ci-dessus, le NEPAD, le renforcement de l'efficacité de la mise en oeuvre dans les pays lusophones et les régimes fonciers. Tout en tenant compte du fait que des sources de financement supplémentaires contribuent à approfondir l'impact du FIDA, à multiplier les ressources et à améliorer la compréhension des différents domaines sectoriels et thématiques, le FIDA continuera d'harmoniser les perspectives d'emploi de ressources supplémentaires avec ses objectifs stratégiques fondamentaux, conformément à son Cadre stratégique, aux stratégies régionales et aux COSOP. Dans la mesure du possible, les fonds ou les programmes réunissant plusieurs donateurs recevront la priorité sur ceux, plus modestes, émanant d'un seul donateur. Afin d'appuyer de telles initiatives, le Département affaires extérieures (EAD) élaborera et prénégociera des cadres thématiques et des opérations de mobilisation de ressources sur une base thématique; on veillera à éviter, à terme, une prolifération excessive de fonds autonomes mais ne garantissant au FIDA qu'un accès éphémère aux ressources. Cette démarche consiste à faciliter la préparation d'un document cadre pour chaque programme thématique et à organiser un

²⁷ Ces montants ne comprennent pas les ressources supplémentaires détenues sous forme de fonds fiduciaires par le FIDA au titre du Mécanisme mondial, de la Coalition internationale pour l'accès à la terre et du Programme des cadres associés.

séminaire/consultation thématique avec les spécialistes du sujet ainsi que les donateurs et bénéficiaires potentiels. Quatre initiatives de ce type sont prévues pour 2004. On propose également de financer la supervision d'un choix de programmes subventionnés par des dons.

2. La présentation du budget par activités

94. Comme il est indiqué dans l'introduction du présent document, le FIDA évolue vers la budgétisation par activités. Le tableau 11 présente le budget administratif du FIDA, y compris les dépenses ponctuelles ainsi que le MFDP sur la base des huit priorités institutionnelles décrites à la section II (partie B) ci-dessus. Les montants sont identiques à ceux indiqués dans la présentation traditionnelle du budget administratif du FIDA, du MFDP et des dépenses ponctuelles (tableaux 8, 9 et 10) qui sont étayés par les indications détaillées contenues dans les annexes.

95. Les tableaux qui suivent, établis conformément à la budgétisation par activités présentent l'avantage d'exposer de façon plus transparente l'utilisation des ressources du FIDA à la lumière de son Cadre stratégique, tout en établissant un lien plus clair entre les ressources et la stratégie. Cette présentation met en évidence les déclencheurs d'activités du FIDA et, lorsqu'elle se sera généralisée, elle permettra à l'organisation d'aligner, de suivre et de mesurer l'utilisation de ses ressources relativement à ses priorités institutionnelles, tout en aidant la direction à allouer les ressources aux activités prioritaires. À cette fin, le tableau 11 fournit la base d'une gestion des priorités stratégiques et de l'évolution de l'organisation dans le temps; ces priorités pourront être adaptées, au fur et à mesure, en fonction de l'évolution des besoins stratégiques.

96. Étant donné que l'organisation inaugure, cette année, cette nouvelle modalité de planification et d'établissement du budget, les montants indiqués, qui ont été définis de façon relativement mécanique, ont une valeur indicative. À mesure que la budgétisation par activités sera perfectionnée, le système en vertu duquel les divisions répartissent leurs activités entre les diverses priorités sera encore affiné, ce qui pourra entraîner une évolution marquée des montants alloués à ces activités. En outre, le budget recevra un appui plus efficace de la part des systèmes de technologies de l'information devant être introduits à la faveur du PTS.

Tableau 11. Présentation des ressources par priorité institutionnelle^a
(en milliers de USD)

	Priorité institutionnelle (PI)	Budget admin. du FIDA ^b	Activités découlant de la sixième reconst.	Dépenses ponctuelles	Budget total du FIDA	MFDP	Total
PI 1	Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés	6 475	-	86	6 561	24 563	31 124
PI 2	Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés	1 600	-	-	1 600	1 919	3 519
PI 3	Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial	3 473	300	-	3 773	2 613	6 386
PI 4	Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale	4 733	-	155	4 888	199	5 087
PI 5	Mobiliser les ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale	5 851	70	143	6 064	25	6 089
PI 6	Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile)	1 970	-	-	1 970	213	2 183
PI 7	Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale	611	-	-	611	60	671
PI 8 ^b	Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité	21 859	1 624	2 298	25 781	66	25 847
Total		46 572	1 994	2 682	51 248	29 658	80 906

^a Voir section II, partie B.

^b Une réserve est temporairement allouée au titre des *Dépenses générales et de bureau* (PI 8) au tableau 13.

97. La première colonne indique l'ordre (de 1 à 8) de priorité institutionnelle. La deuxième colonne donne l'intitulé de la priorité institutionnelle. La troisième colonne présente le budget administratif du FIDA, soit 46 572 000 USD, ventilé entre les huit priorités institutionnelles. Le montant total correspond à celui présenté au tableau 9, lequel, suivant la présentation traditionnelle, comporte les postes suivants: *Dépenses de personnel, Réunion des organes directeurs et autres réunions officielles, Autres activités et études liées aux programmes, Frais de bureau et dépenses générales, Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition de politiques et la mobilisation de ressources, et Provision pour dépenses imprévues*. La quatrième et la cinquième colonnes illustrent les activités ponctuelles allouées aux priorités institutionnelles appropriées – à comparer avec la présentation traditionnelle, tableau 10. Les attributions de tâches découlant de la sixième reconstitution sont indiquées séparément, à la quatrième colonne. À la septième colonne, le montant du MFDP, à savoir 29 658 000 USD, est réparti entre les huit priorités institutionnelles (le tableau 8 présente le même total ventilé selon les catégories traditionnelles: élaboration de nouveaux projets/programmes, portefeuille des projets en cours, voyages du personnel et honoraires dus aux institutions coopérantes). Enfin, la colonne 8 indique les ressources totales du FIDA (budget administratif, y compris les dépenses ponctuelles et le MFDP) par priorité institutionnelle.

98. Il ressort de ce tableau des ressources intégrées que 55 059 000 USD (soit l'équivalent de près de 68% des ressources du FIDA hors programme de travail) sont affectés aux priorités institutionnelles orientées vers l'extérieur et directement créatrices de valeur ajoutée pour l'organisation (PI 1 à 7 – voir le paragraphe 11); quant au reliquat de 25 847 000 USD, soit 32% des ressources, il fournit au FIDA,

en interne, les moyens d'atteindre ses buts, contribuant ainsi de façon indirecte à la valeur de l'organisation.

**Tableau 12. Présentation des ressources du MFDP pour 2004 par priorité institutionnelle^a
(en milliers de USD)**

	Priorité institutionnelle (PI)	Nouvelle conception/élaboration	Portefeuille en cours	Institutions coopérantes	Voyages	Présence sur le terrain	Total
PI 1	Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés	9 238,99	4 070,10	9 320,00	1 561,57	372,50	24 563,16
PI 2	Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés	1 140,94	544,97	-	161,39	72,00	1 919,30
PI 3	Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial	1 790,31	83,31	-	106,76	632,50	2 612,88
PI 4	Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale	182,26	12,42	-	4,79	-	199,46
PI 5	Mobiliser les ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale	12,69	1,73	-	10,21	-	24,63
PI 6	Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile)	63,61	15,61	-	-	133,00	212,22
PI 7	Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale	31,45	28,46	-	-	-	59,91
PI 8	Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité	52,75	9,40	-	4,29	-	66,44
	Total	12 513,00	4 766,00	9 320,00	1 849,00	1 210,00	29 658,00

^a Voir la section II, partie B.

99. Les tableaux 12 et 13 présentent les ressources du MFDP et du budget administratif en fonction des catégories traditionnelles de dépenses. Ils ont pour but exclusif de mettre en rapport la présentation budgétaire par activités avec les catégories budgétaires traditionnellement utilisées pour la présentation du budget administratif et du MFDP. Alors que le programme de travail et budget pour 2004 est présenté à l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs à leurs sessions respectives de décembre 2003 et février 2004, sur la base de la présentation traditionnelle, la mise en oeuvre, le suivi et la présentation des rapports relatifs à ce même programme de travail et budget suivront la présentation par activités. Après 2004, il est prévu que le programme de travail et budget pour 2005 sera présenté sur la base de la budgétisation par activités.

**Tableau 13. Présentation des ressources du budget administratif pour 2004 par priorité institutionnelle^a
(en milliers de USD)**

	Description de la priorité institutionnelle (PI)	Dépenses de personnel	Réunion des organes directeurs et autres réunions officielles	Autres activités et études liées aux programmes	Frais de bureau et dépenses générales ^b	Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition de politiques et la mobilisation de ressources	Total
PI 1	Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés	6 399,80	-	-	-	75,74	6 475,54
PI 2	Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés	1 599,74	-	-	-	-	1 599,74
PI 3	Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial	2 954,09	-	38,14	51,87	429,00	3 473,10
PI 4	Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale	3 965,67	50,04	-	106,92	609,97	4 732,60
PI 5	Mobiliser les ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale	5 593,71	-	-	93,13	163,86	5 850,70
PI 6	Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile)	1 619,71	-	-	16,17	334,42	1 970,30
PI 7	Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale	611,14	-	-	-	-	611,14
PI 8 ^b	Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité	14 097,14	2 129,96	40,86	5 395,91	195,01	21 858,88
	Total	36 841,00	2 180,00	79,00	5 664,00	1 808,00	46 572,00

^a Voir section II, partie B.

^b Une réserve est temporairement allouée au titre des *Dépenses générales et de bureau* (PI 8).

3. Politique de report

100. À la session de septembre 2003 du Conseil d'administration, la direction a proposé la mise en place d'une politique permettant le report des ressources inscrites au budget administratif qui n'ont pas été formellement engagées à la fin de l'année ou comptabilisées en raison de contraintes imprévues. Conformément à la politique adoptée par d'autres institutions financières, le FIDA a recommandé la fixation à cette fin d'une marge de 3% du budget, analogue à celle qui est retenue par la Banque mondiale et sujette à révision périodique; cette proposition a recueilli le consensus des membres du Conseil d'administration.

101. La mise en place de cette politique nécessitera l'amendement du règlement financier du FIDA, plus précisément du paragraphe 2 de l'article VI, dont la deuxième phrase prévoit ce qui suit: "Les crédits restés disponibles en fin d'exercice seront annulés". Étant donné que le Conseil des gouverneurs est habilité à apporter un tel amendement, il est recommandé, à la section IV, que l'avis

du Conseil d'administration soit sollicité sur cette proposition. Il est donc expressément demandé au Conseil d'administration de donner son avis sur cette proposition d'amendement, avec effet rétroactif sur ce budget de 2003.

102. S'il n'est pas possible, à ce stade, de déterminer le montant exact qui a été économisé sur le budget administratif 2003 et devrait être reporté, on peut toutefois indiquer que le montant du report ne dépasserait pas 1,44 million de USD. Ce chiffre est calculé sur la base du budget administratif 2003 retraité, à l'exclusion des dépenses ponctuelles et du budget du Bureau de l'évaluation, désormais présentés à part. Le Bureau de l'évaluation pourra également se prévaloir de la nouvelle politique de report une fois le mécanisme approuvé par le Conseil des gouverneurs. Le chiffre définitif, ainsi que la décision de la haute direction concernant les activités devant être financées au cours de l'année prochaine, seront par conséquent notifiés à la session d'avril 2004 du Conseil d'administration, une fois parachevés les états financiers.

III. PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2004

103. **Généralités.** Lorsqu'il a approuvé la politique de l'évaluation du FIDA²⁸ à sa session d'avril 2003, le Conseil d'administration a décidé que le Bureau de l'évaluation (OE) établirait son programme de travail et budget et le soumettrait, indépendamment de la direction, à l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs. Le Conseil d'administration 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 section III du présent document est exclusivement consacrée au programme de travail et budget d'OE.

