

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Quatre-vingt-cinquième session

Rome, 6-8 septembre 2005

PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA

ET DE SON BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2006

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	iii
RÉSUMÉ	iv
PREMIÈRE PARTIE – PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2006	1
A. Priorités stratégiques du FIDA pour 2006	1
B. Résultats obtenus par le FIDA en 2004 et 2005	4
C. Priorités institutionnelles pour 2006	5
D. Aperçu par département	11
E. Le programme de travail pour 2006	13
F. Budget administratif	18
G. Gestion des risques	21
DEUXIÈME PARTIE – LE PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION DU FIDA POUR 2006 ET LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES	23
TROISIÈME PARTIE – RECOMMANDATIONS	31
 ANNEXES	
I. DÉPENSES ADMINISTRATIVES EN POURCENTAGE DU PROGRAMME TOTAL	33
II. TRAVAUX ACCOMPLIS PAR OE PAR RAPPORT AUX PRIORITÉS ET AUX ACTIVITÉS PRÉVUES POUR 2005	34
III. EFFECTIFS DE OE POUR 2006	37
IV. PROJET DE BUDGET 2006 DE OE	38

SIGLES ET ACRONYMES

APD	Aide publique au développement
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention par pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté rurale
EAD	Département affaires extérieures
EEI	Évaluation externe indépendante
ENO	Évaluation au niveau de l'organisation
EPP	Évaluation de programme de pays
ET	Évaluation thématique
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
IFI	Institutions financières internationales
III	Initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation
MFD	Mécanisme de financement du développement des programmes
MFF	Mécanisme flexible de financement
OE	Bureau de l'évaluation
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
ONG	Organisations non gouvernementales
PI	Priorités institutionnelles
PMD	Département gestion des programmes
PPPT	Programme pilote relatif à la présence sur le terrain
PRISMA	Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction.
PTS	Programme de transformation stratégique
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact
RPP	Rapport sur la performance du portefeuille
SAFP	système d'allocation fondé sur la performance
SWAP	Approche programme sectorielle
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

RÉSUMÉ

1. L'année 2005 se présente comme une année très particulière du fait de la nécessité de planifier simultanément les consultations relatives à la septième reconstitution des ressources du FIDA et l'établissement du plan d'action concernant la réponse de la direction à l'évaluation externe indépendante (EEI). Le document intitulé la voie de l'avenir, présenté à la deuxième session de la consultation (REPL/VII/2/R.2) et le rapport de l'EEI (y compris la réponse de la direction du FIDA EB 2005/85/R.2) indiquent la façon dont le FIDA se propose d'aborder l'avenir. Les orientations et les priorités exposées dans ces documents de façon détaillée, et dans une perspective à long terme, ne sont pas reproduites ici dans le détail. Tout en prenant en considération les négociations sur la reconstitution et la réponse à l'EEI, le présent document ne s'étend pas sur les stratégies à long terme du FIDA, mais se concentre plutôt sur les priorités du programme de travail pour 2006.
2. Un plan d'action relatif à la mise en œuvre de la réponse de la direction à l'EEI, doit être présenté à la session de septembre 2005 du Conseil d'administration. À l'issue des consultations sur la septième reconstitution, le plan d'action concernant la réponse à l'EEI sera fusionné avec le plan d'action lié à la reconstitution de manière à présenter de façon globale et concise la voie dans laquelle s'orientera le Fonds. Ce plan d'action global comportera à la fois des dépenses d'investissements et des dépenses courantes qui seront intégrées dans le processus budgétaire normal.
3. Dans le cadre du processus budgétaire du FIDA les grandes masses budgétaires et les priorités stratégiques sont présentées à la session de septembre du Conseil d'administration, qui est suivie de l'examen du document budgétaire détaillé par le Comité d'audit en novembre et sa présentation finale au Conseil en décembre.
4. Le présent document expose les priorités du FIDA pour 2006 qui présideront à l'exécution du programme de travail. Le FIDA s'efforcera d'exécuter, si les ressources le permettent, un programme de travail d'un montant de 550 millions de USD comprenant 35 à 39 projets (contre 28 en 2005). Il s'agit là d'une augmentation en valeur de 10% par rapport au budget approuvé pour 2005. L'augmentation du nombre de projets, environ de 32% par rapport à 2005 (37 projets), n'a qu'une valeur indicative et dépendra éventuellement des résultats de l'examen de la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Enfin, le Fonds a aussi établi en 2005 et présenté au Conseil (en avril) quatre projets relatifs à la réponse du FIDA au tsunami. Ce qui portera le nombre total des projets pour 2005 à 32 et réduira ainsi l'augmentation en 2006 à 15% au lieu de 32%.
5. Pendant onze ans, le FIDA a pratiqué une croissance réelle nulle ou négative de son budget administratif et du Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP), dans les limites de laquelle il a soutenu différentes initiatives nouvelles ainsi que le programme de travail. En 2006, à la suite de l'importante augmentation du programme de travail proposé et de la reconnaissance du fait que les diverses fonctions et initiatives que le Fonds entreprend exigent un financement suffisant pour être efficaces, le montant proposé pour le budget administratif (y compris les dépenses non récurrentes) est de 65 millions de USD, soit une augmentation nominale de 13,7%, qui recouvre une hausse des prix de 4% et une augmentation en valeur réelle de 9,7% environ, imputable en partie à l'augmentation importante du programme de travail (5%) et en partie au renforcement de la division de la planification stratégique et du budget, de la Division de la communication et de la division des politiques, à l'élargissement du programme de formation, ainsi qu'à la mise en œuvre de la politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations (4,7%).
6. Le budget du MFDP pour 2006, dont le montant proposé atteint 38 millions de USD, subit une augmentation de 28% en valeur nominale. Pour l'essentiel, cette augmentation découle directement de l'accroissement important du programme de travail, concernant le nombre des projets mais reflète

aussi l'accroissement attendu de la taille du portefeuille des projets en cours, et la composition différente des institutions coopérantes (IC) figurant dans le portefeuille par rapport à 2005.

7. Lors de l'examen du Programme de travail et budget pour 2005, le Comité d'audit a demandé que la direction présente une comparaison entre le processus et la politique budgétaires du FIDA et ceux des autres institutions financières internationales (IFI). Cette étude comparative a été exécutée et présentée au Comité d'audit lors d'un séminaire informel, et les documents correspondants sont mentionnés dans le présent document sans être reproduits. Dans l'ensemble, le processus en usage au FIDA est analogue à celui des autres IFI bien que cette étude ait fait apparaître des points sur lesquels il peut être rationalisé. Dans des domaines tels que la croissance réelle nulle et le report à nouveau, le FIDA a adopté la même politique que les autres IFI. D'autre part, même si les autres IFI n'ont pas un poste spécifique intitulé "dépenses non récurrentes", elles ont bien des dépenses semblables qui figurent en dehors du budget ordinaire.

8. Depuis quelques années, les organisations, qu'elles soient ou non à but lucratif, s'intéressent de près à la gestion des risques, et le FIDA l'a intégrée dans l'établissement du budget pour 2006. Le Fonds est convaincu qu'il est important d'élaborer une stratégie en matière de risques et conscient de la nécessité de généraliser la gestion des risques dans ses opérations normales. Des mesures destinées à atténuer les risques décelés au cours du processus budgétaire ont été envisagées et la haute direction suivra périodiquement l'état d'avancement de leur application en 2006.

PREMIÈRE PARTIE – PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2006

A. Priorités stratégiques du FIDA pour 2006

Contexte extérieur

1. En septembre 2000, les dirigeants mondiaux ont adopté les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), dont le premier consiste à réduire de moitié la proportion de la population vivant dans une pauvreté extrême. C'est principalement aux gouvernements des pays en développement eux-mêmes qu'il appartient d'atteindre ces OMD, mais il incombe par ailleurs aux pays développés d'apporter leur soutien à l'action des pays en développement ainsi qu'il a été convenu à la Conférence internationale sur le financement du développement tenue à Monterrey, (Mexique) en mars 2002. Après un lent démarrage de la croissance de l'aide publique au développement (APD)¹, cet objectif commun bénéficie aujourd'hui d'une augmentation des engagements et d'une plus forte volonté politique. L'espoir renaît donc que même les pays, qui n'ont pas réussi jusqu'à présent à réduire la pauvreté et avaient pris du retard dans la réalisation des autres OMD (qui sont pour la plupart des pays d'Afrique) pourraient les atteindre d'ici à 2015.

2. Pour y parvenir, cependant, il faudra que les efforts de réduction de la pauvreté soient spécifiques, effectifs et axés sur les pauvres et sur leurs moyens d'existence. La majorité des pauvres du monde vivent en milieu rural et dépendent de l'agriculture pour leurs revenus et leur sécurité alimentaire. Le Rapport sur le projet du Millénaire récemment publié (2005) soutient que la réalisation des OMD passe par une transformation du développement intéressant les zones et les populations rurales. Le *premier* des principaux ensembles d'investissements et de politiques qu'il mentionne est "le développement rural: accroître la production alimentaire et les revenus ruraux"². Le FIDA, qui a pour mission de lutter contre la faim et la pauvreté, consacre ses efforts et ses ressources à réduire la pauvreté en milieu rural dans le monde en développement. On estime que 100 millions de ruraux pauvres bénéficient des programmes actuellement financés par le FIDA.

3. L'engagement souscrit afin d'accroître le niveau global de l'APD a fait espérer que les OMD pourront être atteints grâce à l'augmentation des ressources investies dans les secteurs rural et agricole, renversant ainsi la tendance à la baisse observée au cours de la décennie passée. Les contributions annoncées dans le cadre d'initiatives régionales telles que le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique pour augmenter ces ressources nationales investies dans le développement agricole et rural, l'effort accru en faveur de l'initiative et de la maîtrise nationales des processus de réduction de la pauvreté, l'articulation convenue d'un commun accord des stratégies nationales de réduction de la pauvreté et la coordination et harmonisation de l'assistance, viennent compléter cet engagement. Il y a là une force potentielle propre à accélérer la réduction de la pauvreté rurale. Pour que son potentiel *devienne réalité*, il faudra toutefois que les efforts nationaux et internationaux soient marqués par une meilleure compréhension des mesures à prendre pour créer des possibilités économiques durables au sein de la population rurale pauvre.

4. Aujourd'hui, le défi consiste à aller au-delà de la reconnaissance du fait que les stratégies de réduction de la pauvreté doivent être adaptées aux situations nationales particulières, à assurer que ces stratégies correspondent aux possibilités concrètes et particulières offertes aux pauvres eux-mêmes. Le FIDA a un rôle important à jouer à cet égard: comme détenteur d'expérience, pour traiter les

¹ En 2004, l'APD a atteint 78,6 milliards de USD, chiffre qui représente 0,25 pour cent environ du revenu national brut et des pays développés. Si les engagements souscrits pour accroître encore l'APD sont réalisés, l'APD totale dépassera le cap des 100 milliards de USD d'ici à 2010.

² *Investir dans le développement: plan pratique pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement*, pages 74-87.

problèmes de réduction de la pauvreté rurale au niveau microéconomique (et, en amont, les facteurs déterminants de la réussite locale); comme innovateur, pour relever les nouveaux défis posés par la mondialisation et les changements économiques structurels; comme partenaire dans le cadre des processus de concertation et d'harmonisation, qui ouvrent la voie à l'application à grande échelle des expériences réussies; comme mobilisateur de financements, dans un secteur où le sous-investissement sévit; et comme porte-parole, pour la mobilisation de ressources et l'établissement d'un cadre offrant un soutien au niveau mondial.

5. Les objectifs que le FIDA poursuit et les activités qu'il soutient sont d'une importance particulière en ce qui concerne le premier des OMD et les cibles dont il se compose³. Mais tous les OMD portent sur la capacité des populations rurales pauvres à réduire la faim et la pauvreté dont elles souffrent, et tous concernent le FIDA. Les programmes du FIDA accordent une haute priorité à l'égalité entre les sexes et participent à la lutte contre les effets de la pandémie de VIH/sida. En outre, le FIDA soutient le respect de l'environnement non seulement par ses propres opérations, mais aussi en hébergeant le Mécanisme mondial de la Convention sur la lutte contre la désertification et en tant qu'organe exécutif du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Le cadre stratégique du FIDA le porte à se concentrer sur des activités propres à élargir l'accès des pauvres des zones rurales aux facteurs de production (par exemple, terre et eau), aux techniques, aux financements et aux marchés. Par ses partenariats, par exemple avec le Fond belge de survie, le FIDA s'intéresse aussi à des problèmes tels que la mortalité infantile, la santé maternelle et l'éducation des adultes.

6. Il est essentiel que les pays aient l'initiative et la maîtrise de l'effort de réduction de la pauvreté et c'est le premier principe qui doit présider aux efforts d'harmonisation et de coordination (comme le prévoit la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide). Pour être significative, l'initiative des pays doit mettre à profit les capacités nationales afin d'identifier les principaux problèmes liés aux moyens d'existence et de les résoudre. C'est sur le renforcement de cette capacité, au niveau du gouvernement, des agriculteurs, de la société civile et du secteur privé, que le FIDA concentre son effort.

7. Le FIDA ne fixe pas de nouveaux objectifs ou de nouvelles cibles. Comme dans le passé, la tâche du FIDA est de lutter contre la faim et la pauvreté par l'augmentation de la productivité, de la production et des revenus. De nombreux éléments figurant au programme de renforcement de l'efficacité de l'aide sont depuis longtemps au cœur des pratiques opérationnelles du FIDA, par exemple: l'initiative et la maîtrise nationales, l'alignement sur les stratégies nationales, l'exécution par les gouvernements et les ONG locales, le financement budgétaire, le soutien aux procédures nationales et aux capacités de service. La tâche du FIDA est de tirer parti du nouvel environnement, qui a rendu possible le consensus sur les OMD afin de renforcer de façon significative à la fois l'ampleur et la qualité de sa contribution à l'effort global de réduction de la pauvreté. Il doit contribuer à catalyser l'effort général, dans lequel le développement de partenariats, l'innovation, la concertation et le plaidoyer sont des facteurs clés. Aujourd'hui, l'environnement extérieur abonde en possibilités. Le FIDA a pour tâche de s'organiser pour en tirer pleinement parti.

