

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-deuxième session

Rome, 8-9 septembre 2004

**PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET
PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA
ET DE SON BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2005**

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
SYNTHÈSE	v
INTRODUCTION	1
PARTIE I – LE PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2005 ET LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES	2
A. Stratégie du FIDA pour 2005	2
a) Contexte extérieur	2
b) Contexte interne	4
B. Examen par département	7
a) Département gestion des programmes	7
b) Département affaires extérieures	8
c) Département finances et administration	8
d) Bureau du Président et du Vice-Président	8
C. Programme de travail pour 2005	9
a) Programme de prêts	10
b) Programme de dons	10
D. Mécanisme de financement du développement des programmes et programme pilote relatif à la présence sur le terrain en 2005	12
a) Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP)	12
b) Programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT)	12
E. Budget administratif pour 2005	13
F. Gestion des ressources	13
a) Croissance réelle nulle	13
b) Fonds reportés	14
c) Ressources humaines - Synthèse	14
PARTIE II – LE PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION DU FIDA POUR 2005 ET LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES	15
A. Contexte	15
B. Activités prioritaires d'OE dans le contexte des priorités institutionnelles pour 2005	16
PARTIE III – RECOMMANDATIONS	20

ANNEXES

I.	CADRE STRATÉGIQUE DU FIDA 2002-2006	21
II.	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES POUR 2005	22
III.	DIAGRAMME ARBORESCENT DES ACTIVITÉS DU FIDA	23
IV.	PROCESSUS DU SYSTÈME DE GESTION DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT (SGRI)	29
V.	PRIORITÉS ET ACTIVITÉS DES DÉPARTEMENTS	31
VI.	PROGRAMME DE TRAVAIL PAR RÉGION POUR 2005	41
VII.	RÉSULTATS OBTENUS EN 2004 AU REGARD DES PRIORITÉS ET ACTIVITÉS PRÉVUES D'OE	59
VIII.	PROJET DE BUDGET D'OE POUR 2005	60

SIGLES ET ACRONYMES

APD	Aide publique au développement
BID	Banque interaméricaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
COSOP	Exposé des options et stratégies d'interventions par pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EAD	Département affaires extérieures
EEI	Évaluation externe indépendante
ENO	Évaluation sélectionnée au niveau de l'Organisation
ER	Bureau de la mobilisation des ressources
FAD	Département finances et administration
FIDA V (VI ou VII)	Cinquième (Sixième ou Septième) reconstitution des ressources du FIDA
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IFI	Institution financière internationale
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
NALO	Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OA	Bureau de l'audit interne
OE	Bureau de l'évaluation
OL	Bureau juridique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
PMA	Pays les moins avancés
PMD	Département gestion des programmes
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
PPTE	Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés
PTS	Programme de transformation stratégique
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

SYNTHÈSE

1. Le présent document a pour objet de présenter au Conseil d'administration, pour examen, les priorités stratégiques et les chiffres significatifs relatifs au programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2005.

2. En 2005, le FIDA entrera dans la deuxième année de la sixième reconstitution de ses ressources et se trouvera dans la phase à moyen terme de la mise en œuvre de son *Cadre stratégique 2002-2006* (voir annexe I). Il peut donc réfléchir aux initiatives prises depuis 2002 et continuer à se concentrer sur les trois objectifs définis dans ce cadre. À savoir:

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

3. Le programme de travail et budget de 2004 définissait huit priorités institutionnelles (voir annexe II). Ces priorités étayeront en 2005 les trois objectifs susmentionnés. Le Fonds continuera à appliquer ces priorités institutionnelles et par conséquent les différents responsables budgétaires au sein du FIDA ont établi leur budget en fonction de celles-ci. Aux fins de la mise en œuvre de la budgétisation par activité, les divisions ont prévu et estimé le coût des activités relatives à ces priorités, de manière que les ressources du Fonds soient utilisées à l'appui de ses objectifs généraux.

4. Le Fonds s'emploie à mettre au point des méthodes de gestion axée sur les résultats afin de mieux mesurer les efforts déployés à l'appui de chaque objectif stratégique. Des mesures dans ce sens ont déjà été prises avec l'adoption en décembre 2003 d'un cadre directeur pour un système de gestion des résultats applicable aux programmes par pays appuyés par le FIDA^a. Le rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), établi par le Bureau de l'évaluation, dresse aussi un tableau général de l'impact sur le terrain de l'action du FIDA.

5. La gestion axée sur les résultats est une pratique qui se développe non seulement au sein des Nations Unies^b, mais aussi dans la plupart des institutions financières internationales. La Banque asiatique de développement, par exemple, a créé une unité de gestion des résultats, au sein de son département des politiques et stratégies. La nouvelle unité chargée du budget et de la planification stratégique du FIDA prévoit de mettre au point, en collaboration avec d'autres divisions, une série d'indicateurs et d'étalons clés de la performance qui aideront le Fonds à évaluer ses résultats et son efficacité dans les domaines concernés. D'autre part, la budgétisation par activité permettra une présentation plus claire de l'affectation des ressources du FIDA dans le contexte du Cadre stratégique.

6. La direction s'efforcera d'établir un programme de travail de 500 millions de USD pour 2005, sous réserve que les ressources nécessaires soient disponibles. Par souci de prudence, toutefois, le présent document se fonde sur un chiffre un peu plus faible, soit 475 millions de USD (tableau 1), la réserve comprenant un nombre suffisant de projets/programmes pour que le niveau de 500 millions de USD puisse être atteint, si la situation des ressources le permettait en 2005. Le programme de prêts continuera à appuyer solidement en 2005 les trois priorités stratégiques. Le nombre de projets et programmes devrait passer au moins à 27 (voir annexe VI) contre 25 en 2004, avec 14 autres projets et programmes dans la réserve. Si les ressources nécessaires sont disponibles, il sera donc possible de porter le programme de prêts à 500 millions de USD, de manière à renforcer la capacité du Fonds à œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté.

^a Document EB 2003/80/R.6/Rev.1.

^b Le Secrétaire général de l'ONU (résolution 55/231 de décembre 2000) a encouragé les institutions des Nations Unies à appliquer la gestion axée sur les résultats.

7. L'exercice budgétaire 2005 sera la première année pleine de l'octroi de dons à des pays spécifiques, conformément à la politique révisée en matière de dons^c. Des ressources (humaines et financières) seront prévues pour établir et appliquer un programme de dons plus vaste (2,8% de plus qu'en 2004) par le biais des deux guichets: "dons mondiaux et régionaux" et "dons à des pays spécifiques".

**Tableau 1: Programme de travail
(en milliers de USD)**

	2004 Approuvé	2005 Prévision	Variation en %
Prêts	416 300	427 500	2,6 %
Dons ^a	46 200	47 500	2,8 %
TOTAL	462 500	475 000	2,7 %

^a Les dons comprennent les montants du programme de dons transférés au MFDP.

8. Le FIDA applique une croissance réelle nulle de son budget administratif et de son Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP). Un changement de politique a été recommandé en décembre 2003 par le Conseil d'administration et approuvé en février 2004 par le Conseil des gouverneurs, à savoir la possibilité d'un report de 3%. Le FIDA a ainsi la faculté d'utiliser ses ressources plus efficacement.

9. Le budget administratif, le MFDP et les dépenses non récurrentes proposés pour 2005 sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2: Résumé du budget administratif, du MFDP et des dépenses non récurrentes
(en milliers de USD)**

	2004 Approuvé	2005 Proposition	Variation en % Valeur réelle	Variation en % Valeur nominale
Budget administratif	52 100	54 100	0	3,8
MFDP	28 448	29 500	0	3,6
Dépenses non récurrentes	5 100	3 900	0	-23,5
Total	85 648	87 500		

10. Aux fins d'appliquer une croissance réelle nulle du budget administratif et du MFDP, le Fonds prend pour base les chiffres de l'année précédente qu'il majore pour tenir compte de l'augmentation des coûts unitaires. Dans un souci de rationalisation du processus budgétaire, le Fonds a établi cette année des coûts uniformisés pour les dépenses de personnel au lieu de calculer l'augmentation de ces dépenses par personne. Ces coûts uniformisés comprennent les augmentations du barème des traitements et indemnités du personnel conformément au système commun des Nations Unies, ainsi que les taux d'inflation appropriés concernant certains postes tels que le coût de la vie.

11. Selon les estimations, les dépenses non récurrentes sont de l'ordre de 3,9 millions de USD, ce qui représente une diminution de 23,5% par rapport au montant de 5,1 millions de USD approuvé pour 2004.

^c Document EB 2003/80/R.5/Rev.1.

12. Dans sa partie II, le présent document donne un aperçu du programme de travail et des questions relatives aux ressources du Bureau de l'évaluation (OE) du FIDA. La section concernée comprend un résumé des réalisations d'OE en 2004 et de ses quatre priorités pour l'an prochain, ainsi qu'un aperçu des activités clés que ce Bureau prévoit d'entreprendre au cours de l'année. Il contient en outre un aperçu des besoins de personnel et du budget d'OE pour 2005. Ce budget est présenté à l'annexe VIII dans deux tableaux distincts établis l'un par poste de dépense et l'autre par activité.

INTRODUCTION

1. Le présent document a pour objet de présenter au Conseil d'administration, pour examen, les priorités stratégiques et les chiffres significatifs relatifs au programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation (OE) pour 2005.
2. Le document expose les priorités du FIDA à la fois dans leur contexte externe et dans celui du *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006* et des importantes initiatives dont il a été convenu à l'issue des consultations sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA VI).
3. Après avoir examiné l'environnement à la fois externe et interne dans lequel travaille le FIDA, le document fournit des renseignements plus détaillés dans l'aperçu des priorités stratégiques de chaque département. Le Bureau du Président et du Vice-Président qui n'est pas à proprement parler un département, est appelé ici Groupe OPV. Ce groupe comprend le Bureau du Président, le Bureau du Vice-Président, le Bureau du Conseiller général, le Bureau de l'audit interne (OA) et, depuis mai 2004, le Bureau de la mobilisation des ressources (ER) et le Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (NALO) installé à Washington. Ces deux dernières unités font partie du Département affaires extérieures (EAD) mais relèvent temporairement du Président afin d'insister sur la dimension institutionnelle des tâches requises pour la septième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA VII). En raison de ces changements d'ordre hiérarchique, les prévisions budgétaires de ER et de NALO sont incluses dans celles du groupe OPV et les chiffres correspondant pour 2004 ont également été corrigés en conséquence.
4. Le programme global de prêts et dons et le MFDP sont présentés au Conseil d'administration pour observations et orientations. Le document indique, outre le montant proposé pour ces programmes, les priorités de chacun d'entre eux et la façon dont elles se relient au *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006*.
5. Le niveau proposé du budget administratif est indiqué dans la section E de la partie I. Le programme de travail et budget détaillé qui sera présenté au Conseil d'administration de décembre 2004 comportera la ventilation du budget administratif à la fois par activité et par catégorie de dépenses. À sa session d'avril 2004, le Conseil d'administration est convenu que le Comité d'audit examinerait, en novembre 2004, le document budgétaire qui lui sera soumis à sa session de décembre et que le Comité lui présenterait à cette même session un compte rendu de sa réunion.
6. Pour atteindre ses objectifs, le FIDA prévoit certaines dépenses non récurrentes estimées à 3,9 millions de USD environ, chiffre qui représente une baisse de 23,5% par rapport à 2004.
7. Enfin, la partie II du document comprend un aperçu des priorités stratégiques ainsi que du programme de travail et budget du Bureau de l'évaluation du FIDA pour 2005.
8. Il est à noter que le taux de change retenu pour l'établissement des estimations figurant dans le présent document est de 0,78 euro/1,00 USD, qui reste donc inchangé par rapport à celui que le Conseil des gouverneurs avait approuvé pour le budget administratif 2004.

PARTIE I – LE PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2005 ET LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES

A. Stratégie du FIDA pour 2005

a) Contexte extérieur

9. Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), adoptés par le Sommet du Millénaire en septembre 2000, et en particulier celui qui vise à réduire de moitié d'ici à 2015 la proportion de la population mondiale qui vit dans une extrême pauvreté, constituent pour le développement un cadre international sans précédent. L'ONU évaluera les progrès accomplis dans la réalisation des OMD à la réunion de haut niveau que l'Assemblée générale tiendra en septembre 2005, ce qui devrait donner un nouvel élan à l'effort mondial.

10. Jusqu'ici, les progrès accomplis dans la réalisation des OMD sont inégaux. Si l'objectif de réduction de la pauvreté semble devoir être atteint au niveau mondial grâce aux excellentes performances de la Chine¹, de l'Inde et de quelques autres pays d'Asie, il est peu probable, si l'on s'en tient aux tendances actuelles, qu'il le soit dans un certain nombre de pays, notamment en Afrique subsaharienne. Quant aux autres OMD, leur réalisation est loin d'avancer au rythme requis. Si les tendances actuelles persistent, les OMD relatifs aux problèmes sociaux, aux femmes et aux enfants ne seront pas atteints dans de nombreux pays. Un grand nombre de pauvres, en particulier les ruraux et les personnes extrêmement pauvres ainsi que les groupes défavorisés tels que les populations indigènes, ne seront pas en mesure de surmonter leur pauvreté. L'examen du Sommet du Millénaire qui aura lieu en 2005 sera donc essentiel pour procéder aux ajustements nécessaires et reconfirmer l'engagement de la communauté internationale vis-à-vis des OMD.

11. L'aide publique au développement (APD) peut jouer un rôle capital en contribuant à créer les conditions nécessaires à l'accélération du développement et à la réduction de la pauvreté, par le renforcement des institutions, de l'infrastructure et du capital humain. Si l'APD a quelque peu augmenté depuis 2002, l'objectif fixé à 0,7% est loin d'être atteint. Quelques propositions intéressantes ont toutefois été présentées pour renforcer l'APD, notamment le Mécanisme de financement international proposé par la France et le Royaume-Uni, qui vise à augmenter l'APD de 50 milliards de dollars environ par an. D'autres propositions novatrices sont par ailleurs à l'étude.

12. Mis à part le volume et la qualité des flux d'APD, leur destination est également importante. Les trois quarts des populations extrêmement pauvres, soit 900 millions de personnes, vivent en milieu rural et dépendent en grande partie de l'agriculture et des activités annexes. Pour atteindre les OMD, une réduction importante et soutenue de la pauvreté rurale est donc essentielle. Or, l'APD destinée à l'agriculture et au secteur rural a régressé fortement au cours des années 90, et de moitié environ entre 1988 et 1999. Depuis deux ans, fort heureusement, la place centrale qui revient à la réduction de la pauvreté rurale dans la mise en œuvre des OMD et la nécessité d'accélérer le rythme du développement rural sont à nouveau reconnues. Cette reconnaissance apparaît par exemple dans les déclarations des sommets du G8 tenus en 2003 et en 2004. Plusieurs États membres du Comité d'aide au développement ont annoncé séparément des plans visant à augmenter l'aide au développement rural.

13. Les pays en développement, de leur côté, accordent aussi une nouvelle attention au développement rural. Les pays africains, en particulier, accordent une priorité élevée à l'agriculture et au développement rural dans le cadre de l'Union africaine et du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).

¹ Banque mondiale et Fonds monétaire international, "Global Monitoring Report 2004 – Policies and Actions for Achieving the MDGs and Related Outcomes", Washington, D.C., 2004.

14. Ces mesures sont importantes et il faut s'en féliciter, mais il est urgent de passer des promesses d'une augmentation de l'aide à des mesures propres à apporter un changement réel dans la vie des pauvres. Outre l'augmentation des flux d'APD, il est indispensable d'accomplir des progrès dans le domaine commercial de manière à ouvrir des débouchés aux petits agriculteurs et aux autres petits producteurs. En fait, la création d'un authentique partenariat mondial pour le développement est en soi l'un des objectifs du Millénaire. L'idée d'un indice de cohérence auxquels travaillent certains pays développés est à cet égard une mesure intéressante. Cet indice vise à appréhender l'effet global sur leurs partenaires en développement, de leurs politiques dans les domaines de la coopération au développement, du commerce, de l'immigration, etc.

15. Les pays en développement doivent faire face à divers défis. Certains sortent d'un conflit ou de troubles civils, d'autres spécialement en Afrique sont durement touchés par la pandémie de VIH/sida. Les fluctuations et la baisse des prix des produits de base pèsent lourdement sur les programmes et les politiques de développement des pays à faible revenu, souvent tributaires de deux ou trois, voire parfois d'un seul produit d'exportation qui représente une part importante de leurs recettes en devises. L'effet conjugué de la croissance démographique et des contraintes liées aux ressources naturelles entraîne la dégradation des terres et la désertification, et aggrave les problèmes de fertilité des sols et de gestion des eaux. Les sécheresses répétées ont de graves conséquences dans certains pays, spécialement dans la Corne de l'Afrique et en Afrique australe. L'exclusion et l'inégalité sociale rendent les groupes marginalisés tels que les minorités, les populations indigènes et, les femmes rurales pauvres particulièrement vulnérables aux conséquences de ces facteurs. Des stratégies spécifiques et cohérentes sont nécessaires pour surmonter ces problèmes, avec un appui matériel et politique soutenu, d'origine tant interne qu'externe.

16. Dans de nombreux pays en développement le niveau élevé de l'endettement extérieur continue de peser sur les résultats économiques. À cet égard, l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE) peut jouer un rôle important. Cette initiative a permis dans une certaine mesure de réduire la charge de la dette des pays concernés, mais plusieurs problèmes sont apparus. Les retards subis dans sa mise en œuvre ont été attribués à des difficultés tenant à l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et à l'obligation d'atteindre des objectifs budgétaires. Parvenir à un endettement soutenable même après la pleine mise en œuvre de l'allègement de la dette reste problématique dans certains pays, spécialement dans un contexte de hausse des prix du pétrole et de baisse des cours des matières premières.

17. Les OMD de même que le consensus de Monterrey ont reconnu l'importance des marchés et du commerce pour la réduction de la pauvreté. Le commerce international peut certainement être un facteur clé de l'augmentation de la production, des exportations et des revenus. Dans le cas des pays les moins avancés (PMA), quelques initiatives ont été prises pour leur donner plus largement accès aux marchés, par exemple l'initiative "tout sauf les armes" de l'Union européenne et la loi des États-Unis sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique. Toutefois, les possibilités offertes aussi bien aux PMA qu'aux autres pays en développement restent de manière générale limitées par les obstacles tarifaires et non tarifaires, spécialement pour les produits agricoles. À cet égard, la meilleure contribution que la communauté internationale puisse apporter pour accélérer le développement et la réduction de la pauvreté serait d'achever rapidement et avec succès le cycle de négociations commerciales du Programme de Doha pour le développement.

18. La réduction de la pauvreté est également marquée de façon croissante par l'intervention du secteur privé et de la société civile, ainsi que par les partenariats de plus en plus nombreux entre pays et organismes. Malgré les obstacles juridiques et logistiques, de nombreux organismes et pays lancent des programmes novateurs pour nouer des partenariats avec le secteur privé.

19. Les envois de fonds constituent aujourd'hui pour un certain nombre de pays en développement une source de financement de plus en plus importante. Les envois de fonds ont été officiellement

estimés à 93 milliards de USD environ en 2003² mais, selon des évaluations officielles, ils pourraient atteindre 175 milliards de USD par an et dépassent donc de beaucoup dans les pays bénéficiaires concernés l'APD et l'investissement étranger direct réunis. Dans ces pays, ils permettent d'augmenter la consommation et le niveau de vie de nombreuses familles pauvres, mais pourraient y jouer un rôle encore plus important s'ils étaient en partie utilisés pour la création d'actifs durables et le renforcement de l'épargne et de l'investissement. Le FIDA et la Banque interaméricaine de développement (BID) collaborent à la mise au point d'une initiative novatrice et prometteuse sur les envois de fonds en Amérique latine, destinée à réduire les coûts de transaction et à en renforcer l'impact.

20. Le contexte global du développement et de la réduction de la pauvreté doit être considéré à la lumière des liens réciproques étroits qui existent entre la paix et la sécurité, le développement et la prévention des conflits. Les programmes du FIDA contribuent à la consolidation de la paix et à la relance du développement dans plusieurs pays sortant d'un conflit ou exposés au risque de conflit. Le Fonds intensifie par ailleurs sa collaboration avec d'autres institutions financières internationales (IFI) et institutions des Nations Unies afin d'intensifier ses efforts dans cet important domaine.

b) Contexte interne

Cadre stratégique et priorités institutionnelles

21. La direction s'efforcera d'établir pour 2005 un programme de travail d'un montant de 500 millions de USD, sous réserve que les ressources nécessaires soient disponibles. Par souci de prudence, cependant, le présent document est formulé sur la base d'un budget un peu plus faible, soit 475 millions de USD, une réserve suffisante de projets/programmes étant disponible pour atteindre le niveau de 500 millions de USD, si la situation des ressources le permettait en 2005.

22. L'élaboration du programme de travail et budget pour 2005 est intervenue dans le contexte de la phase à moyen terme (2005) de la mise en œuvre du Cadre stratégique du FIDA 2002-2006 (voir annexe I) ainsi que des différentes initiatives convenues à l'issue de la sixième reconstitution des ressources du FIDA (voir annexe I). Certaines initiatives découlant du FIDA VI ont déjà été menées à terme, tandis que d'autres font partie des principales activités prévues l'an prochain. Conformément au programme FIDA VI concernant les politiques, le FIDA a bien avancé dans la mise en place des processus de base. Au cours de cette phase du Cadre stratégique, le FIDA a subi de grandes transformations destinées à améliorer et à renforcer ses capacités afin d'œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté. Il a ainsi:

- mis en place un nouveau système de gestion des résultats et de l'impact (SGRI) (voir annexe IV) destiné à améliorer la mesure, la communication et l'évaluation des résultats et de l'impact sur le développement des opérations soutenues par le FIDA;
- lancé l'Évaluation externe indépendante (EEI);
- adapté le rôle, le statut et les méthodes de la fonction d'évaluation du FIDA, pour aboutir à la nouvelle politique d'évaluation recommandée par FIDA VI et approuvée par le Conseil d'administration, et à la création d'un bureau indépendant de l'évaluation;
- élaboré et mis en place un système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), destiné à concentrer l'aide financière du FIDA sur les meilleures possibilités de réduction durable de la pauvreté rurale et améliorer l'impact et l'efficacité de ses programmes et projets;
- établi un programme visant à renforcer la présence du FIDA sur le terrain et les capacités dans les pays, et mis en route un programme pilote afin de tester différentes approches en 15 pays emprunteurs;

² Source: Estimations de la BID, *Global Development Finance 2004*, Banque mondiale.

- élaboré une nouvelle politique en matière de dons du FIDA, fondée sur le Cadre stratégique du FIDA et créant un nouveau guichet pour les dons à des pays spécifiques;
- établi et lancé un plan d'action visant à promouvoir l'égalité hommes-femmes dans les opérations du FIDA au cours de la période 2003-2005;
- élaboré et présenté de nouvelles politiques relatives au financement et à aux entreprises en milieu rural;
- mis au point une stratégie d'engagement aux côtés du secteur privé; et
- créé un nouveau dispositif de gestion de bilan destiné à améliorer la gestion des ressources financières et à réduire l'exposition aux risques financiers.

23. Les mesures susmentionnées ont toutes été prises compte tenu des huit priorités institutionnelles (voir annexe II), qui ont été établies et adoptées dans le contexte du cadre stratégique actuel. Ces priorités institutionnelles ont été d'abord présentées au Conseil dans le programme de travail et budget pour 2004 et sont maintenant soumises à nouveau au Conseil avec une définition élargie de la huitième priorité.

24. En 2005, le FIDA mènera aussi des consultations sur la septième reconstitution et préparera une réponse à l'EEI demandée par FIDA VI.