104. OE a établi une version préliminaire de son programme de travail pour 2004 ainsi qu'une estimation des ressources nécessaires, qui ont été examinées avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration en septembre 2003. En se fondant sur les orientations formulées par ces deux organes, OE a rédigé un document distinct et plus complet sur son programme de travail et budget pour 2004²⁹. Ce document a été examiné avec le Comité de l'évaluation à sa troisième session extraordinaire, tenue le 27 octobre 2003, et lors du séminaire informel du Conseil d'administration qui a eu lieu le 11 novembre. Le comité a largement appuyé les principaux axes et activités du programme de travail de l'évaluation, ainsi que le réalignement et l'ajustement proposés des ressources humaines, et le projet de budget pour 2004. Le résumé des débats du Comité et les recommandations de celui-ci figurent dans le rapport du président du Comité de l'évaluation (document EB 2003/80/R.7), qui a été transmis aux membres du Conseil d'administration. Le présent document s'inspire des commentaires et des suggestions formulés par le Comité le 27 octobre et par le Conseil d'administration à son séminaire informel du 11 novembre.

105. **Bilan de l'année 2003.** Bien qu'il ait été chargé d'un certain nombre d'importantes activités supplémentaires imprévues, OE a exécuté avec succès le programme de travail prévu pour l'année 2003 (voir paragraphe 108). Plus précisément, OE a entrepris une évaluation au niveau de l'institution (ENI), six évaluations de programme de pays (EPP), sept évaluations thématiques (ET) et quatorze évaluations de projet (EP). En plus de la formulation de la politique d'évaluation et de la supervision de l'évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA, il a aussi établi le premier rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA.

106. Avant de définir ses priorités et ses objectifs, son programme de travail et ses besoins en ressources humaines et financières pour 2004, OE a dressé le bilan de son activité en 2003 et mis en

²⁸ La décision du Conseil d'administration concernant le programme de travail et budget annuel d'OE est contenue dans la deuxième partie, section I, de la politique de l'évaluation au FIDA (document EB 2003/78/R.17/Rev.1).

²⁹ Ce document (EC 2003/S3/W.P.2) peut être consulté dans son intégralité sur le site web du FIDA, sous la rubrique Evaluation Committee.

lumière un certain nombre de problèmes qui devront être traités dans le cadre du programme de travail et budget pour 2004. Premièrement, OE a constaté que la qualité de son travail passait par celle de la méthodologie utilisée. En particulier, il a reconnu la nécessité de mettre en œuvre avec rigueur le cadre méthodologique d'évaluation des projets afin d'assurer la cohérence de l'analyse dans toutes les évaluations, ce qui facilitera ensuite l'établissement du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations. À partir de 2004, par conséquent, OE devra suivre de près la mise en œuvre de ce cadre et former les consultants à son utilisation. De même, au niveau du programme, il est essentiel de formuler une méthodologie cohérente pour les EPP de manière à pouvoir mieux évaluer les résultats et l'impact des opérations du FIDA dans un pays donné.

107. Deuxièmement, l'approbation de la politique d'évaluation, en vertu de laquelle OE rend désormais compte directement au Conseil d'administration, a naturellement accéléré l'accroissement de la quantité de travail et de temps qu'OE et en particulier son directeur doivent consacrer à des questions d'évaluation intéressant le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation, indépendamment du temps dédié à l'EEL. Les conséquences de cette interaction accrue avec le Conseil et le Comité sur les ressources d'OE ont été prises en compte dans l'élaboration du programme de travail et budget pour 2004.

108. Troisièmement, comme l'a recommandé le Comité de l'évaluation, OE comptera le moins possible sur les ressources DAT pour la mise en œuvre de son futur programme de travail, car l'accès à ces ressources ne peut être garanti. Enfin, un certain nombre d'activités extraordinaires importantes, telles que l'élaboration de la politique d'évaluation et la supervision de l'évaluation externe indépendante, qui n'étaient pas prévues au début de l'année, ont entraîné un important alourdissement du programme de travail d'OE en 2003, qui a pesé sur les ressources d'OE. L'expérience montre aussi qu'il y a une limite au nombre d'évaluations que le FIDA et le Conseil peuvent traiter efficacement au cours d'une année donnée. De fait, le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation ont exprimé dans le passé leur préoccupation au sujet de l'ampleur des programmes de travail annuels d'OE. À compter de 2004, par conséquent, l'objectif d'OE sera de réduire légèrement le volume du travail d'évaluation qu'il entreprendra (voir paragraphes 112 et 116).

109. **Priorités et objectifs pour 2004.** Lors de l'établissement de ses priorités et objectifs pour l'an prochain, OE a soigneusement tenu compte des changements généraux apportés à l'environnement dans lequel opère le FIDA, des priorités de l'institution et du cadre de planification pour 2004 ainsi que du *Cadre stratégique 2002-2006*. Le programme de travail et budget proposé pour 2004 reflète les priorités relatives aux activités d'évaluation indépendante, sans négliger les besoins d'évaluation liés aux objectifs, actions et résultats définis pour la sixième reconstitution des ressources du FIDA³⁰ (voir annexe 9). OE doit aussi, lorsqu'il établit 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.

110. Sur la base des considérations ci-dessus, OE a défini pour 2004 les trois grandes priorités suivantes:

- i) travaux d'évaluation demandés par le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation et/ou mentionnés dans le rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA;
- ii) un certain nombre d'évaluations au niveau de l'institution, évaluations de programmes de pays, évaluations thématiques et évaluations de projets;
- iii) poursuite de l'élaboration de la méthodologie d'évaluation.

³⁰ Voir annexe II du Rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (2004-2006).

111. La première priorité découle du fait que dorénavant OE rend compte au Conseil d'administration indépendamment de la direction du FIDA. Ce changement a des conséquences importantes pour le programme d'évaluation, qui doit non seulement être conforme aux dispositions énoncées dans la politique d'évaluation, mais aussi répondre aux exigences spécifiques du Conseil d'administration. La deuxième priorité correspond à la mission fondamentale d'OE qui est d'évaluer indépendamment la performance et l'impact de certaines opérations et politiques soutenues par le FIDA. Enfin, la troisième priorité contribuera à renforcer les capacités d'OE en matière d'évaluation et de mesure de l'impact et de l'efficacité des opérations du FIDA ainsi que de la performance des différents partenaires engagés dans les activités soutenues par le FIDA.

112. Comme il est mentionné au paragraphe 108 et conformément à l'orientation donnée par le Comité de l'évaluation, en 2004 et dans les années futures, OE s'efforcera d'améliorer la qualité de son travail et de concevoir un programme de travail ayant une portée réaliste et une taille légèrement plus faible. À titre de repère, il devrait comprendre en moyenne dix évaluations de projet et environ six évaluations au niveau supérieur (ENI, EPP et ET) par an. En 2004, par conséquent, OE se rapprochera de cet objectif sans toutefois l'atteindre.

113. Priorité i): travaux d'évaluation demandés par le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation et/ou figurant dans le rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA. Au titre de cette priorité, OE supervisera l'évaluation externe indépendante au nom du Conseil d'administration du FIDA, auquel il rendra compte. L'EEI sera inscrite à titre de dépense exceptionnelle au budget du FIDA, comme l'ont approuvé le Conseil des gouverneurs en février 2003 et le Conseil d'administration en septembre 2003 (annexe 11). Le gros du travail relatif à l'EEI, y compris les visites sur le terrain, l'analyse de l'évaluation, la rédaction du rapport et les discussions, sera accompli en 2004. OE continuera à établir des rapports intérimaires sur les activités relatives à l'EEI qu'il présentera à chaque session du Conseil d'administration en 2004.

114. En 2004, OE facilitera le processus d'examen du fonctionnement du Comité de l'évaluation³¹. À ce sujet, le Comité a tracé, à sa troisième session extraordinaire tenue le 27 octobre, les grandes lignes du processus à mettre en œuvre pour accomplir cette tâche, qui aboutira à la formulation d'une proposition soumise à l'approbation du Conseil d'administration avant la fin de 2004. En outre, OE organisera trois sessions ordinaires du Comité de l'évaluation, ainsi que toute session extraordinaire qui pourrait se révéler nécessaire. Enfin, au premier trimestre de 2004, OE organisera une visite sur le terrain du Comité, en Indonésie, en liaison avec la table ronde nationale organisée dans le cadre de l'évaluation du programme de pays.

115. Le deuxième rapport sur les résultats et l'impact des opérations sera établi en 2004 et présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration à leurs sessions respectives de septembre 2004. L'établissement de ce deuxième rapport bénéficiera des suggestions et des orientations fournies par les membres du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation lors de l'examen du premier rapport sur les résultats et l'impact des opérations, qui a eu lieu en septembre 2003. Enfin, OE appliquera intégralement les dispositions figurant dans la politique d'évaluation du FIDA, ce qui comportera, notamment, la mise en œuvre du premier programme de travail de l'évaluation indépendante pour 2004 et l'établissement du programme de travail et budget d'OE pour 2005. En outre, OE contribuera à la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures d'exécution et d'organisation interne du FIDA qui sont nécessaires pour assurer la bonne application de la politique d'évaluation et en assurer le suivi. Ces mesures feront prochainement l'objet d'un bulletin du Président.

116. Priorité ii): Évaluations au niveau de l'institution, évaluations de programme de pays, évaluations thématiques et évaluations de projet. À ce titre, OE exécutera des évaluations au niveau

³¹ 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 seraient révisés en 2004.

de l'institution (ENI), des évaluations de programme de pays (EPP), des évaluations thématiques (ET) et des évaluations de projet (EP). Une ENI sera entreprise en 2004. Après en avoir discuté avec le Comité de l'évaluation et sur la recommandation de celui-ci, le sujet retenu pour l'évaluation au niveau de l'institution de l'année prochaine sera le programme pilote de supervision directe. Le Comité a aussi recommandé qu'OE entreprenne en 2005 une évaluation des approches appliquées par le FIDA en matière d'équité entre les sexes et d'autonomisation. En outre, OE travaillera en 2004 à 15 EP, 4 EPP et 4 ET (pour la liste détaillée des activités d'évaluation en 2004, voir l'annexe 12). Par rapport au programme de travail de 2003, qui comprenait 6 EPP et 7 ET, ces chiffres font apparaître une légère réduction. Il est à noter toutefois que OE travaillera à 13 évaluations de projets intérimaires en 2004, contre 11 en 2003, si bien que le résultat net sera une légère diminution du programme de travail (voir paragraphe 108).

117. Priorité iii): Poursuite de l'élaboration de la méthodologie d'évaluation. OE appliquera rigoureusement la méthodologie d'évaluation à toutes les évaluations de projet et, comme l'a recommandé le Comité, il consacrera des ressources à la formation du personnel et des consultants, ainsi qu'à la sensibilisation à cette méthode du personnel de projet concerné. OE lancera à titre expérimental en 2004 la nouvelle méthodologie d'évaluation des programmes de pays qu'il a mise au point en 2003. Il l'appliquera à toutes les évaluations de programmes de pays entreprises durant l'année, dressera le bilan de l'expérience initiale et en adaptera au besoin cette méthodologie. Il examinera la nouvelle méthodologie d'évaluation de programmes de pays avec le Comité de l'évaluation afin de recueillir ses observations et ses conseils. Enfin, OE continuera à travailler à l'adaptation du guide de suivi et d'évaluation³², qui sera menée à bien d'ici à la fin de 2004.

118. Autres activités. Comme par le passé, des ressources seront affectées à la communication et à la diffusion des résultats des évaluations. OE continuera à partager les résultats des évaluations avec un vaste public, au sein du FIDA aussi bien qu'à l'extérieur, et rénovera en 2004 la rubrique Évaluation du site web du FIDA. Il participera aux délibérations électroniques et à la réunion annuelle du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, et se tiendra au courant des faits nouveaux et des progrès réalisés dans les méthodes d'évaluation ainsi que de l'expérience des organisations de développement. Il s'efforcera aussi d'avoir accès au groupe de coopération en matière d'évaluation des banques multilatérales de développement.