Contexte intérieur

8. Outre l'exécution du programme de travail, la tâche supplémentaire que représente les initiatives spéciales en faveur des pays touchés par le tsunami, et la poursuite des travaux de la sixième reconstitution des ressources du FIDA, le FIDA s'est concentré, en 2005, sur la consultation relative à la septième reconstitution du FIDA et sur la réponse de la Direction à l'Évaluation externe

³ Le premier objectif: "réduire l'extrême pauvreté et la faim" comporte deux cibles spécifiques: i) réduire de moitié entre 1990 et 2015 la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; et ii) réduire de moitié entre 1990 et 2015 la proportion de la population qui souffre de la faim.

indépendante (EEI). Les changements proposés dans la façon dont le FIDA accomplit sa tâche sont indiqués dans le document "la voie de l'avenir" (REPL/VII/2/R.2) ainsi que dans la réponse de la Direction du FIDA à l'EEI (Rapport de l'évaluation externe indépendante du FIDA).

9. Le document intitulé "la voie de l'avenir" expose dans ses grandes lignes l'orientation que le FIDA se propose de donner à son action au cours de la période de la septième reconstitution. Après la poursuite des débats, les principaux points et les conclusions auxquels ils auront abouti seront insérés dans le rapport de la consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA. Le Fonds concentrera ses ressources dans les domaines où elles apportent le maximum de valeur ajoutée en se guidant sur l'impact et les résultats obtenus en matière de développement. Il élaborera un nouveau cadre stratégique et un nouveau mécanisme de planification à moyen terme sur trois ans, qui traduira ce cadre en actions et en objectifs concrets assortis d'indicateurs d'exécution et de performance contrôlables. Il définira les objectifs en matière de partenariat et d'apprentissage, qui seront intégrés dans toutes ses activités. Le nouveau cadre stratégique et le plan à moyen terme sur trois ans seront présentés pour examen au Conseil d'administration.

10. La réponse de la Direction du FIDA à l'EEI indique les composantes d'un plan d'action complet destiné à renforcer encore l'institution. Ces six composantes sont: expliciter le rôle et l'orientation du FIDA; élaborer un nouveau modèle opérationnel; renforcer la gestion des connaissances et mobiliser les compétences institutionnelles extérieures; renforcer la culture du résultat et de la performance; valoriser les qualités d'animateur pour un développement efficace; et gérer le changement.

11. Un plan d'action pour la mise en œuvre de la réponse de la direction à l'EEI est en cours d'établissement et sera présenté au Conseil d'administration à sa session de septembre 2005. À l'issue des consultations de la septième reconstitution, ce plan d'action sera fusionné avec le plan d'action pour la reconstitution de manière à présenter de façon globale et concise la voie à suivre par le Fonds. Le coût du plan d'action global comportera des dépenses d'investissement ainsi que des dépenses courantes qui seront intégrées dans le processus budgétaire normal du Fonds.

12. Le programme de travail pour 2006 et les budgets correspondants sont en cours d'établissement, compte tenu des objectifs du cadre stratégique et des priorités institutionnelles (PI) actuels⁴. Plusieurs activités entreprises durant la période en cours du cadre stratégique se prolongeront dans l'avenir et figureront dans le plan d'action relatif aux prochaines années. Les travaux de la sixième reconstitution se poursuivront en 2006 et seront mentionnés dans le présent document dans la mesure où ils concernent l'exécution du programme de travail et les priorités institutionnelles.

13. Sur les huit PI du FIDA, les trois premières, à savoir: gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés (PI1), gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés (PI2), et promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habitantes et propices à l'intégration (PI3) seront au premier rang des activités du programme de travail pour 2006, mais les cinq autres priorités institutionnelles retiendront également l'attention.

14. Les fonds supplémentaires seront utilisés non seulement pour renforcer le programme de travail, mais aussi pour soutenir les initiatives institutionnelles. Ainsi, le projet de renforcement institutionnel permettra au FIDA d'élaborer une politique concernant les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté rurale (DSRP), de créer des outils de planification institutionnels, de

⁴ Objectifs du cadre stratégique: i) renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; ii) rendre plus équitable l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie; iii) élargir l'accès aux services financiers et aux marchés.

définir une politique de gestion des connaissances et de renforcer les capacités et la performance du personnel.

B. Résultats obtenus par le FIDA en 2004 et 2005

15. En 2004, le FIDA a bien avancé sur de multiples fronts. Tout d'abord, le montant des prêts et des dons prévus au programme de travail, qui se chiffrait à 490,35 millions de USD en 2004, enregistrant une augmentation de 65,65 millions de USD par rapport à 2003, et de 27,85 millions de USD par rapport au niveau approuvé pour 2004, n'a cessé de croître. Le fait que le FIDA a non seulement réussi à atteindre l'objectif fixé pour le volume du programme de travail de 2004, mais qu'il l'a même dépassé, est source de grande satisfaction pour l'ensemble de l'organisation.

16. De grands progrès ont également été accomplis dans la poursuite du changement institutionnel et du programme de renforcement de l'efficacité prescrit par la sixième reconstitution. Plusieurs initiatives importantes ont été lancées ou achevées en 2004, dont les principales sont résumées ci-dessous:

- un système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) permettant de mieux mesurer, consigner et évaluer l'impact des opérations du FIDA;
- un système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) appliqué pour la première fois dans le cadre du programme de prêts pour 2005;
- un programme pilote visant à tester les options disponibles pour renforcer la présence du FIDA sur le terrain (PPPT) et sa capacité dans les pays;
- une politique révisée en matière de dons, accroissant la part relative des financements accordés par le FIDA sous forme de dons et renforçant l'efficacité des programmes par la promotion des possibilités de partenariats stratégiques et d'innovation;
- une Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation (III), visant à développer la capacité du FIDA en matière d'innovation, d'apprentissage et de reproduction de bonnes pratiques;
- une stratégie destinée à renforcer le développement du secteur privé et l'engagement avec celui-ci;
- une modernisation de la politique des ressources humaines visant à renforcer le cadre de gestion de la performance du FIDA;
- l'élaboration et la mise en place d'un système renforcé de gestion de la performance du personnel et des administrateurs, mettant l'accent sur la performance et les résultats;
- la participation à l'étude pilote de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur la rétribution de l'efficacité professionnelle;
- l'octroi de promotions, afin de promouvoir la croissance professionnelle des ressources humaines du FIDA et de reconnaître dûment l'attribution de fonctions nouvelles ou modifiées, au fur et à mesure de leur évolution;

- la mise en œuvre d'un cadre de gestion de bilan destiné à optimiser l'utilisation des ressources en assurant l'approbation d'un maximum de prêts et de dons tout en réduisant au minimum les risques financiers;
- l'établissement d'un forum sur les politiques afin de promouvoir une concertation approfondie au sein du FIDA sur les grands problèmes de développement;
- l'élaboration de plans rationalisés en matière d'événements et de communications pour un grand nombre d'événements internationaux et régionaux prioritaires, considérés comme essentiels pour la création de partenariat avec les autres institutions des Nations Unies, les institutions financières internationales (IFI), la société civile et les communautés rurales pauvres;
- la valorisation des réunions du Conseil des gouverneurs comme lieu informel d'échange de vues et de mise en commun de l'expérience entre le personnel du FIDA, les gouverneurs et les autres parties prenantes du FIDA;
- le travail de plaidoyer concernant l'action du FIDA en faveur des populations indigènes et tribales, en particulier en Asie et en Amérique latine; et
- le programme rencontre et dialogue, grâce auquel des membres du Conseil d'administration et des fonctionnaires du FIDA séjournent deux à trois jours dans des villages, partageant ainsi les conditions de vie des ruraux pauvres.

17. Des progrès considérables ont été accomplis en 2004 dans le cadre du Programme de changement stratégique (PTS), la plupart des modules de la première phase ayant dans une large mesure été mis en place. Ceux qui concernent l'établissement du budget, la gestion de la trésorerie, les fonds supplémentaires et la gestion du bilan ont notamment été mis en place et sont entrés en service en 2004. Un effort majeur a été consacré au système de contrôle des états de paie et des engagements, ainsi qu'à la décentralisation de la gestion budgétaire, qui ont été mis en service en janvier 2005.

18. La décentralisation de la gestion du budget est l'une des principales mesures découlant du PTS, qui a entraîné une reconfiguration des rôles et des responsabilités institutionnelles en matière de gestion budgétaire. L'attribution du pouvoir de décision, des responsabilités et de la reddition de comptes au niveau du responsable budgétaire (directeur de division), renforcera l'interface et l'alignement entre la stratégie institutionnelle et les opérations. Cette mesure devrait améliorer la performance et la gestion des ressources de l'institution.

19. En conséquence, le FIDA pourra utiliser dès 2005 l'ensemble des modules PeopleSoft de façon globale. Il sera ainsi possible d'apporter des améliorations aux processus, d'accroître la transparence et le contrôle, et d'exécuter des fonctions apportant une plus grande valeur ajoutée.

20. Enfin, la participation au processus d'évaluation externe indépendante a représenté un effort majeur en 2004. Le personnel a participé activement à cette initiative avec un enthousiasme révélateur de la force de son engagement envers l'institution. En outre, l'EEI a certainement été l'occasion d'une réflexion profonde sur les résultats obtenus par le FIDA et sur la façon de renforcer encore à l'avenir l'efficacité de son action pour le développement.

C. Priorités institutionnelles pour 2006

21. Huit priorités institutionnelles appuient les objectifs stratégiques du cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006. Chacune d'entre elles est examinée ci-dessous eu égard à la façon dont elle sera

abordée en 2006 et dont elle prendra en compte les recommandations issues de l'EEI, dans la mesure où elles concernent l'exécution du programme de travail.

PI1 – Gérer les programmes de pays financés par des prêts ou des dons pour obtenir les résultats escomptés.

22. Le programme de travail proposé pour 2006 (prêts et dons) exécutera la mission du FIDA au niveau des pays par des programmes reposant sur trois piliers interdépendants: le cadre stratégique et les priorités institutionnelles du FIDA, ses stratégies régionales et les priorités stratégiques nationales. De nouvelles initiatives seront encouragées au titre des cadres politiques récemment approuvés (secteur privé, politiques sectorielles, etc.). Dans l'ensemble, les interventions seront guidées par la nécessité de réduire la pauvreté et de contribuer efficacement à la réalisation des OMD. À cette fin, le programme de travail du FIDA aura pour objectif fondamental en 2006, de renforcer l'efficacité du développement et de mettre les résultats en évidence.

23. À l'appui de cet objectif, les exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) seront davantage axés sur les résultats et procéderont des orientations stratégiques du programme de développement, telles que définies dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté des États membres, les plans nationaux de développement et autres programmes pertinents de réduction de la pauvreté. Parallèlement, le SAFP continuera à affecter des ressources aux programmes de pays, en fonction à la fois des besoins et de la performance.

24. Les dons à des pays spécifiques seront étroitement liés aux programmes de prêts. Cela permettra de renforcer l'impact et de mieux répondre à divers besoins régionaux, y compris en matière de concertation et de plaidoyer, de renforcement des capacités, de développement des capacités locales de suivi de l'exécution et de l'impact, de gestion des connaissances sur les thèmes prioritaires, et de réponse aux besoins urgents à la suite d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle. Au fur et à mesure que l'approche des programmes par pays évoluera, les dons à des pays spécifiques apporteront un soutien à l'interface entre l'action du FIDA et les processus sectoriels nationaux et/ou de réduction de la pauvreté, et joueront un rôle important dans la formulation de programmes nationaux fondés sur des bases solides pour la réduction de la pauvreté.

25. En ce qui concerne le portefeuille de projets, le programme pour 2006 continuera globalement à accorder une grande importance au renforcement de l'impact, par des mesures destinées à améliorer la performance de l'exécution des projets et les résultats. Ces mesures consisteront: i) à porter une attention accrue aux activités d'exécution axées sur l'impact, y compris la mise en œuvre du SYGRI; ii) à améliorer l'examen du portefeuille, afin de suivre la performance du portefeuille existant et d'en tirer des enseignements pour les opérations futures; iii) à renforcer la capacité de suivi et d'évaluation; iv) à organiser des ateliers régionaux et sous-régionaux sur l'exécution avec des plans d'action destinés à améliorer la performance et l'impact des programmes; v) à utiliser de façon mieux ciblée et plus stratégique le soutien à l'exécution; et vi) à mettre en œuvre des dispositifs de supervision plus efficaces et des mesures de suivi mieux ciblées.

26. Par suite de l'importance accordée à l'assurance-qualité et de la concertation sur les résultats, le Fonds mettra en œuvre les recommandations issues des récentes évaluations des programmes et des portefeuilles de pays et rendra compte annuellement au Conseil à ce sujet. Le Fonds renforcera aussi le suivi des questions financières dans ce domaine, y compris celles qui ont trait au service de la dette, à la conformité des rapports d'audit des projets, à l'efficacité, à l'exécution et à la clôture des prêts et dons.

PI2 – Gérer les programmes de recherche et de renforcement des capacités financés par des dons pour obtenir les résultats escomptés

27. Le programme de dons a deux objectifs stratégiques: i) promouvoir des travaux de recherches utiles aux pauvres sur les approches communautaires et les options technologiques novatrices en vue de renforcer l'impact sur le terrain; ii) renforcer les capacités utiles aux pauvres des institutions partenaires, y compris les organisations communautaires et les organisations non gouvernementales (ONG). La recherche agricole utile aux pauvres demeurera un élément important, faisant fond sur les bons résultats des investissements de ce type précédemment réalisés par le FIDA. Les dons auront notamment pour objet d'apporter un appui par l'intermédiaire de centres d'excellence internationaux. Les projets feront généralement intervenir un certain nombre de systèmes nationaux de recherche agricole partenaires, contribuant à des réseaux coopératifs régionaux de recherche-développement et en bénéficiant. L'objectif i) appuiera les initiatives régionales et thématiques (par exemple, financement rural, l'eau et les Nations Unies⁵, VIH/sida), ayant sur les ruraux pauvres un impact clairement défini.