Budgétisation par activité

25. La mise en place de la budgétisation par activité est une tendance générale que l'on constate au sein des institutions du secteur public. Le FIDA a commencé à y recourir en 2003 pour la formulation de son programme de travail et budget. La planification, l'exécution, le suivi et les rapports resteront une tâche délicate et cruciale à l'avenir: disposant de ressources limitées, le FIDA devra planifier son action avec une idée claire des objectifs critiques qu'il a l'intention de se fixer.

26. L'avantage de la présentation des chiffres budgétaires par activité, au lieu des catégories de dépenses traditionnelles (postes de dépense), est qu'elle offre un tableau transparent de l'utilisation des ressources du FIDA dans le contexte de son cadre stratégique. La budgétisation par activité est mieux adaptée pour refléter les activités fondamentales du Fonds.

27. Un effort important a été fait afin de consulter les divisions et d'établir la liste des activités qui reflètent le mieux les travaux exécutés et étayent les priorités institutionnelles. La structure arborescente à trois niveaux des activités du FIDA figure à l'annexe III.

28. Il est important de noter que la présentation des budgets par activité n'empêche pas le Fonds de fournir des renseignements plus détaillés par poste de dépense. Effectivement, le budget qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session de décembre 2004 indiquera de façon détaillée, comme l'a demandé le Conseil, les activités et les dépenses telles que les frais de personnel, de voyage, de consultants, etc.

29. La budgétisation par activité, de même que la gestion axée sur les résultats, est utilisée non seulement au sein du système des Nations Unies, mais aussi par les IFI. Nombre de celles-ci mettent en place une budgétisation stratégique ainsi qu'un suivi et une allocation des ressources fondés sur la performance. Ainsi, la Banque asiatique de développement s'est dotée d'une unité de gestion des résultats au sein de son département des politiques et des stratégies.

Le système de gestion des résultats et de l'impact

30. Le SGRI met en place une approche structurelle de la gestion destinée à permettre à une organisation de bien concentrer son attention, pendant toute la durée du processus de gestion, sur les résultats visés. Il est à noter que l'approche et le système sont destinés à avoir des effets positifs se traduisant par une meilleure gestion des projets et un taux plus élevé de réalisation de l'impact. Comme le montre l'illustration figurant à l'annexe IV, le SGRI constitue un modèle logique structuré propre à la définition des résultats escomptés ainsi que des apports et activités nécessaires pour atteindre ces résultats.

31. À l'appui du renforcement de la gouvernance, le SGRI permettra au FIDA de mieux être en mesure:

- de mettre en pratique ses stratégies en définissant clairement les buts et objectifs poursuivis par l'Organisation et par les différents programmes et opérations;
- de planifier les opérations et d'affecter les ressources en vue de la réalisation des objectifs stratégiques;
- de gérer programmes et opérations;
- de tirer des enseignements de l'expérience; et
- de faire rapport sur les résultats et d'en être comptable.

32. Le SGRI du FIDA est fondé sur la méthode du cadre logique et utilise un certain nombre de concepts rigoureusement définis tels que les objectifs 2002-2006, les résultats escomptés, les indicateurs de performance et les extrants ou produits (voir annexe IV). Dans le cadre logique du programme de prêts du FIDA, il a été pris grand soin de veiller à ce que le système de gestion des résultats et les rapports sur les résultats ne se limitent pas à l'appui aux OMD et aux objectifs du Cadre stratégique, mais englobent aussi les domaines d'impact du cadre méthodologique d'évaluation des projets. Des indicateurs relatifs à la transformation institutionnelle (politiques et organisations) seront également inclus dans les rapports normaux du SGRI et reliés au SAFP.

33. Alors que l'ensemble des rapports sur les résultats et l'impact du portefeuille de prêts du FIDA commenceront à être établis à compter d'avril 2005, la mise en œuvre complète du SGRI proposé prendra trois à quatre ans, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'ait lieu l'examen à mi-parcours normal des projets ayant récemment démarré.

Système d'allocation fondé sur la performance

34. "Structure et fonctionnement d'un système d'allocation fondé sur la performance au FIDA" (document EB 2003/79/R.2/Rev.1), approuvé par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2003, présentait un système liant l'allocation des ressources du FIDA aux programmes des pays à la performance (contexte général, politique de développement rural et performance du portefeuille) ainsi qu'à la population et au revenu national brut par habitant. Le processus d'allocation du SAFP fonctionne selon un cycle triennal. Dans l'année qui précède immédiatement la première du cycle, le processus d'allocation détermine les allocations *ex ante* à engager au cours des trois années suivantes. Durant chaque cycle, le FIDA examinera annuellement les allocations *ex ante* afin de tenir compte des résultats des évaluations annuelles de la performance réalisées dans le cadre du SAFP, car elles refléteront les modifications importantes intervenues en ce qui concerne les besoins et/ou les réalisations des pays dans le domaine des politiques et des institutions. Les engagements se feront sur la base des programmes de travail annuels approuvés par le Conseil d'administration et dans le cadre des allocations du SAFP.

35. La première tranche d'allocation couvrira la période 2005-2007. Les premières évaluations de la performance réalisées au titre du SAFP ont été achevées à la fin du deuxième trimestre de 2004. Le calcul des allocations *ex ante* devait avoir lieu durant le troisième trimestre de 2004, mais il a été

anticipé de manière à permettre la présentation au Conseil d'administration, en septembre 2004, d'un programme de travail pour 2005 dans le cadre du SAFF, l'approbation finale par le Conseil d'administration du programme de travail devant avoir lieu en décembre 2004. Le programme de travail approuvé en 2004 pour les activités de 2005 comporterait l'application du SAFF dans le cadre des allocations régionales adoptées par le Conseil d'administration en 1999.

36. Les résultats détaillés du premier cycle d'évaluation de la performance des pays, récemment achevé, et les allocations par pays qui en découlent sont indiqués dans le document EB 2004/81/R.27, tandis que le programme de travail proposé à la section C de la partie I du présent document sera exécuté dans le contexte du SAFF et plus précisément dans celui des allocations par pays établies à l'issue de ce premier processus d'allocation.

37. L'examen interne des allocations par pays de 2005 a fait apparaître des problèmes opérationnels et, étant entendu que le SAFF est un processus en devenir qui évoluera à la lumière de l'expérience acquise, la direction du FIDA propose au Conseil d'administration, pour approbation, quelques mesures intérimaires compatibles avec le SAFF pour la période transitoire que constitue 2005 (voir exposé détaillé dans le document EB 2004/82/R.30).

B. Examen par département

38. Le FIDA s'emploie à renforcer sa capacité d'innovation et sa flexibilité. Au cours des dernières années, il a mis au point des méthodes, produits, solutions et compétences efficaces pour lutter contre la pauvreté. Pour atteindre au cours de cette période du Cadre stratégique l'ensemble des objectifs établis, le Fonds continuera à appliquer les huit priorités institutionnelles (voir annexe II) et, en conséquence, les différents responsables budgétaires du FIDA prépareront leur budget sur la base de celles-ci. Les divisions ont planifié leurs activités relatives à ces priorités et en ont estimé le coût, de manière à garantir que les ressources du Fonds soient utilisées pour atteindre ses objectifs généraux.

a) Département gestion des programmes

39. Le Département gestion des programmes (PMD) continuera à accorder la priorité à la conception, à la gestion et à l'exécution du programme de prêts et de dons afin de parvenir à des résultats dans le cadre des programmes de pays, ainsi qu'à mettre l'accent sur la concertation, la coordination et l'harmonisation des politiques. La réserve disponible pour le programme de prêts sera renforcée afin de permettre le traitement d'un volume accru et des ressources plus importantes seront consacrées à l'établissement et à la mise en œuvre d'un plus vaste programme de dons par le biais des guichets des dons régionaux/mondiaux et des dons à des pays spécifiques. Le suivi et la gestion du portefeuille de projets feront l'objet d'une attention prioritaire et PMD se concentrera davantage sur les résultats en employant des moyens tels que l'introduction d'un nouvel examen stratégique du portefeuille et l'amélioration du soutien et de la supervision de l'exécution.

40. PMD poursuivra aussi l'exécution du programme FIDA VI concernant les politiques et notamment le SAFF, le programme pilote relatif à la présence sur le terrain et le SGRI. Un plus grand effort sera fait pour axer davantage les exposés des options et stratégies d'interventions par pays (COSOP) sur les processus de réduction de la pauvreté relevant des pays, tels que le DSRP et les programmes à l'échelle du secteur agricole. Le programme de prêts et dons, le programme pilote relatif à la présence sur le terrain et une approche plus stratégique des programmes de pays offriront de plus larges possibilités d'engager une concertation et d'instaurer des partenariats, ainsi que d'acquérir des connaissances et de les partager. Pour que le FIDA reste en première ligne, PMD devra s'efforcer d'apporter des innovations au programme de prêts et dons, tâche qui sera facilitée par le lancement de l'initiative du FIDA pour intégrer l'innovation, programme multidonateurs qui devrait prendre tout son essor en 2005.

41. PMD apportera aussi son appui aux consultations relatives à la septième reconstitution en établissant des documents de fond/thématiques, en dirigeant la concertation avec les États membres

emprunteurs et en sensibilisant davantage le public à la mission du Fonds et à l'importante contribution qu'il apporte à l'autonomisation des ruraux pauvres.

b) Département affaires extérieures

42. Le Département affaires extérieures (EAD) renforcera ses partenariats et s'attachera à réunir les ressources nécessaires pour participer à la fois aux débats internationaux sur la mise en œuvre des OMD et aux autres grandes conférences. Les travaux conjoints de programmation réalisés dans le cadre du système commun des Nations Unies et d'autres mécanismes multilatéraux seront traités de façon plus approfondie, en particulier dans le contexte des processus d'harmonisation. La participation active de EAD à ces processus devrait conduire à faire reconnaître davantage la contribution spécifique que le Fonds apporte à la réduction de la pauvreté rurale dans les pays en développement. Pour permettre au Fonds d'exercer une plus grande influence, EAD a l'intention d'accorder une attention particulière au renforcement de sa Division des politiques et à la mise en place d'un programme de communication qui aidera le FIDA à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés en matière de gestion des connaissances. Le Bureau du Secrétaire et le Bureau central de EAD s'emploieront principalement à renforcer les relations du FIDA avec le Japon, notamment dans le contexte de son engagement dans les États insulaires du Pacifique; à poursuivre la participation aux activités de l'Union africaine, du NEPAD et d'autres instances intergouvernementales (par exemple l'Organisation de la Conférence islamique, l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est, la Ligue des États arabes et l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP)); à appuyer la structure du Conseil des gouverneurs et à contribuer aux consultations relatives à la septième reconstitution.

c) Département finances et administration

43. Le Département finances et administration (FAD) a pour mission d'améliorer l'appui apporté dans tous les secteurs du Fonds pour accroître l'efficacité de ses opérations. En 2005, il aura pour tâche principale de surveiller les résultats financiers et d'en faire rapport, en veillant à établir en temps utile les rapports analysant les données concernant les finances, la trésorerie, la budgétisation et l'administration des prêts. L'amélioration du modèle financier et la mise en place du système de gestion de bilan permettront de mieux analyser les risques et l'impact financier des opérations. Le lien amélioré entre le budget et les résultats et le Cadre stratégique fournira des informations précieuses pour la planification et l'allocation futures des ressources. Les modules PeopleSoft qui ont déjà été mis en œuvre seront renforcés afin que le nouveau système génère un maximum d'avantages, et la Division des systèmes d'information de gestion (FM) veillera prioritairement au soutien de ces modules. FM s'attachera aussi à mettre pleinement en œuvre une architecture fondée sur le web afin d'atteindre les partenaires extérieurs au siège du FIDA. L'Unité prêts et dons continuera à soutenir l'administration des prêts et à rationaliser les procédures par le renforcement du système des prêts et dons.

44. Outre la fourniture d'informations financières, FAD mettra aussi en place un environnement favorable pour les consultations prévues sur la septième reconstitution, en veillant à ce que les salles de conférences, les technologies de l'information et autres services soient disponibles. Elle s'attachera à préparer le déménagement dans le nouveau bâtiment du siège qui permettra de réunir sous un même toit tous les départements du FIDA.

45. FAD poursuivra aussi son importante réforme de la gestion des ressources humaines, qui comprend des initiatives telles que la participation à l'étude pilote de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur la rétribution de l'efficacité professionnelle et la modernisation des politiques et procédures de gestion des ressources humaines.

d) Bureau du Président et du Vice-Président

46. Comme il est mentionné dans l'introduction, l'Unité de la mobilisation des ressources (ER) est temporairement passée sous l'autorité du Président afin de mettre un accent particulier sur les tâches requises pour FIDA VII. ER mettra au point une stratégie et coordonnera une structure institutionnelle afin de mener à bon terme la consultation sur la reconstitution, qui sera lancée lors du Conseil des gouverneurs en février 2005. À cet égard, ses principaux objectifs pour 2005 seront de gérer le

processus de consultation sur la reconstitution, de préparer le matériel pertinent et de renforcer la position des États membres au moyen d'approches stratégiques visant les pays, et en consolidant les relations avec ceux-ci. En outre, ER continuera à améliorer la gestion des contributions au titre des reconstitutions précédentes et des fonds supplémentaires, et renforcera les partenariats du Fonds avec le secteur privé et les fondations.

47. Le volume de travail du Bureau juridique (OL) dépend des demandes qui lui sont adressées. Environ 50% de son travail consiste à apporter un soutien aux opérations relevant du programme de prêts et dons. À cet égard, OL s'efforcera de promouvoir la bonne gouvernance et le développement d'institutions de base. Les 50% restants concernent la fourniture de conseils institutionnels dans une vaste gamme de domaines, notamment les contrats de placements, les problèmes de ressources humaines, les baux du siège et autres contrats de louage de services. OL continuera de collaborer avec les autres organisations à l'harmonisation des approches sur les questions juridiques et, en interne, il apportera son appui à la bonne gouvernance tout en déterminant les domaines où des approches novatrices pourraient être développées.

48. Le Bureau de l'Audit interne (OA) se concentrera en 2005 sur la gestion des risques. En 2004, il a entrepris l'élaboration d'un cadre directeur pour la gestion des risques, qu'il consolidera et continuera de développer en 2005. OA examinera aussi les procédures relatives à la décentralisation budgétaire et s'appliquera à la mise en œuvre d'une politique de lutte contre la corruption et à la mise en place d'une politique structurée et d'un cadre de procédures.

49. L'exposé détaillé des priorités et activités des départements figure à l'annexe V.

C. Programme de travail pour 2005

50. Sous réserve que les ressources soient disponibles, le programme de travail devrait atteindre 500 millions de USD. Toutefois, aux fins de la planification des ressources nécessaires, on prévoit pour le programme de travail un montant de 475 millions de USD (331,8 millions de DTS³, contre 323 millions de DTS en 2004). Le programme devrait augmenter d'environ 2,7% par rapport à 2004, passant ainsi de 462,5 à 475 millions de USD (voir tableau 1). Conformément à l'accord conclu au cours de FIDA VI, le montant du programme de travail sera réparti entre le programme de prêts, auquel seront alloués 90% des ressources, et le programme de dons, qui en recevra 10% (y compris les montants transférés au MFDP).

**Tableau 3: Programme de travail proposé pour 2005
(en milliers de USD)**

Catégorie de fonds	Montant	% du total
Dons (pays)	10 250	2,2%
Montants transférés du programme de dons au MFDP (pays)	13 500 ^a	2,8%
Dons (niveau mondial/régional)	23 750	5,0%
Prêts	427 500	90,0%
Total	475 000	100,0%

^a Ce chiffre doit être considéré comme provisoire et pourrait être modifié.

³ Pour faciliter la comparaison, on a retenu pour le programme de travail 2005 un taux de change de 1,43178 DTS/USD, c'est-à-dire le même que celui utilisé par le Conseil d'administration lors de l'approbation du programme de travail 2004.

a) Programme de prêts

51. Le programme de prêts pour 2005 devrait augmenter de 2,6% par rapport à 2004, passant de 416,3 millions de USD à 427,5 millions de USD, sous réserve de la disponibilité des ressources (voir tableau 1). Ce programme de prêts devrait appuyer au moins 27 projets qui seront soumis au Conseil d'administration. Pour permettre le renforcement du programme de prêts, si les ressources le permettent, plusieurs projets seront élaborés et mis en réserve. On trouvera à l'annexe VI un exposé des stratégies régionales et des précisions sur les projets en réserve.

52. Les activités de prêts proposées sont conçues pour atteindre les objectifs énoncés dans le Cadre stratégique:

- 1 Renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations;
- 2 Améliorer l'accès équitable aux ressources naturelles productives et à la technologie; et
- 3 Améliorer l'accès aux services financiers et aux marchés.

53. La promotion de la parité hommes-femmes et le VIH/sida sont des questions de portée générale qui continueront, en 2005, à retenir l'attention du Fonds. Dans leur conception et leur exécution, tous les nouveaux projets se conformeront aux directives du Plan d'action du FIDA visant à promouvoir l'égalité entre les sexes. Il est aussi envisagé de chercher à mieux cerner la façon dont l'égalité entre les sexes et le VIH/sida devraient influencer sur l'action du FIDA dans les domaines stratégiques.

54. Le Fonds mettra davantage l'accent sur l'harmonisation entre ses stratégies de pays (COSOP) et les politiques et les stratégies de réduction de la pauvreté rurale adoptées par les pays eux-mêmes. Mis à part les stratégies nationales plus spécifiques à un pays, ces dispositifs nationaux peuvent revêtir la forme de DSRP ou d'approches sectorielles (SWAP). Cette harmonisation entre les stratégies de pays du FIDA et les stratégies adoptées par les pays, jointe aux efforts que déploie le Fonds pour exercer une influence accrue sur les politiques et les programmes des pays, a pour conséquence une évolution progressive de la conception des projets du FIDA vers une approche plus programmatique et axée sur les politiques. Les futurs programmes s'appuieront sur l'expérience acquise dans les pays, soutiendront les stratégies utilisées par les pays pour définir les priorités de la participation du FIDA afin d'assurer la sélectivité stratégique, et combineront les investissements en matière de réduction de la pauvreté à d'autres efforts visant à l'adoption de politiques favorables aux pauvres et à la transformation des institutions. En outre, une approche davantage axée sur les programmes de pays offrira un large éventail de possibilités de concertation et de création de partenariats, et de génération et de partage des connaissances. Le programme de prêts demeure par conséquent un outil capital qui permet au FIDA de se lancer dans des initiatives au plan des politiques et/ou d'élargir la concertation avec les gouvernements sur des questions clés en rapport avec la réduction de la pauvreté rurale. L'annexe VI présente des informations précises sur la manière dont les programmes de prêts régionaux prévoient d'atteindre les objectifs stratégiques. Comme par le passé, le FIDA recensera les possibilités de cofinancement avec d'autres IFI et des organismes bilatéraux.

b) Programme de dons

55. Conformément à la nouvelle politique en matière de dons approuvée en décembre 2003 (voir document EB 2003/80/R.5/Rev.1), le programme de dons devrait s'élever à environ 47,5 millions de USD. Ce montant représente 10% environ du programme de travail proposé pour 2005, et correspond à une augmentation de 2,8% par rapport au chiffre de 2004 (voir tableau 1). Comme le stipule la politique en matière de dons, ce montant est réparti à parts égales entre deux guichets, celui des dons au niveau régional et mondial et celui des dons spécifiques à un pays, chacun étant doté de 23,75 millions de USD. Le montant des ressources disponibles pour des dons à un pays spécifique inclut des ressources affectées au MFDP, représentant environ 2,8% du programme total de travail proposé (voir tableau 3).

56. La part du programme de travail 2005 financée par des dons est déterminée par la politique révisée en matière de dons, qui s'appuie sur le Cadre stratégique et qui fixe les nouvelles orientations proposées concernant l'appui du FIDA sous forme de dons. Ainsi, ce sont davantage les objectifs et l'impact escompté que les catégories de bénéficiaires des dons et les considérations budgétaires qui orienteront la répartition des allocations au sein du programme de dons du FIDA.

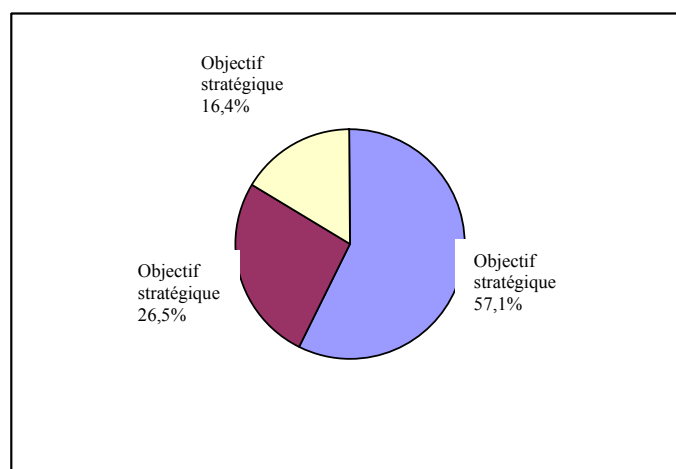
57. Après l'adoption de la politique révisée, des lignes directrices et des procédures détaillées ont été mises au point pour l'exécution du programme de dons. Elles comprennent notamment un ensemble plus cohérent et rationalisé de règles applicables à la gestion administrative et financière interne, et aux mécanismes internes d'examen et d'approbation. Pour *tous* les dons, la gouvernance sera fondée sur des procédures rigoureuses de sélection, d'examen et d'approbation, et le programme de travail 2005 suivra une approche globale, transparente et concurrentielle.

58. Le programme de travail financé au titre du guichet des dons au niveau régional et mondial sera axé sur les initiatives permettant de créer des possibilités de faire reculer la pauvreté par la promotion des échanges de connaissances et d'informations à travers des réseaux régionaux de recherche et d'innovation, animés ou non par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). L'année 2005 sera la première année de pleine application des dons spécifiques à un pays. La sélection des dons accordés au titre de ce guichet sera orientée par l'évaluation, prévue par le SAFF, des problèmes clés de développement rural et de réduction de la pauvreté, et par celle des facteurs politiques et institutionnels ayant une incidence sur l'efficacité des opérations de prêt. Le principe important auquel ces dons à un pays spécifique seraient soumis, dans le cadre du SAFF du pays concerné, serait sa conformité et sa compatibilité avec la stratégie du pays concernant l'association des prêts et des dons définie dans le COSOP, ainsi qu'avec le DSRP – un intérêt particulier étant porté aux moyens de remédier aux faiblesses institutionnelles par le biais d'un renforcement des capacités appuyé par des dons.

59. Il semble probable que la mise en place du guichet des dons à un pays spécifique entraînera un accroissement de la proportion des opérations d'un coût compris entre 100 000 et 200 000 USD, qui ont une interaction directe avec le portefeuille de prêts (après examen avec les divisions régionales du FIDA), mais il n'est pas prévu à ce stade d'augmenter les ressources humaines ou financières pour l'exécution du programme élargi de dons.

60. Le diagramme ci-après présente les liens avec les objectifs stratégiques (voir paragraphe 52), globalement pour les dons au niveau régional et mondial et les dons spécifiques à un pays. Les activités de recherche et d'innovation en faveur des pauvres continueront de représenter une part importante de l'ensemble, compte tenu du succès recueilli par ces investissements dans le passé. Le guichet des dons spécifiques à un pays est entièrement lié à l'objectif stratégique, et l'accent sera principalement mis sur le renforcement des capacités institutionnelles. Un soutien sera également apporté à des initiatives régionales et thématiques.

Programme total 2005 de dons par objectif stratégique du FIDA



D. Mécanisme de financement du développement des programmes et programme pilote relatif à la présence sur le terrain en 2005

a) Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP)

61. Depuis 2001, toutes les activités liées au développement des programmes par pays, accompagnées de leurs coûts, ont été réunies au sein d'un seul dispositif intégré, le MFDP, qui est doté de ses propres règles et procédures unifiées. Cette mesure a eu pour principal avantage de permettre la plus grande flexibilité dans l'utilisation des ressources pour parvenir à un processus entièrement intégré et à un meilleur rapport coût-efficacité. Le MFDP sera consacré, comme au cours des années précédentes, au développement des programmes par pays.