119. Besoins en ressources humaines. Pour mener à bien son programme de travail pour 2004, OE devra réaligner sa dotation actuelle en personnel (voir annexe 9 pour l'effectif du personnel d'OE en 2004) afin de répondre aux exigences de la nouvelle politique d'évaluation et au changement de nature de son programme de travail (voir paragraphes 104-106). Il lui faudra à cet effet: a) consacrer davantage de personnel³³ à la surveillance de la mise en œuvre du cadre méthodologique d'évaluation des projets, à la mise en place de la nouvelle méthodologie d'évaluation des programmes de pays et à l'élaboration du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations; b) dédier une part importante du temps de travail d'un poste d'administrateur existant³³ à des activités relatives aux travaux du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration; c) aménager l'emploi du temps du directeur d'OE pour qu'il puisse mener une interaction plus fréquente et plus intensive avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, afin de remplir la fonction d'évaluation indépendante du FIDA. Le Comité de l'évaluation a exprimé son accord sur le redéploiement proposé du personnel, qui sera mené à bien sans augmentation de l'effectif total du personnel d'OE. Cependant, la bonne mise en place de ce redéploiement exigera l'adoption d'un certain nombre de mesures.

³² L'objectif de l'adaptation du guide du suivi et de l'évaluation est d'en assurer l'application efficace aux projets soutenus par le FIDA dans les différentes régions. Cette tâche comprend un certain nombre d'activités telles que la formation du personnel des projets et des autres partenaires, l'établissement d'un inventaire des ressources humaines et des institutions spécialisées dans le suivi et l'évaluation pouvant apporter un soutien direct aux projets, la traduction du guide dans différentes langues, etc.

³³ Les membres du personnel concernés consacrent déjà une bonne partie de leur temps à ces activités.

120. L'une des dispositions de la nouvelle politique d'évaluation prévoit que "les effectifs d'OE comprennent des évaluateurs ... suffisamment chevronnés"³⁴. Il a été décidé à cet effet, en consultation avec le Bureau des ressources humaines du FIDA que, en principe, le grade minimum offert aux évaluateurs serait fixé à P-3, le grade maximum qu'ils pourraient atteindre au cours de leur carrière au sein d'OE étant P-5, grade qui correspond au poste d'administrateur principal³⁵. En 2004, OE entreprendra, avec le Bureau des ressources humaines, une évaluation de poste destinée à confirmer ces grades. Comme il est de règle au FIDA, le grade pour tout nouveau recrutement est décidé en consultation avec le Bureau des ressources humaines lors de l'établissement de l'avis de vacance de poste correspondant.

121. Après l'évaluation du poste et la vérification du grade conduites par le Bureau des ressources humaines, le poste de l'unique administrateur principal chargé de l'évaluation existant actuellement à OE sera reclassé au niveau de directeur adjoint, en raison des changements considérables qui ont déjà été apportés à la description du poste du titulaire³⁶ et alignera OE sur les unités d'évaluation des autres institutions financières internationales et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Ces changements ont été motivés par la modification des priorités de l'évaluation, qui entraîne un surcroît de travail pour le directeur d'OE (voir paragraphe 107). Ce reclassement est subordonné à la publication du bulletin du Président mentionné au paragraphe 115³⁷.

122. **Projet de budget.** Compte tenu des éléments figurant dans le programme de travail et budget d'OE pour 2004, mentionnés au paragraphe 104, le Comité de l'évaluation a exprimé son appui au niveau du budget proposé par OE pour l'année prochaine. Il a toutefois noté qu'à l'avenir le budget administratif annuel global d'OE pourrait varier d'une année à l'autre afin de répondre effectivement aux besoins changeants de son programme d'évaluation. Une augmentation (ou une diminution) des ressources pourrait s'imposer une année donnée par rapport à l'année précédente, en application des dispositions figurant dans la politique d'évaluation.

123. Le programme de travail pour 2004 esquissé dans les paragraphes précédents est destiné à être exécuté à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire de 4 242 000 USD (voir annexe 10). Ce montant se subdivise en deux catégories: a) travaux d'évaluation; et b) dépenses de personnel.

124. Comme prévu aux sessions de septembre 2003 du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation (voir annexe 10), le budget d'OE augmentera en 2004. Cette augmentation provient des effets cumulés de facteurs qui pour la plupart ne dépendent pas d'OE, par exemple: i) comme c'est le cas du budget administratif du FIDA et selon les calculs du Bureau du Contrôleur (FC), le budget d'OE doit être recalculé pour tenir compte de la dépréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro en 2003, qui entraîne une augmentation équivalant à 338 000 USD; et ii) comme c'est le cas du budget administratif du FIDA et selon les calculs de FC, un ajustement de +1,7% (correspondant à 68 000 USD) doit être appliqué pour tenir compte du taux d'inflation annuel prévu de 2% et de certaines réductions des prestations dues au personnel résultant du fait que les postes d'OE ont été pourvus à un niveau inférieur à celui qui était d'usage dans le passé. Par conséquent, le budget 2004

³⁴ Voir la politique d'évaluation du FIDA, paragraphe 61.

³⁵ Actuellement, OE ne dispose que d'un évaluateur principal au lieu de quatre dans le passé.

³⁶ Le titulaire continuera, entre autres: a) à apporter un appui important au directeur pour l'établissement du programme de travail et budget annuel d'OE et attribuera les tâches d'évaluation au sein d'OE; b) à gérer l'évaluation des politiques et programmes stratégiques au niveau de l'institution; c) à conduire le processus de mise en place et de surveillance de cadres méthodologiques rigoureux pour les évaluations; d) à conduire le processus d'établissement des rapports sur les résultats et l'impact des opérations; et e) à gérer OE en l'absence du directeur et à la demande de celui-ci.

³⁷ Le bulletin du Président envisagé indique, entre autres choses, que le directeur d'OE proposera les grades minimum et maximum du personnel d'OE au Conseil d'administration pour approbation, après une analyse en bonne et due forme et en consultation avec le Bureau des ressources humaines.

prend en compte le retraitement nécessaire pour refléter la dépréciation du dollar par rapport à l'euro et l'inflation.

125. Sous la rubrique évaluation, les dépenses supplémentaires suivantes seront absorbées dans l'augmentation nominale mentionnée ci-dessus, grâce à la légère diminution du nombre d'EPP et d'ET qu'OE entreprendra en 2004:

- augmentation du nombre d'évaluations intérimaires;
- intégration dans le budget administratif d'OE des ressources DAT utilisées dans le passé pour financer les ateliers dans les pays, comme l'a recommandé le Comité de l'évaluation à sa trente-quatrième session;
- montant estimatif des dépenses de voyage du Comité de l'évaluation liées à la participation à l'atelier relatif à l'évaluation du programme de pays de l'Indonésie;
- le premier rapport sur les résultats et l'impact des opérations³⁸ a été financé en partie par des fonds supplémentaires apportés par la Suisse. À l'avenir, OE établira chaque année ce rapport, qui est un produit essentiel. À ce titre, OE a inscrit dans son budget administratif pour 2004 (sous l'intitulé budgétaire *Évaluations au niveau de l'institution et autres activités*) un crédit d'un montant correspondant au coût estimatif de l'établissement du premier rapport.

126. Dans son budget pour 2004, OE a prévu une provision pour imprévus qui servira à couvrir toute dépense imprévue que la division aurait éventuellement à supporter en cours d'année. La nécessité de constituer cette provision est dictée par le fait que le budget d'OE est maintenant distinct de celui du FIDA. En conséquence, OE n'aura pas la possibilité de demander en cours d'année des ressources supplémentaires provenant du budget administratif du FIDA pour faire face à des dépenses imprévues. En outre, 2004 sera la première année d'application complète de la politique d'évaluation et certaines conséquences de l'application de cette nouvelle politique ne seront connues que lorsque les activités auront effectivement démarré. Il est par conséquent difficile à OE d'estimer, à ce stade, avec précision, toutes les dépenses liées à l'exécution de son programme de travail et à la gestion de ses ressources humaines, qui auraient normalement été couvertes par le budget administratif du FIDA. C'est pourquoi, comme l'a suggéré le Bureau du Contrôleur du FIDA, une provision pour imprévus s'élevant à 5% du total du budget a été inscrite au projet de budget pour 2004. Cette provision servira, par exemple, à couvrir les dépenses imprévues liées aux modifications des droits du personnel ou aux augmentations de salaire imposées par le Système commun des Nations Unies et par les travaux du Comité de l'évaluation. Le directeur d'OE rendra compte séparément de l'utilisation de la provision pour imprévus au Conseil d'administration auquel il présentera un résumé des activités financées.

127. L'annexe 10 présente un résumé du budget pour 2004 accompagné d'une comparaison avec celui de 2003. En outre, sur la suggestion du Comité de l'évaluation, l'annexe 10 donne aussi une indication du montant total des ressources DAT mobilisées par OE en 2003; l'annexe 11 indique le budget total de l'EEL, qui est administré par OE. Pour résumer, à l'exception de la provision pour dépenses imprévues au titre de certaines catégories de coûts, en 2004 le budget d'OE restera normalement dans les limites du niveau de celui de 2003.

IV. RECOMMANDATIONS

128. Conformément à la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA, et à l'article VI du Règlement financier, il est recommandé ce qui suit³⁹:

- a) considérant ce qui précède, le Conseil d'administration a approuvé le programme de travail pour 2004 à un niveau de 323 millions de DTS (462,5 millions de USD), qui se

³⁸ Présenté au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en septembre 2003.

³⁹ Compte tenu des délibérations du Conseil d'administration à sa quatre-vingtième session.

décompose en un programme de prêts de 290,8 millions de DTS (416,3 millions de USD) et un programme de dons global de 32,3 millions de DTS (46,2 millions de USD) composé d'un programme de dons net de 22,7 millions de DTS (32,5 millions de USD) et d'un montant équivalant à 13,7 millions de USD transféré au MFDP. Le montant du programme de travail pour 2004 est en augmentation de 3% par rapport à celui de 2003 (à l'exclusion du MFDP). Il est proposé que ce montant du programme de travail soit approuvé uniquement aux fins de la planification et qu'il soit ajusté en 2004 en fonction du niveau des ressources disponibles;

- b) le Conseil d'administration approuve le montant total du MFDP fixé à 29,7 millions de USD pour 2004 (y compris les dépenses afférentes à la présence sur le terrain);
- c) le Conseil d'administration autorise le Président à présenter à la vingt-septième session du Conseil des gouverneurs le budget administratif pour 2004 d'un montant de 51,4 millions de USD, y compris 4,7 millions de USD pour couvrir les dépenses exceptionnelles ainsi que 4,2 millions de USD au titre de la section III pour le Bureau indépendant de l'évaluation;
- d) le Conseil d'administration autorise le Président à présenter à la vingt-septième session du Conseil des gouverneurs un amendement au paragraphe 2 de l'article VI du Règlement financier du FIDA, visant à autoriser une politique de report de 3% avec effet rétroactif sur le budget de 2003;
- e) le programme de travail et budget administratif pour 2004 sera exécuté, suivi et rapporté conformément à la fois à la présentation budgétaire par activité et à la présentation traditionnelle par catégorie de dépense.