28. Tous les dons à l'échelle mondiale et régionale sont reliés aux stratégies institutionnelles ou régionales et destinés à produire des résultats utiles aux pauvres et d'un intérêt direct pour le futur portefeuille de prêts. Les dons régionaux actuellement en cours d'élaboration sont axés: i) sur les initiatives relatives à la création de réseaux; ii) sur la concertation aux niveaux régional et national; iii) sur le renforcement des capacités nationales et régionales de développement de liens avec le marché et de services financiers et ruraux; et iv) sur les activités de formation et de renforcement des capacités.

29. Comme dans le cas du programme de prêt, le Fonds renforcera le suivi des questions financières dans le domaine du financement sous forme de dons, et notamment le service de la dette, la conformité des rapports d'audit des projets, l'efficacité, l'exécution et la clôture des dons.

PI3 – Promouvoir des politiques de réduction de la pauvreté habilitantes et propices à l'intégration aux niveaux local, national, régional et mondial

30. Comme l'a souligné l'EEI, le FIDA doit renforcer son rôle dans le domaine des politiques de façon sélective et stratégique. À cet égard, son rôle doit reposer sur son expérience, découlant des projets ou requise pour en assurer la nécessité aux niveaux local, national et mondial.

31. Au niveau national, la promotion des politiques de réduction de la pauvreté sera assurée par la contribution à l'élaboration/l'affinement des DSRP et, le cas échéant, leur traduction en stratégies sectorielles afin d'en renforcer le ciblage sur la pauvreté rurale. De même, les COSOP fourniront d'importantes occasions d'engager la concertation dans les domaines les plus pertinents pour la définition des projets et des programmes de pays du Fonds. Le SAFFP, par les examens sectoriels qu'il comporte, servira de point de départ pour l'identification des secteurs clés où des réformes/améliorations sont nécessaires et l'ouverture de concertation éclairées avec les gouvernements. En outre, les initiatives pilotes relatives à la présence sur le terrain peuvent contribuer à renforcer la dimension rurale la promotion des stratégies de réduction de la pauvreté.

32. Au niveau régional et mondial, le FIDA contribuera à l'identification des contraintes politiques là encore grâce à son expérience des projets, à soutenir sélectivement les initiatives politiques en faveur des ruraux pauvres, et il s'efforcera, en partenariat avec d'autres, de les défendre plus vigoureusement. L'engagement dans ces processus devient crucial dans la mesure où les processus

⁵ Mécanisme interinstitutions de mise en œuvre de toutes décisions relatives à l'eau issues du Sommet mondial sur le développement durable et des OMD concernant l'eau.

politiques régionaux et mondiaux ont un important impact sur les perspectives qui s'offrent aux ruraux pauvres. En 2006, plusieurs stratégies régionales seront réexaminées et mises à jour.

PI4 – Gérer les connaissances utiles pour une réduction effective de la pauvreté rurale

33. Alors que la production de connaissances et d'informations, la mise en commun de l'expérience et de l'information, la communication de l'information et des connaissances sont des éléments implicites des programmes de prêts et de dons et une base essentielle pour la reproduction et le renforcement des meilleures pratiques, l'EETI du FIDA a retenu la gestion des connaissances parmi les questions à traiter. Nombre des innovations ne font pas l'objet d'une évaluation et d'une analyse suffisantes par suite de l'absence ou de la faiblesse des mécanismes institutionnels d'apprentissage, aussi bien au niveau des projets qu'à celui de l'Organisation dans son ensemble. Selon l'EETI, l'apprentissage et les connaissances sont des facteurs critiques pour la réussite des opérations du Fonds. Alors que l'apprentissage et la mise en commun des connaissances devraient être des fonctions fondamentales du nouveau modèle opératoire, les travaux sur la gestion des connaissances ont déjà démarré en 2005 et se poursuivront en 2006. Le cadre de gestion des connaissances du FIDA sera achevé de façon à pouvoir être intégré dans le nouveau mode opératoire.

34. Il est également prévu que les diverses initiatives pilotes du PPPT faciliteront la production de connaissances et leur diffusion entre les acteurs régionaux d'une part et entre le terrain et le siège d'autre part, ce qui permettra au FIDA de reproduire les expériences réussies, donnera aux autres institutions la possibilité d'en savoir davantage sur le bilan opérationnel du FIDA et facilitera la reproduction à grande échelle d'approches novatrices. L'utilisation plus efficace des notes sur les enseignements tirés servira à garder la trace de ces enseignements et de l'expérience.

PI5 – Mobiliser des ressources financières et les gérer à l'appui des programmes de réduction de la pauvreté rurale

35. Le Fonds concentrera son attention sur la création des conditions de mise en œuvre de la Consultation sur la septième reconstitution et veillera à ce que les contributions annoncées soient versées. Cela exige des contacts suivis avec les pays donateurs pour assurer la bonne gestion des relations. En outre, le Fonds recherchera le soutien des donateurs afin d'avoir accès au fonds fiduciaire de l'Initiative pour les pays pauvres très endettés (PPTE) et d'obtenir des contributions extérieures destinées à compenser le coût de cette initiative pour le FIDA. Le Fonds continuera à mobiliser des fonds supplémentaires en vue de réaliser des activités supplémentaires au titre de programmes qui ne sont pas financés par les ressources ordinaires.

36. Le Fonds poursuivra la concertation avec des IFI et les donateurs bilatéraux afin d'obtenir des cofinancements pour des projets/dons à l'étude, ainsi que des fonds supplémentaires destinés à des programmes ou à des initiatives spécifiques. Des ressources seront également mobilisées dans le cadre d'accords particuliers (par exemple, le programme multidonateurs pour l'éradication de la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes).

PI6 – Créer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la réduction de la pauvreté rurale

37. La création de partenariats concerne toutes les priorités institutionnelles du FIDA et emprunte des voies diverses. Nombres de partenariats et d'alliances de travail actuels du FIDA ont été créés dans le contexte de projets/programmes et de dons, afin de mobiliser des fonds et de maximiser l'impact. Au niveau des pays et dans le cadre de la nouvelle conception des programmes de pays, le FIDA poursuivra l'établissement de partenariats stratégiques dans les pays avec d'autres donateurs multilatéraux et bilatéraux, des organismes du secteur privé et des organisations locales de la société civile. Une collaboration plus étroite avec certains organismes bilatéraux devrait permettre d'accroître

la mobilisation de cofinancements pour les programmes de développement, notamment pour venir en aide à des États fragiles qui se relèvent d'un conflit; transférer des techniques agricoles appropriées; d'assurer l'accès à la terre et sa gestion; favoriser la conservation et la gestion des ressources naturelles; et enfin atténuer les ravages croissants de la pandémie de VIH/sida.

38. Les spécialistes des divers pays et les initiatives relatives à la présence sur le terrain devraient en outre continuer à faciliter la création de partenariats stratégiques permettant de mieux réduire la pauvreté et, d'y contribuer. Le FIDA soutiendra, de concert avec d'autres, les cadres établis pour la coordination des programmes/activités de réduction de la pauvreté. La collaboration se poursuivra également avec les unités spécialisées dont le siège est à Rome: Fonds belge de survie, Coalition internationale pour l'accès à la terre et Mécanisme mondial. En outre, le FIDA est récemment devenu l'agent d'exécution du FEM. Il s'efforcera d'intégrer les problèmes concernant les peuples indigènes dans le processus du DSRP par le biais de l'initiative lancée par les différentes parties prenantes et soutenue par le FIDA, la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Office allemand de la coopération technique et le Programme alimentaire mondiale afin de renforcer l'orientation rurale des DSRP. Il a déjà suivi avec les autres parties prenantes la question de l'autonomisation économique des femmes rurales pauvres dans le contexte des débats consacrés à l'examen de la mise en œuvre de Beijing+10 et renforce l'intégration de l'égalité entre les sexes dans toutes ses opérations.

39. En avril 2005, le Conseil d'administration a adopté la stratégie du FIDA en matière de développement et de partenariat concernant le secteur privé, qui est axée sur la croissance du secteur privé au profit des ruraux pauvres, au niveau national et régional. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, un certain nombre de possibilités de partenariats seront étudiés. L'un des objectifs clés de cette stratégie est d'établir des partenariats avec des entreprises du secteur privé susceptibles d'apporter des ressources essentielles et de militer en faveur du développement rural. C'est là pour le FIDA une importante occasion d'élargir et de diversifier les ressources disponibles pour réduire la pauvreté tout en renforçant l'interaction avec le secteur privé que le système des Nations Unies considère comme un partenaire essentiel pour la réalisation des OMD.

PI7 – Élaborer des approches innovantes pour la réduction de la pauvreté rurale

40. Le FIDA continuera en 2006 à soutenir les initiatives novatrices en cours et encouragera l'innovation au moyen d'activités nouvellement identifiées, qui appuieront les efforts de réduction de la pauvreté du FIDA. En mai 2005, la conférence de Shanghai sur le renforcement des approches efficaces de réduction de la pauvreté a mis l'accent sur la nécessité de l'innovation et sur l'intensification des efforts consentis dans ce domaine.

41. Reconnaisant l'importance de l'innovation, le FIDA a lancé en 2005 l'III, qui bénéficie d'un financement complémentaire du département du développement international (DFID) du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, afin de renforcer la capacité du FIDA en matière de promotion des innovations susceptibles d'avoir un impact positif sur la pauvreté rurale. La phase principale de cette Initiative a démarré en 2005 avec la mise en œuvre de trois séries d'activités qui se soutiennent mutuellement: i) le renforcement de l'innovation dans les activités de base du FIDA; ii) l'apprentissage et la mise en commun des enseignements concernant l'innovation; iii) le développement au sein de l'Organisation d'une culture, d'une capacité et d'une compétence en matière d'innovation. Dans le contexte de l'approche par programme de pays, le FIDA envisage de renforcer la concentration sur l'innovation et de l'inscrire plus clairement dans les programmes de pays afin d'accroître les possibilités de reproduction à grande échelle.

42. L'III se prolongera en 2006 par une phase institutionnelle portant sur le renforcement de la capacité du FIDA à promouvoir les innovations, l'institutionnalisation de l'apprentissage et la mise au

point d'outils opérationnels, ainsi que la promotion, la mise en commun et la communication des innovations.

43. Au nombre des principaux résultats prévus pour 2006 figurent la poursuite de la mise en œuvre de deux mécanismes de financement (le financement concurrentiel des propositions innovantes et le mécanisme de financement rapide), la mise en place d'un plan pilote pour la communication des innovations et du plan concernant les ressources humaines, une consultation régionale sur les besoins et les possibilités de l'innovation, ainsi qu'une conférence-débat sur l'innovation lors de la session du Conseil des gouverneurs en 2006.

PI8 – Gérer la gouvernance institutionnelle et l'environnement de travail pour une plus grande efficacité

44. La mise en place du nouveau cadre de procédures juridiques exigera que le Fonds adopte un point central de coordination pour la mise au point de toutes les nouvelles politiques et procédures, de manière à assurer qu'elles soient cohérentes, complètes et applicables. En outre, la mise en œuvre de la nouvelle politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations, et l'établissement des nouvelles pratiques et procédures y relatives, ainsi que la charge de travail soutenue du comité de surveillance demeureront des sujets prioritaires. La gestion des risques fera l'objet d'une attention spécifique accrue grâce à l'intégration de l'évaluation des risques dans le processus budgétaire, et la haute direction ainsi que les administrateurs prendront les mesures voulues pour atténuer les risques recensés. En raison de l'importance récemment accordée à la surveillance et aux risques, il nécessite que la portée des travaux de l'audit interne soit reportée à des niveaux adéquats, étant donné en particulier la décentralisation de certains pouvoirs.

45. De nombreuses années de croissance réelle nulle du budget ont lourdement pesé sur les ressources humaines du FIDA, qui ont dû exécuter un nombre croissant de programmes de base et de nouvelles initiatives liées aux priorités stratégiques (par exemple, gestion des connaissances, concertation, création de partenariats et formation) à un niveau optimal. En conséquence, et compte tenu de l'augmentation du programme de travail, le FIDA envisage d'accroître les effectifs inscrits au budget administratif et au MFDP. Il en résultera une augmentation des dépenses administratives découlant de la nécessité de loger, équiper et desservir ce personnel supplémentaire.

46. L'EEI a constaté que le profil du chargé de programmes de pays était en train de changer et que de nouvelles compétences devenaient nécessaires; il faudra par conséquent organiser de nouvelles activités de formation spécifiques qui seront cruciales pour faciliter ce changement. La hausse prévue du budget de la formation permettra en outre d'améliorer la qualité de la gestion et de l'encadrement. L'étude pilote sur la rétribution de l'efficacité professionnelle se poursuivra tandis que la nouvelle politique des ressources humaines et les procédures y relatives seront mises en place.

47. Le Fonds s'attachera à formuler et à mettre en œuvre des processus et des outils de planification à l'échelle de l'institution; à améliorer l'efficacité des services d'administration des prêts et des finances; à mettre au point un système dynamique de rapports financiers et des mécanismes d'analyse stratégique à l'intention de la direction, des emprunteurs et des parties prenantes. Il travaillera à la mise au point d'un cadre en vue de la mise en place d'un système de gestion fondé sur les résultats applicable à l'ensemble de l'institution. Les méthodes existantes en matière de contrôle et d'assurance de la qualité seront réexaminées et renforcées. À cet égard, une attention particulière sera portée au renforcement des services consultatifs techniques relatifs au portefeuille et aux autres services d'appui technique au cours des phases de conception et d'exécution du cycle des projets, en agissant sur plusieurs fronts, y compris celui de la portée des projets. L'objectif général sera de renforcer les perspectives d'impact du programme de prêts et de dons du FIDA, et d'en améliorer la sélectivité et l'efficacité grâce à la mesure des résultats et de l'impact.

48. Le Fonds s'attachera en outre à tenir les engagements souscrits durant la sixième reconstitution concernant la gestion de bilan. Le modèle de gestion de bilan servira à surveiller la situation financière générale du Fonds dans le contexte de la politique d'investissements révisée et visera à atteindre l'objectif d'un taux de rendement de 3,5% sur des investissements socialement responsables.