Tableau 4: Mécanisme de financement du développement des programmes (en milliers de USD)

Catégorie de fonds	Approuvé 2004	Estimation 2005	Variation en %
Développement de nouveaux projets/programmes	13 407	13 983	4,2
Portefeuille de projets en cours	15 041	15 517	3,1
Total	28 448	29 500	3,6

b) Programme pilote relatif à la présence sur le terrain (PPPT)

62. Le lancement d'un programme pilote relatif à la présence sur le terrain a été décidé dans le cadre de FIDA VI. Le Fonds ne dispose d'aucune représentation officielle dans les pays où il intervient. Conscients de la nécessité croissante d'apporter un soutien direct au suivi de l'exécution des projets, au renforcement de la concertation, à la création de partenariats et à la gestion des connaissances, les membres ont demandé que la question de la présence sur le terrain fasse l'objet d'un examen détaillé et que soient recensées les possibilités de renforcement de la présence et des capacités du FIDA dans les pays.

63. Le Conseil d'administration a approuvé en 2003 le lancement, pour une durée de trois ans, d'un programme pilote relatif à la présence sur le terrain, et a autorisé le FIDA à entreprendre 15 projets pilotes (d'un coût total d'environ 3,0 millions de USD) en vue d'évaluer les mécanismes pertinents de présence sur le terrain actuellement en place. Il s'agit par exemple de bureaux de liaison pour les projets, de consultants ou de facilitateurs locaux, de réseaux, de membres du personnel détachés, et de locaux partagés avec d'autres institutions des Nations Unies. L'année 2005 sera la deuxième année d'exécution de ce programme pilote.

E. Budget administratif pour 2005

64. Le budget administratif proposé pour 2005 s'élève à 54,1 millions de USD, ce qui correspond à une augmentation de 3,8% par rapport à 2004 (52,1 millions de USD). Compte tenu du niveau élevé des chiffres du budget pour 2005, on a utilisé, pour faciliter la comparaison, le même taux de change que celui en vigueur à la date d'approbation du budget 2004. Le budget détaillé qui sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2004 sera établi sur la base d'un taux de change EUR/USD actualisé.

65. L'augmentation de 3,8% inclut un taux général d'inflation de 2,2% et des augmentations spécifiques des dépenses afférentes au personnel ordinaire et temporaire. Comme lors des années précédentes, les prévisions de dépenses relatives au personnel ordinaire et temporaire prennent en compte les relèvements du barème des traitements et indemnités en conformité avec le système commun des Nations Unies.

F. Gestion des ressources

a) Croissance réelle nulle

66. Au cours des dix dernières années, le FIDA a géré ses ressources dans un contexte de croissance réelle nulle, qui a pesé sur certains postes du budget. Le Conseil des gouverneurs a approuvé l'an dernier une recommandation formulée dans le programme de travail et budget 2004, aux termes de laquelle les fonds non engagés à la clôture de l'exercice financier pourront être reportés à concurrence d'un montant ne dépassant pas 3% du budget dudit exercice. On trouvera à la sous-section b) ci-dessous une synthèse de l'utilisation des fonds reportés de l'exercice 2003.

67. À terme, le Fonds pourrait avoir besoin de ressources budgétaires supplémentaires pour financer un programme de travail en expansion, mais au stade actuel la direction considère que, outre les gains de productivité attendus du Programme de transformation stratégique (PTS), les éléments ci-après devraient permettre au FIDA de faire face aux besoins d'un programme de travail en augmentation tout en appliquant des normes budgétaires prudentes: i) l'examen en cours de l'utilisation des ressources humaines et financières, qui fait apparaître des possibilités de réaffectation en cours d'exercice; et ii) la disponibilité de fonds reportés. Par conséquent, les normes adoptées par la direction pour la préparation des priorités stratégiques du programme de travail et budget 2005 imposent une croissance réelle nulle, aussi bien du budget administratif de base que du MFDP.

68. Selon la méthode utilisée par le Fonds pour appliquer la croissance réelle nulle, les niveaux du budget administratif et des ressources du MFDP correspondent aux *chiffres de l'exercice précédent plus une majoration reflétant l'augmentation des coûts unitaires* (taux d'inflation appropriés, augmentations prévues du montant des honoraires dus aux institutions coopérantes, relèvements du barème des traitements et indemnités en conformité avec le système commun des Nations Unies).

69. Compte tenu de leur nature, les dépenses non récurrentes sont présentées séparément, tandis que le taux de croissance réelle nulle est appliqué au budget administratif de base et au MFDP. C'est la pratique qui a été suivie à ce jour, conformément aux mesures et procédures approuvées par le Conseil d'administration.

b) Fonds reportés

70. Après l'établissement des états financiers 2003 du FIDA, un montant de 1,464 million de USD restait disponible pour être reporté sur 2004. Alors que les prêts et les dons, et dans une certaine mesure le MFPD, constituent des engagements pluriannuels, le budget administratif demeure un instrument annuel. Le report a simplement pour effet d'étendre au budget administratif des règles déjà appliquées à d'autres catégories de ressources, et permet une exécution du budget plus complète et plus efficace.

71. Le tableau 5 ci-dessous présente l'affectation à ce jour du montant de 1,464 million de USD reporté de 2003. Le rapport, à l'intérieur du report, entre les dépenses de personnel et les autres catégories de dépenses a été maintenu lorsque les crédits ont été approuvés.

**Tableau 5: Montant reporté (3%)
Situation au 3 juin 2004
(en milliers de USD)**

	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Total
Montant reporté du budget administratif 2003	802,0	662,0	1 464,0
PMD – Transferts de personnel de FAD et du Mécanisme mondial	333,0		
EAD – NALO et Division des communications	334,0		
EAD – Activités de la Division des communications, dépenses liées au Conseil des gouverneurs		307,0	
FAD – Bureau du Trésorier, Bureau central et unité budget et planification stratégique	135,0		
FAD – Crèche du siège et augmentation du coût des services collectifs		147,5	
OPV – Activités du Bureau de l'évaluation et du siège		92,5	
Total approuvé	802,0	547,0	1 349,0
Solde au 3 juin 2004	0	115,0	115,0

c) Ressources humaines - Synthèse

72. Les effectifs du FIDA, non compris ceux d'OE, comprennent 301 postes ordinaires. Le document dans lequel était présenté, les années précédentes, le programme de travail et budget faisait apparaître la répartition des postes approuvés et le nombre de postes financés par des fonds supplémentaires provenant du budget administratif. Les membres du Conseil ont souhaité disposer d'une synthèse des ressources humaines, y compris le personnel temporaire, qui leur permettrait d'avoir une meilleure vue d'ensemble des opérations du FIDA. Le tableau 6 ci-dessous présente une estimation des effectifs pour 2005, répartis entre postes ordinaires et personnel temporaire, pour le budget administratif, le MFPD et les dépenses non récurrentes. Les chiffres définitifs et une ventilation plus poussée seront disponibles dans le programme de travail et budget détaillé qui sera soumis au Comité d'audit en novembre 2004 et au Conseil d'administration à sa session de décembre 2004.

Tableau 6: Ressources humaines - Synthèse

	Postes ordinaires ^a	Personnel temporaire (# équivalent temps complet) ^b	Total
Budget administratif	301	54	355
MFPD	0	30	30
Dépenses non récurrentes	0	9	9
Total	301	93	394
Fonds supplémentaires provenant du budget administratif	11	7	18
Total	312	100	412

^a Non compris le Bureau de l'évaluation. ^b En équivalent de fonctionnaires employés 12 mois par an.

PARTIE II – LE PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION DU FIDA POUR 2005 ET LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES

A. Contexte

73. **Contexte.** Ce programme de travail est le deuxième à avoir été préparé par le Bureau de l'évaluation (OE) depuis que le Conseil d'administration a approuvé, en avril 2003, la politique du FIDA en matière d'évaluation. Lorsqu'il a approuvé cette politique, le Conseil d'administration a décidé que OE formulerait son programme de travail et budget annuels indépendamment de la direction et le soumettrait à l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs. Comme suite à cette décision du Conseil d'administration et conformément à l'approche adoptée l'an dernier, le programme de travail et budget d'OE pour 2005 est présenté en même temps que le programme de travail et budget annuel du FIDA, mais séparément. Par conséquent, la partie II du présent document est exclusivement consacrée à un exposé du programme de travail et du budget d'OE pour l'an prochain.

74. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration en avril 2004, le programme de travail et le budget d'OE seront examinés par le Comité d'audit en novembre 2004 en même temps que le programme de travail et budget du FIDA. Entre-temps, ce document préliminaire a été discuté avec le Comité de l'évaluation à sa trente-septième session, le 3 septembre. Le président du Comité a soumis au Conseil d'administration un rapport résumant les délibérations du Comité et ses recommandations concernant le document. À la suite de la discussion qui a eu lieu au sein du Conseil d'administration ce jour et sur la base des indications et observations formulées par les membres du Conseil, OE, suivant en cela la pratique des années précédentes, préparera son programme de travail et son budget détaillés pour qu'ils puissent être examinés avec le Comité de l'évaluation à sa prochaine session, le 15 octobre 2004.

75. **Résultats obtenus en 2004.** En 2004, OE avait essentiellement trois priorités: i) les travaux d'évaluation demandés par le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation et/ou prévus dans le rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA; ii) la réalisation d'évaluations sélectionnées au niveau de l'Organisation (ENO) et des évaluations de programmes de pays, et de projets thématiques; et iii) la poursuite de l'élaboration des méthodes d'évaluation.

76. D'une manière générale, l'on peut dire qu'à ce stade, OE a pu réaliser ses principales tâches prioritaires et exécuter presque toutes les activités prévues pour l'année. Les résultats spécifiques obtenus dans chaque domaine prioritaire sont énumérés à l'annexe I. Il convient de noter que ces

résultats ont pu être obtenus en dépit de la mutation d'un évaluateur et du directeur adjoint d'OE à d'autres divisions du FIDA en avril et septembre respectivement. Bien que la procédure de recrutement de leurs remplaçants soit bien avancée, il est probable que les nouvelles recrues n'arriveront à OE que fin 2004 ou début 2005, ce qui laissera un vide important dans les ressources humaines d'OE en 2004. Ce vide a retardé l'exécution de certaines activités d'OE, notamment l'ENO du programme pilote de supervision directe ainsi que l'élaboration d'un dossier détaillé pour mettre les consultants d'OE au courant des méthodes d'évaluation de la division.

77. **Priorités pour 2005.** Indépendamment de ce qui précède, OE a pris en considération, pour définir ses priorités pour 2005, les orientations stratégiques définies par le FIDA en vue de la préparation des programmes de travail des divers services de l'Organisation pour 2005 ainsi que les principaux objectifs du *Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006*. En outre, OE est conscient de ce que 2005 sera une année importante pour le Fonds dans le contexte des consultations sur la septième reconstitution des ressources du FIDA. Cela étant, la division doit être prête à entreprendre les travaux d'évaluation que pourraient lui demander les États membres.

78. À la lumière des considérations susmentionnées, OE a défini pour 2005 des priorités qui, d'une part, vont dans le sens de la politique du Fonds en matière d'évaluation et, de l'autre, correspondent aux principales priorités de l'Organisation pour 2005 (voir l'encadré ci-après). Les principaux processus et questions de politique générale convenus dans le contexte de la sixième reconstitution continueront de constituer pour le Fonds une priorité élevée⁴.

B. Activités prioritaires d'OE dans le contexte des priorités institutionnelles pour 2005

Priorités institutionnelles pour 2005 ⁵	Activités prioritaires d'OE pour 2005
1. Évaluation externe indépendante (EEI) des opérations du FIDA	Supervision générale de l'EEI
2. Fonction d'évaluation indépendante	<p>2.1 Mise en œuvre intégrale de la politique du Fonds en matière d'évaluation</p> <p>2.2 Élaboration du programme de travail et du budget d'OE pour 2006</p> <p>2.3 Examen par OE du rapport du Président sur l'adoption et la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations</p>
3. Mesure des résultats et de l'impact	<p>3.1 Évaluation indépendante d'opérations et de politiques sélectionnées du FIDA</p> <p>3.2 Utilisation systématique du cadre méthodologique pour les évaluations des projets et des programmes de pays pour pouvoir en évaluer les résultats et l'impact</p> <p>3.3 Établissement du troisième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA</p>
4. Rôle de catalyseur du FIDA	Réalisation d'une évaluation des stratégies régionales et de programmes de pays sélectionnés ainsi que d'évaluations thématiques

⁴ Tels qu'exposés dans les directions stratégiques publiées le 27 avril par la direction du FIDA.

⁵ Telles qu'énoncées dans les directions stratégiques du 27 avril et dans le rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA.

79. Les activités d'évaluation à réaliser seront incorporées au programme de travail d'OE sur la base des critères de sélection convenus avec le Conseil d'administration en décembre 2003. Conformément à ces critères et afin de maximiser le rapport coût-efficacité des travaux indépendants d'évaluation pour l'Organisation et ses partenaires, OE veillera à ce que, dans toute la mesure possible, les activités d'évaluation s'intègrent naturellement aux processus de planification connexes du FIDA. Par exemple, la division évaluera des stratégies régionales ou de pays qui devraient donner lieu à la préparation d'une nouvelle stratégie ou à la modification des stratégies existantes à la suite de l'évaluation correspondante d'OE. De même, OE entreprendra des évaluations intérimaires de projets financés par le FIDA avant que celui-ci ne commence à préparer une nouvelle phase.

80. Pour 2005, par conséquent, OE a répertorié **quatre domaines prioritaires** qui sont les suivants:

- i) supervision de l'EEI;
- ii) réalisation d'évaluations sélectionnées au niveau de l'Organisation, d'évaluations de stratégies régionales, de programmes de pays et de projets, ainsi que d'évaluations thématiques;
- iii) réalisation, conformément à la politique d'évaluation du FIDA, de travaux d'évaluation spécifiques à soumettre au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation; et
- iv) élaboration de méthodes, portée des activités d'évaluation et autres activités.

81. Dans le domaine prioritaire i), OE continuera, jusqu'à son achèvement, à superviser l'évaluation externe indépendante au nom du Conseil d'administration du FIDA, auquel il rendra des comptes à ce sujet. Cette évaluation devrait être discutée avec le Conseil d'administration en avril 2005, après quoi OE assurera une diffusion appropriée du rapport final d'évaluation.

82. En ce qui concerne le domaine prioritaire ii), OE mènera à bien l'ENO concernant le programme pilote de supervision directe, qui sera discutée au Comité de l'évaluation en 2005. En outre, OE commencera une autre ENO⁶ pendant le second semestre. Plusieurs thèmes importants⁷ se sont dégagés du deuxième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA et plusieurs évaluations pourraient constituer le thème de l'ENO de l'an prochain. Toutefois, il est suggéré d'attendre la publication de l'avant-projet de rapport sur l'EEI, en octobre. Il est probable que l'EEI indiquera certains domaines clés dans lesquels des analyses plus poussées pourraient se justifier prochainement et mériteraient d'être incorporées au programme de travail d'OE pour 2005.

83. Outre ce qui précède, la division entreprendra pour la première fois l'évaluation de deux stratégies régionales du FIDA. Elle attache beaucoup d'importance à ce nouveau type d'évaluation, qui permettra de juger la pertinence, l'efficacité et l'impact de l'actuelle stratégie régionale et servira de base à son développement ultérieur. Les stratégies régionales sont importantes car elles constituent le cadre général des stratégies par pays du FIDA dans une région déterminée ainsi que des opérations de prêt et autres activités entreprises dans les divers pays concernés. De plus, ces évaluations permettront de porter une appréciation sur la cohérence des grandes orientations et des priorités des stratégies régionales à la lumière du cadre stratégique du FIDA et des problèmes de pauvreté rurale à résoudre dans la région. Spécifiquement, il est prévu d'évaluer les stratégies régionales de la Division d'Asie et Pacifique ainsi que de la Division Proche-Orient et Afrique du Nord. De plus, OE s'emploiera à réaliser quelque trois évaluations de programmes de pays, une ou deux évaluations thématiques⁸ et

⁶ Comme convenu avec le Conseil d'administration, et compte tenu de la complexité de ces évaluations et des ressources qu'elles exigent, OE ne peut entreprendre qu'une seule ENO à un moment considéré de l'année.

⁷ Par exemple, l'élément déterminant de la durabilité des opérations du FIDA; partenariat et cofinancement; concertation; politique en matière de financement rural; approche du FIDA dans les pays peu performants, les pays à revenu intermédiaire et d'autres pays; indépendamment de l'évaluation de la politique de promotion de l'égalité entre les sexes prévue pour 2005.

⁸ Ces chiffres sont inférieurs à ceux des années précédentes étant donné qu'en 2005, OE envisage de procéder à l'évaluation d'ensemble de deux stratégies régionales du FIDA. Les évaluations thématiques, en revanche, ne portent normalement que sur un aspect clé d'une stratégie régionale déterminée.

14 évaluations de projet. Les chiffres exacts seront déterminés à la suite d'un examen de l'état d'avancement effectif du programme de travail d'OE pour 2004, qui doit avoir lieu au second semestre 2004 ainsi que des autres considérations qui pourront apparaître pertinentes à ce moment-là.

84. Dans le domaine prioritaire iii), la division préparera le troisième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, conformément à la politique en matière d'évaluation. Ce rapport a pour but de regrouper, en en faisant la synthèse, les informations concernant les résultats et l'impact des opérations du FIDA à la lumière des évaluations réalisées en 2004 ainsi que de répertorier les questions intersectorielles et les enseignements de caractère général retirés des opérations du Fonds. Selon la pratique suivie depuis 2003, ce rapport sera discuté aussi bien avec le Comité de l'évaluation qu'avec le Conseil d'administration lors de leurs sessions respectives, en septembre 2005. Ce troisième rapport s'inspirera des deux rapports précédents et prendra en compte les observations et indications formulées par les membres du Comité et du Conseil d'administration.

85. Conformément à la politique en matière d'évaluation, OE élaborera un document relatif au deuxième rapport du Président sur l'application des recommandations issues des évaluations qu'il soumettra au Conseil d'administration. Le rapport d'OE sera discuté, en même temps que le deuxième rapport du Président, avec le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration lors de leurs sessions respectives de 2005.

86. En décembre 2003, un bulletin du Président a été publié sur les différentes mesures d'application et d'organisation internes visant à garantir une mise en œuvre méthodique de la politique d'évaluation. Ce bulletin a été communiqué au Conseil d'administration pour information en 2004. En 2005, la division continuera de suivre la mise en œuvre de ces mesures et, si besoin est, proposera les modifications à y apporter pour faciliter et améliorer la mise en œuvre de la politique d'évaluation.

87. L'année prochaine sera la première année d'application du mandat et du règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation⁹. Le Comité tiendra jusqu'à cinq sessions¹⁰ par an ainsi que toutes autres sessions extraordinaires qui pourront être requises pendant l'année, et une visite sur le terrain sera également organisée à son intention.

88. Dans le domaine prioritaire iv), la surveillance de l'application et de l'utilisation appropriée des méthodes d'évaluation d'OE sera resserrée pour garantir la comparabilité et la qualité des résultats et des produits issus des évaluations. Cette mesure permettra à son tour d'améliorer encore la base d'informations sur les évaluations disponible pour la préparation du rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA. Pour garantir la bonne application des méthodologies de base de la division, une formation sera dispensée au personnel dans les domaines requis. Par ailleurs, un programme détaillé sera préparé et exécuté l'an prochain afin de mettre les consultants au courant des méthodes d'évaluation d'OE. Comme par le passé, des ressources seront réservées pour la communication et la diffusion des résultats des évaluations.

89. **Autres activités.** OE participera également aux délibérations du Groupe d'évaluation des Nations Unies et sollicitera son admission au Groupe de coopération en matière d'évaluation des banques multilatérales de développement.

90. **Ressources humaines.** En 2005, OE aura besoin des mêmes effectifs que cette année, à savoir un directeur, un directeur adjoint, six évaluateurs et 7,5 agents des services généraux. Le tableau 4 de l'annexe VIII récapitule les besoins en ressources humaines d'OE pour 2005.

⁹ Le Comité de l'évaluation soumettra son mandat et son règlement intérieur révisés à l'approbation du Conseil d'administration à la session de décembre 2004 de ce dernier.

¹⁰ Leur nombre exact sera arrêté en décembre 2004 lorsque le Conseil d'administration approuvera le mandat et le règlement intérieur révisés du Comité.

91. **Ressources financières.** Les priorités et le programme de travail exposés ci-dessus ne devraient pas se traduire par une augmentation en termes réels du budget et des ressources humaines d'OE par rapport au niveau approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2004. Le projet de budget final pour 2005, que OE présentera au Conseil d'administration en décembre 2004, tiendra compte, comme dans le cas des autres services du Fonds, des ajustements apportés au budget approuvé du fait de l'inflation et de la dépréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro et reflétera également les modifications des dépenses de personnel résultant des changements apportés aux indemnités auxquelles peuvent prétendre les fonctionnaires ou des relèvements de traitement décidés dans le cadre du régime commun des Nations Unies. En outre, comme dans le cas des autres services du FIDA, le projet de budget d'OE est présenté aussi bien par catégorie de dépenses que par activité (voir les tableaux 1 et 2 de l'annexe VIII). Le budget de l'EEL, qui est administré par OE, est indiqué au tableau 3 de l'annexe VIII.

92. Les raisons exposées dans le projet de budget pour 2004 pour justifier l'inclusion d'une provision pour imprévus dans le budget d'OE demeurent pertinentes pour 2005, d'autant plus que le budget d'OE et le budget du FIDA étant séparés, OE ne pourra pas demander de ressources supplémentaires pendant l'année au titre du budget administratif du FIDA pour couvrir les dépenses imprévues qui pourraient surgir. De plus, comme 2005 sera seulement la deuxième année d'application de la nouvelle politique d'évaluation, la mise en œuvre intégrale de celle-ci risque d'entraîner des dépenses imprévues, qui ne seront connues qu'une fois que les activités auront été effectivement exécutées. Comme en 2004, par conséquent, le budget d'OE comportera une provision pour imprévus destinée à couvrir toute dépense imprévue qui pourrait se présenter.

93. En 2005, cependant, la provision pour imprévus a été ramenée à 2,5% du reste du budget d'OE, contre 5% en 2004. La raison de cette réduction est que différentes dépenses imputées à la provision pour aléas de 2004 ont été incorporées au budget ordinaire, notamment les dépenses liées au reclassement de postes et aux promotions intervenus en 2004. Il importe de conserver pour l'an prochain une provision pour couvrir les dépenses imprévues liées aux travaux du Comité de l'évaluation, lesquelles ne peuvent pas, à ce stade, être calculées avec précision. En 2005, en effet, le Comité opérera sur la base de son mandat et son règlement intérieur révisés, que le Conseil d'administration doit examiner et approuver en décembre 2004. La mise en œuvre du mandat et du règlement intérieur révisés entraînera des changements dans le fonctionnement du Comité en général, en particulier pour ce qui est du nombre et de la durée de ses sessions. Ces changements auront sans doute des conséquences financières qui ne pourront pas être prises en charge intégralement par le Bureau du Secrétaire du FIDA, en raison de la croissance réelle nulle imposée au budget administratif. La provision servira également à couvrir les dépenses imputables à tout changement imprévu des indemnités du personnel ou des barèmes de traitement décidé dans le cadre du régime commun des Nations Unies. Le Directeur d'OE rendra compte séparément au Conseil d'administration de l'utilisation de la provision et des activités financées.

94. En définitive, le budget d'OE pour 2005 ne devrait pas dépasser son niveau de 2004. Le montant total du budget proposé sera par conséquent de l'ordre de 4 491 425 USD. Le chiffre exact sera déterminé lorsque le programme de travail et le budget d'OE pour 2005 seront présentés au Conseil d'administration en décembre 2004 sur la base des considérations énoncées aux paragraphes 83 et 91 ci-dessus.