DIAGRAMME ARBORESCENT DES ACTIVITÉS DU FIDA

Allocation de niveau 1	Allocation de niveau 2	Niveau 3: engagements et rapports
PI1 Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés	Conception des programmes de prêts Examen environnemental Programmes de prêts d'appui à l'exécution	Admission Formulation Évaluation Négociation du prêt Appui préparatoire
		Suivi de l'exécution et appui (prêts de soutien non-direct) Formulation itérative de projets en cours relevant du Mécanisme flexible de financement Bilan à mi-parcours Examen du portefeuille Supervision et administration des prêts (Institutions coopérantes) Supervision directe du FIDA Rapport d'achèvement de projet
PI2 Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés	Conception des programmes de dons Programmes de dons d'appui à l'exécution	Préparation de dons pour la recherche Préparation de dons pour la formation Préparation de dons pour les programmes Préparation de dons pour les ONG/PCE Préparation de dons PC-FBS
		Suivi de l'exécution et appui - recherche Suivi de l'exécution et appui - formation Suivi de l'exécution et appui - programmes Suivi de l'exécution et appui - ONG/PCE Suivi de l'exécution et appui - PC-FBS Supervision et administration des dons (institutions coopérantes)
PI3 Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial	Élaboration de politiques et de stratégies Plaidoyer et diffusion	Élaboration de la stratégie du FIDA Élaboration de la stratégie régionale Élaboration de la stratégie au niveau des pays (COSOP) Élaboration des politiques et stratégies du FIDA en matière de réduction de la pauvreté Élaboration de notes directrices applicables au cycle de projets
		DSRP UNDAF (Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement) SWAPS Suivi des notes directrices des cycles de projets Initiatives stratégiques de mobilisation Présence sur le terrain
PI4 Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale	Évaluation Assimilation des connaissances Diffusion des connaissances Gestion interne et externe de la communication et de l'information	Évaluations au niveau institutionnel Évaluations de programmes de pays Évaluations intermédiaires Évaluations de projets Évaluations thématiques
		Partenariats d'apprentissage de base Groupes thématiques Notes consultatives techniques Visite de familiarisation sur le terrain Saisie de connaissances externes Services de bibliothèque Tenue d'archives
		Constitution et tenue de bases de données Publications Services audio/visuels Services basés sur l'Internet Expositions Conférences publiques Planification de la communication au niveau stratégique Développement d'une culture de la communication avec identification et satisfaction des besoins de formation dans ce domaine Définition de politiques, de procédures et de normes en matière de communication Évaluation des programmes, projets et services de communication Gestion et fourniture de services de communication, y compris de conception rédactionnelle, de production et de diffusion

ANNEXE 1

PI5	Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources Gestion des ressources financières Gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de stratégies de mobilisation des ressources ordinaires Élaboration de stratégies de mobilisation de fonds supplémentaires Mobilisation de ressources ordinaires Mobilisation de fonds supplémentaires Gestion des contributions Gestion des fonds supplémentaires Exécution de l'Initiative PPTE Élaboration de politiques financières Préparation et exécution du budget Gestion de bilan Audit externe Analyses et rapports financiers Opérations liées aux paiements Appui aux divisions sur les questions de gestion financière Surveillance de l'observation du Règlement financier du FIDA
PI6	Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale (institutions financières internationales, organismes des Nations Unies, organisations bilatérales, institutions de recherche et organisations de la société civile)	<ul style="list-style-type: none"> Créer des partenariats stratégiques avec les ONG Créer des partenariats stratégiques avec le secteur privé Créer des partenariats stratégiques avec les institutions financières internationales Créer des partenariats stratégiques les organismes des Nations Unies Créer des partenariats stratégiques avec les organisations bilatérales 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de propositions de partenariat Mobilisation d'une action coordonnée en vue de la réduction de la pauvreté rurale Élaboration de propositions de partenariat Mobilisation d'une action coordonnée en vue de la réduction de la pauvreté rurale Élaboration de propositions de partenariat Mobilisation d'une action coordonnée en vue de la réduction de la pauvreté rurale Élaboration de propositions de partenariat Mobilisation d'une action coordonnée en vue de la réduction de la pauvreté rurale Élaboration de propositions de partenariat Mobilisation d'une action coordonnée en vue de la réduction de la pauvreté rurale
PI7	Élaborer des recherches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des stratégies axées sur des programmes novateurs Élaborer des propositions axées sur des programmes novateurs Exécuter des programmes novateurs Évaluer et intégrer les programmes novateurs 	
PI8	Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement opérationnel du FIDA pour une plus grande efficacité	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie et gestion d'ensemble de l'Organisation Évaluation externe du FIDA Relations avec les organes directeurs Gestion de l'environnement de travail du FIDA Gestion des ressources humaines (RH) Gestion des TI Services juridiques et audit interne 	<ul style="list-style-type: none"> Comité d'audit Réunions du Conseil d'administration Comité de l'évaluation Réunions du Conseil des gouverneurs Autres réunions Élaboration des politiques administratives Gestion des installations Frais généraux liés aux locaux Sécurité Achats de matériel et de fournitures Plan pour la continuité des opérations Élaboration de politiques de RH Recrutement et sélection Conception et évaluation des emplois Planification des RH Gestion des performances Organisation des carrières et perfectionnement Questions juridiques/réglements arbitraux Élaboration de projets de TI Maintenance de l'infrastructure de TI Maintien des applications propres à l'Organisation Services d'assistance/soutien aux utilisateurs Tenue du site Internet Aide juridique pour les relations avec les institutions coopérantes Aide juridique pour les investissements Aide juridique pour les achats Services juridiques de l'Organisation Aide juridique pour les contrats concernant les locaux du FIDA Aide juridique en matière de privilèges et immunités Audits Enquêtes

LE CONTEXTE DES EFFORTS DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ DU FIDA

1. La pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire restent préoccupantes partout dans le monde. Des millions d'habitants, 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, l'infection par le VIH/sida, la multiplication des conflits et 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.

2. S'il est vrai que plusieurs pays de l'est et du sud de l'Asie 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 la faiblesse des cours 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 possibilités de réalisation des ODM dans la région. 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, l'évolution positive récente des programmes de réforme aux niveaux mondial, national et local devrait améliorer le contexte externe dans lequel le FIDA opérera en 2004.

3. Le Consensus de Monterrey a, en 2002, formellement réitéré la nécessité d'inverser la tendance à la baisse de l'aide publique au développement (APD) pour appuyer les efforts de développement et de réduction de la pauvreté entrepris dans le contexte des ODM, ainsi que celle d'accroître l'allègement de la dette et les investissements étrangers directs, en même temps que seraient encouragées des politiques commerciales favorables (aux niveaux mondial, régional, national et local) et des politiques nationales de mobilisation des ressources nationales pour la réduction de la pauvreté. Ce message a été renforcé à l'occasion du Dialogue de haut niveau sur le financement du développement qui s'est tenu le 30 octobre 2003, à la suite duquel les engagements pris au titre de l'APD devraient augmenter pour atteindre 68 milliards de USD (en termes réels) d'ici à 2006. Selon les données publiées en 2003 par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'APD accordée par les membres du CAD aux pays en développement a augmenté de 4,9% en termes réels au cours de l'année 2002. Au total, l'APD s'est chiffrée à 57 milliards de USD (contre 52 milliards en 2001), soit 0,23% du revenu national brut (RNB) contre 0,22% au cours de chacune des trois années précédentes. Douze des 22 pays membres du CAD ont réussi à augmenter leur APD en 2002, les progrès les plus marquants étant réalisés par: i) les États-Unis (1,5 milliard de USD); ii) la France (1 milliard de USD), conformément à l'engagement pris par ce pays de porter le niveau de son APD à 0,5% du RNB d'ici à 2007 et à 0,7% du RNB d'ici à 2012; et iii) l'Italie (700 millions de USD), soit 31,5% en termes réels, cette évolution reflétant les contributions à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés, ainsi que les contributions à la Commission européenne et aux Fonds mondiaux. Plusieurs pays plus petits sont ceux dont l'APD est la plus importante par rapport à leur RNB. Les pays non membres du G7 ont atteint des niveaux moyens d'APD de 0,46% du RNB, tandis que la moyenne des pays du G7 n'a été que de 0,19% de leur RNB. Ainsi, le Danemark, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas et la Suède ont-ils été les seuls pays membres du CAD à dépasser l'objectif d'APD fixé par l'Organisation des Nations Unies, à savoir 0,7% du RNB. Trois autres pays, la

Belgique, la France et l'Irlande, se sont fixés une échéance ferme pour atteindre cet objectif. Selon les estimations de l'OCDE, si tous les pays du CAD atteignaient leur objectif de croissance de l'APD, celle-ci augmenterait de 31% et l'on parviendrait, d'ici à 2006, à un coefficient APD/RNB de 0,26%. Un tel niveau resterait nettement inférieur à l'objectif fixé par l'Organisation des Nations Unies et très en deçà du coefficient de 0,33% atteint de façon régulière jusqu'en 1992. Cependant, on obtiendrait ainsi une augmentation substantielle de l'APD par rapport aux niveaux actuels; de plus, certains pays se sont engagés à poursuivre cette augmentation après 2006. Dans ce nouveau contexte, les efforts déployés par le FIDA pour réduire la pauvreté devraient permettre, par effet de levier, de mobiliser des ressources accrues.

4. Reste à savoir comment orienter cette masse de ressources vers le développement rural et agricole disproportionnellement affecté par le déclin de l'APD, alors que 75% des plus pauvres du monde vivent dans les zones rurales et que le secteur rural est pour une large part à l'origine de la croissance, du revenu national, de l'emploi et des exportations des pays en développement. Le groupe des Huit (G8) et les pays nordiques, entre autres, ont récemment publié des documents directifs soulignant que le développement rural et agricole doit faire partie intégrante et être l'élément central d'une stratégie globale de réduction de la pauvreté et certains pays, comme le Canada, ont considérablement accru l'affectation de ressources à ce secteur. Le Sommet du G8 tenu à Évian (France) en juin 2003 a mis en relief 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 inverser la tendance au déclin de l'APD allouée 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 aux niveaux national et régional, le développement d'organisations d'agriculteurs, les investissements productifs dans l'infrastructure et les intrants agricoles, les cultures vivrières et la compétitivité des exportations agricoles, l'amélioration des ressources scientifiques et l'adoption de technologies agricoles nouvelles et améliorées. Le débat de haut niveau du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies de juin 2003, sur le thème de la "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 fait une large place à la réduction de la pauvreté rurale parmi les priorités de développement. Lorsque ces déclarations de principe et engagements collectifs amèneront les donateurs à apporter un appui effectif aux stratégies élaborées par les pays eux-mêmes pour lutter contre la pauvreté rurale (par exemple les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) ou les approches sectorielles), il s'offrira au FIDA d'intéressantes possibilités de partenariats pour la réduction de la pauvreté rurale dans le contexte de programmes de pays spécifiques.

5. L'année 2004 sera critique pour l'Initiative pour la réduction de la dette en faveur des PPTE. Les pays qui n'en bénéficient pas encore devront s'employer à répondre, avant la fin de l'année, c'est-à-dire avant l'entrée en vigueur de la clause d'extinction automatique, aux critères d'admissibilité à l'allègement de la dette. De nombreux dossiers de pays approuvés atteindront leur point d'achèvement en 2004. Grâce à l'allègement de la dette, d'importantes ressources budgétaires se libéreront pour les dépenses liées aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté et des systèmes intégrés de suivi des dépenses publiques seront sans doute établis afin de surveiller l'allocation et le bien-fondé de ces dépenses. Il semble que l'un des principaux postulats de l'Initiative en faveur des PPTE, à savoir que l'allègement de la dette doit venir s'ajouter aux autres formes d'aide financière extérieure, soit confirmé par les faits. Pour les 27 pays parvenus au point de décision, on a observé entre 1997 et 2002 une augmentation des flux bruts comme des flux nets de ressources. En chiffres bruts, les flux officiels ont augmenté, passant d'environ 8 milliards de USD en 1997 à près de 12 milliards de USD en 2002, la moitié de l'augmentation étant imputable à l'allègement de la dette des PPTE. Les flux nets de ressources ont également augmenté de façon substantielle dès qu'a été engagée l'Initiative renforcée en faveur des PPTE. Il y a lieu de noter toutefois que les flux financiers officiels vers les 27 pays parvenus au point de décision ont beaucoup diminué au milieu des années 90 (comme d'ailleurs

pour les autres pays à faible revenu). La récente augmentation de ces flux rétablit donc le financement extérieur au niveau enregistré au début des années 90. D'un autre côté, l'augmentation globale des courants de ressources masque des différences d'un pays à l'autre ainsi que la mesure dans laquelle les résultats des programmes et politiques mis en œuvre peut avoir contribué à attirer des ressources officielles. Durant la période 2000-2002, les apports moyens de ressources extérieures ont augmenté par rapport à 1997-1999 pour la plupart des 27 pays parvenus au point de décision. Toutefois, tel n'a pas été le cas pour huit PPTTE, et cinq d'entre eux - à savoir la Guinée-Bissau, le Malawi, le Nicaragua, Sao Tomé-et-Principe et le Sénégal - ont subi des interruptions prolongées de leurs programmes soutenus par la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance, ce qui a réduit les flux d'aide en leur faveur. Deux autres pays, le Mali et la Mauritanie, ont enregistré des retards dans les décaissements de dons et de prêts. Le Rwanda, quant à lui, a bénéficié vers la fin des années 90, d'une aide extrêmement élevée, qui a cependant diminué quelque peu les années suivantes. Indépendamment des allègements accordés, il faudra évidemment que des donateurs aident les PPTTE à maintenir la soutenabilité de leur dette à long terme au moyen de programmes de réduction de la pauvreté bien conçus, financés à l'aide de ressources supplémentaires sous forme de prêts à des conditions particulièrement favorables et/ou de dons, sans pour autant relâcher les critères de performance applicables à l'obtention de ces ressources additionnelles. Cela offrira au FIDA des possibilités de participer à des partenariats conduits par les pays.