D. Aperçu par département

Département affaires extérieures

49. Au cours des dix dernières années, la session du Conseil des gouverneurs s'est étoffée et malgré l'augmentation des coûts qui en est résulté, ce changement a été porteur de valeur ajoutée. Le Département affaires extérieures (EAD) continuera de coordonner l'organisation du Conseil des gouverneurs afin de veiller à ce qu'elle soit économique et à ce que le Conseil devienne une instance utile et novatrice pour débattre des problèmes de développement intéressant les ruraux pauvres des États membres du FIDA. L'unité des services de conférence du Bureau du Secrétaire du FIDA sera également renforcée afin de répondre à l'augmentation du volume de travail du Conseil d'administration; à l'accroissement prévu du programme de travail; et à la fréquence accrue des réunions des comités d'audit et de l'évaluation, des sessions informelles du Conseil d'administration et des réunions des coordonnateurs et amis. L'augmentation des services requis par les organes directeurs est indiquée de façon détaillée au tableau 1.

Tableau 1: Fréquence et durée accrues des réunions des organes directeurs du FIDA

	2004	2005
Conseil d'administration	3 sessions x 2 jours = 6 jours	3 sessions x 3 jours = 9 jours
Réunions de listes	8	25
Comité d'audit	6	6
Comité de l'évaluation	5	5
Comité de pilotage de l'EEI	2	2
Coordonnateurs et amis	3	4
Réunions de sous-comités	5	2

50. Depuis 2001, EAD a avancé dans la consolidation de la nouvelle structure de la Division de la communication, comblant les lacunes en matière de compétences et de services et établissant de nouvelles relations avec le reste du FIDA par la fourniture de services essentiels de communication, par exemple en matière de planification, rédaction, édition, conception, production, évaluation et distribution. Les besoins de financement liés à la création d'une Division de la communication vraiment efficace sont importants. Néanmoins, les fonds prévus pour 2006 permettront à EAD de consolider les progrès accomplis afin d'établir la Division de la communication sur des bases solides, de manière à ce qu'elle puisse continuer à fournir des services au même niveau sans devoir recourir à des mesures ad hoc, et à améliorer la qualité des services rendus grâce à une efficacité accrue.

51. La création de la division Politiques représente une première étape vers l'établissement d'une fonction bien organisée et bien coordonnée dans ce domaine au FIDA. Le forum sur les politiques établi en 2004 s'est révélé être un mécanisme efficace, qui offre la possibilité d'un débat initial et d'un échange d'idées sur les questions de politique. Il faudra faire bien davantage, toutefois, pour renforcer la capacité d'engagement du FIDA en matière de politiques et de plaidoyer. La division politiques répondra à ces besoins de façon plus systématique: i) en appuyant les processus propres à traduire dans les politiques et dans leur mise en œuvre, l'expérience et les connaissances acquises par le Fonds dans le cadre de ses projets; ii) en facilitant les activités régionales de concertation et de plaidoyer

portant sur les problèmes clés de pauvreté rurale et en y participant de façon sélective et stratégique; et iii) en s'engageant au niveau mondial de façon stratégique et sélective dans une concertation comportant à la fois une activité de plaidoyer et l'assimilation/mise en commun des connaissances. La participation croissante aux mécanismes de coordination et d'harmonisation exigera également une prise de position sur les problèmes critiques qui se posent aux populations rurales pauvres. Les partenariats avec les organisations de ruraux pauvres et les mouvements des peuples indigènes devront être encore renforcés et généralisés. Enfin, comme l'a recommandé l'EEI, la capacité propre du Fonds à s'engager de façon stratégique et sélective dans la concertation aux niveaux local, national, régional et mondial, exigera un renforcement de l'élaboration des politiques et le développement des partenariats.

Département finances et administration

52. Indépendamment du soutien administratif et financier qu'il poursuit actuellement, le département finances et administration (FAD) desservira le reste du FIDA en fournissant au personnel les services nécessaires pour exécuter le programme de travail en augmentation. La croissance des effectifs entraîne celle des dépenses de recrutement et nécessite des bureaux et du matériel informatique supplémentaire. Le programme de travail augmente non seulement en valeur, mais aussi en nombre de prêts et de dons, de sorte que l'unité chargée de l'administration des prêts et des dons qui relève du Bureau du Contrôleur sera renforcée. FAD continuera à se concentrer sur la supervision de la reconstruction des bâtiments du siège et préparera le déménagement qui réunira sous un même toit tous les départements du FIDA.

53. En ce qui concerne ses fonctions relatives à l'enregistrement, le suivi et la communication des résultats financiers, la gestion du portefeuille de placements, et l'établissement de liens entre les budgets et les résultats d'une part et le cadre stratégique et la gestion des ressources humaines d'autre part, le FAD appliquera les priorités suivantes en 2006:

- poursuite du programme de réforme visant les ressources humaines;
- mise au point d'un cadre relatif à l'introduction d'un système de gestion fondé sur les résultats à l'échelle de l'institution, conjuguant les initiatives existantes (telles que le SYGRI) et la budgétisation par activité;
- poursuite de l'intégration de la gestion des risques dans les processus de planification et de budgétisation;
- poursuite du développement des rapports sur les activités;
- poursuite des travaux consacrés à la gestion de bilan;
- renforcement des systèmes mis en place dans le cadre de la première phase du PTS.

Département gestion des programmes

54. Le programme de travail du département gestion des programmes (PMD) comporte plusieurs séries de questions interdépendantes qui se renforcent mutuellement et constitueront la base de l'activité du département en 2006. Premièrement, le nombre des opérations de prêts et de dons qui seront présentés au Conseil d'administration en 2006 est en augmentation, ce qui a des conséquences à la fois au stade de la conception et à celui de l'exécution. Cette augmentation répond à la nécessité de constituer une réserve de prêts et de dons au cours des années futures afin de répondre en temps utile à l'augmentation attendue du niveau des engagements et d'assurer la gestion stratégique de cette réserve. En outre, les paramètres actuels du SAFR ont abouti, dans certains cas, à une augmentation du nombre de petits projets, qui entraîne un gonflement du portefeuille de projets et en définitive un surcroît de travail pour le personnel.

55. Deuxièmement, il faut mettre l'accent sur l'assurance-qualité pour l'internaliser dans les divisions de PMD. Cet effort pourra revêtir différentes formes, par exemple, la participation à l'initiative relative à la présence sur le terrain, qui est en cours d'évolution; l'élaboration d'initiatives d'auto-apprentissage à la fois à l'extérieur, au niveau des pays ou des projets, et à l'intérieur, au niveau du département et de la division; la mise en œuvre systématique des recommandations issues de l'évaluation; et, surtout, la concentration sur les résultats et l'impact du portefeuille et sur la communication des informations y relatives.

56. Troisièmement, il est en permanence nécessaire de renforcer l'exécution des priorités institutionnelles clés (telles que la gestion des connaissances et l'établissement de partenariats) et des dispositifs créés à l'issue de la sixième reconstitution, notamment le SYGRI et le SAFP. Le coût de ces dispositifs est inscrit au programme de travail et budget de 2006, et ils restent une composante fondamentale du programme de travail de PMD. Par exemple, la constitution d'une réserve de projets, ainsi que la mise en commun des connaissances et de l'expérience ont entraîné un effort de collaboration accru avec d'autres organisations de développement, aussi bien bilatérales que multilatérales. Cet aspect de la question a pris encore plus d'importance à la suite de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, formulée en février 2005, qui met l'accent sur l'harmonisation et la nécessité d'aligner davantage les méthodes et de renforcer l'efficacité du développement, tout en veillant à ce que le FIDA conserve son rôle et son orientation spécifiques.

E. Le programme de travail pour 2006

57. Dans le prolongement de la tendance à la hausse amorcée en 2002, et sous réserve que les ressources nécessaires soient disponibles, le programme de travail pour 2006 devrait atteindre un montant de 550 millions de USD, chiffre qui représente une augmentation de 10% en valeur par rapport à 2005. Comme il est indiqué au tableau 2, le programme de prêts du FIDA représentera 90% du programme de travail (495 millions de USD), et le programme de dons les 10% restants (55 millions de USD)⁶.

Tableau 2: Programme de travail proposé pour 2006

Type de fonds	2005 (en millions de USD)	2005 (en millions de USD)	% du total	2006 (en millions de USD)	2006 (en millions de USD)	% du total	Accroissement en % par rapport à 2005
Prêts	450		90	495		90	10
Dons:	50		10	55		10	10
Niveau mondial/régional		25			27		
Dons (pays spécifique)		11			11		
Montants provenant de dons antérieurs transférés au MFDP (pays)		13			17		
Total	500	50	100	550	55	100	

Programme de prêts

58. Le montant du programme de prêts proposé pour 2006 est de 495,0 millions de USD (soit 341,9 millions de DTS)⁷. On prévoit actuellement qu'il faudra entre 35 et 39 projets pour utiliser les ressources allouées aux différentes régions. L'augmentation du programme de prêts et la mise en œuvre du SAFP ont pour effet conjugué d'accroître le nombre de projets pour 2006. Le nombre accru

⁶ Y compris les montants provenant de dons antérieurs transférés au MFDP (pays).

⁷ Un taux de change de 1,44784 DTS/1 USD (au 7 juillet 2005).

d'allocations par pays de faible montant entraînera l'élaboration de projets supplémentaires. Il convient de noter que ces chiffres n'ont qu'une valeur indicative et pourraient changer en fonction des résultats de l'examen de la mise en œuvre du SAFFP.

59. Le SAFFP a fixé des allocations par pays pour les emprunteurs admissibles, qui ont été approuvées par le Conseil d'administration en décembre 2004 et publiées par le FIDA sur son site web en janvier 2005. La répartition entre un grand nombre d'emprunteurs potentiels des ressources que le FIDA peut engager, a eu pour effet, dans plusieurs cas, de réduire le montant des allocations, même sur l'ensemble de la période d'allocation d'une durée de trois ans. À l'opposé, certains pays ayant une nombreuse population reçoivent des allocations importantes; or, si certains de ces emprunteurs peuvent utiliser en totalité leurs allocations, tous n'ont pas nécessairement la capacité d'absorption nécessaire pour y parvenir et demandent donc des prêts d'un montant plus faible. Pour remplir les programmes indicatifs de prêts, les programmes régionaux ont actuellement tendance à accueillir un ou deux gros emprunteurs, alors que les autres emprunteurs reçoivent des montants faibles ou moyens correspondants aux allocations du SAFFP. Les modifications de la formule d'allocation du SAFFP qui vont être soumises à l'examen du Conseil d'administration devraient, dans une certaine mesure, remédier à ces problèmes et sont anticipées dans la gamme de projets prévus dans le programme de prêts pour 2006. En raison des allocations de faible montant (ou dans certains cas "minimales") et des exigences des pays emprunteurs admis à bénéficier des ressources du FIDA, les emprunts d'un faible montant ne disparaîtront pas des programmes de prêts futurs. Ces questions continueront de faire l'objet d'un suivi dans le contexte du SAFFP et de son amélioration continue.

60. L'augmentation du nombre des projets, qui est passé de 28 en 2005 à 35-36 en 2006, porte sur les projets figurant dans le programme de travail approuvé. En 2005, cependant, le Fonds a aussi établi et présenté au Conseil (en avril) quatre projets dans le cadre de la réponse du FIDA au tsunami (deux au Sri Lanka, un aux Maldives et un en Inde) ainsi qu'une proposition faisant suite à un travail d'élaboration approfondi (en Indonésie) destiné à être éventuellement présenté plus tard. Au total, 33 projets ont donc été présentés en 2005, ce qui ramène l'augmentation du nombre de projets pour 2006 à 15% (37 projets), au lieu de 32%. En ce qui concerne la part non financée en 2005, le FIDA prévoit de mobiliser des ressources supplémentaires ou d'utiliser les crédits alloués aux prêts dans le programme de travail et budget du FIDA pour 2006. La direction tiendra le Conseil informé de l'état de ses efforts de mobilisation des ressources.

61. Le programme de travail provisoire par région est résumé dans le tableau 3, mais comme il est indiqué ci-dessous, il n'a qu'une valeur indicative car le nombre final des projets pourrait varier suivant l'état de la réserve, les situations régionales particulières, les entretiens avec les gouvernements et l'état d'avancement du SAFFP.

Tableau 3: Programme de prêts indicatif par région pour 2006

	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 (en millions de USD)	91	91	153	84	75	495
% du programme total	18	18	31	17	15	100
Nombre de projets						37
Liste indicative des pays	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burkina Faso ▪ Cameroun ▪ Congo ▪ Gambie ▪ Guinée ▪ Mauritanie ▪ Niger ▪ Nigéria ▪ Sierra Leone 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burundi ▪ Éthiopie ▪ Kenya ▪ Madagascar ▪ Ouganda ▪ République-Unie de Tanzanie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bangladesh ▪ Cambodge ▪ Chine ▪ Corée, République populaire démocratique de ▪ Indonésie ▪ Maldives ▪ Pakistan ▪ Papouasie Nouvelle Guinée ▪ Sri Lanka ▪ Viet Nam 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argentine ▪ Bolivie ▪ Équateur ▪ Haïti ▪ Nicaragua ▪ Pérou 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bosnie-Herzégovine ▪ Égypte ▪ Jordanie ▪ Soudan ▪ République arabe syrienne ▪ Turquie 	
Réserve	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gabon ▪ Guinée-Bissau ▪ Mali ▪ Sénégal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comores ▪ Érythrée ▪ Malawi ▪ Maurice ▪ Ouganda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iran, République islamique d' ▪ Kirghizistan ▪ Tadjikistan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costa Rica ▪ Honduras ▪ Panama 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algérie ▪ Djibouti 	

62. Les interventions seront axées sur les domaines thématiques stipulés dans le cadre stratégique et sur les objectifs stratégiques (OS)⁸, et les stratégies régionales seront établies en tenant compte des stratégies de pays (COSOP). Le renforcement du soutien du FIDA aux processus stratégiques nationaux de réduction de la pauvreté ou aux mesures équivalentes fera l'objet d'une attention particulière. À cet effet, un document d'orientation a été élaboré pour guider l'engagement du FIDA selon quatre grands axes, à savoir: l'alignement progressif des COSOP axés sur les résultats avec les stratégies de réduction de la pauvreté; le renforcement des capacités et la mise en réseau des connaissances sur les stratégies de réduction de la pauvreté; la mise en place d'alliances stratégiques avec des partenaires susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée aux travaux du FIDA relatifs aux stratégies de réduction de la pauvreté; et, l'intégration des conditions d'alignement et d'harmonisation dans les processus opérationnels du FIDA. Ce faisant, le FIDA compte également contribuer à la réalisation des OMD. Dans le cadre de sa mission, des partenariats seront établis avec les IFI et les donateurs bilatéraux, ce qui débouchera dans certains cas sur des accords de cofinancement. Dans la mesure du possible, les efforts visant à mobiliser des ressources de contrepartie auprès des gouvernements se poursuivront, de façon à disposer de plus amples ressources financières pour l'exécution des projets. Les interventions seront préparées compte tenu des nouvelles politiques adoptées par le FIDA (secteur privé et approches sectorielles).