PARTIE III – RECOMMANDATIONS

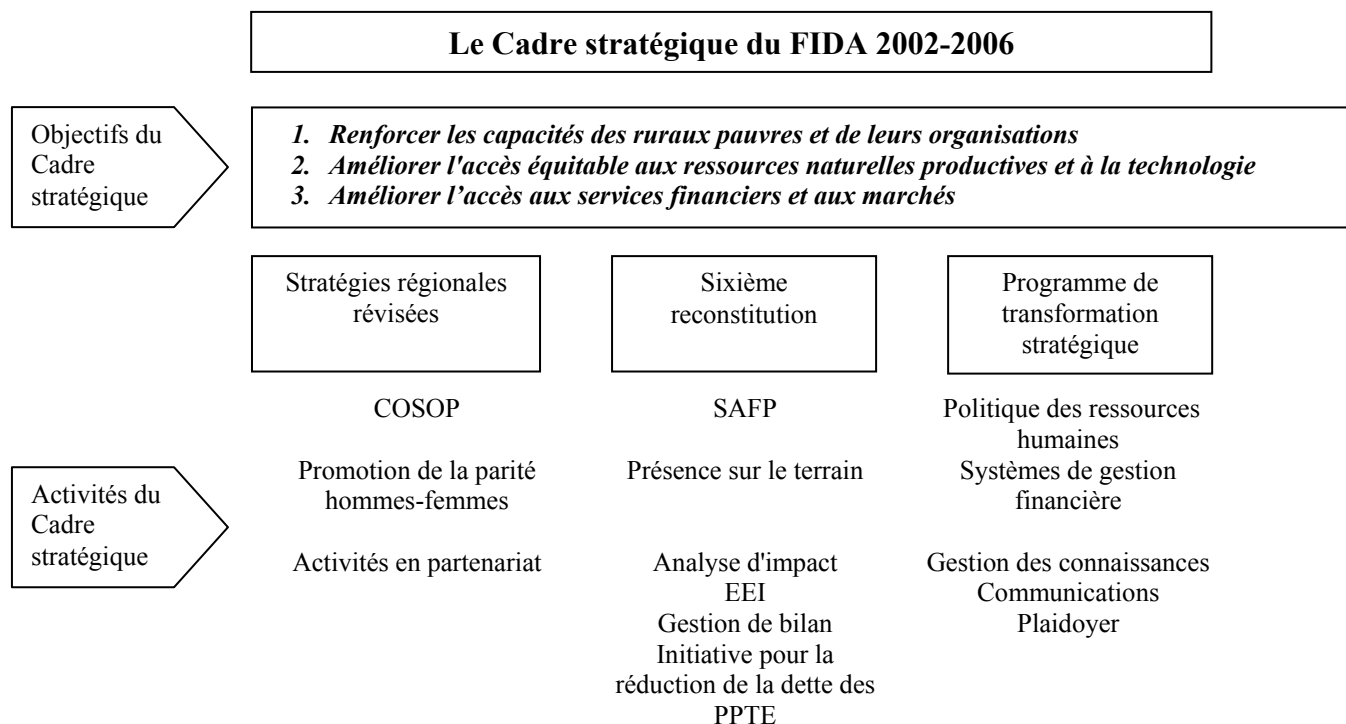
95. Le Conseil d'administration est invité à:

- i) formuler des observations et donner des avis sur les priorités stratégiques et le programme de travail du FIDA pour 2005 tels que sont décrits dans la partie I du présent document, y compris le montant du programme de travail, le MFDP et le budget administratif;
- ii) faire connaître au Bureau de l'évaluation ses observations, avis et décisions concernant la proposition de programme de travail et budget présentée dans la partie II du présent document.

96. Sur la base des délibérations et des décisions du Conseil d'administration à la présente session, le Fonds établira la version finale du programme de travail et budget proposé pour 2005, qui sera soumis pour examen au Comité d'audit à sa réunion de novembre 2004 ainsi qu'au Conseil d'administration à sa quatre-vingt-troisième session en décembre 2004.

CADRE STRATÉGIQUE DU FIDA 2002-2006

1. Le *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006* est conçu comme un élément de l'engagement général de la communauté internationale en faveur de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Le FIDA a pour mission d'œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté, et le Cadre stratégique comporte trois objectifs stratégiques dont la réalisation passe par un certain nombre d'activités connexes:



2. À la suite de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources, le FIDA a été invité à mettre en œuvre un système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et d'envisager une présence sur le terrain et diverses autres initiatives, énumérées dans le tableau ci-dessus. Ces questions ont déjà été abordées en 2004, mais la plupart d'entre elles auront, en 2005 et au-delà, des incidences qui ont été prises en compte dans la préparation du programme de travail des unités.

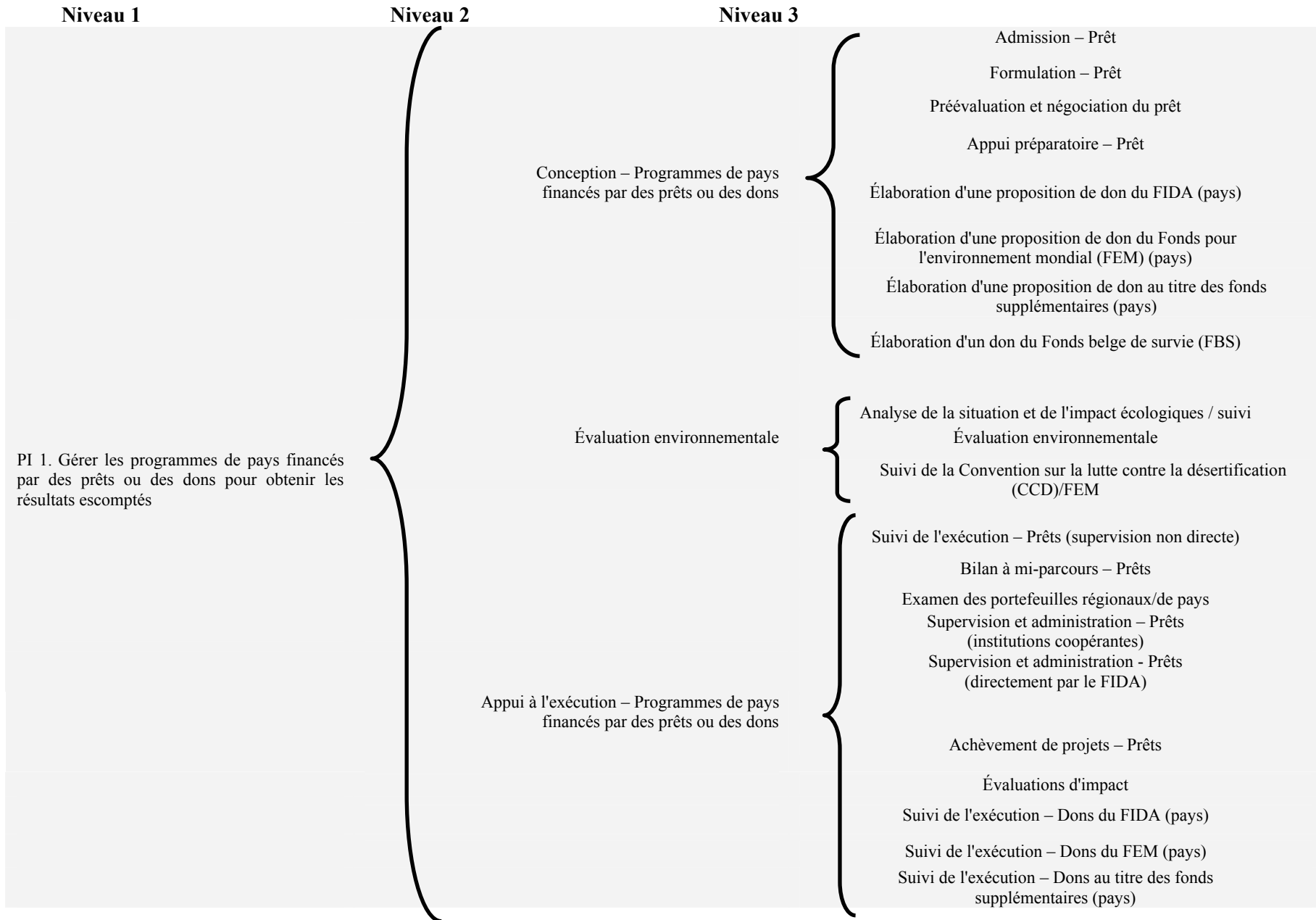
PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES POUR 2005

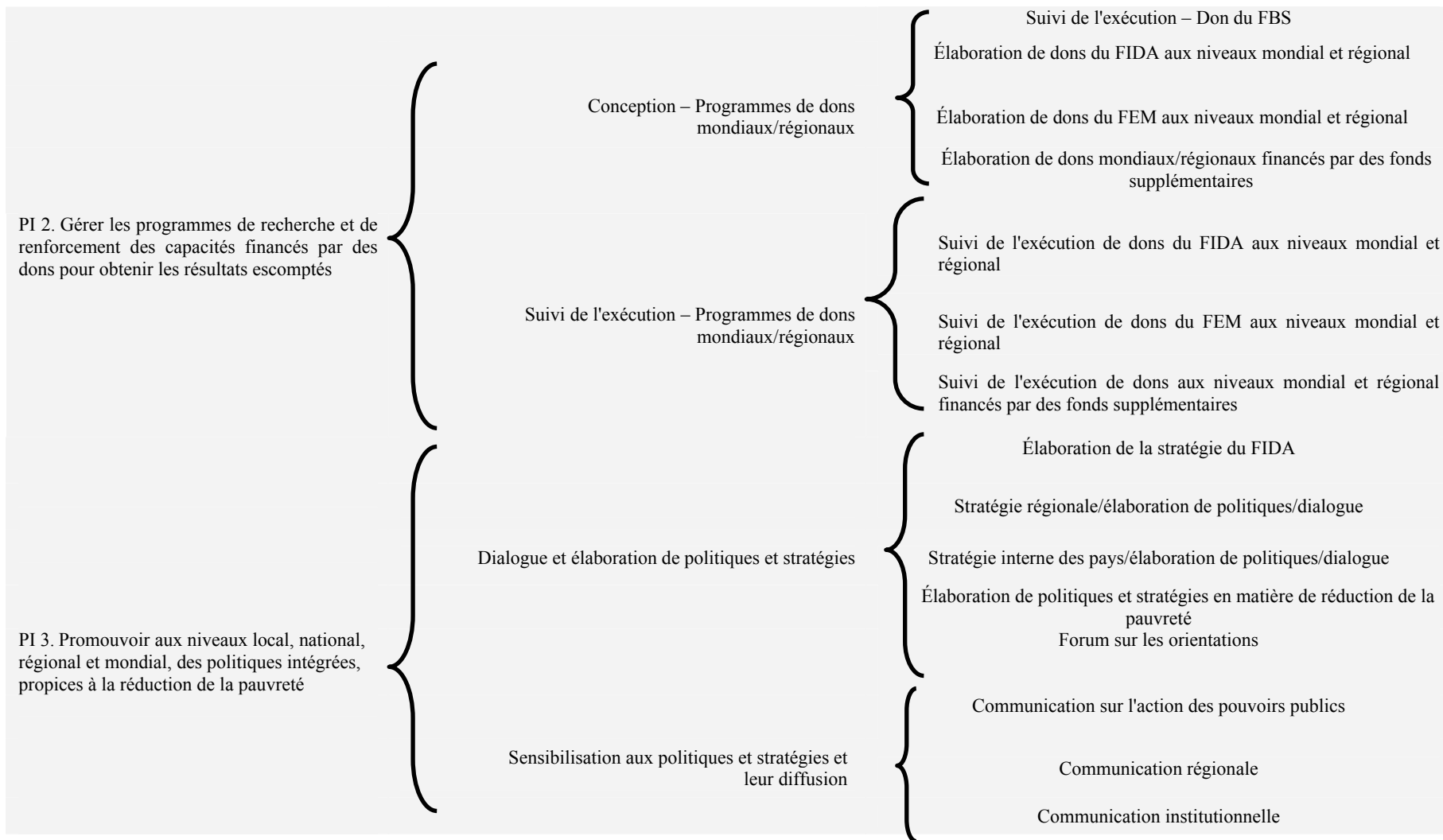
Lors de l'élaboration du programme de travail et budget de 2004, les directives publiées par la haute direction à l'issue du forum stratégique dégageaient huit priorités institutionnelles (PI). Ces huit priorités, dont la dernière a été définie plus largement, ont été reconfirmées et mises en relief par la haute direction à la suite du forum stratégique organisé pour le processus budgétaire 2005. Elles figurent dans l'encadré ci-dessous.

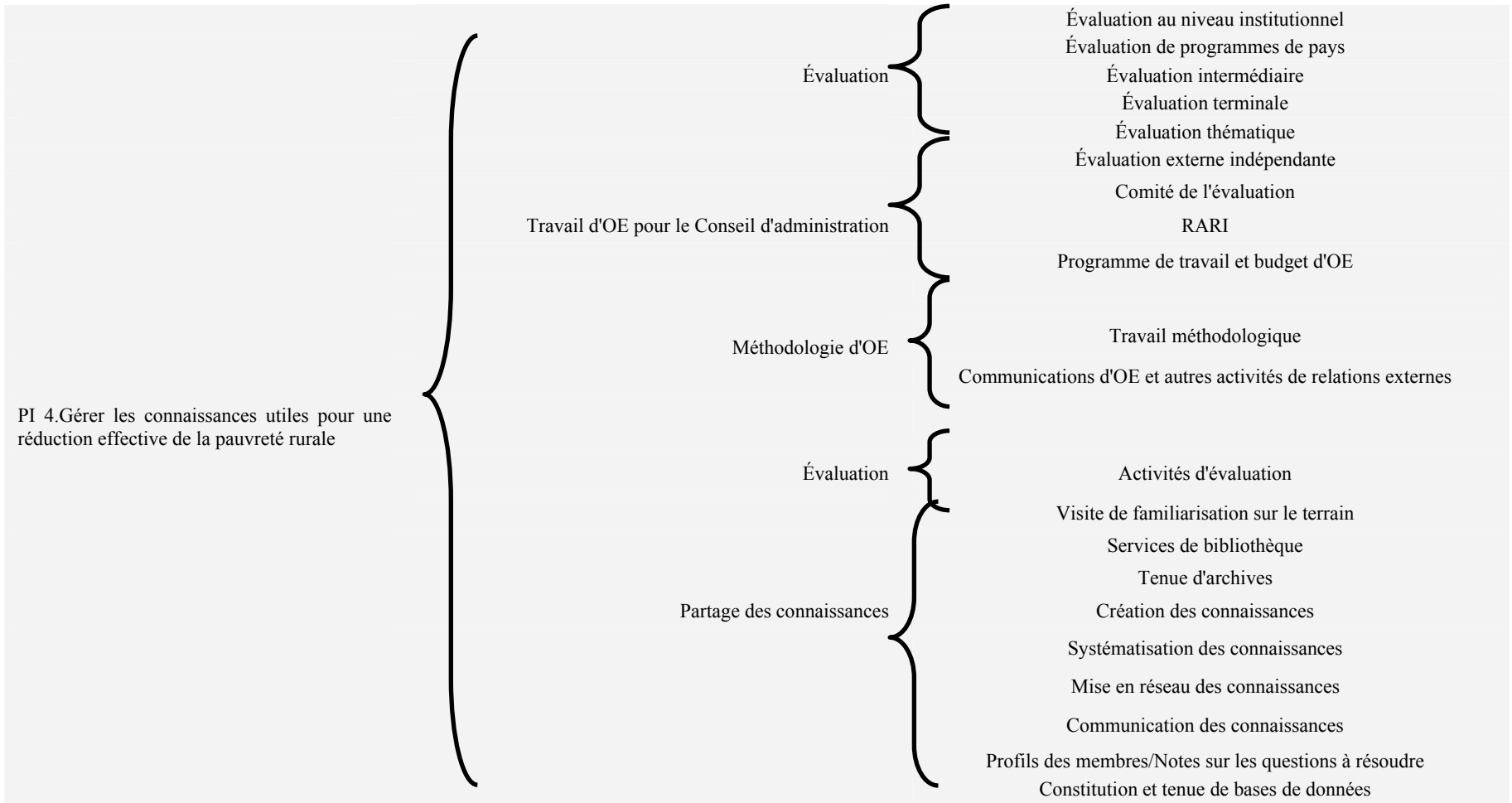
Encadré 1 - Priorités institutionnelles du FIDA

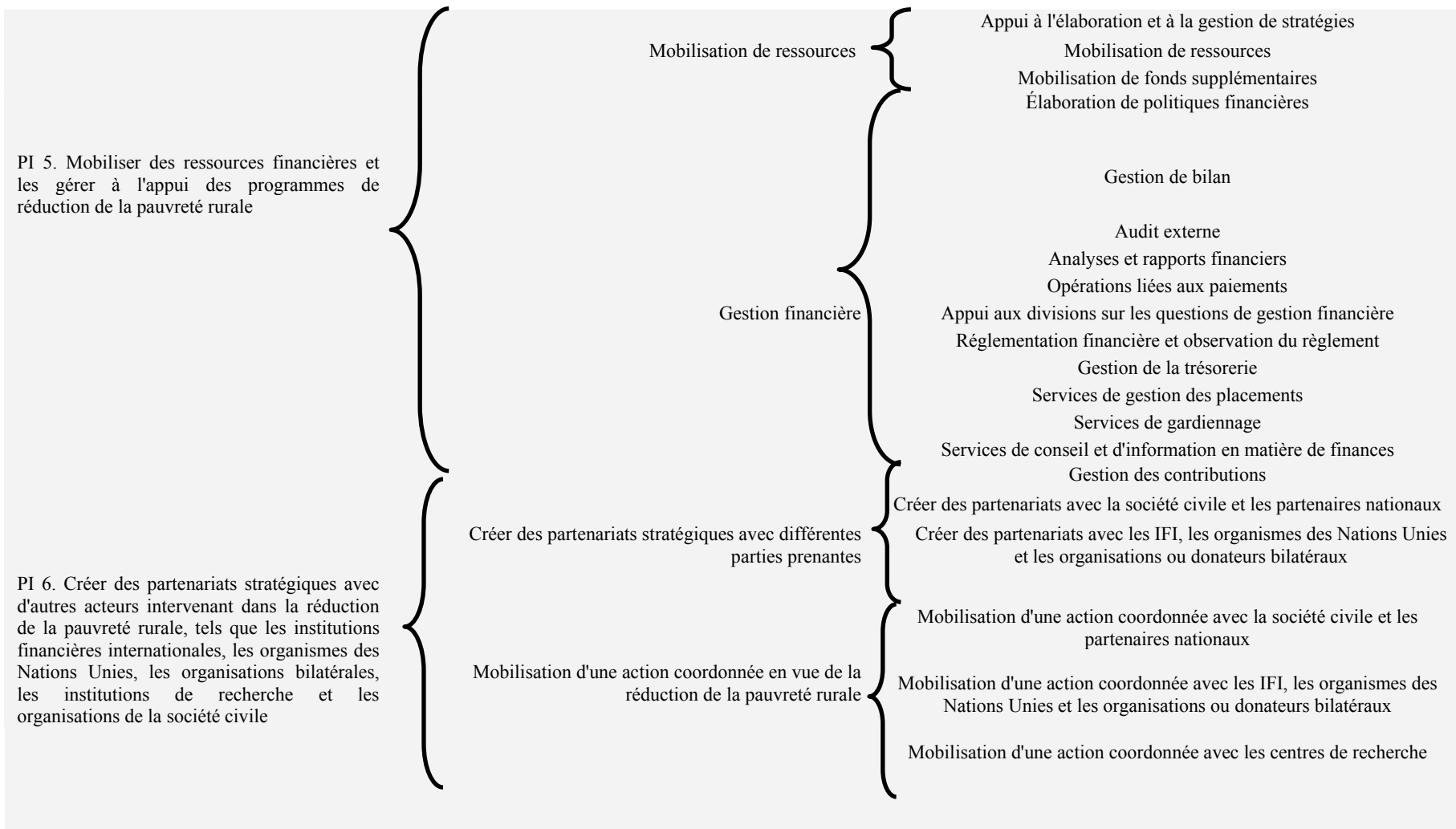
- PI1. Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés**
- PI2. Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés**
- PI3. Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial**
- PI4. Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale**
- PI5. Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale**
- 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)**
- PI7. Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale**
- PI8. Gérer la gouvernance institutionnelle, y compris les ressources humaines, la technologie de l'information ainsi que le soutien juridique et administratif, pour une plus grande efficacité**