6. Les pays qui restent encore en dehors de l'Initiative sont pour la plupart des pays en conflit ou en situation postconflictuelle, et/ou des pays qui ont d'importants arriérés auprès des institutions financières internationales (IFI). Lors d'une réunion qui s'est tenue au FIDA en février 2003, les banques multilatérales de développement ont décidé d'établir un processus conjoint pour 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 dans les pays en situation postconflictuelle et a entrepris de mobiliser des ressources pour financer ce dispositif. Cela 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 des PPTTE) à retrouver le chemin de la paix, de l'autonomisation locale, de la réduction de la pauvreté et de la croissance.

7. Les rapatriements de fonds, soit 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 dans lesquelles pourrait être mobilisée une partie plus importante de ces 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.

8. Une égalisation des règles du jeu dans le domaine commercial, spécialement dans le secteur de l'agriculture, est cruciale pour la croissance, la réduction de la pauvreté et l'autonomisation rurale dans les pays en développement. À ce propos, il est fort préoccupant 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. Les progrès accomplis au printemps de 2003 ont atténué les craintes de voir le dépassement de cette échéance compromettre de façon définitive l'élan nécessaire au succès de la Conférence ministérielle de l'OMC organisée au mois de septembre à Cancún, au Mexique. La déclaration d'Évian sur une action concertée du G8 en matière de politiques commerciales ouvre des perspectives prometteuses pour la fin de 2004, notamment en reconnaissant le fait que les programmes de préférences en faveur des pays pauvres ont un rôle important à jouer pour faciliter la transition. Par ailleurs, l'annonce d'une révision de la Politique agricole commune de l'Union européenne laisse espérer que l'on commencera enfin à

ANNEXE 2

s'attaquer sérieusement au problème des distorsions du commerce causées par les subventions. Parallèlement, le récent échec, à Cancún, des négociations sur les échanges a ravivé les inquiétudes à propos non seulement des difficultés que pourraient éprouver, à plus longue échéance, les pays en développement à accéder aux marchés des pays développés, mais aussi de la prolifération probable d'accords bilatéraux, qui pourraient créer des distorsions supplémentaires en matière d'accès aux marchés. Avec de meilleures perspectives commerciales pour l'agriculture des pays en développement, l'investissement dans des entreprises rurales devient plus rentable et contribue à réduire la pauvreté. Il faut espérer que les pourparlers commerciaux repartiront du bon pied, si possible dès l'an prochain.

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

10. 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, entre autres, offre également au Fonds des possibilités de partenariats (en dehors du très important Programme conjoint - Fonds belge de survie) dans les domaines cruciaux de la pauvreté rurale en rapport avec la réalisation des ODM dans le monde et spécialement en Afrique.

PROGRAMMES DE PAYS DU FIDA PAR DIVISION RÉGIONALE

Afrique de l'Ouest et du Centre

1. Le programme de travail de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre pour 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 l'orientation vers les pauvres des 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 aux principaux risques des moyens de subsistance des ruraux.

2. *Programme de prêts et de dons.* Le niveau des prêts pour 2004 a été calculé sur la base de six projets et quatre autres projets se trouvent en réserve. Ce programme reflète les priorités du Cadre stratégique. Tous les projets financés par des 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 préparation ciblée 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, dans le cas des projets menés au Congo et en République démocratique du Congo, on s'attachera, dans cette situation postconflictuelle, à promouvoir la reconstruction en vue de 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.

3. *Gestion des portefeuilles de projets en cours.* Le programme pour 2004 maintiendra un accent marqué sur le renforcement de l'impact des projets, ce pour quoi il faudra en améliorer l'exécution. Un DAT sera élaboré afin de renforcer les capacités de gestion 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, pour que le FIDA soit présent lors de la prise des décisions les plus importantes. S'agissant de l'amélioration de l'évaluation de l'impact des projets et programmes en cours, deux activités entreprises en 2002 - suivi de la situation nutritionnelle et mise au point d'outils institutionnels d'évaluation - seront étendues 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 du Fonds de réduction de la pauvreté en Afrique de l'Ouest et du Centre. Un DAT régional sera élaboré en vue de renforcer l'aide au suivi et à l'évaluation des projets en cours, et un autre DAT sera fourni pour appuyer un système de gestion des connaissances sur les approches de développement communautaire.

4. *Concertation.* 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 l'orientation vers les 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 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 tirée 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 et il sera fourni une assistance technique pour appuyer 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. FIDAFRIQUE restera en 2004 une plate-forme importante pour le maintien des contacts entre les agents responsables de projets et les autres parties prenantes dans les régions. En Afrique de l'Ouest et du Centre, les DAT pilotés par le FIDA en matière de recherche agricole porteront principalement sur l'intensification des liens avec les projets de prêts, le renforcement accru des capacités socioéconomiques et la promotion des échanges de bonnes pratiques entre responsables d'initiatives financées par des dons.

Afrique orientale et australe

5. La Division Afrique orientale et australe s'est fixée 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 et rapides mutations politiques et économiques 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 de nature à faciliter l'accès des ruraux pauvres aux services financiers et aux marchés, à la terre et à l'eau ainsi qu'à la technologie.

6. *Programme de prêts et de dons.* Pour 2004, la division s'attachera en priorité à accroître l'impact du FIDA sur la pauvreté rurale. Le principal instrument d'intervention du Fonds dans la région est son programme de prêts, employé comme outil polyvalent. La division se propose de soumettre cinq projets au Conseil d'administration en 2004. Les projets prévus pour l'Éthiopie et l'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 possibilités de cofinancement dans le cadre des nouvelles formes de collaboration avec les donateurs en matière d'aide au développement, de cofinancement classique et, dans le cas des projets pour la République-Unie de Tanzanie et l'Ouganda, 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 promotion de liens avec les marchés ainsi qu'un mécanisme régional d'appui opérationnel et politique aux programmes de services financiers ruraux.

7. *Gestion du portefeuille des projets en cours.* La division continuera de mettre l'accent dans les nouveaux programmes sur le volet renforcement des institutions et élaboration des politiques (par exemple au moyen d'investissements 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. La capacité de gestion des programmes est un élément déterminant pour une exécution plus réussie et plus durable des projets: en 2004, la division aura notamment pour priorités d'améliorer la capacité de gestion du personnel des programmes en général comme au plan infrasectoriel et de faciliter les échanges de données d'expérience entre programmes et parties prenantes associées. Elle s'attachera également à développer les capacités nationales et régionales afin de compléter les activités que mènent le FIDA et ses institutions coopérantes pour appuyer l'exécution des programmes dans des domaines stratégiques clés, tels que le financement rural et les liens avec les marchés, et viser à améliorer le processus d'apprentissage au niveau des pays (et du FIDA) par le biais d'activités plus systématiques de suivi et d'analyse de l'impact.

8. *Concertation.* En 2004, la division prévoit, en les aidant à s'organiser et en les formant, de renforcer l'aptitude des petits exploitants à participer à la concertation. 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 et l'élaboration des programmes s'effectuera dans le cadre des structures de programmation sectorielles, lorsqu'il en existe. Par ailleurs, elle veillera à diffuser plus largement des enseignements tirés auprès des principaux interlocuteurs sur le plan national et international et à affiner la stratégie du FIDA lui-même dans la région afin de tenir compte de l'expérience acquise et de l'évolution du contexte national, régional et international. Elle apportera un appui aux initiatives régionales (NEPAD par exemple) pour qu'un accent plus marqué soit mis, dans tous les cas où cela sera possible, sur les problèmes des petits exploitants.

Asie et Pacifique

9. La Division Asie et Pacifique s'emploiera à améliorer l'impact des programmes en apportant un appui accru à leur exécution et à promouvoir la concertation pour l'actualisation des stratégies de pays. Les activités prévues pour 2004, qui reposent sur la stratégie régionale, auront les objectifs suivants: a) autonomiser les femmes en améliorant leur accès aux ressources et leur participation à la gestion des affaires communautaires; b) améliorer la productivité agricole dans les secteurs marginaux, notamment par le biais de technologies agricoles durables; c) autonomiser les minorités ethniques et les populations autochtones; et d) renforcer la capacité des groupes pauvres et vulnérables dans divers domaines: auto-assistance, mobilisation de l'épargne locale, fourniture de services de microfinancement en milieu rural, apport de nouvelles qualifications et de nouvelles techniques et facilitation de l'accès aux marchés.

10. *Programme de prêts et de dons.* En 2004, la division prévoit de soumettre au Conseil d'administration six nouveaux projets d'investissement (Chine, Indonésie, Laos, Népal, Sri Lanka et Viet Nam). Il sera également préparé deux projets pour l'éventualité de situations imprévues. 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 mettre en œuvre le plan d'action du FIDA pour promouvoir l'égalité entre hommes et 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 du centre du pays. Comme suite à la stratégie récemment adoptée pour cette région en matière de recherche agricole, le programme de DAT tendra à maximiser l'impact des activités de recherche axées sur la réduction de la pauvreté en Asie en mettant l'accent sur les thèmes et agro-écosystèmes prioritaires au plan régional. Par ailleurs, la division cherchera à cultiver les liens entre les programmes de dons et de prêts afin d'en renforcer l'impact.

11. *Gestion du portefeuille des projets en cours.* La division prévoit d'améliorer la qualité des portefeuilles de pays en affinant les orientations et en améliorant l'impact, afin de pouvoir ainsi renforcer le rôle de catalyseur du FIDA. À cette fin, il sera réalisé des examens des portefeuilles de pays et des évaluations thématiques qui serviront de base pour élaborer les COSOP et consolider la conception des projets et des programmes. Il faudra pour cela 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 en introduisant des 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 activement à mieux intégrer la problématique hommes-femmes à la conception et à l'exécution des projets ainsi qu'à renforcer la participation des femmes et leur représentation.

12. *Concertation.* La division continuera à jouer un rôle de catalyseur en mettant l'accent sur les zones défavorisées et marginales. Comme les activités doivent tendre à éliminer les obstacles qui, en matière d'avoirs, d'institutions et de politiques, font obstacle à une réduction durable de la pauvreté, la division continuera à établir des liens et des partenariats efficaces avec les décideurs 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 pour promouvoir l'adoption de politiques en faveur des pauvres et la transposition à plus grande échelle des initiatives réussies. La division cherchera également à renforcer les capacités des organisations de ruraux pauvres pour leur permettre de bénéficier des interventions réalisées dans le cadre des projets. Le partage des connaissances et des données d'expérience entre les différentes parties prenantes sera encouragé par divers moyens: mise en réseau électronique de projets ruraux 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. Il sera établi à cette fin un plan d'action régional de communication afin de faciliter le partage des connaissances et des enseignements dégagés entre les différentes parties prenantes.

Amérique latine et Caraïbes

13. 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. Pour atteindre ces objectifs, le FIDA entend agir: directement, au niveau des projets et programmes auxquels il apporte son soutien dans des secteurs spécifiques des pays bénéficiaires; et indirectement, par le biais de l'influence qu'exercent ses programmes 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 connaissances; 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.