⁸ OS1 – Renforcer la capacité des ruraux pauvres et de leurs organisations; OS2 – Rendre plus équitable l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie; et OS3 – Élargir l'accès aux services financiers et aux marchés.

Programme de dons

63. Parallèlement à l'augmentation globale du programme de travail, le programme de dons devrait en 2006 croître de 10% par rapport à 2005 passant de 50 millions de USD à 55 millions de USD. Comme il est indiqué au tableau 2, les ressources destinées aux dons seront réparties en deux parts égales entre le guichet pour les dons aux niveaux mondial et régional et le guichet pour les dons à des pays spécifiques^{9,10}.

64. Le Conseil d'administration examinera à sa session de septembre 2005 un rapport sur la mise en œuvre de la politique du FIDA en matière de dons. Ce rapport ne se limitera pas à rendre compte de l'application (en 2004) de la nouvelle politique du FIDA en matière de dons, mais cherchera aussi à clarifier et à préciser certaines définitions essentielles qui faciliteront, par exemple, la détermination de la conformité à cette politique. L'orientation stratégique générale, les objectifs et la finalité du programme de dons, en revanche, restent inchangés (ils sont réaffirmés dans la section sur la PI2, paragraphe 22 à 29). Il est probable que l'application future de la politique en matière de dons (à partir de 2006) subira aussi l'influence des autres politiques opérationnelles du FIDA actuellement à l'étude, telle que l'initiative relative à l'endettement soutenable.

Mécanisme de financement du développement des programmes

65. Le niveau du MFDP proposé pour 2006 est de 38 millions de USD environ, soit un accroissement de 28% par rapport au montant approuvé pour 2005. Cette augmentation se comprend mieux si l'on examine séparément les deux parties distinctes du MFDP. Les besoins du MFDP ont une double origine: la catégorie "A" (dont l'objet est de développer la réserve de projets) et la catégorie "B" (qui porte sur le portefeuille de projets en cours).

66. **La catégorie A du MFDP** (nouveaux projets) est liée aux trois premières priorités institutionnelles. L'élaboration de nouveaux prêts (PI1) est le principal poste de dépenses, avec dans une moindre mesure le travail relatif aux politiques qui, dans le contexte de l'élaboration de nouveaux prêts, concerne spécifiquement l'élaboration des COSOP, les nouvelles stratégies régionales et l'examen de la performance du secteur rural dans le cadre du SAFF. Le cycle des projets repose lui-même de plus en plus sur les processus nationaux qui font appel de façon croissante à des processus participatifs, plus lents à parvenir au résultat nécessaire.

67. La principale source de croissance de la catégorie A est le nombre des projets dont l'élaboration est prévue pour 2006. Ces projets ne sont pas seulement financés par des prêts mais aussi par des "dons à des pays spécifiques" accordés au titre de la politique révisée en matière de dons. Les projets financés par des prêts qui seront élaborés en 2006 comprennent les projets destinés à la réserve (indiqués au tableau 3) et ceux qui vont être préparés pour la réserve pour 2007. La réserve de projets répond à la nécessité d'assurer que les objectifs du programme de travail (pour une année donnée) puissent être atteints en cas de retards ou d'autres aléas affectant les projets qui sinon seraient prêts à être présentés au Conseil. En raison de l'augmentation envisagée du programme de prêts au cours des années suivantes, il importe de commencer dès 2006 à identifier les nouvelles interventions et à en esquisser les grandes lignes. Si de nombreux projets du FIDA comportent encore un cofinancement, depuis une dizaine d'années les projets que réalise le FIDA proviennent de plus en plus de sa réserve et non de celles d'autres institutions financières multilatérales. Il supporte donc une plus large part des dépenses d'élaboration.

⁹ Y compris les montants provenant d'anciens dons transférés au MFDP (pays).

¹⁰ Voir la politique du FIDA en matière de dons (document EB 2003/80/R.5/Rev.1).

68. L'adoption du SAFF a aussi, comme il est indiqué aux paragraphes 60 et 61 ci-dessus, eu pour effet de modifier à la fois la composition et le nombre des projets figurant au programme de prêt. Le niveau faible ou "minimum" de l'allocation par pays prévue par le SAFF se traduira pour certains projets par des prêts de faible montant. Ces prêts exigeront toutefois autant de travail d'instruction et d'évaluation (y compris les processus participatifs mentionnés ci-dessus), que les prêts d'un montant plus élevé. En outre, pour assurer l'exécution intégrale du programme de travail dans toutes les régions, il a fallu augmenter le nombre total des projets dans chaque région en raison des limites qui découlent du niveau actuel des allocations par pays.

69. La catégorie B du MFDP (portefeuille de projets en cours) répond principalement aux besoins financiers découlant des priorités institutionnelles 1 et 2, puisque les programmes de prêts et de dons correspondants représentent 98% du total. Soixante pour cent de ces besoins (10,7 millions de USD) représentent les frais des institutions coopérantes (IC), les 40% restants étant destinés à couvrir les dépenses de personnel et les services de consultants.

70. Les augmentations prévues pour 2006 sont dues à plusieurs facteurs:

- a) l'augmentation en volume du portefeuille prévue pour 2006 en équivalents de projets complets par rapport à 2005 (les frais des institutions coopérantes représentant la majeure partie des dépenses);
- b) la composition différente des IC au sein du portefeuille par rapport à 2005; et
- c) l'accroissement des mesures de suivi et autres mesures de soutien à l'exécution tant pour les prêts que pour les dons, par suite de l'augmentation du volume du portefeuille et du suivi par la division régionale de la gestion fondée sur les résultats au niveau des projets, ainsi que des rapports sur l'impact.

71. **Augmentation du volume du portefeuille prévu pour 2006 en équivalents de projets complets par rapport à 2005.** L'augmentation en volume du portefeuille s'explique par: i) la tendance à la hausse du nombre des projets approuvés pour 2005; ii) l'approbation de quatre/cinq projets supplémentaires à la suite du tsunami; iii) l'effet des prorogations de projet.

72. Comme l'indique le rapport sur la performance du portefeuille d'activité présenté au Conseil d'administration à sa session d'avril 2005, les délais moyens d'entrée en vigueur sont plus courts dans la région Asie et Pacifique que dans les autres régions (environ sept ou huit mois). Il est donc prévu que les projets liés au tsunami démarreront en 2006 et compte tenu de leur objet, tout est mis en œuvre pour qu'il n'y ait pas de retards.

73. En ce qui concerne les prorogations, le Conseil a été informé à sa session d'avril 2005¹¹ que sur les 16 projets qui ont été prorogés pour la première fois, 12 l'ont été à la suite des mesures adoptées en janvier 1999 pour le calcul de la durée d'exécution. Le montant du prêt et les activités des projets n'ont pas changé, mais la durée d'exécution démarre officiellement à la date d'entrée en vigueur du prêt. Il est ainsi plus facile de planifier les opérations et le budget au niveau des projets et de suivre avec plus de précision les activités et la tendance des décaissements.

74. **Modification de la composition par institution coopérante du portefeuille par rapport à 2005.** Comme l'a demandé l'EETI, le Fonds s'efforce d'améliorer la supervision et en conséquence un nombre croissant de projets sont confiés au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, à la Banque mondiale et à la Société andine de développement. Les frais

¹¹ Rapport sur la performance du portefeuille d'activités (document EB 2005/84/R.38).

d'administration/supervision de ces IC, en particulier dans le cas de la Banque mondiale, sont supérieurs à ceux des autres IC, ce qui a un impact sur le montant global de la facture des IC.

75. **Accroissement du nombre des mesures de suivi et autre soutien à l'exécution pour les prêts et les dons découlant de l'augmentation en volume du portefeuille.** La mise en œuvre des engagements de la sixième reconstitution visant à une plus grande concentration sur l'impact, accompagnée de l'établissement de rapports appropriés sur les résultats a renouvelé la nécessité de disposer de processus corrects d'examen des projets, permettant d'apporter des corrections à mi-parcours à l'exécution des projets, facteur essentiel dans une institution telle que le FIDA qui accorde une grande importance à la souplesse de la conception et de l'exécution des projets. Il a fallu également intensifier la concertation avec les emprunteurs à la fois durant l'exécution et au moment de la clôture des projets, où il est particulièrement ardu de recueillir des informations sur l'impact réalisé.

Programme pilote relatif à la présence sur le terrain

76. En septembre 2003, le Conseil d'administration (appuyé par le groupe de travail ad hoc du Conseil d'administration sur la présence sur le terrain) a autorisé le FIDA à établir des directives et des critères concernant le choix des pays et des instruments en vue de renforcer sa présence sur le terrain, et à présenter un programme d'exécution, assorti d'un calendrier précis pour chacune des 15 propositions formulées.

77. Le PPPT a pour objet d'aider le FIDA à atteindre les objectifs fixés dans son cadre stratégique, en renforçant et en intégrant les quatre dimensions interdépendantes suivantes: exécution des projets, concertation sur les politiques, création de partenariats et gestion des connaissances. Le PPPT permet ainsi d'approfondir l'engagement du FIDA en apportant un soutien à l'exécution au niveau des pays, tout en proposant de nouvelles dimensions pour la modification des politiques, la constitution de partenariats avec des acteurs nationaux et autres donateurs, et en rassemblant dans des documents synthétiques les connaissances acquises à l'occasion de l'exécution des programmes. La souplesse de conception du PPPT se prête à la mise en œuvre de formules diverses.

78. Selon le rapport de situation sur la mise en œuvre du PPPT, présenté au Conseil d'administration en avril 2005, le travail de conception des quinze initiatives a été mené à bien et six d'entre elles sont opérationnelles¹². En 2006, le PPPT entrera dans sa troisième année d'exécution.

F. Budget administratif

Niveau proposé du budget administratif

79. Après onze années de croissance réelle nulle ou négative, le budget administratif du FIDA (y compris les dépenses non récurrentes) va bénéficier, dans le cadre du budget pour 2006, d'une croissance réelle de 9,7%. Cet accroissement tient en partie à l'importante augmentation du programme de travail (5,0%), en partie au renforcement de la Division de la planification stratégique et du budget et de la Division des politiques et de la Division de la communication, à l'élargissement du programme de formation et à la mise en œuvre de la politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations (4,7%). Le budget comprend aussi un ajustement à la hausse après de nombreuses années de croissance réelle nulle, mais qui est en fait compensé par la diminution des dépenses non récurrentes.

¹² Rapport de situation sur le programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain (document EB2005/84/R.39).

80. Le budget administratif (y compris les dépenses non récurrentes) augmente de 13,7% en valeur nominale, chiffre qui recouvre une hausse des prix de 4% et une augmentation réelle de 9,7%. La hausse des prix comprend une augmentation de 5% des dépenses de personnel conformément aux statistiques de la CFPI, et un taux d'inflation de 2% appliqué aux dépenses hors personnel.

Tableau 4: Budget administratif et dépenses non récurrentes du FIDA

	2005 (en milliers de USD)	2006 (en milliers de USD)	Augmentation/ diminution (en milliers de USD)	Augmentation/ diminution (en %)
Budget administratif	53 343	64 000	10 657	20,0%
Dépenses non récurrentes	3 573	720	-2 853	-79,8%
Total	56 916	64 720	7 804	13,7%

81. Le volume accru des projets en 2006, à la fois en valeur (10%) et en nombre d'opérations (environ 32% pour 37 projets), représente 5% environ de l'augmentation réelle de 9,7% qui est proposée. L'exécution d'un programme de travail en nette augmentation a des répercussions dans toute l'Organisation (et pas seulement sur PMD), par exemple, sur les services juridiques, l'administration des prêts et des dons et le Bureau du Secrétaire du fait de la documentation supplémentaire. L'augmentation du programme de travail exige du personnel supplémentaire, ce qui entraîne des dépenses de recrutement ainsi qu'un alourdissement des frais administratifs de logement et d'équipement de ce personnel.

82. Le tableau 5 ci-dessous, indique de quelle manière le Conseil a approuvé en 2005 une augmentation de 8% du programme de travail par rapport au niveau approuvé de 2004, tout en maintenant une croissance réelle nulle du budget administratif. Les nombreuses années de croissance réelle nulle ont eu pour effet de pousser l'extension des dépenses administratives du FIDA à la limite des possibilités; et le budget proposé pour 2006 comprend une augmentation des dépenses relatives à des postes tels que le renforcement de la sécurité ainsi que la durée et la fréquence accrues des réunions.

Tableau 5: Variation du niveau du Budget administratif et du programme de travail

	Budget administratif	Programme de travail	
	Augmentation/diminution réelle du budget administratif par rapport aux années précédentes (en %)	Approuvé (en millions de USD)	Augmentation/ diminution (en %)
1995	-3,6	415	
1996	-8,08	455	10
1997	0	450	-1
1998	-0,26	459	2
1999	-0,04	473	3
2000	0	482	2
2001	0	423	-12
2002	0	437	3
2003	0	450	3

2004	0	463	3
2005	0	500	8

83. Les dépenses non récurrentes ont fait leur apparition en 2001, manifestation des premiers signes de saturation du budget administratif. Ces dépenses ont culminé en 2004 et, comme l'ont fait observer le Conseil et le Comité d'audit, certaines d'entre elles n'avaient pas un caractère strictement exceptionnel. Au cours de l'examen du programme de travail et budget de 2005 de l'an passé, le Comité d'audit et le Conseil ont invité la direction à procéder à une étude de toutes les dépenses non récurrentes. À la suite de cette étude, toute dépense n'ayant pas un caractère strictement exceptionnel a été inscrite au budget administratif – c'est pourquoi les deux budgets doivent être examinés ensemble. Ainsi, les frais de réunion du Comité d'audit et les dépenses accrues de sécurité, qui figuraient précédemment dans les dépenses non récurrentes sont maintenant inscrites au budget administratif. Les dépenses de ce type prévues pour 2006 ont fait l'objet d'un examen attentif afin de s'assurer qu'elles n'ont pas un caractère récurrent.