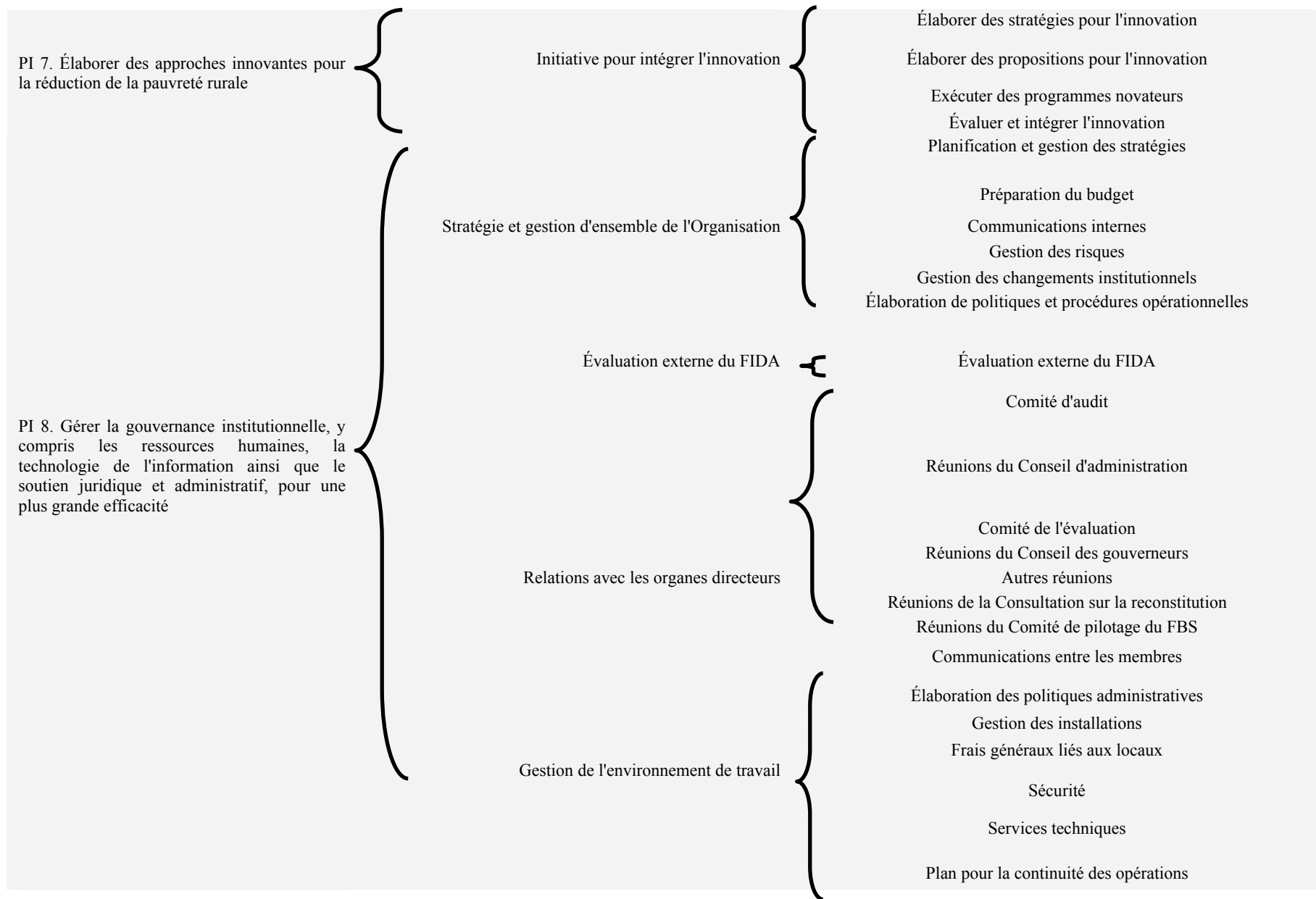
DIAGRAMME ARBORESCENT DES ACTIVITÉS DU FIDA

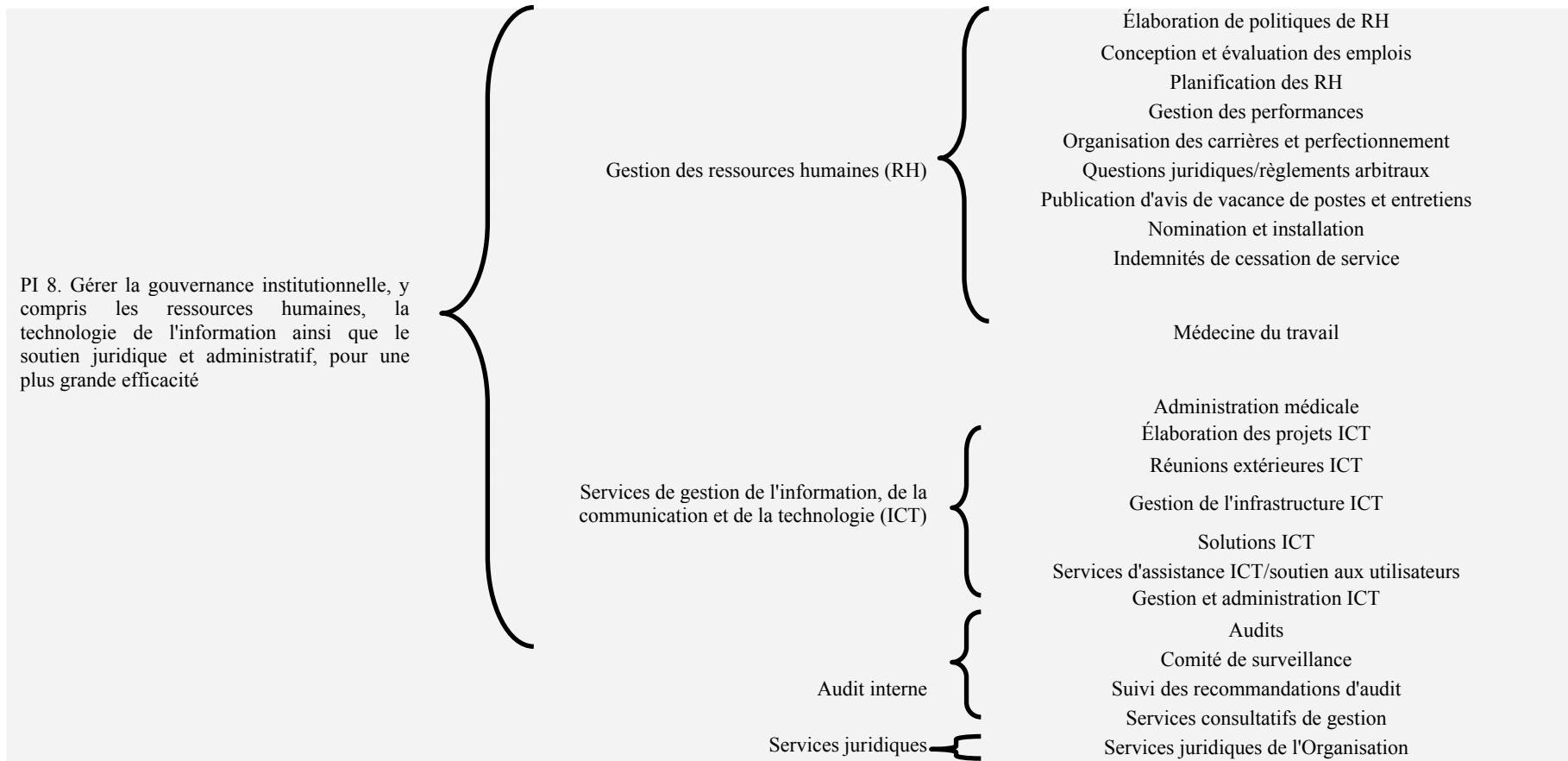




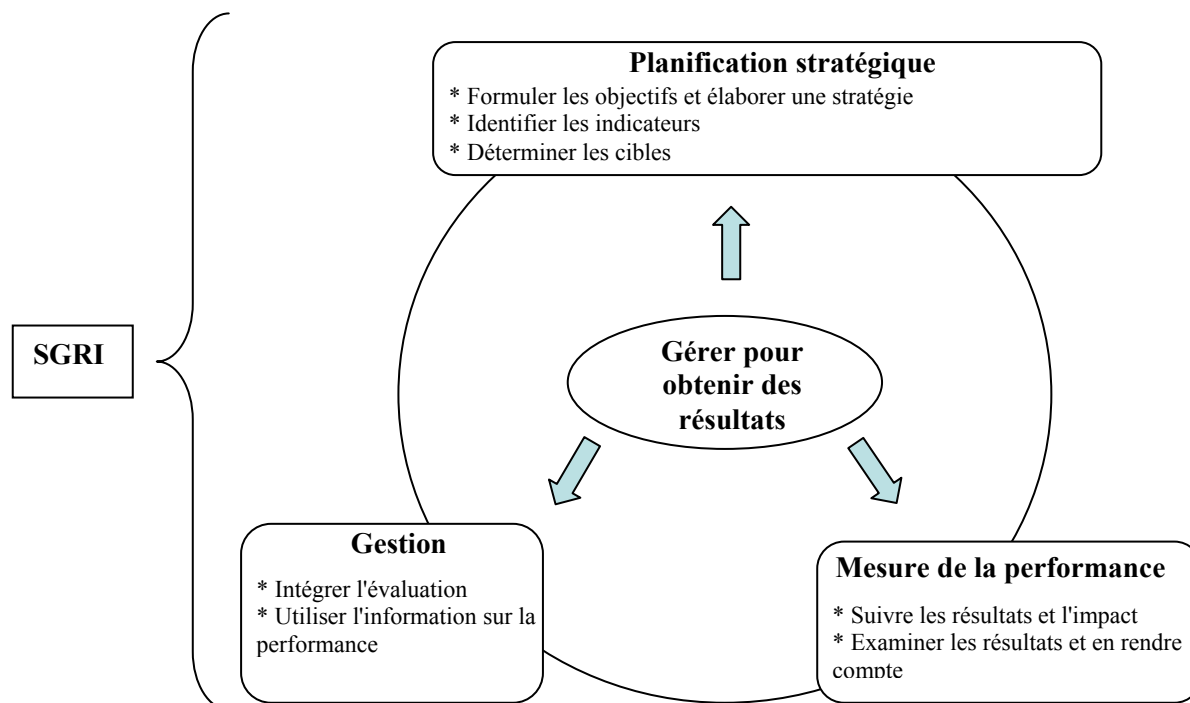








PROCESSUS DU SYSTÈME DE GESTION DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT (SGRI)



Planification stratégique

Définir les résultats escomptés et élaborer une stratégie pour les obtenir, au moyen d'un processus participatif associant toutes les parties prenantes. Déterminer les données permettant de suivre la performance en la comparant aux résultats escomptés et élaborer des plans pour la collecte des données sur la performance et la production de rapports à ce sujet.

Mesure de la performance

Collecter les données permettant de suivre la performance et de conduire, le cas échéant, les évaluations permettant de comprendre pourquoi une performance n'atteint pas ou dépasse les attentes. Transmettre des rapports sur la mesure de la performance aux partenaires/parties prenantes internes et externes pour appuyer les prises de décision et la planification future. Les résultats obtenus serviront de base à l'évaluation des effets à long terme (impact) de l'intervention de développement.

Gestion

Fournir aux responsables et aux équipes des informations pertinentes sur la gestion de la performance afin qu'ils soient en mesure de réviser et d'ajuster, le cas échéant, leurs plans et leurs stratégies et d'améliorer en permanence leurs activités en vue de maximiser les résultats.

ANNEXE IV

Le processus du SGRI comporte les étapes suivantes:

Formuler les objectifs et élaborer une stratégie. Au cours de cette étape, le FIDA a clairement identifié, en termes mesurables, les résultats escomptés et défini comment les obtenir:

RÉSULTATS		
Impact (troisième niveau de résultat)	Aboutissement (deuxième niveau de résultat)	Produits (premier niveau de résultat) de la totalité du portefeuille
Aider les ruraux pauvres à se libérer de la pauvreté	i) développer et renforcer les organisations de pauvres pour les aider à faire face aux problèmes qu'ils jugent critiques; ii) faciliter l'accès aux connaissances afin que les pauvres saisissent les occasions qui s'offrent et surmontent les obstacles iii) accroître l'influence exercée par les pauvres sur les politiques et les institutions publiques; et renforcer leur pouvoir de négociation sur les marchés.	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du capital humain pour les ménages ruraux • Développement institutionnel (transformation institutionnelle, réforme politique) • Gestion et coordination (y compris suivi et évaluation) • Commercialisation, entreposage et transformation • Gestion des ressources naturelles • Recherche, vulgarisation et formation • Développement des communautés rurales • Développement des entreprises rurales • Services de finance rurale • Développement des infrastructures rurales • Développement de la petite agriculture • Développement du petit élevage • Développement de la pêche artisanale

Examiner les résultats et en rendre compte. Outre le rapport de situation sur le portefeuille de projets, le FIDA soumettra aux sessions d'avril du Conseil d'administration des rapports agrégés sur les résultats et indicateurs d'impact susmentionnés. Ces rapports seront complétés par le rapport annuel d'OE sur les résultats et l'impact. Les rapports sur les résultats qualitatifs et les indicateurs d'impact, ou sur les indicateurs qui requièrent des méthodologies différentes et non annuelles, auront une périodicité différente, spécifique à la méthodologie choisie.

PRIORITÉS ET ACTIVITÉS DES DÉPARTEMENTS

Chaque département a identifié les activités qu'il entreprendra pour se conformer aux priorités institutionnelles.

A. Département gestion des programmes

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
GESTION DES PROGRAMMES (PMD)	PI1 et PI2	Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons et gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction du système de gestion des résultats et de l'impact (SGRI) • Dons d'assistance technique destinés au renforcement des capacités de gestion dans les projets du FIDA • Appui et supervision améliorés de l'exécution, actions de suivi mieux ciblées, organisation d'ateliers dans la région Afrique I, atelier sous-régional sur l'examen du portefeuille (Asie du Sud), examens de portefeuilles de pays et évaluations thématiques • Système de suivi et évaluation (S&E) amélioré • Consultations avec les institutions coopérantes pour examiner: i) les aspects clés de l'exécution et ii) l'amélioration de l'échange de l'information • Allocation de ressources humaines additionnelles pour assurer l'appui nécessaire à l'exécution/la participation à la supervision/les missions de suivi • Programme pilote relatif à la présence sur le terrain: il devrait avoir un impact positif sur les programmes de pays et le renforcement des capacités • Introduction du nouvel examen stratégique du portefeuille davantage axé sur les résultats i) des projets individuels et ii) de l'ensemble des projets • Dons: i) rapports d'activité sur l'exécution assortis de paramètres précis de suivi de l'exécution et ii) supervision sur le terrain pour les dons importants
	PI3 et PI6	Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial et créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
GESTION DES PROGRAMMES (PMD) (suite)	ACTIVITÉS	<p>Au niveau mondial / régional</p> <ul style="list-style-type: none"> • En collaboration avec la division des politiques, positionner le FIDA sur l'échiquier mondial du développement (par exemple, harmonisation entre donateurs, subventions agricoles, accroissement des flux d'aide, efficacité des aides) • Instaurer des partenariats stratégiques (par exemple, NEPAD, autres IFI, CCD/FEM, etc.) • Appuyer les initiatives régionales en matière de politiques (par exemple, politique agricole commune pour l'Afrique de l'Ouest, accès aux marchés) • L'eau pour la vie et la gestion de l'eau (Programme des Nations Unies sur l'eau) • L'initiative de collaboration prometteuse FIDA/Office allemand de la coopération (GTZ) lancée dans le domaine des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP). <p>Au niveau national</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'associer aux stratégies de réduction de la pauvreté (par exemple, DSRP, swaps, etc.) • Reproduire d'un pays à l'autre les initiatives en matière de politiques (par exemple, décentralisation, réforme agraire). • Prendre part à la concertation concernant le SAFR • Programme pilote relatif à la présence sur le terrain dans 15 pays • Concrétiser l'impact de la présence sur le terrain au niveau des politiques
	PI4	Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme de prêt et de don et le programme pilote relatif à la présence sur le terrain vont fournir des occasions variées de générer et de partager des connaissances
	PI5	Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • PMD appuiera FIDA VII en contribuant à la préparation de documents d'information/thématiques; plaidant en faveur du FIDA dans les pays clés des régions; faisant mieux connaître le mandat du FIDA aux niveaux local, national, régional et international; et influençant les DSRP et les autres stratégies de réduction de la pauvreté rurale conduites par les pays dans le but d'accroître les ressources allouées aux programmes de réduction de la pauvreté rurale.

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
GESTION DES PROGRAMMES (PMD) (suite)	PI7	Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats de l'initiative pilote pour intégrer l'innovation permettront au FIDA de lancer l'initiative multidonateurs en grandeur réelle en 2005.
	PI8	Gérer la gouvernance institutionnelle, y compris les ressources humaines, la technologie de l'information ainsi que le soutien juridique et administratif, pour une plus grande efficacité
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Pour surmonter les problèmes de dotation en personnel qui se sont posés plusieurs années de suite, PMD a financé des agents relevant du chapitre X (cadres et services généraux) en recourant au MFDP et à des fonds supplémentaires. Les résultats sont plus satisfaisants lorsque l'environnement de travail est favorable en termes de ressources humaines adéquates (et arrangements contractuels), possibilités de développement de carrière, appui informatique et programmes de formation aux technologies de l'information.

B. Département affaires extérieures

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
AFFAIRES EXTÉRIEURES (EAD)	PI3	Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre et maintenir le dialogue et l'action qui ont débuté en 2002 • Promouvoir la constitution de coalitions avec les Nations Unies et la société civile dans de nouveaux contextes (Instance permanente sur les questions autochtones) • Faire mieux reconnaître l'approche du FIDA, contribuant ainsi à FIDA VII • Renforcer les relations du FIDA avec le Japon, également dans le contexte de l'engagement du Fonds dans les États insulaires du Pacifique en développement, comme avec le plan d'action de la Barbade; fournir un appui à l'Union africaine, au NEPAD et aux autres instances intergouvernementales; appuyer la structure du Conseil des gouverneurs; et contribuer aux consultations de FIDA VII.

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
AFFAIRES EXTÉRIEURES (EAD) (suite)	PI4	Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'apprentissage et le partage des connaissances grâce au FIDA virtuel et à la collaboration avec les partenaires du développement (développer le portail d'information sur la pauvreté rurale) • Programme de visites de découverte sur le terrain • Affiner les services de référence et de documentation • Conserver la mémoire institutionnelle
	PI5	Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer des documents de fond sur les orientations • Organiser des sessions consultatives pour FIDA VII et y contribuer • Préparer des plans de communication
	PI6	Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et consolider les partenariats existants avec les organisations bilatérales et multilatérales (grandes organisations intergouvernementales sélectionnées comme l'Union européenne, le Groupe des Soixante-dix-sept et l'Union africaine) et les IFI (institutions financières arabes, banques régionales de développement, Fonds de l'OPEP). • Renforcer l'action de plaidoyer, le partenariat et la constitution de coalitions avec les États membres du FIDA pour un soutien politique accru et la mobilisation en faveur de FIDA VII (ainsi que pour le réengagement du FIDA dans le Pacifique) • Contribuer à la rédaction des documents et notes de travail portant sur les politiques et l'expérience du FIDA en matière d'appui aux politiques et aux projets • Affirmer le rôle catalytique au sein du FIDA pour faire en sorte que les politiques adoptées dans les instances des Nations Unies et dans les grandes conférences internationales soient suivies d'effet et exécutées de manière adéquate et en temps utile.
	PI7	Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • En collaboration avec PMD, mettre en œuvre l'initiative pour intégrer l'innovation • Étudier des approches novatrices de la concertation et de la communication (découverte du terrain pour le personnel d'EAD)

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
AFFAIRES EXTÉRIEURES (EAD) (suite)	PI8	Gérer la gouvernance institutionnelle, y compris les ressources humaines, la technologie de l'information ainsi que le soutien juridique et administratif, pour une plus grande efficacité
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifier les processus internes liés à EAD • Améliorer l'efficacité de toutes les activités au moyen de la communication interne • Contribuer à la gouvernance institutionnelle et renforcer la gestion des ressources humaines • Optimiser les relations avec les États membres • Contribuer aux réunions des organes directeurs y compris les sessions de consultation relatives à FIDA VII

C. Département finance et administration

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
FINANCE ET ADMINISTRATION (FAD)	PI1 et PI2	Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons et gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'administration des prêts en fournissant les données les plus récentes et les données historiques sur la disponibilité des ressources, en élaborant des prévisions et en communiquant des informations sur les tendances financières • Fournir une assistance administrative pour permettre aux collègues du FIDA de contribuer aux priorités et activités institutionnelles telles le traitement à des paiements pour les voyages, les consultants, les institutions coopérantes, les fournisseurs et les salaires • Élaborer et produire en temps utile des rapports et analyses de gestion. Fournir une analyse détaillée des coûts et des rentrées par pays spécifique, projet et condition de prêt; appuyer un programme de prêts plus important qui prendra en compte les indicateurs du SAFP
	PI5	Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un environnement favorable aux consultations prévues, en veillant à la disponibilité des locaux de conférences et à l'aménagement harmonieux d'aires de rencontre et en assurant l'appui opérationnel, administratif et informatique requis ainsi que les ressources nécessaires • Participer activement à FIDA VII en présentant une analyse financière issue du modèle financier et de connaissances spécialisées sur des aspects techniques.

DÉPARTEMENT	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
FINANCE ET ADMINISTRATION (FAD) (suite)	PI8	Gérer la gouvernance institutionnelle, y compris les ressources humaines, la technologie de l'information ainsi que le soutien juridique et administratif, pour une plus grande efficacité
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la gestion des ressources humaines: procéder à l'examen des augmentations de salaire et de la performance dans le cadre de l'étude pilote de la CFPI; proposer des formations visant à renforcer les capacités du personnel s'inscrivant dans le programme de développement des compétences du personnel du Centre de développement pour le FIDA; améliorer les compétences en matière de gestion • Assurer la sécurité du personnel (mise en œuvre des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies) • Assurer la gestion des ressources financières: améliorer le suivi financier et le compte rendu des résultats financiers, y compris les données sur les prêts et les dons; améliorer la gestion financière des fonds supplémentaires; organiser des ateliers de formation à l'intention des emprunteurs sur l'administration des prêts et des dons et l'établissement des rapports d'audit de projets; mettre en œuvre les recommandations du rapport sur la sécurité des placements et du rapport sur la gestion de bilan; rattacher le cadre stratégique au programme de travail et budget, et aux résultats effectifs par l'introduction intégrale de la budgétisation par activité et la mise en place de systèmes de rapports; • Assurer la gestion des systèmes d'information: mettre pleinement en œuvre une architecture fondée sur le web afin d'atteindre les partenaires du FIDA extérieurs au siège. • Mettre en œuvre les recommandations du rapport final de l'EEI

D. Groupe OPV

Bureau du Conseiller général

DIVISION	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
BUREAU DU CONSEILLER GÉNÉRAL (OL)	PI1	Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Mener à terme toute tâche découlant de l'examen et de l'évaluation du rôle des institutions coopérantes dans la supervision et l'administration des prêts du FIDA • Fournir un appui pour améliorer l'aide apportée par le FIDA dans le contexte de la mise en œuvre du programme pilote relatif à la présence sur le terrain
	PI2	Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de dons et, plus particulièrement, à l'élaboration et l'affinement des procédures requises à cet effet
	PI3	Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la préparation et à la négociation des accords et des arrangements relatifs à l'établissement de bureaux locaux et de bureaux de liaison du FIDA, conformément aux décisions du Fonds • Poursuivre l'exécution du volet du plan d'action pour l'équité hommes/femmes qui lui incombe
	PI5	Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale
ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à apporter un appui juridique pour l'exécution de FIDA V et VI et contribuer à la préparation et la négociation de FIDA VII • Continuer l'appui juridique destiné à la mobilisation de fonds supplémentaires et aux négociations relatives aux accords et arrangements s'y rapportant • Dans le cadre des paramètres de l'Accord portant création du FIDA, s'efforcer de maximiser la recevabilité et l'emploi des ressources ordinaires, des ressources destinées à l'initiative de réduction de la dette PPTE, ainsi que des ressources supplétives, complémentaires et spéciales 	

ANNEXE V

DIVISION	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
BUREAU DU CONSEILLER GÉNÉRAL (OL) (suite)	PI6	Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à travailler en étroite relation avec le Mécanisme mondial et la Coalition internationale pour l'accès à la terre • Instaurer de nouveaux partenariats stratégiques, et maintenir les anciens, avec les entités bilatérales et multilatérales, en contribuant à la formulation et la négociation des paramètres et des modalités de partenariat, à la lumière de la structure et du règlement du FIDA, et à la préparation et l'administration des arrangements conclus • Tenter d'harmoniser avec les organisations similaires/ les autres IFI les questions et procédures juridiques
	PI8	Gérer la gouvernance institutionnelle, y compris les ressources humaines, la technologie de l'information ainsi que le soutien juridique et administratif, pour une plus grande efficacité
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à participer au Comité de surveillance et traiter les questions relatives au tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail/Commission paritaire de recours, ou assurer une fonction de conseil pour ces questions • Promouvoir des politiques et des procédures de bonne gouvernance pour le FIDA et les projets et programmes qu'il finance • Avec la coopération d'OA, OL continuera de mettre en œuvre le nouveau cadre juridique du FIDA et de le faire connaître via l'Intranet • Apporter un soutien substantiel pour assurer la mise en œuvre complète et réussie du PTS

Bureau de l'audit interne

DIVISION	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
BUREAU DE L'AUDIT INTERNE (OA)	PI8	Gérer la gouvernance institutionnelle, y compris les ressources humaines, la technologie de l'information ainsi que le soutien juridique et administratif, pour une plus grande efficacité
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la politique de lutte contre la corruption afin de contribuer à améliorer l'impact des projets du FIDA et d'aligner les pratiques du Fonds en la matière sur celles des autres IFI • Rationaliser la politique structurée et le cadre de procédures existants: étoffer les règles procédurales et compléter le manuel du FIDA affiché sur l'Intranet • Poursuivre l'appui en développant et en consolidant le cadre directeur pour la gestion des risques lancé en 2004 • Promouvoir la responsabilisation et l'obligation de rendre compte en décentralisant le processus de prise de décision: en étroite relation avec le PTS, proposer des contrôles de bilan qui préservent la flexibilité tout en assurant la transparence financière de chaque processus (rapports/examen des résultats/contrôle de la gestion)

Unité de la mobilisation de ressources

DIVISION	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
UNITÉ DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES (ER)	PI3	Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à mettre l'accent sur le cadre stratégique en appliquant des politiques inspirées des avis formulés par les États membres au cours du processus de reconstitution des ressources
	PI4	Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux connaître les priorités des États membres • Améliorer la communication avec les États membres • Se joindre à des groupes de plaidoyer • Mettre en œuvre une stratégie de communication concernant la reconstitution des ressources en collaboration avec la division de la communication (EC)
	PI5	Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer FIDA VII • Gérer les ressources de base, les fonds supplémentaires et autres ressources novatrices (par exemple les fonds disponibles au titre de l'initiative pour intégrer l'innovation) • Mobiliser l'appui politique et financier et identifier les possibilités de fonds supplémentaires/thématiques (mobiliser des contributions plus élevées des listes B et C; assurer un suivi pour les pays ayant des arriérés; accorder une attention particulière aux pays en développement/émergents ayant récemment rejoint les rangs des pays donateurs; et contribuer à la participation du FIDA aux instruments de gestion de la dette, y compris à l'initiative pour la réduction de la dette PPTE) • Préparer des documents d'orientation • S'intéresser aux pays en développement/émergents ayant récemment rejoint les rangs des pays donateurs
	PI6	Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer des partenariats avec le secteur privé et d'autres IFI

DIVISION	PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES PLANIFIÉES	
UNITÉ DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES (ER) (suite)	PI8	Gérer la gouvernance institutionnelle, y compris les ressources humaines, la technologie de l'information ainsi que le soutien juridique et administratif, pour une plus grande efficacité
	ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que le programme de travail de l'unité utilise au mieux les fonds disponibles et continue de rattacher les ressources aux priorités lors de la planification des tâches.