14. *Programme de prêts et de dons.* En 2004, la division soumettra quatre projets au Conseil d'administration. Le programme de prêts sera axé sur l'Argentine, le Brésil, la Colombie, l'Équateur et la République dominicaine, une priorité marquée étant accordée à la réduction de la pauvreté rurale; à l'Équateur, qui compte d'importantes populations autochtones; et à la Colombie, pays secoué par 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 pour le 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 tendra surtout à promouvoir l'élaboration de méthodes novatrices et économiques de mesure de l'impact des activités. Le DAT pour l'Unité régionale d'assistance technique - Phase VI sera centré sur le renforcement de la coopération entre les donateurs et les institutions locales qui travaillent en Amérique centrale. Le DAT concernant les rapatriements de fonds cherche à renforcer leur impact sur les stratégies de réduction de la pauvreté.

15. *Gestion du portefeuille des projets en cours.* La division s'emploiera à accroître l'impact des projets grâce à une meilleure exécution, la fourniture de services de formation et de services d'appui aux projets, l'innovation, la gestion des connaissances, la concertation et la création de partenariats au plan régional. À cette fin, il faudra accorder davantage d'attention à la mise en place d'un processus plus efficient d'élaboration des politiques dans les pays, ce qui implique à son tour de privilégier les partenariats, la constitution de réseaux et le plaidoyer. Il est également envisagé de promouvoir l'effet de catalyseur des interventions du FIDA en s'attachant à comprendre les changements qui sont intervenus et les nouveaux obstacles que rencontrent les ménages ruraux et en concentrant les efforts sur les moyens leur permettant de sortir de la pauvreté, comme l'accès aux marchés, les rapatriements

de fonds, la résolution des conflits et le développement d'institutions favorables aux pauvres. Pour 2004, la division accordera aussi la priorité à 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 de prêts et des autres activités; ii) de mobiliser des ressources en faveur d'initiatives innovantes de réduction de la pauvreté; iii) de renforcer les interactions inter et intrarégionales pour élaborer 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 aux échelons régional et sous-régional.

16. *Concertation.* Pour atteindre ses objectifs, le FIDA doit améliorer sensiblement son aptitude à travailler avec d'autres aux échelons national et régional, notamment en ce qui concerne la formulation des politiques. Aussi la promotion des réseaux et des partenariats constituera-t-elle un principe directeur des interventions de la division en 2004. Par ailleurs, il faudra 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 rehausser la visibilité du Fonds; ii) renforcer les capacités du personnel d'exécuter les activités proposées et resserrer les relations de travail déjà établies avec des structures comme le Groupe de travail interorganisations sur le développement rural¹ et le Réseau régional pour le financement rural; iii) préparer des études techniques, choisies par la division, dans les domaines stratégiques de la gestion des connaissances et des politiques en faveur des pauvres, afin de définir plus clairement les activités et les instruments futurs. Les thèmes envisageables sont la décentralisation des organismes du secteur public; les services financiers ruraux, y compris les rapatriements 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 l'appui à leur mise en œuvre.

Proche-Orient et Afrique du Nord

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

18. *Programme de prêts et de dons.* En 2004, il sera mis en route quatre projets concernant l'Algérie, l'Azerbaïdjan, le Soudan et le Yémen. 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 engagé en Azerbaïdjan aura pour effet de relancer le secteur agricole grâce à l'amélioration des réseaux d'irrigation, de l'accès aux

¹ Outre le FIDA, les membres du Groupe de travail interorganisations sur le développement rural sont la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'office allemand de la coopération technique (GTZ), la Banque interaméricaine de développement (BID), l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et la Banque mondiale.

ANNEXE 3

technologies et des réseaux de commercialisation. 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 sont, eux aussi, directement rattachés au Cadre stratégique, notamment du fait qu'ils mettent l'accent sur le renforcement des capacités des ruraux pauvres et sur l'amélioration de leur accès aux avoirs et aux technologies ainsi qu'à la formulation de politiques appropriées; ils concernent respectivement le Centre arabe d'étude des terres arides et non irriguées (ACSAD) en vue de l'utilisation durable des nappes phréatiques pour l'agriculture dans les oasis au Proche-Orient et en Afrique du Nord, le Centre international d'agriculture biosaline en vue de la mise au point de systèmes durables de production fourragère et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires à propos de politiques ciblant les pénuries d'eau. 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.

19. Par ailleurs, trois projets (Arménie, Jordanie et Tunisie) seront préparés en 2004 en vue de leur présentation au Conseil d'administration en avril et septembre 2005. Toutefois, si des fonds sont disponibles, l'un de ces projets pourra être soumis au Conseil d'administration à titre de réserve à sa session de décembre 2004.

20. *Gestion du portefeuille de projets en cours.* La division poursuivra ses efforts pour améliorer l'appui à l'exécution et, à cette fin, les chargés de portefeuille de pays participeront 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 de projets. 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 de gestion 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 maintiendra indirectement sa présence 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 sa session de décembre 2003), 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'elle pourrait avoir sur les pauvres.

21. *Concertation.* En 2004, la division poursuivra ses initiatives pour promouvoir la concertation. Celles-ci porteront notamment sur les stratégies et les institutions concernant les zones montagneuses, le cadre juridique et réglementaire de la gestion de l'irrigation, le cadre juridique et réglementaire des institutions financières rurales, de la décentralisation et de la gouvernance, le cadre juridique et réglementaire des institutions financières, la réforme agraire et la privatisation, les institutions communautaires et les politiques de gestion des parcours, et enfin, la parité entre hommes et femmes.

PAIEMENTS POUR LA SUPERVISION ET L'ADMINISTRATION DES PROJETS DU FIDA
(en milliers de USD)

	2003		2004			
	Nombre approuvé	Budget approuvé	Augmentation/ (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé	Nombre de projets pour lesquels des frais sont prévus ^a
Banque africaine de développement	3,00	156	0	4	160	3,00
Banque andine de développement	13,50	508	102	(88)	522	16,20
Fonds arabe pour le développement économique et social	12,90	502	(6)	20	516	12,75
Banque de développement des Caraïbes	5,00	40	(2)	(3)	35	4,75
Banque centraméricaine d'intégration économique	4,00	40	5	(14)	31	4,50
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets ^b	141,97	6 782	(362)	565	6 985	134,40
Banque ouest-africaine de développement	10,65	290	(3)	12	299	10,55
Banque mondiale ^c	9,70	489	181	102	772	11,40
Total partiel	200,72	8 807	(85)	598	9 320	197,55
Projets tests pour supervision directe par le FIDA ^d	13,70	595	0	18	613	13,7
Total	214,42	9 402	(85)	616	9 933	211,25

^a Inclut une répartition proportionnelle pour les projets proposés en 2003 et exclut les projets susceptibles d'être approuvés en 2004. De même, la répartition proportionnelle a été appliquée aux projets dont on prévoit qu'ils seront prorogés en 2004 ou qui sont suspendus. Les montants sont également répartis proportionnellement dans le cas de l'approbation d'un prêt cofinancé par le Fonds belge de survie.

^b Le coût moyen budgétisé pour 2004 a été calculé sur la meilleure estimation actuelle des équivalents de projets complets (EPC).

^c L'allocation pour l'année 2004 est fondée sur l'hypothèse de 11,4 projets confiés à la Banque mondiale (8,7 projets en 1999; 11,2 en 2000; 12,4 en 2001; 10,7 en 2002; 9,7 en 2003). Voir la hausse extraordinaire de prix de 132 000 USD pour 2004 (640 000 USD en 1999; 389 000 USD en 2000; 287 000 USD en 2001; 199 000 USD en 2002; 164 000 USD en 2003) indiquée séparément au tableau 5.

^d Conformément à la résolution 102/XX adoptée par le Conseil des gouverneurs à sa vingtième session et au document EB 97/61/R.12 présenté à la soixante-et-unième session du Conseil d'administration.

DÉPENSES DE PERSONNEL
(en milliers de USD)

	2003				2004					
	Budget @1,070	Budget recalculé @0,898	OE1 @0,898 séparément	Budget net d'OE	Augmentation/ (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé @0,898	Cadre organique	Services généraux	Divers
Traitements et indemnités de poste	18 738	<u>21 709</u>	1 068	20 641		857	<u>21 498</u>	13 052	8 446	
Indemnités pour frais d'études et autres indemnités	1 847	<u>1 909</u>	58	1 851		400	<u>2 251</u>	2 013	238	
Contributions au titre des pensions et de l'assurance maladie	6 754	<u>7 055</u>	264	6 791		511	<u>7 202</u>	3 735	2 485	982
Congés dans les foyers	294	<u>326</u>	32	294		5	<u>299</u>	299		
Primes de rapatriement et indemnités pour cessation de service	1 802	<u>1 919</u>	78	1 841		75	<u>1 916</u>	889	1 027	
Frais de réinstallation et de recrutement	247	<u>291</u>		291			<u>298</u>			298
Personnel ordinaire	<u>29 682</u>	<u>33 209</u>	<u>1 500</u>	<u>31 709</u>	0	<u>1 755</u>	<u>33 464</u>	<u>19 988</u>	<u>12 196</u>	<u>1 280</u>
Personnel temporaire à engagement de courte durée	2 579	2 774	244	2 530		101	2 631			
Heures supplémentaires	272	324	12	312		11	323			
Formation	401	415		415		8	423			
Total	<u>32 934</u>	<u>36 722</u>	<u>1 756</u>	<u>34 966</u>	0	<u>1 875</u>	<u>36 841</u>			

**RÉUNIONS DES ORGANES DIRECTEURS ET AUTRES RÉUNIONS OFFICIELLES
(en milliers de USD)**

	2003		2004		
	Budget @1,070	Budget recalculé @0,898	Augmentation/ (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé @0,898
Conseil des gouverneurs					
Cadres et personnel temporaire de soutien (traitements/indemnités/voyages/subsistance)	338	403		13	416
Communications, sécurité et autres services	64	76	-	2	78
Fournitures, imprimerie et divers	140	149	-	4	153
Total partiel	542	628		19	647
Conseil d'administration et sous-comités					
Cadres et personnel temporaire de soutien (traitements/indemnités/voyages/subsistance)	1 179	1 344		47	1 391
Administrateurs (voyages et subsistance)	65	76	0	2	78
Communications, sécurité et autres services	22	26	0	-	26
Fournitures, imprimerie et divers	31	37	0	1	38
Total partiel	1 297	1 483	-	50	1 533
Total général	1 839	2 111	-	69	2 180

EFFECTIFS POUR 2004^a

	Cadres et fonctionnaires de rang supérieur						Personnel de soutien	
	AP	D-2	D-1	P-5	P-4	P-2/3		Total
Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)								
Bureau du Président		1			1		2	3
Bureau du Vice-Président				1			1	1
Bureau de l'audit interne				1	1	1	3	1
Bureau du Conseiller juridique principal			1		3	1	5	4
Total OPV	0	1	1	2	5	2	11	9
Département gestion des programmes (PMD)								
Bureau du Président adjoint	1			2	2	1 ²	6	3
Division Afrique I			1	5	4		10	8
Division Afrique II			1	6	2	1	10	7
Division Asie et Pacifique			1	7		1	9	7
Division Amérique latine et Caraïbes		1		6	1		8	7
Division Proche-Orient et Afrique du Nord			1	6	1		8	6
Division consultative technique			1	7			8	6
Total PMD	1	1	5	39	10	2	59	44
Département finances et administration (FAD)								
Bureau du Président adjoint	1						1	1
Bureau du Contrôleur		1		5	1	1	8	26,5
Bureau du Trésorier			1		2	2	5	7
Bureau des ressources humaines			1	2	1	1	5	8
Systèmes d'information de gestion			1	1	3	2	7	17,5
Services administratifs				1	1	1	3	23,5
Total FAD	1	1	3	9	8	7	29	83,5
Département des affaires extérieures (EAD)								
Bureau du Président adjoint	1						1	2
Communications			1	1	3		5	5
Politiques			3	2	1		6	4
Mobilisation de ressources				1	2		3	2
Bureau du Secrétaire			1	2	5	3	11	24,5
Total EAD	1	0	5	6	11	3	26	37,5
Total général^b	3	3	14	55	33	13	121	174

^a Non compris les postes du Président et du Vice-Président.