84. Le reste de l'augmentation réelle (4,7%) porte sur la mise en œuvre de la politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations, l'intensification de la formation et le renforcement de diverses fonctions au sein du FIDA:

- La surveillance et la gestion des risques sont des préoccupations très actuelles aussi bien dans le cadre du système des Nations Unies que dans l'ensemble du monde des entreprises. En conséquence, le FIDA a récemment adopté une politique en matière de prévention de la fraude et de la corruption, qui sera appliquée à partir de 2006.
- Compte tenu de l'importance de la formation du personnel et du fait que le budget de formation actuel du FIDA est inférieur à la moyenne dans la profession, il est proposé d'augmenter le budget de la formation au-delà du chiffre correspondant à la simple hausse des prix.
- Les fonctions relatives aux politiques et à la communication ont été officiellement établies en 2002 par la création de deux divisions qui ont toutefois dû fonctionner dans un contexte de croissance nulle et n'ont par conséquent pas disposé d'un budget administratif réaliste. Il est proposé de remédier à cette situation en 2006 de manière à leur permettre de fonctionner avec plus d'efficacité.
- La Division de la planification stratégique et du budget a été créée en décembre 2003. Bien que des ressources transférées du Bureau du Contrôleur lui aient été attribuées, l'importance croissante accordée à la planification et le processus de création de liens entre les stratégies et les budgets, exige des compétences supplémentaires nécessaires, et il est proposé de renforcer cette unité pour lui permettre de faire face à l'évolution de ses travaux.

85. Le document budgétaire de décembre fournira des informations détaillées sur ces sujets ainsi que sur l'ensemble du budget administratif. Il est à noter qu'un budget administratif de 65 millions de USD ne représente qu'une faible augmentation par rapport à 2005, en ce qui concerne la part des dépenses administratives dans le programme total. L'annexe I indique les dépenses administratives en pourcentage du programme total du FIDA depuis 2002.

Comparaison du processus et de la politique budgétaires avec ceux des autres IFI

86. À la demande du Comité d'audit, une comparaison a été faite entre le processus budgétaire du FIDA et celui des autres IFI¹³, qui en a fait ressortir la lourdeur, les divisions étant fréquemment appelées à intervenir à de nombreux stades. Dans la mesure où le plan d'action prévoit l'établissement d'un plan d'activité à moyen terme, il faudra revoir le rôle et la nécessité du document sur les priorités stratégiques et le programme de travail, puisque ce plan tracera l'orientation stratégique et sera donc relié au programme de travail et budget annuel présenté au Comité d'audit et à la session de décembre du Conseil d'administration.

87. Les politiques budgétaires ci-dessous ont en outre été décrites et comparées avec celles d'autres IFI:

- Croissance réelle nulle
- Dépenses non récurrentes
- Report à nouveau

88. On a constaté que le FIDA avait adopté la même définition de la croissance réelle nulle que les autres IFI, consistant à utiliser une croissance réelle nulle "hybride" dans lequel des taux d'inflation au détail sont appliqués aux dépenses hors personnel, tandis que divers taux de références sont retenus pour les dépenses de personnel. Ces taux de référence sont calculés de diverses manières, mais ils correspondent en général à la hausse moyenne de la branche. Dans le cas du FIDA, ils reflètent les hausses prescrites par la Commission de la fonction publique internationale.

89. L'expression "dépenses non récurrentes" est utilisée par le FIDA pour désigner un ensemble de dépenses extrabudgétaires figurant au bas du budget administratif normal et concernant des projets ou des activités de caractère exceptionnel. Bien que les autres IFI n'utilisent pas la même expression, elles n'en ont pas moins des dépenses extrabudgétaires souvent désignées par les termes "budget d'investissement", "programme spécial de dépenses en capital" ou "poste de dépense créé par résolution spéciale". Lors de l'établissement du budget 2006, tous les postes de dépenses non récurrentes présentés, seront soumis à un examen minutieux afin de s'assurer qu'il s'agit réellement de dépenses extraordinaires n'ayant pas un caractère récurrent.

90. La plupart des IFI pratiquent une politique de report à nouveau dans le cadre de leur budget administratif, dans une proportion allant de 1,5 à 4% des crédits. Les budgets d'investissement ou les budgets de programmes spéciaux peuvent être pluriannuels et dans ce sens ils font l'objet de "reports à nouveau".

91. L'examen détaillé de ces politiques fait l'objet des différents documents présentés lors du séminaire informel du Comité d'audit, le 4 juillet 2005.

G. Gestion des risques

92. Comme il a été communiqué au Comité d'audit en mars 2005, un processus de gestion des risques est progressivement mis en place au FIDA sur la base des pratiques actuelles de manière à éviter la création de nouvelles structures et de nouveaux postes permanents. À cet effet, le processus de présentation budgétaire aux niveaux des divisions a servi à recueillir et à regrouper les informations sur les risques et l'exposition concernant la réalisation des objectifs institutionnels en 2006 et les résultats attendus. Avec l'appui du Bureau de l'audit interne, une liste de risques institutionnels de haut niveau a été établie à partir des risques identifiés par les divisions dans la

¹³ Voir le document "Comparaison du processus budgétaire du FIDA et de ceux des autres institutions financières internationales" présenté lors du séminaire informel du Comité d'audit, qui s'est tenu le 4 juillet 2005.

présentation de leur budget pour 2006. Aux fins de l'établissement des priorités budgétaires la haute direction a pris en compte cette liste de risques critiques dans l'examen préliminaire du budget. Tout en appuyant les décisions prises en ce qui concerne les allocations budgétaires, la haute direction a examiné les mesures d'atténuation des risques qui pourraient être prises et dûment attribué les responsabilités de leur mise en œuvre. Elle suivra périodiquement la mise en œuvre de ces mesures d'atténuation pendant toute l'année 2006. Il s'agit là d'une première approche de la gestion des risques qui sera affinée et renforcée en 2005-2006 à la lumière de l'expérience acquise.

DEUXIÈME PARTIE – LE PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION DU FIDA POUR 2006 ET LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES

93. **Contexte.** Le présent programme de travail et exposé des questions relatives aux ressources est le troisième 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 qu'OE formulerait son programme de travail et budget annuel indépendamment de la direction et le soumettrait à l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs. En vertu de cette décision et en conformité avec la stratégie adoptée ces deux dernières années, le programme de travail et budget d'OE pour 2006 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 aperçu du programme de travail d'OE et des questions relatives aux ressources pour l'an prochain.

94. Cet aperçu a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa quarantième session, le 2 septembre. Conformément à la pratique habituelle, le président du Comité a soumis au Conseil d'administration pour approbation un rapport résumant les délibérations du Comité et les recommandations de ce dernier concernant le document. À la suite de la session du Conseil d'administration et sur la base des indications et observations formulées par les Administrateurs et les membres du Comité de l'évaluation, OE préparera son projet de programme de travail et budget détaillé pour 2006 pour qu'il puisse être examiné par le Comité de l'évaluation à sa prochaine session, c'est-à-dire le 7 octobre 2005. Ensuite, faisant fond sur les indications complémentaires du Comité, OE établira son projet final de programme de travail et budget pour 2006. Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration en avril 2004, le programme de travail et budget d'OE sera également examiné par le Comité d'audit en novembre 2005, en même temps que le programme de travail et budget du FIDA.

95. **Résultats obtenus en 2005.** En 2005, OE avait quatre grandes priorités: i) supervision de l'Évaluation externe indépendante du FIDA (EEI); ii) réalisation d'évaluations sélectionnées: évaluations au niveau de l'organisation, évaluations des stratégies régionales, de programmes de pays ou de projets, évaluations thématiques; iii) travaux spécifiques d'évaluation à soumettre au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation conformément à la politique en matière d'évaluation; iv) mise au point de méthodologies, travail de diffusion et autres activités.

96. D'une manière générale, à ce stade, OE a pu mener à bien ses principales tâches prioritaires et réaliser presque toutes les activités prévues pour l'année. Il est également parvenu à obtenir des résultats supérieurs aux prévisions dans certains domaines. Les accomplissements spécifiques dans chaque domaine prioritaire sont énumérés à l'annexe II.

97. L'EEI du FIDA¹⁴, en particulier, a été réalisée dans les délais et dans les limites de la dotation budgétaire globale autorisée par le Conseil d'administration. Le projet de rapport final a été examiné par le Conseil à sa session d'avril 2005. Il comportait quatre parties, à savoir le rapport du directeur d'OE en sa qualité de superviseur de l'EEI, le projet de rapport final présenté par l'équipe de l'EEI, les observations des conseillers principaux indépendants de l'EEI et la réponse de la direction du FIDA à l'EEI. L'EEI a abordé de nombreuses questions importantes pour l'avenir du Fonds.

98. En 2005, OE a mené à bien l'évaluation au niveau de l'organisation (ENO) du programme pilote de supervision directe, qui a donné lieu à la formulation de recommandations ambitieuses

¹⁴ En avril 2003, le Conseil d'administration a chargé le directeur d'OE de superviser l'Évaluation externe indépendante.

préconisant notamment que le FIDA entreprenne des activités d'appui à l'exécution pour toutes ses opérations. Pendant l'année, OE a diffusé à titre expérimental un compte rendu rapide sur l'ENO du programme de supervision directe. Cette note avait pour but de faire connaître les plus récentes conclusions de l'ENO avant de soumettre le projet de rapport d'évaluation à la discussion. Elle a permis de sensibiliser la direction du FIDA aux résultats de l'évaluation dès le début de la procédure. La division a également amorcé l'évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique; cet exercice l'a amenée à mettre au point une méthode pour ce type d'évaluation, que la division réalisait pour la première fois. L'exposé de la stratégie d'évaluation a été établi puis examiné avec les principaux partenaires ayant participé à deux ateliers sous-régionaux, qui ont eu lieu à Islamabad et à Bangkok respectivement.

99. Comme prévu, OE a entrepris durant l'année plusieurs évaluations de programmes de pays (EPP). Il a mené à bien l'EPP pour l'Égypte, qui a mis en évidence la nécessité de modifier la stratégie adoptée par le FIDA pour ses opérations en basculant la priorité de la Basse à la Haute-Égypte, où la prévalence de la pauvreté est beaucoup plus élevée. Il a également achevé l'EPP pour le Bangladesh, qui a notamment mis en lumière la nécessité de renforcer le partenariat entre le FIDA et le secteur privé, de manière à accroître l'efficacité des efforts déployés par le FIDA pour réduire la pauvreté rurale. Les EPP pour le Mexique et le Rwanda sont toujours en cours. L'EPP pour le Rwanda a notamment fait ressortir l'aptitude du FIDA à promouvoir utilement le développement dans des situations de conflit ou de sortie de conflit. L'évaluation a en outre souligné que la viabilité était un problème important auquel il convenait de remédier d'urgence. L'EPP pour le Mexique a relevé que les projets financés par le FIDA avaient contribué aux efforts consentis par le gouvernement pour réduire la pauvreté rurale, par exemple en ce qui concerne l'amélioration de la sécurité alimentaire. Outre les EPP, OE a réalisé deux évaluations thématiques (ET). L'ET portant sur la décentralisation en Afrique orientale et australe a recommandé au FIDA d'envisager la décentralisation plus globalement, chaque acteur – tous les types d'institutions, dont les structures administratives décentralisées de l'État, les instances politiques et les organisations locales, le secteur privé – ayant un rôle à jouer dans les efforts de développement ciblés sur les ruraux pauvres. OE a achevé l'ET relative à l'agriculture biologique en Asie et dans le Pacifique; cette ET a notamment mis l'accent sur les possibilités qu'offre ce type d'agriculture pour la réduction durable de la pauvreté rurale, ainsi que sur la nécessité de renforcer le rôle des organisations paysannes et leur capacité à soutenir les petits agriculteurs qui se lancent dans l'agriculture biologique, par exemple en veillant au respect des critères de qualité et en trouvant des débouchés. Enfin, conformément aux prévisions, OE a terminé 11 évaluations de projets et travaille toujours sur 3 autres évaluations de ce type.

100. Dans le cadre de son nouveau mandat et règlement intérieur¹⁵, le Comité de l'évaluation assume un rôle élargi, d'où maintenant des responsabilités supplémentaires pour OE. Ainsi, en 2005, OE a analysé et commenté pour la première fois le rapport sur la performance du portefeuille (RPP)¹⁶ préparé par la direction; OE a formulé des propositions spécifiques pour améliorer la présentation et le contenu du rapport de manière à en faire un outil de gestion plus utile à l'avenir. Par ailleurs, OE a analysé et commenté le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA)^{17,18}. Il a aussi aidé PMD à renforcer ses capacités d'autoévaluation, ce qui n'était pas prévu en 2005, puisqu'il était simplement demandé à OE d'élaborer une proposition d'intervention pour mieux renforcer les activités d'autoévaluation du FIDA, cette proposition devant être mise en œuvre en 2006. À cet égard, OE a présenté au cours de l'année: i) des suggestions visant à améliorer la structure et le contenu du RPP et du PRISMA pour

¹⁵ Approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2004.

¹⁶ Précédemment appelé rapport de situation sur le portefeuille de projets.

¹⁷ Précédemment appelé rapport du Président sur l'application des recommandations issues de l'évaluation.

¹⁸ Le RPP et le PRISMA ont fait l'objet de discussions au sein du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration.

que ces rapports puissent être des outils de gestion plus efficaces; ii) des observations sur les directives relatives au RPP pour 2006; iii) de nouvelles contributions au système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); iv) les résultats d'une collaboration initiale avec PMD en vue d'harmoniser le barème de notes utilisé pour l'autoévaluation du FIDA et ceux des systèmes indépendants d'évaluation, faisant apparaître la variation nette entre les résultats et conclusions dérivés des deux systèmes. L'harmonisation des systèmes d'évaluation facilitera notamment la comparaison entre les appréciations et les résultats, de même qu'elle permettra aux évaluations indépendantes d'utiliser plus facilement les données issues des activités d'autoévaluation du FIDA. En 2006, OE poursuivra ses contributions aux travaux de PMD dans le même esprit.