**PROGRAMME DE TRAVAIL PAR RÉGION POUR 2005
(en milliers de USD)**

	Afrique de l'Ouest et du Centre	Afrique orientale et australe	Asie et Pacifique	Amérique latine et Caraïbes	Proche-Orient et Afrique du Nord	Total
Allocation recommandée	78,6	78,6	132,6	72,8	64,9	427,5
Pourcentage du programme global	18,4%	18,4%	31%	17%	15,2%	100%
Nombre de projets	6	5	6	5	5	27
Liste provisoire des pays ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Bénin • Ghana • Guinée-Bissau • Nigéria • R.D. du Congo • Sénégal 	<ul style="list-style-type: none"> • Madagascar • Mozambique • Ouganda • République-Unie de Tanzanie • Rwanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Bangladesh • Bhoutan • Chine • Inde • Laos • Philippines 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolivie • Colombie • Costa Rica • Mexique • Nicaragua 	<ul style="list-style-type: none"> • Arménie • Géorgie • Jordanie • Soudan • Tunisie 	
Réserve	<p style="text-align: center;">4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Congo • Gabon • Niger • Sierra Leone 	<p style="text-align: center;">1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenya 	<p style="text-align: center;">2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pakistan • Sri Lanka 	<p style="text-align: center;">5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brésil • El Salvador • Haïti • Paraguay • République dominicaine 	<p style="text-align: center;">2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maroc • Yémen 	14
Total	10	6	8	10	7	41

^a La liste des pays est susceptible de modification.

RÉGION AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

La stratégie régionale: mise à jour

1. La région Afrique de l'Ouest et du Centre continue d'évoluer rapidement, mais de manière inégale, sur les plans politique et économique. Cette évolution de la situation a une incidence directe sur la bonne marche du programme du FIDA dans la région.

2. Des progrès marquants ont été réalisés dans les domaines de l'apurement des arriérés et de la réactivation des portefeuilles dans un certain nombre de pays de la région. Il s'agit notamment du Congo, du Gabon, de la République démocratique du Congo et de la Sierra Leone. Le Conseil d'administration a déjà approuvé, pour trois de ces pays (Congo, République démocratique du Congo et Sierra Leone), des projets d'aide aux efforts de reconstruction au sortir d'un conflit.

3. La guerre civile qui a ravagé la Côte d'Ivoire au cours des deux dernières années a toutefois eu un effet négatif extrêmement fort sur les économies sous-régionales et sur les efforts de réduction de la pauvreté. Les difficultés rencontrées en Guinée ont conduit, au début de 2004, à la suspension du programme de ce pays. Dans plusieurs autres pays, la persistance de l'instabilité fait obstacle, depuis un certain nombre d'années déjà, à la réactivation des portefeuilles. La Division continue de suivre attentivement l'évolution de la situation dans ces pays.

4. La stratégie régionale de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (PA) a été validée au cours de séminaires régionaux, qui se sont tenus à Dakar (Sénégal) et à Yaoundé (Cameroun), en janvier et mai 2002 respectivement, et finalisée peu de temps après. En novembre 2002, un atelier régional sur l'exécution des projets a été organisé pour élaborer un plan d'action visant à l'opérationnalisation de cette stratégie; ce plan d'action fait actuellement l'objet d'une mise en œuvre et d'un suivi. Des initiatives ont été prises en vue d'améliorer l'exécution des projets, de renforcer les synergies entre les prêts et les dons, de renforcer la concertation et la gestion des connaissances, d'améliorer les communications, et de promouvoir la parité hommes-femmes. On trouvera ci-après une liste de programmes spécifiques en cours:

- exécution des principales activités recensées dans le plan d'action pour le financement rural, validé par le Conseil des gouverneurs en février 2004;
- transposition à plus grande échelle des initiatives pilotes de développement de la commercialisation du manioc lancées au Ghana et au Nigéria en 2004;
- soutien aux actions de suivi recommandées par l'atelier tenu au Mali en mars 2004 sur le thème de l'innovation paysanne et des activités participatives de recherche et de développement. Ce travail est mené en étroite collaboration avec le réseau Fidafric et la Plate-forme régionale;
- réalisation de progrès sensibles dans l'aide apportée aux fédérations paysannes pour le développement d'une capacité de défense de leurs intérêts aux niveaux sous-régional et continental. La plus grande partie de ce travail a été accomplie dans le contexte du NEPAD et par l'apport d'une contribution aux organisations économiques sous-régionales telles que l'Union économique et monétaire ouest-africaine;
- des directives relatives à l'analyse institutionnelle et des matériels pédagogiques sont en cours de finalisation en 2004, grâce à un financement au titre de la phase pilote de l'Initiative pour intégrer l'innovation;
- en partenariat avec EAD, la campagne de sensibilisation et de communication lancée dans les médias en 2003 et qui se poursuivra en 2005 à propos du programme de développement afin d'intensifier le rôle de catalyseur du FIDA dans la prise de conscience de l'importance du développement agricole et rural pour le recul effectif de la pauvreté. Ce programme se développera suivant trois axes: activités de plaidoyer; sensibilisation à la pauvreté rurale et au rôle joué par le FIDA pour sa réduction; et information et communication en faveur du développement; et
- en 2003 et 2004, des progrès significatifs ont été réalisés sur le plan de la promotion de la parité hommes-femmes dans les opérations. La Division a utilisé, à cet effet, trois approches: atteindre les objectifs fixés par le plan d'action du FIDA en matière de parité hommes-femmes en apportant un soutien sur demande aux chargés de programmes de pays (CPP) (examen de la formulation et évaluation des principaux documents, participation aux équipes d'élaboration des projets, mise à disposition de spécialistes de la problématique hommes-femmes et financement d'activités de promotion de la parité hommes-femmes); intégrer le plan d'action du FIDA en matière de parité hommes-femmes dans tous les projets en cours au Cap Vert, au Ghana, en Guinée et au Sénégal, par le biais d'une sensibilisation à la problématique

hommes-femmes et l'organisation d'ateliers de formation; et élaborer, en partenariat avec le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, le premier projet de stratégie conjointe pour l'autonomisation des femmes rurales en Afrique de l'Ouest.

Programme d'élaboration des politiques au niveau de la région pour 2005

5. Prenant pour point de départ les réflexions en cours sur la définition des priorités des activités DSRP, la Division choisira quelques pays comme cibles stratégiques d'un soutien aux DSRP en 2005. Cette activité sera financée par la combinaison de fonds supplémentaires et de dons dans les pays.

6. La Plate-forme régionale jouera un rôle stratégique central dans l'identification des domaines d'action prioritaires au plan des politiques, découlant de l'expérience sur le terrain en matière de prêts et de dons, et dans le lancement d'une concertation sur l'action à mener aux niveaux national et régional.

7. Cinq COSOP seront élaborés, ce qui offrira une importante occasion d'entreprendre une concertation dans les domaines les plus pertinents du point de vue de la formulation des programmes nationaux et de la fourniture d'informations au SAFFP.

8. La Division continuera de soutenir le Secrétariat du NEPAD et les organisations paysannes en contribuant à la définition des priorités du NEPAD et en les promouvant, en étroite collaboration avec la Division Afrique orientale et australe et la Division Proche-Orient et Afrique du Nord.

9. Faisant fond sur les réflexions stratégiques entreprises en 2004, la Division poursuivra en 2005 la concertation sur le développement local et la décentralisation dans les pays retenus à cet effet.

10. La mondialisation et l'intégration régionale constitueront, en 2005, un autre domaine prioritaire de sensibilisation. Les travaux d'analyse entrepris cette année conjointement avec la Division des politiques, la France et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) serviront de base de départ pour ce travail.

11. La concertation sur l'action à mener sera l'une des préoccupations clés, non seulement pour le personnel existant de la Division, mais aussi pour le personnel qui sera déployé à Abuja, à Dakar et à Kinshasa, dans le cadre du programme de présence sur le terrain.

Élaboration du nouveau programme opérationnel pour 2005

12. **Prêts.** Le niveau des prêts devrait se situer, en 2005, aux environs de 79 millions de USD pour six projets. Compte tenu des incertitudes inhérentes à la région, trois projets sont également prévus dans le programme à titre de réserve. Les activités de prêt proposées reflètent très nettement les priorités du Cadre stratégique. Pour satisfaire à l'objectif stratégique 1, tous les projets de prêts de 2005 mettront l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles des organisations de base. En ce qui concerne l'objectif stratégique 2, les prêts accordés au Ghana et à la République démocratique du Congo seront axés sur l'accroissement de la productivité agricole et sur le développement des possibilités de transformation et de commercialisation. Conformément à l'objectif stratégique 3, les projets concernant le Bénin et le Nigéria porteront essentiellement sur la création d'emplois et le développement de systèmes nationaux de financement rural.

13. La Division s'efforcera de parvenir à un niveau de cofinancement dépassant de 20% celui prévu pour 2004.

ANNEXE VI

14. **Dons.** Le suivi à assurer dans un certain nombre de domaines exigera, pour le succès de ces initiatives, une plus grande disponibilité de ressources provenant de dons. On citera, parmi les activités pour lesquelles l'accompagnement de dons sera nécessaire, le soutien au NEPAD et à d'autres politiques, la présence sur le terrain (afin d'assurer le soutien adéquat à la gestion des connaissances et à la concertation) et les mesures de suivi se rapportant au Plan d'action sur le financement rural, le développement local, et l'atelier sur l'exécution des projets prévu pour le début de 2005. La Division continuera d'accorder une priorité élevée au financement par des dons d'activités au sortir d'un conflit, à titre de relais, en attendant que des activités de développement à plus long terme soient entreprises dans les pays ayant connu des luttes civiles. Le soutien des activités dans ces domaines fera appel à une combinaison de dons provenant de sources régionales et nationales, et de fonds supplémentaires.

15. Fidafrique demeurera, en 2005, un important moyen pour la création de réseaux entre le personnel régional des projets et les autres parties prenantes dans la région. Le programme de dons d'assistance technique (DAT) continuera de privilégier la mise en œuvre de DAT de "deuxième génération" pour des activités de recherche agricole lancées à l'initiative de PA. Les grands pôles d'intérêt seront notamment la poursuite du renforcement des liens avec les projets financés par des prêts, le développement des capacités socioéconomiques, et l'encouragement aux échanges sur les meilleures pratiques entre projets financés par des prêts.

16. Une combinaison de ressources provenant de prêts en cours et de ressources provenant de dons, ciblés de manière stratégique, sera utilisée pour la mise en place de systèmes communautaires de multiplication des semences, afin d'assurer la diffusion du NERICA, le "Nouveau riz pour l'Afrique".

Gestion du portefeuille en cours axée sur les résultats

17. Le programme pour 2005 maintiendra le cap sur le renforcement de l'impact, qui passe par des mesures visant à améliorer la performance de l'exécution des projets. Un DAT ayant pour objet de renforcer la capacité de gestion des projets du FIDA, qui doit être soumis au Conseil d'administration en décembre 2004, sera exécuté à partir de 2005. Les mesures prioritaires à adopter pour améliorer la performance de l'exécution des projets sur la base des résultats seront élaborées au cours d'un atelier qui se tiendra vers la fin de l'année, et mises en œuvre en 2005.

18. Comme elle a commencé à le faire en 2002, la Division participera à la moitié au moins des missions de supervision, au cours desquelles les programmes de travail et budgets annuels sont examinés et mis au point.

Mise en œuvre du programme de réforme institutionnelle

19. **Supervision directe.** La Division continue de tirer des enseignements de ses activités de supervision directe dans trois pays – Bénin, Gambie et Mali. Afin de tirer davantage d'enseignements de l'expérience lors de l'exécution des projets, un partenariat pour la conception et l'exécution des projets est en cours d'établissement pour le programme de fonds de développement en zone sahélienne, exécuté au Mali dans les régions de Koulikoro et de Ségou. Ce programme relève également d'un prêt accordé au titre du Mécanisme flexible de financement (MFF).

20. **Présence sur le terrain.** Des initiatives doivent être lancées dès cette année dans trois pays (Nigeria, République démocratique du Congo et Sénégal) dans le cadre du programme pilote relatif à la présence sur le terrain; elles seront pleinement opérationnelles en 2005. Chacune de ces initiatives met l'accent sur la gestion des connaissances, la concertation et l'efficacité accrue dans l'exécution des programmes. Basé à Dakar, le chargé régional d'appui sur le terrain apportera son soutien aux programmes nationaux de la Gambie et du Sénégal, et maintiendra le contact avec d'autres initiatives régionales basées à Dakar, et tout particulièrement Fidafrique et la Plate-forme régionale. La

concertation et la gestion des connaissances devraient porter principalement sur l'autonomisation des paysans et de la société civile, la décentralisation et les services financiers ruraux.

21. Le représentant du FIDA au Nigéria fera fond sur les solides partenariats existant déjà entre le Gouvernement fédéral, les gouvernements d'un certain nombre d'États de la fédération, le FIDA et d'autres organismes donateurs à l'œuvre dans le pays. Une grande importance sera accordée à la coopération avec les organisations régionales basées au Nigeria. Le représentant sur le terrain se concentrera plus précisément sur les tâches principales suivantes: renforcer le rôle du FIDA dans la concertation dans des domaines tels que le développement local, la fourniture de services ruraux et le développement de systèmes financiers ruraux; élaborer des approches opérationnelles de l'exécution et de la supervision des projets du FIDA en vue d'accroître leur impact et le partage des connaissances; appuyer l'élaboration et la mise en œuvre, par la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, d'une politique agricole commune; enfin, optimiser les synergies entre les différents types de financement du FIDA, et établir des liens plus étroits et plus explicites entre les prêts et dons du FIDA et l'Institut international d'agriculture tropicale.

22. Le représentant du FIDA en République démocratique du Congo sera basé à Kinshasa, et contribuera à la réactivation du programme dans ce pays, ainsi que dans la République du Congo voisine. Ce représentant jouera un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie post-conflit du FIDA dans ces deux pays, stratégie énoncée dans les COSOP des deux pays et mettant l'accent sur l'importance d'une combinaison des ressources provenant des prêts et des dons afin d'assurer la transition entre l'aide humanitaire et le développement à long terme.

RÉGION AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE

La stratégie régionale: mise à jour

23. La stratégie régionale a été axée sur le renforcement de la capacité des petits exploitants de maîtriser les liens avec les marchés et d'en tirer parti, dans les domaines clés suivants: organisation des marchés, accès au crédit, accès à la technologie, et accès à l'eau. En 2005, une base solide aura été mise en place pour aider les parties prenantes à soutenir les ruraux pauvres dans une perspective transsectorielle en veillant à assurer et à maintenir l'accès à la terre dans le contexte des transformations économiques et sociales en cours. La mise en œuvre d'un certain nombre de grands programmes dans tous les domaines d'importance stratégique actuels et les analyses diagnostiques des administrateurs de programmes apportent des éclaircissements sur les questions critiques associées à la transposition à plus grande échelle et à la concertation, qui constitueront les activités centrales de la Division Afrique orientale et australe (PF) en 2005. Une partie de ces travaux sera axée sur des questions de dépenses publiques et des politiques associées (DSRP et les mesures qui en découlent). Une autre partie des travaux aura pour objet la création d'un cadre général plus favorable aux activités du secteur privé, et en particulier à une présence accrue, dans l'économie rurale, de prestataires privés, de services agro-industriels et financiers à moyenne et grande échelle. Un engagement accru en matière de conservation et de gestion des ressources, en collaboration avec la Convention sur la lutte contre la désertification (CCD) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) viendra équilibrer la grande attention récemment accordée aux aspects sociaux et institutionnels liés à la réduction de la pauvreté rurale. La Division a abordé la problématique hommes-femmes en tant que partie intégrante des thèmes stratégiques, et cette approche sera approfondie dans le domaine crucial de la terre, notamment, mais pas exclusivement, du point de vue de l'accès à la terre dans les situations de forte incidence du VIH/sida.

Programme d'élaboration des politiques au niveau de la région pour 2005

24. Il est largement acquis que l'accomplissement d'importants progrès dans la réduction de la pauvreté exige de profonds changements des structures nationales, afin qu'elles prennent plus

clairement en compte les possibilités qui s'offrent aux ruraux pauvres et les contraintes qui pèsent sur eux. L'objectif principal, pour 2005, sera de faire en sorte que les priorités de la lutte contre la pauvreté rurale et l'optique du FIDA fondée sur l'expérience s'inscrivent de manière plus résolue dans les processus nationaux d'élaboration des politiques, de planification et d'allocation des ressources. À moyen terme, il faudra appliquer à cet effet, de manière systématique, le SAFF afin de recenser les problèmes clés liés à la réduction de la pauvreté rurale, et élaborer des programmes cohérents au niveau national pour aborder ces problèmes, en prenant pour point de départ l'ensemble des programmes sous-sectoriels en cours et visant, entre autres, les facteurs politiques et institutionnels recensés depuis le début de la période couverte par le Cadre stratégique du FIDA. Dans le cadre d'un programme au financement et doté du personnel à temps plein nécessaires, il s'agira surtout d'influer sur les principaux mécanismes nationaux d'élaboration des politiques et d'allocation des ressources – à savoir les mécanismes du genre DSRP et SWAP – mobilisant des instruments de type projet uniquement dans le cadre d'une logique d'apprentissage et d'innovation, ou dans les situations exceptionnelles dans lesquelles il est indispensable de recourir à des mécanismes spéciaux de gestion pour obtenir un impact.

Élaboration du nouveau programme opérationnel pour 2005

25. **Prêts.** Sur le montant total du programme de prêts prévu pour 2005, 79 millions USD environ sont alloués à la région. Six projets sont prévus: un programme de commercialisation en Ouganda (l'un des thèmes centraux du Plan de modernisation de l'agriculture – l'équivalent ougandais du SWAP); un programme de production et de commercialisation du bétail en Tanzanie (dans le cadre de la stratégie de développement du secteur agricole – l'équivalent tanzanien du SWAP); une participation au second programme d'investissement dans le secteur agricole au Mozambique (l'équivalent mozambicain du SWAP); un programme concernant la commercialisation et la technologie à l'intention des petits exploitants au Kenya (en rapport avec les projets nationaux de poursuite des restructurations sectorielles du marché); un programme relatif à la gestion des terres et au régime foncier à Madagascar (premier grand investissement de PF dans le domaine des régimes fonciers); et un projet de soutien à l'apprentissage sur le terrain pour l'élaboration d'une politique sectorielle au Rwanda (premier prêt de PF explicitement orienté vers l'apprentissage et l'innovation).

26. **Dons.** Des dons aux niveaux régional et mondial seront mobilisés afin de renforcer les capacités régionales en vue du soutien des services financiers ruraux, de l'établissement de liens avec les marchés, et de la planification et du suivi des projets. Les dons au titre du nouveau programme de dons des pays spécifiques seront mobilisés pour soutenir les capacités nationales de planification du développement rural et de réforme du secteur agricole – en mettant l'accent sur les problèmes de commercialisation des petites exploitations (au Kenya), sur le processus DSRP/Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté en Ouganda, et sur le suivi et la planification de l'investissement public dans le secteur agricole en Éthiopie.

27. **Partenariats et cofinancement.** Une intégration plus étroite des processus DSRP et SWAP exigera le recours plus systématique et à un niveau plus élevé de partenariat avec les parties prenantes, aux plans national et international, ce qui sera rendu plus facile, dans certains pays, par le renforcement de la représentation directe du FIDA. Des partenariats plus spécifiques sont envisagés pour les principaux processus d'amélioration, comme la collaboration du FIDA aux DSRP. La poursuite de l'évolution vers une politique de soutien à l'élaboration et au financement de programmes généraux mettant en œuvre des stratégies nationales entraînera un recul de la forme traditionnelle de cofinancement, mais PF cherchera néanmoins de nouveaux partenariats pour les opérations relevant davantage du type projet.

Innovation et transposition à plus grande échelle

28. Toutes les activités du programme du FIDA dans la région sont orientées vers l'innovation, et l'intérêt accru que l'on commence à porter à une intégration effective dans le contexte plus général du développement des dispositifs nationaux montre que l'objectif est de faire en sorte que l'influence des enseignements tirés s'exerce sur les structures générales. Néanmoins, les objectifs d'apprentissage et les mécanismes d'acquisition des connaissances de nombreux projets du FIDA – de même que les moyens propres à les adapter aux besoins de la transposition à plus grande échelle et de la concertation – n'ont pas été suffisamment élaborés. Par conséquent, PF lancera en 2005 le processus d'amélioration des dimensions apprentissage et innovation de son principal instrument d'action, le programme de prêts.

Gestion du portefeuille en cours axée sur les résultats

29. **Niveau régional.** Le soutien visera principalement à donner aux institutions, au niveau national, les moyens de traiter les problèmes clés d'exécution qu'implique un impact durable. On continuera de soutenir le partage de connaissances entre projets dans les domaines de la gestion de l'eau et de l'établissement de liens avec les marchés, cependant que l'on prévoit, au plan régional, des partenariats et des structures de soutien dans les domaines du financement rural, de la gestion de l'eau, et de la planification et la gestion de projet. Les opérations de soutien menées par l'intermédiaire des CPP continueront de bénéficier de l'appui d'un administrateur travaillant à plein temps à la mise en œuvre au siège du FIDA à Rome.

30. **Suivi des recommandations issues des évaluations.** Les deux plus récentes évaluations intermédiaires (relatives à des projets menés en Namibie et en République-Unie de Tanzanie) concernent des projets qui s'achèveront en 2005. L'évaluation intermédiaire du projet d'aménagement des oueds des basses terres de l'Est, en Érythrée, devrait être axée sur l'organisation durable de l'utilisation et de la maintenance des ressources par les agriculteurs, et le projet abordera ces questions au cours d'une phase ultérieure d'un an.

31. Tous les projets dont l'exécution débutera en 2005 comporteront un système de suivi se conformant aux prescriptions du SGRP en matière de rapports, tandis que se poursuivra la mise en conformité des projets en cours dans le contexte du soutien spécial à la performance des systèmes de suivi et des examens à mi-parcours.

Mise en œuvre du programme de réforme institutionnelle

32. **Supervision directe.** Le programme d'appui à l'aménagement des districts, en Ouganda, a offert une remarquable plate-forme pour la poursuite du soutien au renforcement des capacités au niveau des districts, et pour le renforcement des systèmes de planification et de suivi. Il a permis une bien meilleure compréhension des problèmes que pose le soutien au développement agricole dans le contexte de la décentralisation. Une extension d'un an de ce projet permettra de suivre jusqu'à son terme la question du renforcement des capacités, et de tirer tous les bénéfices des investissements en matière de suivi. La supervision directe du programme de promotion des entreprises paysannes et de commercialisation, en Zambie, a permis d'observer de très près les problèmes de gestion et d'intervenir en temps utile, tout en rendant possible un retour d'information en temps réel sur l'expérience acquise à propos d'un nouveau type de programme pour la planification du portefeuille régional. L'un des trois projets faisant l'objet d'une supervision directe (le programme d'appui à l'irrigation paysanne, au Zimbabwe) subit les conséquences de la suspension du prêt et est donc en état d'inactivité.