^b Ne comprend pas le Bureau de l'évaluation (Voir annexe 9, tableau 2).

EFFECTIFS POUR 2004^{a b}
FINANCÉS SUR LES COMMISSIONS DE SERVICE PERÇUES SUR LES FONDS SUPPLÉMENTAIRES
ET DISPOSITIONS RELATIVES AUX CADRES ASSOCIÉS

	Cadres et fonctionnaires de rang supérieur							Personnel de soutien
	AP	D-2	D-1	P-5	P-4	P-2/3	Total	
Département gestion des programmes (PMD)								
Bureau du Président adjoint								1
Division consultative technique								1
Total PMD								2
Département finances et administration (FAD)								
Bureau du Contrôleur					1		1	3
Bureau du Trésorier								1
Bureau des ressources humaines					1		1	2
Total FAD					2		2	6
Département des affaires extérieures (EAD)								
Mobilisation de ressources						1	1	1
Total EAD						1	1	1
Total général					2	1	3	9

^a Ces postes varieront en fonction du niveau des commissions de service à percevoir en 2004.

^b Non compris les deux postes de cadres et les deux postes d'agents des services généraux financés par le Fonds belge de survie.

AUTRES ACTIVITÉS LIÉES AUX PROGRAMMES ET ÉTUDES ^a
(en milliers de USD)

		2003		2004		
		Budget @ 1,070	Budget recalculé @0,898	Augmentation/ (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé @0,898
A.	Stratégie et dépenses connexes	71	73	0	1	74
i)	Élaboration de stratégies	71	73	0	1	74
B.	Audit de projets et dépenses connexes	5	5	-	-	5
i)	Audits de prêts et dons dus à l'initiative du FIDA	5	5	-	-	5
Total général		76	78	-	1	79

^a Pour 2003, cette rubrique budgétaire comprenait également OE. En 2004, elle fait partie du programme de travail et budget séparé d'OE pour 2004 (Section III et annexe 10).

FRAIS DE BUREAU ET FRAIS GÉNÉRAUX
(en milliers de USD)

	2003		2004		
	Budget @1,070	Budget recalculé @0,898	Augmentation/ (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé @0,898
Services de sécurité et de gardiennage	464	553	0	11	564
Communications	63	74		2	76
Locaux et services collectifs	1 217	1 450		38	1 488
Fournitures et imprimerie	405	483	31	12	526
Matériel de bureau et entretien	201	240	(5)	5	240
Services informatiques et télématiques	1 645	1 822	(17)	36	1 841
Autres	160	187	(9)	4	182
Dépenses du siège	4 155	4 809	-	108	4 917
Honoraires et frais du Commissaire aux comptes	75	89	-	2	91
Services financiers	37	40	(40)	0	0
Services juridiques	24	29	3	1	33
Bâtiment - Service de soutien technique	19	23	0	0	23
Services d'audit spécialisés	5	5	26	1	32
Services de consultants		0	11		11
Assurance risques divers	56	56	0	1	57
Services professionnels	216	242	-	5	247
Frais de représentation	48	57		1	58
Bibliothèque, livres et périodiques	91	97	-	2	99
Bureau de liaison en Amérique du Nord	195	195		4	199
Autres	36	43		1	44
Frais divers	370	392	-	8	400
Total général	4 741	5 443	-	121	5 564

**AUTRES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT, Y COMPRIS LA
DÉFINITION DES POLITIQUES ET LA MOBILISATION DE RESSOURCES
(en milliers de USD)**

	2003		2004				
	Budget @1,070	Budget recalculé @0,898	Division OE @0,898	Budget net d'OE	Augmentation/ (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé @0,898
Voyages en mission	1 121	1 226	240	986	(23)	20	983
Études spéciales	112	114	73	41	(26)	0	15
Médias, communications et réseaux	210	226	0	226		5	231
Rapport annuel et publications	283	337	0	337		8	345
Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	126	126	0	126	20	5	151
Participation à des réunions et accueil de réunions	43	51	0	51	29	3	83
Total	1 895	2 080	313	1 767	-	41	1 808

ANALYSE DU BUDGET 2004 PAR DÉPARTEMENT
(en milliers de USD)

	Budget total proposé pour 2004	Bureau du Président et du Vice-Président¹	Département des affaires extérieures	Département gestion des programmes	Département finances et administration
Dépenses de personnel	36 841	3 265	7 139	13 069	13 368
Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	2 180	0	1 779	0	401
Autres activités et études liées aux programmes	79	5	51	23	0
Frais de bureau et frais généraux	5 564	97	317	33	5 117
Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition des politiques et la mobilisation de ressources	1 808	245	918	293	352
Budget administratif (à l'exclusion des imprévus)	46 472	3 612	10 204	13 418	19 238
Mécanisme de financement du développement des programmes	28 448	44	0	28 361	43
Frais directs imputés sur le produit des placements	5 531	119			5 412

¹ Y compris le Bureau de l'Audit interne et le Bureau juridique, qui ne sont regroupés ici qu'à des fins de simplification.

ANALYSE DU BUDGET 2004
BUREAU DU PRÉSIDENT ET DU VICE-PRÉSIDENT
(en milliers de USD)

	Total ¹	Bureau du Président	Bureau du Vice-Président	Bureau de l'Audit interne ¹	Bureau juridique ¹
Dépenses de personnel	3 265	1 094	534	525	1 112
Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	2 885	1 075	488	425	897
Personnel temporaire	329		29	100	200
Heures supplémentaires	51	19	17		15
Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	0	0	0	0	0
Conseil des gouverneurs	0				
Conseil d'administration	0				
Autres activités et études liées aux programmes	5	0	0	5	0
Audit de projets et dépenses connexes	5			5	
Évaluation et études	0				
Frais de bureau et frais généraux	97	19	4	34	40
Services professionnels	65			32	33
Divers	32	19	4	2	7
Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition des politiques et la mobilisation de ressources	245	134	33	45	33
Voyages en mission	245	134	33	45	33
Comité de l'évaluation	0				
Budget administratif	3 612	1 247	571	609	1 185
Mécanisme de financement du développement des programmes	44	0	0	0	44
Voyages en mission	44				44
Frais directs afférents aux placements	119				119

¹ Ces bureaux ne sont regroupés ici qu'à des fins de simplification.

ANALYSE DU BUDGET 2004 PAR DÉPARTEMENT
DÉPARTEMENT DES AFFAIRES EXTÉRIEURES (EAD)
(en milliers de USD)

	Total EAD	Bureau du Président adjoint	Bureau des communications	Bureau du Secrétaire	Bureau de la mobilisation de ressources	Bureau des politiques
Dépenses de personnel	7 139	519	1 075	3 391	586	1 568
Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	6 412	433	1 075	2 964	586	1 354
Personnel temporaire	699	73		412		214
Heures supplémentaires	28	13		15		
Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	1 779	64	0	1 715	0	0
Conseil des gouverneurs	345	64		281		
Conseil d'administration	1 434			1 434		
Autres activités et études liées aux programmes	51	51	0	0	0	0
Stratégie et dépenses connexes	51	51				
Frais de bureau et frais généraux	317	10	1	95	0	211
Services professionnels	11					11
Divers	306	10	1	95	0	200
Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition des politiques et la mobilisation de ressources	918	45	517	104	46	206
Voyages en mission	280	45	51	45	22	117
Études spéciales	15					15
Médias, communications et réseaux	231		231			
Rapport annuel et publications	279		235			44
Contributions à des comités des Nations Unies	30					30
Participation à des réunions et accueil de réunions	83			59	24	
Budget administratif	10 204	689	1 593	5 305	632	1 985

ANALYSE DU BUDGET 2004 PAR DÉPARTEMENT
DÉPARTEMENT GESTION DES PROGRAMMES (PMD)
(en milliers de USD)

	Total PMD	Bureau du Président adjoint	Division Afrique I	Division Afrique II	Division Asie et Pacifique	Division Amérique latine et Caraïbes	Division Proche- Orient et Afrique du Nord	Division consultative technique
Dépenses de personnel	13 069	1 241	2 309	2 031	2 163	1 758	1 827	1 740
Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	12 806	1 212	2 205	2 018	2 156	1 734	1 765	1 716
Personnel temporaire	189	19	97	6		10	43	14
Heures supplémentaires	74	10	7	7	7	14	19	10
Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	0	0	0	0	0	0	0	0
Conseil des gouverneurs	0							
Conseil d'administration	0							
Autres activités et études liées aux programmes	23	23	0	0	0	0	0	0
Stratégie et dépenses connexes	23	23						
Gestion des connaissances	0							
Frais de bureau et frais généraux	33	7	4	3	5	3	8	3
Services professionnels	0							
Divers	33	7	4	3	5	3	8	3
Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition des politiques et la mobilisation de ressources	293	68	24	30	28	26	38	79
Voyages en mission	259	68	24	30	22	26	38	51
Rapport annuel et publications	6				6			
Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	28							28
Budget administratif	13 418	1 339	2 337	2 064	2 196	1 787	1 873	1 822
Mécanisme de financement du développement des programmes	28 361	209	5 612	5 782	6 041	4 474	4 702	1 541
Élaboration de nouveaux projets/programmes	12 513	61	2 443	2 681	2 176	2 073	1 925	1 154
Portefeuille de projets en cours	14 086	54	2 851	2 775	3 553	2 145	2 468	240
Voyages en mission	1 762	94	318	326	312	256	309	147

ANALYSE DU BUDGET 2004 PAR DÉPARTEMENT
DÉPARTEMENT FINANCES ET ADMINISTRATION (FAD)
(en milliers de USD)

	Total FAD	Bureau du Président adjoint	Bureau du Contrôleur	Bureau du Trésorier	Bureau des ressources humaines	Systèmes d'information de gestion	Services administratifs	Dépenses du siège
Dépenses de personnel	13 368	356	3 617	1 380	1 423	2 574	2 191	1 827
Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	11 063	352	3 169	1 168	1 241	2 090	2 061	982
Frais de réinstallation et de recrutement	298							298
Personnel temporaire	1 414		408	203	167	468	44	124
Heures supplémentaires	170	4	40	9	15	16	86	
Formation	423							423
Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	401	0	0	0	0	24	377	0
Conseil des gouverneurs	302					16	286	
Conseil d'administration	99					8	91	
Autres activités et études liées aux programmes	0	0	0	0	0	0	0	0
Stratégie et dépenses connexes	0							
Gestion des connaissances	0							
Frais de bureau et frais généraux	5 117	10	94	9	3	0	84	4 917
Dépenses du siège	4 917							4 917
Services professionnels	171		91				80	
Divers	29	10	3	9	3	0	4	0
Autres dépenses de fonctionnement, y compris la définition des politiques et la mobilisation de ressources	352	11	92	42	124	15	68	0
Voyages en mission	199	11	92	42	31	15	8	
Rapport annuel	60						60	
Publications	0							
Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	93				93			
Budget administratif	19 238	377	3 803	1 431	1 550	2 613	2 720	6 744
Mécanisme de financement du développement des programmes	43	0	43	0	0	0	0	0
Voyages en mission	43		43					
Frais directs afférents aux placements	5 412			5 412				

**FRAIS DIRECTS AFFÉRENTS AUX PLACEMENTS
ESTIMATIONS DES FRAIS DIRECTS POUR 2003/2004**

	Exercice 2003 Budget	Proposition Exercice 2004 Budget
	USD	USD
Frais de gestion		
Titres mondiaux à revenu fixe ^a	1 760 000	2 072 000
Titres diversifiés à revenu fixe	920 000	1 000 000
Actions	1 020 000	700 000
TIPS (montant global)		400 000
Total partiel	3 700 000	4 172 000
Frais de garde		
Services essentiels ^b	150 000	300 000
Services auxiliaires	118 000	120 000
Coûts de transaction ^c	72 000	120 000
Dépenses diverses	60 000	60 000
Total partiel	400 000	600 000
Services de conseil et d'information		
Conseillers financiers	120 000	200 000
Frais de conseil juridique et fiscal et frais de voyage ^d	75 000	119 000
Fournisseurs d'information financière	200 000	200 000
Consultants	60 000	60 000
Total partiel	455 000	579 000
Total	4 555 000	5 351 000

^a La commission augmente en fonction de la valeur boursière nette des actifs de chaque portefeuille.