101. OE a poursuivi ses efforts en vue d'améliorer son programme de pays et ses méthodes d'évaluation de projets. L'amélioration des méthodes a été entreprise dans le cadre d'un processus consultatif au sein de la division, l'objectif étant de réviser les grandes orientations méthodologiques d'ici à la fin de 2005. En outre, OE a instauré les évaluations croisées internes, qui serviront de mécanisme d'assurance-qualité et de dispositif de partage des connaissances dans la division pour les grandes évaluations.

102. Comme prévu, OE a organisé jusqu'à présent deux sessions du Comité de l'évaluation, au cours desquelles plusieurs évaluations importantes ont été examinées, comme l'EPP pour l'Égypte et l'ENO du programme pilote de supervision directe. Le président du Comité a participé à l'atelier régional sur l'évaluation thématique de la décentralisation en Afrique orientale et australe, qui s'est tenu en Ouganda. Il a présenté au Conseil d'administration un rapport à ce sujet lors de la session d'avril 2005 du Conseil. Enfin, l'organisation de la visite au Mexique du Comité en octobre dans le cadre de l'EPP pour ce pays est déjà bien avancée.

103. En collaboration avec la Banque mondiale, la division a organisé une conférence à Washington, D.C. dans le premier semestre de l'année pour examiner et communiquer les résultats de l'évaluation thématique relative à l'agriculture biologique en Asie et dans le Pacifique. En coopération avec la Banque africaine de développement, qui poursuit des objectifs similaires, une autre conférence devrait être organisée au second semestre de l'année dans le cadre de l'évaluation thématique relative à la décentralisation. Enfin, il convient de noter que l'EPP pour le Mali, qui devait commencer en novembre 2005, démarrera avec un léger retard en janvier 2006.

104. OE pourra dès lors utiliser les ressources limitées initialement allouées à l'EPP pour le Mali en 2005 pour terminer dans les délais, en 2005, les autres EPP (Bangladesh, Mexique et Rwanda) et démarrer, comme prévu, l'EPP pour le Maroc.

105. **Bilan de l'année 2005.** Avant de définir ses domaines prioritaires, son programme de travail et ses besoins en ressources humaines et financières pour 2006, OE a fait le point sur la mise en œuvre de son programme de travail et budget pour 2005. En juin, il a procédé à cet effet à un examen à mi-parcours qui a fait apparaître plusieurs questions et problèmes importants, dont certains sont déjà à l'étude et d'autres seront considérés au cours de la deuxième partie de l'année. Tout d'abord, OE a reconnu qu'il était nécessaire de peaufiner certaines de ses procédures d'évaluation fondamentales à la lumière de l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation. Il faudrait par exemple préciser et renforcer le rôle et le fonctionnement des partenariats principaux de l'évaluation¹⁹, de manière à en faire des plateformes plus utiles encore, facilitant

¹⁹ Le partenariat principal de l'évaluation permet de déterminer les thèmes et les sources d'information de l'évaluation. Il examine également les conclusions de l'évaluation, aide à mieux comprendre les conclusions et les recommandations et, enfin, définit les implications pratiques des recommandations de l'évaluation et décide de la répartition des tâches et des responsabilités de mise en œuvre entre les différentes parties prenantes. Les conclusions du partenariat principal de l'évaluation sont récapitulées dans un accord conclusif

l'apprentissage et la diffusion de conseils pour les travaux d'évaluation d'OE. Il conviendrait de même de définir plus précisément la phase d'élaboration des accords conclusifs (voir note 7), ainsi que le rôle spécifique du FIDA et de ses partenaires dans ce domaine.

106. Un autre élément essentiel est la nécessité de faire le bilan des bonnes pratiques appliquées par l'EEI et d'en tirer des enseignements. De fait, l'EEI est un exercice important pour le FIDA; elle fait intervenir divers concepts intéressants ainsi que des approches méthodologiques et des activités pouvant utilement être prises en compte étant donné que tous ces éléments peuvent fournir, après les mises au point requises, des indications utiles pour renforcer le travail d'évaluation d'OE.

107. L'importance d'une gestion plus systématique des consultants d'OE mérite une attention particulière, étant donné qu'il s'agit là d'un domaine essentiel pour les travaux de cette instance. En effet, la qualité des consultants est un élément primordial qui détermine la qualité globale des évaluations réalisées par la division. Il importe notamment de mettre au point une approche plus systématique et de définir les critères à appliquer pour trouver et sélectionner les consultants; il faut aussi déterminer les moyens d'estimer avec plus de précision le travail effectué par chaque consultant d'OE, et déterminer quelles tâches peuvent être externalisées; il convient en outre d'élaborer des méthodes efficaces pour gérer les consultants de façon à ce qu'ils fournissent les services demandés et obtiennent les résultats requis dans les délais; enfin, il y a lieu de réaliser systématiquement des évaluations de performance après chaque mission effectuée pour OE. Le travail dans ce domaine avance régulièrement et un cadre général de gestion des consultants d'OE, tenant compte des points exposés ci-dessus et d'autres éléments connexes, sera mis en place d'ici le début de 2006.

108. Au cours des deux dernières années, la division a adopté un certain nombre de méthodes pour évaluer les projets et programmes de pays, tout en sachant pertinemment que ces instruments n'étaient pas statiques et qu'ils devaient être peaufinés à la lumière des données d'expérience de la mise en œuvre et des plus récentes réflexions dans ce domaine. En conséquence, le développement méthodologique est un processus continu que la division n'a cessé d'améliorer et qui devra rester prioritaire. En fait, OE consacre actuellement du temps et des efforts au perfectionnement de ses méthodes d'évaluation des projets et programmes de pays.

109. À un certain moment, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration se sont inquiétés de la charge de travail d'OE. Ils ont insisté sur la nécessité de pouvoir mener à bien le programme de travail de la division dans les délais fixés. Cette préoccupation est partagée par le personnel d'OE. En conséquence, OE réalisera en 2006 une estimation systématique globale de la charge de travail, dont il sera tenu compte lors de la préparation de son programme de travail en 2007. L'estimation de la charge de travail aidera à rationaliser les ressources et à améliorer encore la qualité du travail d'évaluation d'OE. Des travaux préparatoires, réalisés dans le second semestre de l'année, faciliteront l'analyse de la charge de travail globale; cette étude sera achevée en juin 2006, avant l'établissement du programme de travail et budget d'OE pour 2007.

110. **Priorités d'OE pour 2006.** OE a défini ses priorités pour 2006 à partir des enseignements tirés des années 2004 et 2005, et a élaboré les programmes de l'année en tenant compte des directives stratégiques du FIDA. Il a donc établi des priorités qui satisfont aux exigences de la politique en matière d'évaluation et qui cadrent avec les grandes priorités institutionnelles pour 2006.

agréé par les parties prenantes (voir paragraphe 33 de la politique du FIDA en matière d'évaluation [document EB 2003/78/R.17/Rev.1]).

111. Pour 2006, OE a, par conséquent, répertorié **quatre grands domaines prioritaires**, à savoir:

- a) réalisation d'évaluations sélectionnées: évaluations au niveau de l'organisation; évaluations des stratégies régionales, de programmes de pays, de projets; évaluations thématiques;
- b) travaux spécifiques d'évaluation à soumettre au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation conformément à la politique en matière d'évaluation;
- c) élaboration de méthodes; et
- d) diffusion des résultats d'évaluations et partenariats.

112. Le domaine prioritaire a) constitue l'élément essentiel du programme de travail d'OE, tant par le nombre d'activités que par le montant des ressources humaines et financières allouées. Dans le cadre de cette priorité, OE achèvera l'ENO de la politique du FIDA en matière de finance rurale, qui commencera en septembre 2005. En outre, il démarrera une autre ENO dans le second semestre de 2006. À cet égard, on notera que le Conseil d'administration a déjà décidé qu'OE évaluerait plusieurs initiatives à l'échelle de l'organisation dans des délais précis (voir tableau 6). Ces évaluations devront être prises en considération dans l'élaboration du programme de travail d'OE pour les années à venir.

Tableau 6: Évaluations au niveau de l'organisation et calendrier décidé par le Conseil d'administration

<u>Thème de l'évaluation</u>	<u>Calendrier de mise en oeuvre^a</u>
1. Programme pilote relatif à la présence sur le terrain	Démarrage prévu en 2006 et examen par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2007
2. Mécanisme flexible de financement (MFF)	2006/2007
3. Initiative pour intégrer l'innovation (III)	2007/2008 ^b
4. Approches programmes sectorielles (SWAP)	2008/2009 ^c
5. Stratégie en faveur du partenariat et du développement du secteur privé	2009/2010 ^d

^a Ce calendrier a été arrêté par décision du Conseil d'administration parallèlement à l'approbation des propositions relatives au thème correspondant, qui avaient été soumises par la direction du FIDA.

^b Pour ce thème, le Conseil d'administration n'a pas précisé de date. Il a décidé que lorsque la phase correspondant à l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) serait terminée, OE réaliserait son évaluation. Il s'ensuit qu'il sera probablement demandé à OE d'évaluer l'IMI en 2007/2008, étant donné que le calendrier de mise en œuvre de l'initiative couvre la période 2005-2007.

^c Le Conseil d'administration a décidé que l'évaluation aurait lieu «en 2008».

^d Le Conseil d'administration a décidé que l'évaluation aurait lieu «à la fin de 2008».

113. Comme l'ont reconnu le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, les ENO sont des entreprises complexes qui mobilisent beaucoup de ressources humaines et financières, de sorte qu'OE ne peut en faire qu'une par an. En outre, elles requièrent l'entière participation de la direction du FIDA et des autres membres du personnel, un facteur qu'il importe également de prendre dûment en compte pour assurer l'intégration et le suivi diligents de leurs résultats et recommandations. Par

ailleurs, la date de ces évaluations doit être choisie après avoir vérifié l'existence d'une base de données et d'informations suffisantes pour faire des analyses rigoureuses et crédibles.

114. Compte tenu des considérations qui précèdent, la division propose d'intégrer dans l'ENO, en 2006/2007, le programme pilote relatif à la présence sur le terrain en raison de son importance en général mais aussi du fait de la mise en place du nouveau modèle opérationnel élaboré par le FIDA en réponse à l'EEI. Il est ainsi proposé de démarrer cette évaluation vers la mi-2006, soit suffisamment tôt pour qu'elle puisse être soumise au Conseil d'administration en septembre 2007, ainsi que le Conseil en a décidé. OE propose également d'entamer, vers la fin de 2006, des travaux préparatoires pour l'ENO du Plan d'action: réponse de la direction du FIDA à l'EEI, qui sera réalisée en 2007 afin que ses conclusions soient disponibles avant le début de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA. Ensuite, comme l'indique le tableau 1 et à titre de suivi de l'évaluation antérieure relative aux innovations²⁰, OE pourrait démarrer au dernier trimestre de 2007 l'ENO de l'III, qui sera achevée en 2008. Elle sera suivie de l'évaluation des SWAP (2008/2009) et de la stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat (2009/2010). Enfin, OE serait d'avis qu'on laisse tomber l'ENO du mécanisme flexible de financement (MFF). En effet, cette évaluation nécessite des investissements peut-être excessifs compte tenu de l'utilité de l'exercice et des enseignements qu'il pourrait livrer, puisque le MFF n'est pas considéré actuellement comme un instrument de financement prioritaire.

115. Outre ce qui précède, la division achèvera les évaluations des stratégies régionales des divisions Asie et Pacifique (PI) et Proche-Orient et Afrique du Nord (PN). OE prévoit de faire cinq évaluations de programmes de pays et environ neuf évaluations de projets. Bien qu'aucune évaluation thématique spécifique ne soit prévue en 2006, il convient de préciser que les évaluations en cours des stratégies régionales des divisions PI et PN, en raison de la nature de leurs objectifs généraux et de leur portée, couvrent également une série de domaines thématiques dans les deux régions concernées. Par ailleurs, en réalisant l'ENO de la politique en matière de finance rurale, OE accordera une grande attention et des ressources importantes à un thème d'intérêt primordial pour le Fonds. En définitive, le nombre exact et les types d'évaluations à réaliser seront déterminés à la lumière de l'examen de la progression effective du programme de travail d'OE, qui commencera en septembre 2005, et sur la base d'autres considérations qui peuvent intervenir entre-temps.

116. S'agissant du domaine prioritaire b), OE établira le quatrième rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), comme le requiert la politique en matière d'évaluation. Comme par le passé, le RARI a pour but de consolider et synthétiser les résultats et l'impact des opérations du FIDA sur la base des évaluations de 2005, son autre objectif étant de faire ressortir les questions transsectorielles et les enseignements d'intérêt plus général pour les opérations du FIDA. Le RARI sera examiné par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration en décembre 2006.

117. OE rédigera son programme de travail et budget pour 2007 et le présentera au Comité de l'évaluation pour discussion et au Conseil d'administration pour examen, conformément aux procédures et directives applicables.

118. Conformément au mandat et au règlement intérieur du nouveau Comité, OE organisera quatre sessions du Comité de l'évaluation en 2006, ainsi que toute autre session extraordinaire que le président du Comité jugera utile. Le Comité examinera toutes les propositions de 2006 issues des conclusions et recommandations des évaluations relatives aux opérations du FIDA - par exemple les politiques en matière de ciblage et de supervision, ainsi que les observations d'OE sur ces propositions, avant examen par le Conseil d'administration. Comme en 2005, OE étudiera le RPP et le

²⁰ Évaluation de la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles, novembre 2002.

PRISMA. Ses observations seront présentées en même temps que le RPP et le PRISMA, d'abord au Comité de l'évaluation, puis au Conseil d'administration, en avril et septembre 2006 respectivement. Comme par le passé, le Comité examinera les principales évaluations réalisées par OE. Enfin, il fera une visite de terrain en liaison avec une grande évaluation. Il prendra une décision à ce sujet à sa session de décembre 2005, lorsqu'il fixera son calendrier général provisoire pour 2006.