33. **Présence sur le terrain.** Le programme pilote relatif à la présence sur le terrain assure le soutien de la représentation du FIDA en Éthiopie, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, et prévoit des arrangements de soutien et de coordination à Madagascar et au Mozambique. En Ouganda et en République unie de Tanzanie, la représentation est conçue pour améliorer la contribution du FIDA à la coordination avec le gouvernement, les autres parties prenantes au plan national et les donateurs dans le cadre des programmes agricoles sectoriels (et des DSRP). En Éthiopie, pays qui bénéficie du plus important programme de prêts du FIDA dans la région, la représentation renforcera la coordination et cherchera à soutenir l'élaboration ciblée d'un programme à moyen terme prenant en compte les questions liées au SAFP dans un contexte dans lequel la mise en œuvre du SAFP pourrait conduire à une augmentation significative des engagements.

RÉGION ASIE ET PACIFIQUE

La stratégie régionale: mise à jour

34. **Évolutions de la stratégie régionale.** La *Stratégie régionale du FIDA pour la réduction de la pauvreté rurale dans la région Asie et Pacifique* a été élaborée en 2002, sur la base du *Cadre stratégique du FIDA 2002-2006* et de l'évaluation régionale de la pauvreté rurale. La Division Asie et Pacifique (PI) a adopté, pour la préparation de la stratégie régionale, une approche participative associant les experts et les partenaires régionaux à l'analyse des questions de pauvreté rurale et à l'identification des approches et/ou des programmes qui permettraient d'aborder ces problèmes. Le projet de stratégie régionale a été examiné par le Conseil des gouverneurs et communiqué à un grand nombre de parties prenantes lors de deux ateliers régionaux organisés à Medan (Indonésie) et à Chennai (Inde).

35. Dans le cadre du processus d'actualisation et d'amélioration de la stratégie régionale, PI prépare, depuis 2003, des stratégies sous-régionales pour les Îles du Pacifique et pour l'Asie centrale. Ces deux stratégies sous-régionales seront intégrées à la stratégie régionale en 2005. Un certain nombre d'études thématiques sous-tendront la révision de la stratégie régionale.

36. **Progrès dans la mise en œuvre.** Les COSOP et les nouveaux projets formulés par PI depuis l'élaboration de la stratégie régionale ont respecté les priorités énoncées dans le document de stratégie. Ces projets ont, pour la plupart, été axés sur les zones les plus pauvres (hautes terres, montagnes, zones arides) et sur les catégories sociales les plus défavorisées (femmes, populations autochtones, paysans sans terre et agriculteurs marginaux). Le programme de dons de la Division a également été orienté vers le soutien aux bénéficiaires des projets du FIDA dans ces domaines.

37. **Alignement stratégique.** Comme indiqué ci-dessus, la stratégie régionale procède de la stratégie institutionnelle du FIDA, et sert de guide aux stratégies nationales et aux futurs projets et programmes pour la région. Par le biais des DSRP et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au niveau des pays, PI s'efforce également d'établir une collaboration avec les programmes des gouvernements et d'autres donateurs.

38. **Promotion de la parité hommes-femmes.** L'émancipation économique et sociale des femmes constitue l'un des grands objectifs des projets et programmes de PI. La problématique hommes-femmes est abordée à tous les stades du cycle du projet – conception, exécution et évaluation. Un programme régional financé par des dons continuera d'apporter un soutien à des projets financés par des prêts et consacrés à la promotion de la parité hommes-femmes. Des projets concernant spécifiquement la Chine et le Laos apporteront un soutien à des projets nationaux dans ces pays.

Programme d'élaboration des politiques au niveau de la région pour 2005

39. **Évaluation du SAFP.** À partir de 2005, l'allocation des ressources (prêts et dons) aux États membres emprunteurs s'effectuera sur la base des évaluations du SAFP. À cet effet, les travaux d'évaluation nécessaires seront exécutés, en 2004, et un programme de prêts à moyen terme sera établi.

40. **DSRP.** Le FIDA a aidé le Cambodge, la Mongolie et le Népal à préparer leurs DSRP. En 2005, un soutien supplémentaire sera apporté à ces pays et aux autres pays, qui en feront la demande d'aide en la matière, en particulier par l'intégration dans ces documents des aspects relatifs à l'agriculture et au développement rural.

Élaboration du nouveau programme opérationnel pour 2005

41. **Prêts.** La Division préparera six ou sept nouveaux projets d'investissement d'un montant total de 132,6 millions USD qui seront soumis en 2005 au Conseil d'administration. Ces projets seront exécutés au Bangladesh, au Bhoutan, en Chine, en Inde, au Laos et aux Philippines. En raison des dispositions du SAFP, le nombre total de nouveaux projets augmentera et une réserve de deux ou trois projets sera constituée. Deux projets de réserve seront préparés en 2005, pour le Pakistan et le Sri Lanka.

42. **Dons.** En 2005, quatre projets de dons régionaux seront élaborés et instruits aux fins de la recherche axée sur les besoins des pauvres, pour un montant total de 6,4 millions de USD. Par ailleurs, la Division préparera 18 projets de dons spécifiques à un pays, pour un montant total de 3,8 millions de USD.

43. **Partenariats.** Des partenariats stratégiques seront maintenus et renforcés afin d'accroître l'influence des initiatives du FIDA. Des programmes de dons permettront aussi de poursuivre les travaux relatifs à la création de réseaux qui permettront des échanges d'expériences et d'idées sur les programmes en faveur des femmes, des populations autochtones et des zones de hautes terres. La réunion annuelle avec le Programme alimentaire mondial aura également lieu en 2005, et la Division poursuivra des démarches visant à l'organisation d'une réunion annuelle avec la Banque asiatique de développement.

44. **Cofinancement.** Aucun objectif chiffré de cofinancement ne sera fixé pour 2005, mais les efforts se poursuivront en vue de l'établissement de partenariats avec les gouvernements, les donateurs et d'autres partenaires dans les pays offrant des possibilités de complémentarité ou de transposition à plus grande échelle.

Innovation et transposition à plus grande échelle

45. Dans ses projets et programmes, PI continuera à mettre l'accent sur les caractéristiques novatrices, et œuvrera avec les gouvernements et d'autres donateurs pour appliquer à plus grande échelle des initiatives réussies. Les ressources disponibles au titre de l'Initiative pour intégrer l'innovation seront mobilisées pour procéder à des essais pilotes de nouveaux programmes novateurs et établir une documentation sur les innovations réussies dans le cadre des projets du FIDA.

46. **Initiatives à la sortie d'un conflit.** Des initiatives pilotes seront lancées dans certains pays sortant d'un conflit (Afghanistan et Timor-Leste, par exemple), sous forme de programmes de relance économique et de renforcement des capacités, en faisant prioritairement appel à des ressources provenant de dons.

Gestion du portefeuille en cours axée sur les résultats

47. **Niveau régional.** PI organisera en 2005 un atelier sous-régional d'examen du portefeuille pour l'Asie du Sud, au cours duquel seront débattues, avec les principales parties prenantes – directeurs de projet, hauts fonctionnaires, société civile, institutions coopérantes et partenaires régionaux – les questions relatives à l'exécution des projets et programmes. Des réunions périodiques seront également tenues avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en vue de déterminer les moyens d'améliorer les résultats de l'exécution des projets.

48. **Suivi des recommandations issues des évaluations.** PI continuera d'utiliser les recommandations issues des évaluations pour la préparation des COSOP et l'exécution des programmes par pays.

49. **SGRI.** Tous les nouveaux projets élaborés en 2005 incluront les indicateurs proposés dans le cadre du SGRI, et les résultats obtenus feront l'objet d'un suivi régulier. Un programme régional financé par des dons sera mis en œuvre afin de donner aux projets du FIDA une capacité accrue de suivi des résultats de ces indicateurs.

Mise en œuvre du programme de réforme institutionnelle

50. **Supervision directe.** En exerçant, par le passé, la supervision directe de trois projets, la Division a tiré d'importants enseignements sur la manière d'assurer efficacement et en temps utile une supervision susceptible d'améliorer l'impact du projet. La supervision directe se poursuivra en 2005, et s'accompagnera d'efforts accrus pour un plus large partage des expériences à l'intérieur et à l'extérieur de la Division.

51. **Présence sur le terrain.** Trois initiatives relatives à la présence sur le terrain, l'une à l'échelle régionale et deux autres au niveau d'un pays, ont débuté en 2004 et seront poursuivies en 2005. Des activités pilotes supplémentaires relatives à une présence indirecte sur le terrain seront entreprises dans d'autres pays, lorsque le besoin s'en fera sentir. Les progrès réalisés feront l'objet d'un suivi régulier, et les enseignements tirés seront partagés et publiés.

RÉGION AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

La stratégie régionale: mise à jour

52. La Division Amérique latine et Caraïbes PL a poursuivi, en 2004, l'actualisation et l'élargissement de sa stratégie régionale, en mettant l'accent sur trois domaines: i) gestion des connaissances et innovation; ii) création de partenariats; et iii) incidences de la mondialisation sur les ruraux pauvres. En 2005, la Division portera une attention accrue aux stratégies de réduction de la pauvreté, en comparant l'expérience de pays s'étant ou non dotés de DSRP dans le contexte des OMD, et aux liaisons entre les stratégies de réduction de la pauvreté et les dépenses publiques. Dans la mise en œuvre de sa stratégie, la Division accorde la priorité au développement des partenariats, comme par exemple avec la BID dans le cadre du programme multidonateurs pour l'éradication de la pauvreté rurale dans la région; le partenariat avec le Mécanisme mondial de la CCD et le FEM; et les activités menées avec le Groupe interorganisations sur le développement rural en Amérique latine et dans les Caraïbes (qui regroupe le FIDA, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), la Banque interaméricaine de développement (BID), la Banque mondiale, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), l'Office allemand de la coopération technique (GTZ), et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)). D'autres programmes sont aussi hautement prioritaires dans le portefeuille de prêts et les DAT de la Division: promotion de l'accès aux marchés

et développement de marchés pour les petits producteurs ruraux, rôle des envois de fonds, et gestion durable des ressources naturelles. Ces priorités sont très proches de celles définies par le Cadre stratégique et de la priorité croissante attribuée à l'innovation et à la gestion des connaissances. Une attention particulière est portée, dans la mise en œuvre de cette stratégie, à la problématique hommes-femmes, domaine dans lequel la Division joue un rôle actif.

Programme d'élaboration des politiques au niveau de la région pour 2005

53. En 2005, le programme d'élaboration des politiques de la Division sera lié à la mise en œuvre du SAFP afin de garantir que les processus nationaux prennent en compte, dans leurs propres stratégies de réduction de la pauvreté, les questions de pauvreté rurale. La détermination des questions de politiques essentielles qui devront retenir l'attention des gouvernements constituera l'une des activités principales à mener au cours de l'année, l'objectif étant d'induire des changements dans les institutions et les structures budgétaires des pays de la région. L'approche suivie sera celle du développement territorial rural, afin d'encourager et de faciliter la transformation simultanée, dans les territoires ruraux, des modes de production et des structures institutionnelles.

Élaboration du nouveau programme opérationnel pour 2005

54. **Prêts.** La conception du programme de prêts a pris en considération les progrès réalisés à ce jour dans le SAFP, tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration. Répondant aux demandes qui lui ont été adressées, la Division abordera les questions de pauvreté dans divers pays: Bolivie, Brésil, Colombie, Costa Rica, El Salvador, Haïti, Mexique, Nicaragua, Paraguay et République dominicaine. En Colombie, le projet de soutien aux initiatives stratégiques de développement rural contribuera à recenser et à soutenir les possibilités de production afin d'améliorer les moyens de subsistance des ruraux pauvres exerçant leur activité dans une situation transitoire de conflit. En Bolivie, le programme régional à l'appui des éleveurs de camélidés sud-américains (PRORECA) établira un bilan des précédents investissements du FIDA dans le secteur de l'élevage, ce qui permettra non seulement d'améliorer la situation économique et sociale des éleveurs, mais aussi de définir un cadre institutionnel et administratif répondant mieux aux besoins des producteurs de camélidés. Au Paraguay, le PRORECA mettra l'accent sur l'augmentation du capital social des petits producteurs pauvres. Au Costa Rica, en El Salvador et au Nicaragua, le programme prendra en compte les possibilités offertes par l'Accord de libre-échange entre les États-Unis et l'Amérique centrale (ALEAC). Dans tous ces pays, le PRORECA améliorera l'accès aux marchés locaux et régionaux pour les producteurs ruraux et les fournisseurs de services. Un nouveau projet sera conçu à l'intention de la République dominicaine en vue de l'extension du programme de développement socioéconomique en faveur des populations vulnérables des provinces frontalières. En partenariat avec d'autres donateurs, la Division abordera en Haïti une question pertinente en rapport avec l'utilisation de l'irrigation par les ruraux pauvres. Grâce à la phase II du projet de remise en état de petits réseaux d'irrigation, les ruraux pauvres auront un meilleur accès aux ressources productives naturelles, telles que l'eau, et pourront mieux les gérer. Les associations d'irrigants déjà créées au cours de la Phase I joueront un rôle prédominant au cours de la phase II. La phase II du projet de développement communautaire pour la région de Rio Gaviao (PROGAVIAO), au Brésil, fera fond sur les bons résultats obtenus au cours de la phase I, les renforcera, en augmentera la durabilité tout en élargissant la portée des effets positifs. Le projet aura pour objectif général d'accroître les revenus et d'améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres de la région semi-aride du bassin du Rio Gaviao. Un nouveau programme sera élaboré pour le Mexique, afin de lutter contre la pauvreté dans la région semi-aride du pays et dans les zones où les terres sont fortement dégradées.

55. **Dons.** Les DAT de portée régionale auront des objectifs en rapport direct avec le Cadre stratégique du FIDA. FIDAMERICA IV donnera la priorité à la promotion des innovations soutenant les processus d'apprentissage et la systématisation des bonnes pratiques, renforçant ainsi la capacité des bénéficiaires du personnel et du projet de définir des activités de développement. La phase III du

programme d'appui aux microentreprises rurales en Amérique latine et aux Caraïbes (PROMER III) cherchera surtout à faciliter l'accès des microentreprises rurales aux marchés locaux, régionaux et mondiaux, à renforcer leurs capacités et à trouver à leur intention des créneaux sur les marchés. La phase II du programme régional de renforcement des stratégies destinées à promouvoir l'égalité hommes-femmes dans les projets financés par le FIDA en Amérique latine et dans les Caraïbes (PROGENDER II) sera axée sur le soutien aux initiatives favorisant la parité hommes-femmes et la capacité de développement des femmes. Un projet financé par un DAT et visant à garantir que les questions liées à la pauvreté rurale seront prises en compte dans les accords de libre-échange et les politiques connexes sera conçu à l'intention des pays signataires de l'ALEAC.

56. **Partenariats.** Compte tenu de la complexité du problème de la pauvreté rurale dans la région, une organisation ne peut, à elle seule, s'attaquer aux causes multiples et étroitement liées de la pauvreté. La coexistence de divers programmes ciblés risque d'aboutir à des doubles-emplois et au cloisonnement des mesures appliquées. Le partenariat et la coordination entre les organisations sont donc essentiels à l'établissement d'un cadre institutionnel amélioré pour l'éradication de la pauvreté dans la région. Le renforcement des alliances existantes telles que le Groupe interorganisations sur le développement rural en Amérique latine et dans les Caraïbes et le lancement d'une nouvelle phase de l'Unité régionale d'assistance technique (RUTA VI) contribueront au renforcement de la coopération entre les donateurs et les institutions locales actives dans la région. La conception d'un nouveau DAT destiné à soutenir les gouvernements et les organisations rurales de base dans le contexte de l'ALEAC favorisera également la création de partenariats. La mise en œuvre du programme multidonateurs pour l'éradication de la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes, auquel contribuent le FIDA, la BID et le Gouvernement italien, constituera l'un des objectifs du système de planification et d'évaluation de la performance individuelle des chargés de programme de pays, des économistes régionaux et du directeur de la Division. Les réseaux existants, tels que le programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale (PREVAL), le FIDAMERICA, le PROMER, le PROGENDER, le Programme régional de formation au développement rural (PROCASUR) et le Réseau régional sur le financement rural contribueront à l'effort mené par la Division pour nouer des alliances. Le DAT pour les envois de fonds, récemment approuvé, permettra une meilleure compréhension des moyens à utiliser pour établir des alliances avec des organisations de la société civile pour le financement du développement rural. Les activités déjà citées conduites avec le Mécanisme mondial, la Coalition internationale pour l'accès à la terre et le FEM constituent également une composante importante de l'engagement de la Division en faveur de la création de partenariats.

57. **Cofinancement.** Les efforts déployés pour mobiliser des ressources en faveur du programme multidonateurs pour l'éradication de la pauvreté rurale se poursuivront. Le programme de prêts proposé pour 2005 recherchera des cofinancements parallèles et/ou d'autres types de collaboration avec IFI et les donateurs bilatéraux. La BID, en particulier, est considérée comme un partenaire approprié pour les activités du FIDA dans la région, dans le cadre de l'accord signé avec cette organisation et le Gouvernement italien. Par ailleurs, un financement du FEM sera sollicité pour des pays spécifiques (Argentine et Nicaragua) à titre de complément des investissements consacrés par le FIDA au développement rural dans la région. On recherchera également des complémentarités avec le Mécanisme mondial de la CCD afin de soutenir les stratégies nationales de lutte contre la désertification en Haïti et en République dominicaine, et avec la Coalition internationale pour l'accès à la terre dans les domaines en rapport avec les droits fonciers (populations autochtones) et avec le rôle des ressources naturelles dans le développement économique à long terme de la région dans un contexte d'évolution rapide du mode d'utilisation des terres, principalement caractérisée par la disparition des forêts tropicales et d'autres habitats naturels au profit de l'agriculture commerciale, et par du tort causé aux exploitations familiales par les investissements miniers. Des fonds supplémentaires seront consacrés à des initiatives en rapport avec l'accès au marché. On apportera en particulier un soutien à des microentreprises rurales spécialisées dans des productions agricoles non traditionnelles mieux adaptées aux petits exploitants, plutôt que d'aider de petits exploitants à

travailler dans des secteurs dominés par de gros producteurs et acheteurs. Des fonds supplémentaires seront également recherchés pour contribuer au financement d'objectifs en rapport avec la parité hommes-femmes et les programmes de gestion des connaissances.

Innovation et transposition à plus grande échelle

58. La Division continuera, en 2005, à privilégier la promotion de l'innovation et la transposition à plus grande échelle, l'une des principales caractéristiques de son action au cours des dernières années. Elle poursuivra l'élaboration de sa stratégie d'innovation dans le cadre d'un système de gestion des connaissances qui sera préparé et discuté au sein de la Division. La priorité sera accordée aux cinq domaines thématiques de la gestion des connaissances définis dans sa stratégie: i) services financiers ruraux; ii) décentralisation et autonomisation; iii) développement de marchés pour les services intéressant les ruraux pauvres; iv) populations autochtones; et v) accès à des marchés régionaux et internationaux dynamiques. La promotion de la parité hommes-femmes et la gestion durable des ressources naturelles constituent deux thèmes transversaux. La Division achèvera l'élaboration et l'exécution de sa proposition de Partenariat pour l'accès aux marchés et le développement de marchés, qui est l'un des éléments de l'Initiative pour intégrer l'innovation et est étroitement liée au troisième objectif stratégique mis en évidence dans le Cadre stratégique du FIDA.

Gestion du portefeuille en cours axée sur les résultats

59. **Niveau régional.** Les DAT continueront d'apporter un soutien aux programmes et aux fournisseurs de services du FIDA dans des domaines thématiques et sur des questions ou problèmes techniques apparus en cours d'exécution. Les réseaux régionaux apportent leur soutien dans divers domaines, parmi lesquels la problématique hommes-femmes, les services financiers, les microentreprises, la formation, le suivi et l'évaluation, et la gestion des ressources naturelles. Une attention particulière sera accordée aux activités visant à améliorer les normes de supervision et la mise en conformité avec la stratégie institutionnelle du FIDA et la stratégie régionale des institutions coopérantes.

60. **Suivi des recommandations issues des évaluations.** Les évaluations intermédiaires du projet PROGAVIAO au Brésil et du projet de développement rural durable dans les zones semi-arides des États de Falcón et de Lara (PROSALAFA) au Venezuela ont permis à la Division de recueillir d'importantes informations qui seront prises en compte dans les prochains COSOP concernant ces deux pays. Une nouvelle phase du PROGAVIAO envisagera, comme cela a été recommandé, une approche territoriale; elle renforcera encore les organisations paysannes de base et portera un intérêt accru aux activités après-récolte et à la commercialisation. La conception de la phase II du projet PROSALAFA, approuvée en décembre 2003, inclut l'utilisation du sol et de l'eau, les services de soutien productifs, les services financiers et les activités visant à renforcer la viabilité des organisations de base.

Mise en œuvre du programme de réforme institutionnelle

61. **Supervision directe.** Les trois projets faisant l'objet d'une supervision directe en cours d'exécution dans la région ont permis de tirer des enseignements sur l'avancement de l'exécution. Le projet de développement durable à l'intention des colonies issues de la réforme agraire dans la zone semi-aride de la région du Nord-Est, au Brésil, a fourni des informations sur la question des décaissements et sur la formulation de programmes de travail adéquats pour les différentes composantes. La phase II du projet en faveur des petits paysans de la région du Sud-Ouest, en République dominicaine, a permis de mieux comprendre les questions de commercialisation, décentralisation, parité hommes-femmes et services financiers, spécialement dans les bateys (établissements de travailleurs migrants saisonniers). Le projet de développement du couloir

Puno-Cuzco, au Pérou, a permis de dégager une méthode pour la recherche, le recrutement et la sélection de personnel de projet qualifié.

62. **Présence sur le terrain.** Deux initiatives ont été approuvées pour la région dans le cadre du programme pilote relatif à la présence sur le terrain. La première implique l'affectation, pour une durée de trois ans, d'un chargé de l'appui sur le terrain (CAT) du FIDA, basé au Honduras mais qui assurera également le suivi de projets au Nicaragua. Ces deux pays ont été choisis en raison des stratégies de réduction de la pauvreté lancées, aux niveaux national et international, à la suite de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE). Le CAT aura pour tâches essentielles d'appuyer l'exécution des projets, de consolider les partenariats, et de transmettre à la Division des données qui lui permettront d'instaurer une concertation. La seconde initiative, concernant la Bolivie, a pour but de renforcer le soutien institutionnel apporté par le FIDA dans la lutte contre la pauvreté. La création du poste de CAT répond à la demande du Gouvernement bolivien, qui a souhaité l'établissement d'une présence permanente du FIDA en Bolivie; elle est en outre conforme à la recommandation, faite par le Conseil d'administration du FIDA, d'accroître la présence de l'Organisation afin de renforcer l'impact de ses opérations, par une meilleure coordination avec d'autres partenaires, internationaux et locaux, et une participation plus active à la concertation sur la réduction de la pauvreté. Une nouvelle initiative, concernant Haïti, sera soumise pour examen.