^b Les services essentiels sont devenus plus coûteux et plus complexes (également en 2003).

^c Les coûts de transaction ont été en réalité de 200 000 USD en 2003 et il a fallu procéder à des réaffectations pour couvrir ce montant; en outre, il y aura également une augmentation en 2004, par suite des activités de gestion de bilan.

^d En 2003, les honoraires des conseils juridiques et fiscaux et les dépenses de voyage n'ont pas été estimés avec précision, tandis que la proposition pour 2004 est fondée sur les besoins réels pour l'année.

SYNTHÈSE DES PRÉVISIONS DE RESSOURCES DISPONIBLES POUR 2004

	millions de USD
Prévision de PEA à reporter sur l'exercice suivant 1 ^{er} janvier 2004	-283
Prévisions de rentrées:	
Remboursements de prêts	190
Produit des placements	79
Contributions	156
Divers ^a	50
Total	<u>475</u>
Prévision de décaissements:	
Programme de prêts	416
Programme DAT	33
MFDP	30
Budget administratif	52
Budget OE	4
Divers – PPTE/PTS/AMACS	44
Total	<u>579</u>
Prévision de PEA à reporter sur l'exercice suivant 31 décembre 2004	387
Prévision d'utilisation du PEA en 2004	104

^a À l'exclusion des ajustements de change et des provisions pour contributions.

TABLEAU 1. PRIORITÉS D'OE AU REGARD DE CELLES DE L'ORGANISATION ET CADRE DE PLANIFICATION POUR 2004

Priorités de l'Organisation pour 2004 ^a	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 Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) 3.4 Promotion 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 Lancement d'évaluations à l'échelle de l'Organisation, d'évaluations portant sur une sélection de pays et d'évaluations thématiques
^a Telles qu'elles figurent dans les priorités institutionnelles et le cadre de planification du FIDA pour 2004.	

TABLEAU 2. EFFECTIFS D'OE POUR 2004

Catégorie	Nombre
Cadre organique^a	
Directeur	1
Directeur adjoint	1
Évaluateurs	5
Chargé de l'évaluation-information	1 ^b
Services généraux	
Assistant administratif	1
Assistants à l'évaluation	6 ^c
Assistant SIG	1 (à temps partiel)
^a OE comporte trois cadres associés financés par les donateurs, dont les contrats expirent en 2004. ^b Sous réserve de l'issue positive d'une évaluation de poste et d'une vérification de classe devant être conduites par le Bureau des ressources humaines au début de 2004, le poste actuel d'assistant évaluation-information sera transformé en poste de la catégorie du cadre organique afin de prendre en compte les changements survenus dans la description de fonctions de ce poste au cours des années. ^c L'un des agents des services généraux actuellement recruté à titre temporaire pour une durée déterminée (conformément aux dispositions du chapitre X du Manuel des ressources humaines) verra sa fonction convertie en poste permanent d'assistant à l'évaluation.	

BUDGET D'OE POUR 2004
(en milliers de USD)

	2003 ^a		2004		
	Sur la base du taux de 1,070 EUR/USD de la 77 ^{ème} session du Conseil d'administration	Recalculé au taux de 0,898 EUR/USD	Augmentation/ (diminution) réelle	Hausse/ (diminution) des prix	Budget proposé ^b
Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée					
Traitements	1 204	1 369	(30)	55	1 394
Autres prestations/avantages	121	131	(35)	26	122
Total partiel	1 325	1 500	(65)	81	1 516
Personnel temporaire	208	244	0	7	251
Heures supplémentaires	10	12	0	1	13
Activités d'évaluation					
- Évaluations de projets	622	658	222	17	897
- Évaluations de portefeuille de projets de pays	413	437	(69)	9	377
- Évaluations thématiques	442	467	(247)	4	224
- Évaluations au niveau de l'Organisation et autres activités ^c	323	341	108	8	457
Total partiel	1 800	1 903	14	38	1 955
Comité de l'évaluation	0	0	60	0	60
Voyages en mission	219	240		5	245
Études spéciales	72	73	(73)		0
Total partiel	3 634	3 972	(64)	132	4 040
Imprévus					202
Total général					4 242

^a En 2003, OE a émarginé à hauteur de 305 000 USD aux ressources provenant des DAT. Ces fonds ont été mobilisés pour l'adaptation du Guide de S&E dans les régions PF et PN, la publication du Guide de S&E en arabe, en espagnol et en français, ainsi que pour l'EPP concernant l'Indonésie.

^b Sur la base du taux moyen de 0,898 EUR/USD en 2003.

^c Appellation antérieure: "Atelier, formation et autres activités d'évaluation"

**BUDGET D'OE POUR 2004 PAR ACTIVITÉ
(USD)**

Priorités et objectifs d'OE pour 2004 ^a		Activité d'évaluation	Dépenses de personnel	Total
Priorité 1	Activités d'évaluation requises par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration et/ou incluses dans le rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA	272 000 (11%)	416 000 (23%)	688 000 (16%)
Priorité 2	Conduire des évaluations au niveau de l'Organisation, des programmes de pays ainsi que des évaluations thématiques et de projets	1 960 000 (80%)	1 128 000 (63%)	3 088 000 (73%)
Priorité 3	Poursuite de l'élaboration de la méthodologie d'évaluation	230 000 (9%)	236 000 (13%)	466 000 (11%)
Total		2 462 000 (100%)	1 780 000 (100%)	4 242 000 (100%)
^a Les dépenses de personnel sont réparties sur la base de l'expérience d'OE concernant l'allocation du temps de personnel en 2002-2003, ainsi que du redéploiement prévu du personnel au sein d'OE. On obtient ainsi, pour les trois priorités, 23%, 63% et 13% respectivement.				

BUDGET D'EEI
(tel qu'approuvé par le Conseil d'administration^a en septembre 2003)

A. Coût total de l'équipe d'évaluation	en milliers de USD	
A.1 Rémunération		
Chef d'équipe	12 mois-personne	378
Experts seniors	17 mois-personne	433
Toutes autres catégories de personnel	14 mois-personne	284
Total du poste A	43 mois-personne	1 095
A.2 Voyages		
Voyages à Rome et à destination des cinq régions d'intervention du FIDA		42
A.3 IJS		
Séjours à Rome et travail de terrain dans les cinq régions d'intervention du FIDA		196
A.4 Dépenses sur place		
Équipes nationales d'évaluation et location de véhicules		185
Total du poste A		1 518
B. Coût total des conseillers et consultants d'OE		
B.1 Consultants recrutés pour une courte durée		76
B.2 Conseillers indépendants seniors		38
B.3 Frais de voyage et IJS des conseillers et des consultants		52
Total du poste B		166
C. Coût total du Comité directeur		
C.1 Réunions du Comité directeur		8
C.2 Provision en vue de la participation de pays membres en développement		10
Total du poste C		18
Total général A + B = C		1 702^b

^a Document EB 2003/79/R.7.

^b OE a été informé par le Comité de facilitation que, pour l'exercice 2003, des contributions de donateurs se montant à 300 000 USD ont été versées par le Danemark, la Norvège et la Suisse.

PROGRAMME DE TRAVAIL D'OE POUR 2004

Secteur prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Début	Date d'achèvement prévue
A. Activités d'évaluation requises par le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration et/ou comprises dans le rapport de la sixième consultation sur les ressources du FIDA.	1. Évaluation externe indépendante	Supervision des évaluations externes indépendantes du FIDA	Avril 2003	Déc. 2004
	2. Comité de l'évaluation	Tenue de trois sessions ordinaires et de sessions spéciales, en fonction des besoins	Janv. 2004	Déc. 2004
		Examen du mandat et des règles de procédure du Comité de l'évaluation, conformément à la décision d'avril 2003 du Conseil d'administration	Janv. 2004	Déc. 2004
		Visite de terrain en Indonésie – Atelier table ronde d'EPP de pays	Mars 2004	Mars 2004
	3. RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA	Janv. 2004	Sept. 2004
4. Programme de travail et budget d'OE	Préparation du programme de travail et budget d'OE pour 2005			
B. Réaliser des évaluations au niveau de l'Organisation, des programmes de pays et des projets ainsi que des évaluations thématiques.	5. Évaluations au niveau de l'Organisation	Évaluation de l'expérience tirée par le FIDA du programme pilote de supervision directe OU Évaluation de la démarche et de la politique actuelles du FIDA en matière de parité hommes-femmes	Janv. 2004	Déc. 2004
	6. Évaluations de programmes de pays	Bénin, PA	Sept. 2003	Sept. 2004
		Bolivie, PL	Sept. 2003	Sept. 2004
		Égypte, PN	Nov. 2003	Nov. 2004
		Indonésie, PI	Mars 2003	Mars 2004
	7. Évaluations thématiques	Commercialisation et compétitivité en Afrique, PA	Nov. 2003	Nov. 2004
		Atelier régional sur la vulgarisation agricole et les innovations intéressant les agriculteurs, PA	Fév. 2004	Fév. 2004
		Activités de décentralisation en Afrique, PF	Oct. 2003	Oct. 2004
Agriculture biologique en Asie*, PI		Nov. 2003	Nov. 2004	

* Financement prévu par les fonds supplémentaires de l'Italie en vertu de l'accord conclu avec le FIDA en novembre 2002.

Secteur prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Début	Date d'achèvement prévue
B. Réaliser des évaluations au niveau de l'Organisation, des programmes de pays et des projets ainsi que des évaluations thématiques (suite).	8.1 Évaluations intermédiaires	Éthiopie: Programme spécial pour l'Éthiopie II, PF	Sept. 2004	Mars 2005
		Gambie: Projet de financement rural et d'initiatives communautaires, PA	Sept. 2004	Mars 2005
		Guinée: Programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta Djallon, PA	Mars 2004	Sept. 2004
		Inde: Projet de gestion des ressources communautaires du Nord-Est, PI	Oct. 2004	Avr. 2005
		Jordanie: Projet de gestion des ressources agricoles dans les gouvernorats de Karak et de Tafila, PN	Déc. 2003	Juin 2004
		Laos: Projet de développement rural dans le Sayabouri nord, PI	Janv. 2004	Juill. 2004
		Paraguay: Projet de crédit du Fonds de développement paysan – Région orientale du Paraguay, PL	Janv. 2004	Juill. 2004
		Sénégal : Projet d'appui aux micro-entreprises rurales, PA	Janv. 2004	Juill. 2004
		Tunisie : Projet de développement de Siliana, PN	Déc. 2003	Juin 2004
		Ouganda: Programme d'appui à l'aménagement des districts, PF	Sept. 2004	Mars 2005
		Venezuela: Projet de développement économique des communautés rurales pauvres, PL	Oct. 2004	Avr. 2005
		Viet Nam: Projet de Ha Giang, PI	Janv. 2004	Juill. 2004
		Viet Nam: Projet de Quang Binh, PI	Janv. 2004	Juill. 2004

Secteur prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Début	Date d'achèvement prévue
B. Réaliser des évaluations au niveau de l'Organisation, des programmes de pays et des projets ainsi que des évaluations thématiques (suite).	8.2. Évaluations terminales	Érythrée: Projet d'aménagement des oueds des basses terres de l'Est, PF	Sept. 2003	Mars 2004
		Liban: Secteur des petits éleveurs dans la Vallée de la Bekaa, PN	Sept. 2003	Mars 2004
C. Poursuite de l'élaboration de la méthodologie d'évaluation.	9. Adaptation du Guide de S&E	Adaptation du Guide pratique de S&E à la région PF	2003	2004
		Adaptation du guide pratique de S&E à la région PN	2003	2004
	10. Travaux méthodologiques	Poursuite de l'élaboration de la méthodologie des EPP	Janv. 2004	Déc. 2004
		Formation de consultants d'OE à la nouvelle méthodologie d'évaluation des projets	Janv. 2004	Juin 2004
		Soumission de propositions au Comité de l'évaluation sur l'affectation de pondérations à la nouvelle méthodologie d'évaluation	Janv. 2004	Sept. 2004