RÉGION PROCHE-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

La stratégie régionale: mise à jour

63. L'objectif stratégique de la Division, qui s'inscrit dans le Cadre stratégique institutionnel d'ensemble du FIDA, est de contribuer, avec ses partenaires, à l'amélioration des moyens de subsistance des agriculteurs pauvres vivant dans les zones rurales marginalisées des sous-régions Proche-Orient et Afrique du Nord (POAN) et Europe centrale et Nouveaux États indépendants (ECI), en leur donnant les moyens de créer eux-mêmes des possibilités de développement durable, et de participer davantage à la prise de décisions et à la création d'emplois. Pour atteindre ce but, il faut que soient réalisés trois objectifs interdépendants: i) investir dans la création d'actifs et dans l'accès à ces actifs; ii) promouvoir des politiques et des institutions favorables aux pauvres; et iii) garantir des chances égales aux hommes et aux femmes.

64. La mise en œuvre du Cadre stratégique du FIDA a débuté en 2002 et ses progrès se sont poursuivis en 2004. La Division continue, en particulier grâce à son portefeuille de prêts et de dons, d'apporter son soutien à la réalisation de ces objectifs, dont la mise en œuvre s'appuie fortement sur la gestion durable des ressources naturelles, sur le soutien au développement d'organisations de base favorables aux pauvres, sur l'amélioration de l'accès aux services financiers, aux marchés et aux terres, et sur la promotion de technologies appropriées pour les cultures pluviales dans les zones à faible potentiel où les ruraux pauvres sont particulièrement vulnérables.

65. La Division continuera de renforcer, à divers titres, ses activités de concertation en cours. Au niveau des pays, elle se concentrera sur un certain nombre de questions de fond spécifiques à un pays et concernant les pauvres, notamment la réforme agraire (Soudan), le développement local participatif (Albanie, Algérie, Azerbaïdjan, Géorgie, Maroc, Soudan, Tunisie et Yémen), l'autonomisation des ruraux pauvres (tous les pays emprunteurs) et la décentralisation au profit des utilisateurs finaux des responsabilités de la gestion des ressources naturelles (Arménie, Azerbaïdjan, Égypte, Géorgie, Maroc, Tunisie et Turquie).

Programme d'élaboration des politiques au niveau de la région pour 2005

66. La Division se concentrera sur les activités suivantes: i) analyser et proposer des stratégies de réforme des politiques en vue d'améliorer l'accès au marché pour les petits exploitants dans la région ECI; ii) rendre plus rationnelle l'utilisation de l'eau et autonomiser les utilisateurs finaux dans la gestion des ressources naturelles dans les deux sous-régions; iii) promouvoir la parité hommes-femmes dans les programmes du FIDA; iv) entreprendre le processus DSRP; et v) poursuivre le processus d'évaluation et d'opérationnalisation du SAFP entrepris en 2004.

Élaboration du nouveau programme opérationnel pour 2005

67. **Prêts et dons.** La Division soumettra à l'approbation du Conseil d'administration cinq projets de prêts d'un montant total de 64,9 millions USD (pour l'Arménie, la Jordanie, la Géorgie, le Soudan et la Tunisie), ainsi que deux projets à mettre en réserve. Elle instruira en outre trois projets de dons régionaux destinés : i) à améliorer l'accès à la technologie et la gestion des ressources naturelles dans le Caucase; ii) à appuyer l'exécution afin d'accroître les résultats et l'impact des projets; et iii) à promouvoir les politiques de réduction de la pauvreté et la gestion des connaissances. La Division instruira en outre un certain nombre de dons nationaux axés sur la rationalisation des services financiers ruraux, l'innovation, la concertation, l'utilisation rationnelle de l'eau et l'autonomisation des organisations de base.

68. **Partenariats et cofinancement.** La Division poursuivra ses efforts pour le renforcement des partenariats stratégiques existants et l'établissement de relations avec des institutions spécifiques à la région, telles que la Banque de développement du Conseil de l'Europe et la Banque du commerce et du développement de la mer Noire dans les pays de la région ECI. Elle poursuivra également les efforts qu'elle déploie pour s'assurer d'un cofinancement pour trois projets au moins (deux avec le Fonds de l'OPEP et un avec la Banque mondiale). La participation de donateurs bilatéraux au cofinancement de dons sera sollicitée pour le renforcement des capacités par le biais d'une assistance technique et d'une formation aux opérations dans la sous-région ECI.

69. **Intervention à la sortie d'un conflit.** La Division continuera de suivre l'évolution de la situation en Iraq et, si les circonstances le justifient, élaborera, en étroite collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies, un programme initial de réduction de la pauvreté rurale à l'issue du conflit, financé par des dons. La Division suivra aussi attentivement l'évolution de la situation à Gaza et en Cisjordanie, dans l'espoir d'y réactiver et de renforcer l'exécution des programmes existants.

Gestion du portefeuille en cours axée sur les résultats

70. La Division continuera de mettre l'accent sur le renforcement de l'appui apporté à l'exécution des projets et sur l'amélioration de la mesure des résultats et de l'évaluation de l'impact. Cette tâche sera facilitée par l'approbation et la mise en œuvre prévues du DAT consacré aux résultats et à l'impact (à l'appui du SGRI), ainsi que par un renforcement du suivi par le CPP et par sa participation régulière aux missions de supervision. La Division appliquera également, selon les besoins et en fonction des ressources disponibles, les recommandations formulées par l'évaluation externe du FIDA.

Mise en œuvre du programme de réforme institutionnelle

71. La Division continuera d'assurer la supervision directe des deux derniers projets en cours (le troisième a été mené à terme avec succès il y a plus d'un an, bien avant la date prévue). La mise en œuvre du programme pilote relatif à la présence sur le terrain en Égypte, au Soudan et au Yémen permettra à la Division de jouer un rôle de plus en plus actif du point de vue de l'accès aux groupes régionaux et aux groupes de donateurs, dont elle deviendra un partenaire solide, ce qui contribuera au

renforcement de la politique de concertation du FIDA ainsi qu'à la création et au partage des connaissances.

DIVISION CONSULTATIVE TECHNIQUE

Politique et stratégie en matière de dons: mise à jour

72. La politique révisée du FIDA applicable au financement sous forme de dons a été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2003. La Division a lancé le processus qui aboutira à la mise en œuvre de cette politique en janvier 2005. Ses principes directeurs reposent sur l'alignement de tous les dons sur les deux objectifs stratégiques qui inspirent la nouvelle politique en matière de dons: i) promouvoir les travaux de recherche utiles aux pauvres sur les approches novatrices et les options technologiques en vue d'améliorer l'impact sur le terrain; et ii) renforcer les capacités utiles aux pauvres des institutions partenaires, y compris celles des organisations à assise communautaire et des organisations non gouvernementales (ONG). Les allocations se répartissent entre deux guichets s'excluant mutuellement, l'un pour "les dons à échelle mondiale et régionale" et l'autre pour "les dons à un pays spécifique". Le budget du MFDP est inclus dans le deuxième guichet et les ressources disponibles pour engagement/approbation au titre de ce guichet seront entendues hors MFDP.

Élaboration du nouveau programme opérationnel pour 2005

73. La division est l'unité responsable des dons attribués aux fins de la réalisation du premier objectif énoncé ci-dessus, au titre du guichet pour les dons à échelle mondiale et régionale. Comme par le passé, toutes les divisions régionales participeront avec la division à l'élaboration et à la gestion d'un programme fondé sur l'innovation rurale et le renforcement des capacités étayé par la recherche. La recherche agricole en faveur des pauvres en sera la principale composante et les bénéficiaires de dons recevront un soutien par le biais des réseaux de recherche et de formation appuyés par le GCRAI, et d'autres centres d'excellence. En termes de partenariat, on associera généralement plusieurs partenaires des systèmes nationaux de recherche agricole (NARS) (y compris des organisations de la société civile et des organisations à assise communautaire) collaborant aux réseaux régionaux de recherche et développement (R&D) et en bénéficiant. Le forum mondial sur la recherche agricole, lancé également par le FIDA et ses partenaires, servira de plate-forme à l'établissement de tels partenariats de R&D, le cas échéant. La recherche sur les politiques et les institutions portera notamment sur l'accès aux marchés, la gestion des ressources naturelles et le développement d'institutions utiles aux pauvres ainsi que sur les mécanismes de gouvernance applicable à la recherche participative. Dans ce contexte, on encouragera la décentralisation de la recherche et on tirera parti de l'innovation des agriculteurs, des systèmes de savoirs locaux et de la science informelle, dans le cadre de programmes de recherche participative.

74. La division coprésède également l'équipe chargée de la conception de l'initiative du FIDA pour intégrer l'innovation, qui vise à faire de celle-ci un élément indissociable des activités centrales menées par le FIDA, à favoriser l'apprentissage et le partage des enseignements en matière d'innovation et à générer au sein de l'organisation une culture, des capacités et des compétences dans ce domaine. Après la phase préparatoire, qui a permis de définir les bases conceptuelles et techniques de l'initiative, 2005 sera l'année de son démarrage en dimension réelle. En 2005, il est ainsi prévu de mettre en place dans un esprit proactif des activités destinées à piloter l'innovation, la reproduire à plus grande échelle et à l'intégrer au portefeuille de programmes.

Gestion du portefeuille de dons en cours axée sur les résultats

75. Au fil des ans, le portefeuille de dons de la division est devenu de taille plus gérable (avec le partage des responsabilités de gestion entre les divisions régionales) et s'est focalisé sur un domaine

clé pour le FIDA – les technologies susceptibles d'améliorer les moyens d'existence des ruraux pauvres. A l'heure actuelle, 31 dons en cours répondent à ce souci au bénéfice de divers clients. Il ressort des rapports d'exécution qu'il existe un nombre croissant d'innovations qui pourraient être valorisées dans des projets d'investissement. On pourra prendre connaissance de ces innovations, grâce au dispositif de partage de l'information avec les divisions régionales, d'ici début 2005, notamment au moyen de fiches de conseil technique (FCT) basées sur les résultats des recherches.

76. Les dons continuent d'appuyer le renforcement des capacités des NARS en matière de développement participatif et d'adaptation ainsi que de diffusion des technologies utiles aux pauvres dans bon nombre de pays, en particulier en Afrique. C'est grâce à d'anciens dons du FIDA que des approches participatives exemplaires de R&D sont déjà largement répandues. Comme le conclue l'évaluation du programme de dons d'assistance technique du FIDA en faveur de la recherche agricole, effectuée par OE, avec ce programme, le FIDA a fortement pesé sur la réorientation du système du GCRAI vers une recherche plus axée sur la pauvreté, il a été le premier à explorer de nouveaux domaines de recherche et il a poursuivi son action de plaidoyer en faveur des pauvres dans plusieurs forums internationaux consacrés à la recherche agricole. Les enseignements tirés des expériences passées en matière de méthodologies participatives seront utilisés progressivement pour faire une plus large place à l'innovation impulsée par les agriculteurs.

77. En réponse aux recommandations d'OE, la mise en œuvre des dons en cours témoigne du renforcement systématique de l'appui et des contacts de supervision entre les responsables de la division et les gestionnaires sur le terrain. Il serait souhaitable que la fréquence et l'intensité de ces contacts augmentent même si les ressources budgétaires de la division semblent encore insuffisantes pour permettre une supervision systématique et individuelle de chacun des dons. Les réunions des comités de pilotage des dons, les ateliers techniques et tous les autres moyens de planifier ou d'examiner les interventions ont lieu régulièrement et produisent des rapports sur les résultats. Les FCT examinées à de telles occasions feront l'objet d'un suivi attentif en 2005. La division s'efforcera également d'améliorer encore la conception et le ciblage des programmes de R&D bénéficiant d'apports socio-économiques et d'affiner les méthodes utilisées pour évaluer la pertinence et l'impact. Pour ce qui est de l'utilisation des cadres logiques dans la conception des DAT, elle favorisera le rattachement au processus de suivi et évaluation, en mettant l'accent sur l'enregistrement des progrès en termes quantitatifs.

Mise en œuvre du programme de réforme institutionnelle

78. **Apprentissage et partage des savoirs.** En vue d'intensifier son appui à l'apprentissage et au partage des savoirs, la division continuera en 2005 de coordonner des groupes thématiques et des équipes d'élaboration de projets. Ces équipes pluridisciplinaires organiseront des débats et feront progresser les connaissances et l'élaboration des politiques sur les sujets jugés importants par le FIDA (et contribueront en outre au forum sur les questions de politique générale qui vient d'être créé). Il existe à l'heure actuelle trois groupes thématiques, à savoir: finance rurale; équité hommes/femmes et ciblage; et gestion communautaire des ressources naturelles. En 2005, le site web consacré aux FCT sera officiellement examiné du point de vue de sa robustesse technique et sera enrichi par l'ajout de nouvelles FCT afin de faciliter la conception des projets en proposant des solutions reproductibles, dans des conditions similaires, validées par des travaux de recherche participative communautaire. Ces FCT viendront compléter les notes d'apprentissage du FIDA (qui résument les recherches/études financées par le FIDA sur un sujet donné et prennent en compte les sources de connaissances extérieures au FIDA). Le FIDA a également préparé une courte liste d'indicateurs d'impact 'phares' au titre de l'initiative pour l'élaboration du SGRI. En 2005, la division continuera d'apporter son soutien à la mise au point et à l'ajustement de ces indicateurs. Elle appuiera également l'exécution dans ce domaine par le biais de formations sur l'utilisation des outils pratiques destinés au personnel de terrain des projets, y compris les directives pour la conduite d'enquêtes et les techniques d'évaluation de la malnutrition chez les enfants. Cet appui dépendra de l'institutionnalisation d'un poste relevant du

chapitre X dans ce domaine, financé antérieurement par des fonds extrabudgétaires fournis par les États-Unis.

Assurance qualité

79. Les activités de la division relatives à l'apprentissage et au partage des savoirs sont effectivement intégrées dans la fonction d'assurance qualité et couvrent les contextes technologiques, institutionnels, économiques et financiers, les questions de parité hommes/femmes et les politiques générales, ainsi que le souci d'équité sociale. Cette fonction consiste en un appui technique visant à améliorer l'impact potentiel des interventions de développement du FIDA en privilégiant: la sélectivité et l'efficacité; la robustesse technique et la viabilité financière; la mesure des résultats et de l'impact; et le ciblage et l'intégration des questions de parité hommes/femmes. L'appui technique fourni par la division couvre un large éventail de domaines, depuis la sécurité alimentaire, la santé et la nutrition des ménages jusqu'aux services de finance rurale, en passant par la gestion durable des ressources naturelles, et est axé sur les aspects à la fois de la conception et de l'exécution des projets. Tous les conseillers techniques participent de manière proactive à l'appui apporté à la conception des projets par le biais des équipes d'élaboration de projets ainsi qu'au contrôle rigoureux de la qualité, dans les comités d'examen technique, et apportent leur soutien à l'élaboration des politiques opérationnelles dans le cadre des réunions du comité chargé des stratégies opérationnelles. Enfin, l'appui technique relatif à la question de l'évaluation environnementale au stade de la conception des projets sera renforcé en 2005 en vue de mettre davantage l'accent sur les composantes du FEM et d'améliorer l'interaction avec le Mécanisme mondial.

RÉSULTATS OBTENUS EN 2004 AU REGARD DES PRIORITÉS ET ACTIVITÉS PRÉVUES D'OE

Priorités d'OE pour 2004	Résultats ^a
<p>1. Travaux d'évaluation demandés par le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation et/ou prévus dans le rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA</p>	<p>1.1 Supervision de l'Évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA, notamment formulation de commentaires sur les quatre produits fournis par le prestataire de services: i) rapport initial; ii) rapport de l'étude sur dossier; iii) documents de travail concernant dix pays et rapport sur les conclusions préliminaires, les problèmes et les principaux thèmes; et iv) avant-projet de rapport. En outre, présentation au Conseil d'administration de trois rapports intérimaires sur l'avancement de l'EEI et visites sur le terrain au Bangladesh, en Bolivie et en République-Unie de Tanzanie pour suivre les activités de l'équipe d'évaluation dans le pays</p> <p>1.2 Facilitation de l'élaboration du mandat et du règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation et organisation de cinq sessions du Comité, et présentation au Conseil d'administration de divers documents et rapports d'OE</p> <p>1.3 Organisation, en mars, de la visite sur le terrain en Indonésie de membres du Comité et d'autres membres du Conseil d'administration</p> <p>1.4 Préparation du programme de travail et du budget d'OE pour 2005</p> <p>1.5 Préparation du deuxième rapport RARI et sa présentation au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration en même temps qu'une proposition tendant à affecter des pondérations aux divers critères d'évaluation</p> <p>1.6 Examen et commentaires du rapport du Président sur l'adoption et l'application des recommandations issues des évaluations</p>
<p>2. Réalisation d'évaluations sélectionnées: niveau institutionnel, programmes de pays, thématiques et projets</p>	<p>2.1 Mise en route de l'évaluation sélectionnée au niveau de l'Organisation au sujet du programme pilote de supervision directe</p> <p>2.2 Achèvement des évaluations des programmes de pays du Bénin, de la Bolivie, de l'Égypte et de l'Indonésie</p> <p>2.3 Évaluations thématiques concernant la décentralisation en Afrique orientale et australe et l'agriculture biologique en Asie; achèvement de l'évaluation thématique concernant la commercialisation et la compétitivité; organisation d'un atelier régional sur les services de vulgarisation en Afrique de l'Ouest et du Centre</p> <p>2.4 Achèvement d'évaluations de projets en Érythrée, en Jordanie, au Laos, au Liban, au Paraguay, au Sénégal, en Tunisie et au Viet Nam (2)</p> <p>2.5 Mise en route des évaluations des projets en Éthiopie et en Gambie</p> <p>2.6 Évaluations de quatre autres projets au Ghana^b, en Inde, en Ouganda et au Venezuela, devant être mises en route au dernier trimestre de 2004</p>
<p>3. Poursuite de l'élaboration des méthodes d'évaluation</p>	<p>3.1 Application sur une base pilote des méthodes d'évaluation des programmes de pays au Bénin, en Bolivie et en Égypte</p> <p>3.2 Adaptation du guide du suivi et de l'évaluation pour les régions de l'Afrique orientale et australe et du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord</p> <p>3.3 Application rigoureuse à toutes les évaluations du cadre méthodologique d'évaluation des projets</p>

^a Plusieurs autres activités ont également été entreprises, y compris en ce qui concerne la communication et la diffusion des résultats des évaluations (comme la refonte de la section du site web du FIDA consacrée à l'évaluation afin de l'aligner sur la politique d'évaluation), la participation à la réunion annuelle du Groupe de l'évaluation des Nations Unies, la participation à des équipes d'élaboration de projets sélectionnés et à des réunions du Comité d'examen technique et du Comité d'orientation pour les stratégies et les politiques opérationnelles ainsi qu'à d'autres groupes de travail internes (comme le groupe de travail sur le Système de gestion axée sur les résultats et l'impact, sur la présence sur le terrain et sur le "Forum des politiques").

^b Cette évaluation a été réalisée à la place de l'évaluation de projet menée en Guinée prévue dans le programme de travail pour 2004. L'évaluation de ce dernier projet a été remise à 2005, le FIDA ayant suspendu ses activités en Guinée du fait des arriérés cumulés par ce pays. En conséquence, la deuxième phase envisagée pour le projet en Guinée ne sera entreprise que lorsque le FIDA aura repris ses opérations dans le pays et que l'évaluation intérimaire envisagée du projet aura été menée à bien.

PROJET DE BUDGET D'OE POUR 2005

Tableau 1: Budget d'OE pour 2005 présenté par catégorie de dépenses

	2004 ^a (USD)	2005 ^b (USD)
Dépenses de personnel (estimations fin juin 2004)	1 780 000	2 075 875^c
Personnel ordinaire et titulaires de contrats à durée déterminée	1 516 000	1 833 116
Personnel temporaire	251 000	229 473
Heures supplémentaires	13 000	13 286
Travaux d'évaluation	1 955 000	1 994 200
Évaluations à l'échelle de l'Organisation et autres activités	457 000	436 000
Évaluations de stratégies régionales ^d	-	220 000
Évaluations de programmes de pays	377 000	580 000
Évaluations thématiques	224 000	40 000
Évaluations de projets	897 000	718 200
Comité de l'évaluation	60 000	61 320
Voyages de service	245 000	250 390
Provision pour aléas	202 000^e	109 640^f
Total général	4 242 000	4 491 425

^a Comme approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2004.

^b Comme dans le cas des autres services du FIDA, OE a appliqué un taux d'inflation de 2,2% au budget approuvé de 2004.

^c L'augmentation des dépenses estimatives de personnel est due au reclassement de postes et aux promotions intervenus en 2004 ainsi qu'aux augmentations des traitements et indemnités décidées dans le cadre du régime commun des Nations Unies, et non à une augmentation des effectifs.

^d Aucun crédit n'avait été ouvert à ce titre en 2004 ou avant, étant donné que c'est en 2005 que OE entreprendra pour la première fois une telle évaluation.

^e Provision pour aléas en 2004 = 5%

^f Provision pour aléas en 2005 = 2,5%

Tableau 2: Budget d'OE pour 2005 présenté par activité

Priorités d'OE pour 2004	(USD)	(%)	Priorités d'OE pour 2005	(USD)	(%)
1. Travaux d'évaluation demandés par Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration et/ou prévus dans le rapport de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA	688 000	16	i) Supervision de l'EEI	41 517	1
2. Réalisation d'évaluations sélectionnées: niveau institutionnel, programmes de pays, thématiques et projets	3 088 000	73	ii) Réalisation d'évaluations à l'échelle de l'Organisation, d'évaluations de stratégies régionales, de programmes de pays et de projets sélectionnés et d'évaluations thématiques	3 165 115	70
3. Poursuite de l'élaboration des méthodes d'évaluation	466 000	11	iii) Activités d'évaluations spécifiques requises par la politique d'évaluation pour présentation au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation	913 723	21
			iv) Élaboration de méthodes, diffusion d'informations sur l'évaluation et autres activités	371 070	8
	4 242 000	100	Total	4 491 425	100

Tableau 3: Budget de l'EEI^a

Montants engagés ^b (en milliers de USD)	
Sous-composantes	
A. Coût total de l'équipe d'évaluation	1 248
B. Coût total des conseillers et consultants d'OE	211
C. Coûts totaux du Comité directeur	13
Total	1 472^c

^a Pour de plus amples détails sur le budget, voir le document EB/2003/79/R.7.

^b Sur un budget de 1,7 millions de USD, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, il a été reçu au total 815 690 USD de ce montant, sous forme de contributions volontaires à l'EEI de différents donateurs: Belgique 87 690 USD, Canada 228 000 USD, Danemark 300 000 USD, Norvège 50 000 USD, Suède 100 000 USD ET Suisse 50 000 USD. Le Royaume-Uni a versé une contribution de 50 000GBP pour couvrir les coûts de rédaction du mandat préliminaire de l'EEI en 2003.

^c Montants engagés jusqu'à mi-septembre 2004.

Tableau 4: Besoins d'OE en ressources humaines pour 2005

	Catégorie de ressources humaines	Effectif
Personnel ordinaire	Cadre organique ^a	
	Directeur	1
	Directeur adjoint	1
	Évaluateurs	5
	Évaluateur/Fonctionnaire en information	1
	Agents des services généraux	
	Assistant administratif	1
	Assistants d'évaluation	6
	Assistant SIG	1 (temps partiel)
	Sous-total^b	15,5
Personnel temporaire (Chapitre X)	Cadre organique	
	Évaluateur	1
	Agents des services généraux	
	Assistants d'évaluation	2
	Total	18,5

^a À l'heure actuelle, OE dispose de trois cadres associés dont les services sont financés par divers pays donateurs. Pour 2005, la division ne peut compter que sur les services d'un seul de ces cadres associés pendant 12 mois. Les contrats des deux autres doivent expirer en novembre 2004 et février 2005, respectivement. Des démarches ont été entreprises pour remplacer les deux cadres associés en question, mais cela ne sera possible que si un financement des donateurs est disponible et s'il est possible d'identifier, dans les délais requis, des candidats compétents pour ces postes.

^b Les 15,5 postes indiqués comprennent un poste relevant du chapitre X, qui a été converti en un poste permanent d'assistant d'évaluation, comme approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2004.