119. En ce qui concerne le domaine prioritaire c), OE utilisera la version améliorée de son cadre méthodologique d'évaluation de projets et la méthodologie de l'EPP pour toutes les évaluations de projets et EPP faites en 2006. La division surveillera attentivement l'application des méthodologies, une précaution indispensable pour que les évaluations produisent des résultats et des effets de qualité comparable. Le personnel et les consultants d'OE recevront une formation supplémentaire de manière à ce que les méthodes soient bien comprises et correctement appliquées. Enfin, sur la base des domaines spécifiques définis en 2005, OE continuera de soutenir les efforts de PMD pour améliorer les capacités d'autoévaluation du FIDA, par exemple en assurant l'application adéquate du SYGRI ou en contribuant à l'amélioration du PRISMA et du RPP.

120. S'agissant de la priorité d), OE poursuivra ses efforts pour assurer une diffusion plus large des résultats des évaluations grâce à divers produits et instruments, compte tenu de la nécessité de mieux informer les partenaires à l'échelle nationale. L'examen croisé des macroévaluations²¹ faites par OE favorise le partage des connaissances dans la division. En outre, OE organisera une conférence sur l'évaluation qui sera l'occasion d'un échange de vues sur des questions présentant un intérêt plus général pour un ensemble de partenaires. Il continuera à participer aux délibérations du Groupe d'évaluation des Nations Unies et de l'IDEAS (International Development Evaluation Association). Il participera également à certaines conférences régionales et internationales sur l'évaluation.

121. **Besoins en ressources humaines.** En 2006, OE devrait avoir besoin des mêmes effectifs qu'en 2005 (voir tableau récapitulatif à l'annexe III). Afin de favoriser l'amélioration des compétences et du savoir-faire au sein de la division, le personnel concerné d'OE suivra des programmes de formation adaptés pour s'initier aux méthodes et techniques d'évaluation les plus récentes et mieux connaître les nouveaux systèmes et procédures mis en place au FIDA.

122. **Ressources financières.** Les priorités et le programme de travail décrits ci-dessus devraient nécessiter des ressources plus ou moins équivalentes à celles de 2005.

123. Le budget final pour 2006, qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2005, comportera, comme pour les autres services du FIDA, le même coefficient d'inflation que celui que le Fonds appliquera pour préparer son propre budget administratif pour le prochain exercice. En outre, le budget administratif d'OE devra tenir compte, comme c'est toujours le cas au FIDA, de l'évolution des coûts salariaux liée aux augmentations de prestations ou de traitement résultant des changements relatifs aux indemnités auxquelles peuvent prétendre les fonctionnaires ou des relèvements de traitement décidés dans le cadre du régime commun des Nations Unies, ainsi que du reclassement²² du budget de 2005, approuvé par le Conseil des gouverneurs. Le projet de budget d'OE pour 2005 est présenté à l'annexe III, tant par type de dépenses que par activité.

124. Les budgets d'OE pour 2004 et 2005 comportaient une provision pour financer les dépenses imprévues liées aux travaux du Comité de l'évaluation et à l'évolution des indemnités et traitements des fonctionnaires dictée par le régime commun des Nations Unies. La provision pour imprévus visait également à couvrir toutes autres dépenses découlant de la mise en œuvre intégrale de la politique en matière d'évaluation dans les deux premières années. À ce jour, la division a prélevé 33 000 USD sur

²¹ À savoir, les ENO, les ET, les EPP et les évaluations de stratégies régionales.

²² Du fait des fluctuations de change entre le dollar des États-Unis et l'euro.

cette provision (soit environ 11% du montant total pour les deux années)²³. À cet égard, OE fera le point sur l'affectation globale de la provision pour imprévus d'ici la fin du mois de décembre 2005. Enfin, ainsi qu'en a décidé le Conseil d'administration en décembre 2004, OE ne prévoira pas de poste budgétaire pour les imprévus l'année prochaine; par contre, il intégrera dans son projet de budget administratif pour 2006 le montant total destiné à couvrir les dépenses imprévues qui aura été utilisé d'ici à décembre 2005.

125. En définitive, le budget d'OE pour 2006 atteindra presque 4,7 millions de USD. Son montant exact sera déterminé lorsque le programme de travail et budget d'OE sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2005 sur la base des considérations énoncées aux paragraphes 112 à 120.

²³ En fait, le directeur d'OE a expliqué avec précision au Conseil d'administration, en décembre 2004, comment la provision pour imprévus avait été utilisée en 2004 (voir document EB 2004/83/INF.7).

TROISIÈME PARTIE – RECOMMANDATIONS

126. Le Conseil d'administration est invité à:

- i) formuler des observations et des avis sur les priorités stratégiques et le projet de programme de travail du FIDA pour 2006 tels qu'ils sont décrits dans la partie I du présent document, y compris sur l'envergure du programme de travail, le MFDP et le budget administratif;
- ii) communiquer au Bureau de l'évaluation ses observations et avis sur le projet de programme de travail et budget présenté dans la partie II du présent document.

127. 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 2006, qui sera soumis pour examen au Comité d'audit à sa réunion de novembre 2005, ainsi qu'au Conseil d'administration à sa quatre-vingt-sixième session en décembre.

DÉPENSES ADMINISTRATIVES EN POURCENTAGE DU PROGRAMME TOTAL

	(en millions de USD)				
	2002	2003	2004	2005	2006
Prêts	366	404	443	450	500
Dons	24	20	47	50	50
Dépenses administratives	40	49	57	57	65
Total	430	473	547	557	615
Dépenses administratives en % du total ^a	9,4%	10,4%	10,4%	10,2%	10,6%
Source:	Rapport annuel 2002	Rapport annuel 2003	Rapport annuel 2004	Budget approuvé	Budget proposé

^a Ce chiffre est calculé comme suit: dépenses administratives divisées par (programme total de prêts et dons plus dépenses administratives). Cette méthode est la même que celle qui est utilisée dans l'EEl, voir projet de rapport final (Tableau 19, II-77).

TRAVAUX ACCOMPLIS PAR OE PAR RAPPORT AUX PRIORITÉS ET AUX ACTIVITÉS PRÉVUES POUR 2005

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Résultats planifiés	Situation actuelle (juillet 2005)
a) Supervision de l'Évaluation externe indépendante du FIDA	1. Évaluation externe indépendante	Supervision de l'EEI	À terminer en juillet 2005	Terminée comme prévu
b) Réalisation d'évaluations sélectionnées: niveau institutionnel, stratégies régionales, programmes de pays, thématiques et de projets	2. Évaluations au niveau institutionnel	Évaluation du programme pilote de supervision directe du FIDA	À terminer en septembre 2005	Sera terminée comme prévu
		Évaluation de la politique de finance rurale du FIDA	À commencer en septembre 2005	Démarrera comme prévu
	3. Évaluations de stratégies régionales	Évaluation de la stratégie régionale de PI	À terminer en décembre 2005	Démarrage reporté, sera terminée en juillet 2006
		Évaluation de la stratégie régionale de PN	À commencer en novembre 2005	Démarrera comme prévu
	4. Évaluations de programmes de pays	Bangladesh, PI	À terminer en décembre 2005	Sera terminée comme prévu
		Égypte, PN	À terminer en mars 2005	Terminée comme prévu
		Mali, PA	À commencer en novembre 2005	À commencer en janvier 2006
		Mexique, PL	À terminer en décembre 2005	Sera terminée comme prévu
		Maroc, PN	À commencer en novembre 2005	Démarrera comme prévu
		Rwanda, PF	À terminer en décembre 2005	Sera terminée comme prévu
	5. Évaluations thématiques	Efforts de décentralisation en Afrique orientale et australe, PF	À terminer en mars 2005	Terminée comme prévu
		Agriculture biologique en Asie, PI	À terminer en mars 2005	Terminée comme prévu
	6. Évaluations de projets 6.1 Évaluations intermédiaires	Éthiopie: programme spécial pour l'Éthiopie – Phase II, PF	À terminer en mars 2005	Terminée comme prévu
		Gambie: projet de financement rural et d'initiatives communautaires, PA	À terminer en janvier 2005	Terminée comme prévu
Ghana: projet de conservation des sols et de réhabilitation des petites exploitations dans le Haut Ghana oriental, PA		À terminer en septembre 2005	Sera terminée selon le calendrier	
Ghana: projet de développement agricole du Haut Ghana occidental, PA		À terminer en septembre 2005	Sera terminée selon le calendrier	

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Résultats planifiés	Situation actuelle (juillet 2005)
		Guinée: programme de développement local et de réhabilitation agricole au Fouta-Djalon, PA	À terminer en avril 2005	Terminée selon le calendrier
		Inde: projet de gestion des ressources communautaires sur les hautes terres de la région nord-est	À terminer en avril 2005	Sera terminée en septembre 2005
		Mexique: projet de développement rural au profit des communautés mayas dans le Yucatan, PL	À terminer en mars 2005	Sera terminée en septembre 2005
		Pérou: projet de développement du couloir Puno-Cuzco, PL	À commencer en décembre 2005	Démarrera selon le calendrier
		Ouganda: programme d'appui à l'aménagement des districts, PF	À terminer en avril 2005	Terminée selon le calendrier
		Venezuela: projet de développement économique des communautés rurales pauvres, PL	À terminer en septembre 2005	Sera terminée comme prévu
	6.2 Évaluations terminales	Chine: projet de développement agricole intégré dans le sud-ouest de la province d'Anhui, PI	À terminer en mars 2006	Sera terminée en décembre 2005
		Mongolie: projet de lutte contre la pauvreté rurale dans la province d'Arhangai, PI	À terminer en mars 2006	Sera terminée en décembre 2005
		Maroc: projet de développement rural dans le Tafilalet et la vallée du Dadès, PN	À terminer en septembre 2005	Sera terminée en décembre 2005
		Mozambique: programme de développement de l'élevage familial, PF	À terminer en novembre 2005	Sera terminée en décembre 2005
		Roumanie: projet de développement des Apuseni, PN	À commencer en septembre 2005	À démarrer en janvier 2006
c) Travaux d'évaluation requis par la politique de l'évaluation pour présentation au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation	7. Comité de l'évaluation	Tenue de quatre sessions ordinaires et d'éventuelles sessions extraordinaires conformément aux mandat et règlement intérieur révisés du Comité de l'évaluation	Quatre sessions ordinaires en 2005	Deux sessions ordinaires comme prévu
		Élaboration du programme de travail et budget 2006	janvier-décembre 2005	Calendrier respecté
		Observations de OE sur le rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction	juin-septembre 2005	Calendrier respecté
		Troisième RARI	janvier-septembre 2005	Sera présenté au Conseil

Domaine prioritaire	Type de travail	Activités d'évaluation	Résultats planifiés	Situation actuelle (juillet 2005)
				d'administration de décembre 2005
		Observations de OE sur le rapport de PMD sur la situation du portefeuille de projets	janvier-avril 2005	Terminé comme prévu
d) Élaboration des méthodes, diffusion des résultats de l'évaluation et autres activités	8. Travaux méthodologiques	Révision de la méthodologie EPP et du cadre méthodologique de l'évaluation des projets	Sera achevé en déc. 2005	Calendrier respecté
		Proposition concernant la contribution de OE au renforcement des activités d'auto-évaluation du FIDA	Sera achevé en déc. 2005	Calendrier respecté
		Conférence sur l'évaluation	décembre-avril 2005	Calendrier respecté
	9. Activités de Communication	Rapport de OE, profils et enseignements tirés de l'évaluation et site internet	janvier-décembre 2005	Calendrier respecté
	10. Gestion des consultants	Examen de l'approche de OE pour améliorer la performance et la qualité	Sera achevé en déc. 2005	Calendrier respecté
	11. Partenariats	Groupe d'évaluation des Nations Unies, partenariat coopération suisse au développement/OE pour rendre le développement plus efficace par l'évaluation	janvier-décembre 2005	Calendrier respecté
	12. Coordination OPV/OE	Réunions trimestrielles d'examen des activités	Quatre sessions en 2005	Une réunion tenue au premier semestre
13. Équipes d'élaboration des projets (EEP) et Comité chargé des stratégies opérationnelles (CSO)	Deux EEP par évaluateur, et CSO requis	janvier-décembre 2005	Calendrier respecté	

Note: OPV = Bureau du Président et du Vice-Président
 PA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre
 PF = Division Afrique orientale et australe
 PI = Division Asie et Pacifique
 PL = Division Amérique latine et Caraïbes
 PN = Division Proche-Orient et Afrique du Nord

EFFECTIFS DE OE POUR 2006

	Personnel ordinaire	Personnel temporaire	Total
Budget administratif	15,5	2,5	18

Notes

- En 2006, OE avait à sa disposition trois cadres associés provenant d'Allemagne, de Belgique et d'Italie.
- Le personnel temporaire se compose des agents titulaires de contrats suivant les dispositions du Chapitre X du manuel du FIDA concernant les ressources humaines.

PROJET DE BUDGET 2006 DE OE

**Tableau 1: Budget de OE ventilé par poste de dépenses pour 2006
(en milliers de USD)**

	2005 ^a	2006 ^b
Dépenses de personnel	2 139	2 144
Personnel ordinaire et à contrat de durée déterminée	1 837	1 896
Personnel temporaire	288	233
Heures supplémentaires	14	15
Évaluations	2 108	2 233
Évaluations au niveau institutionnel	115	585
Évaluations de stratégies régionales	230	370
Évaluations de programmes de pays	591	410
Évaluations thématiques	36	-
Évaluations de projets	784	558
Autres activités ^c	351	310
Comité de l'évaluation	67	69
Voyages officiels	262	268
Provision pour imprévus	114	-
Total	4 692	4 714

^a Comme approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2005.

^b Comme le reste du FIDA, OE a appliqué un taux d'inflation de 2% au budget approuvé pour 2005.

^c Elles comprennent l'établissement du programme de travail et budget de OE pour 2007, l'organisation de l'atelier d'examen de OE en milieu d'année, la gestion des consultants et les activités de communication.

Note: Les chiffres ci-dessus ont un caractère provisoire car le projet de budget final sera présenté au Conseil en décembre 2005.

**Tableau 2: Budget de OE ventilé par activité ^a pour 2006
(en milliers de USD)**

Priorités de OE pour 2005	2005	%	Priorités de OE pour 2006 ^b	2006	%
a) Supervision de l'EEI	46	1	a) Réalisation d'évaluations sélectionnées: niveau institutionnel, stratégies régionales, programme de pays, thématiques et de projets	3 613	77%
b) Réalisation d'évaluations sélectionnées: niveau institutionnel, stratégies régionales, programmes de pays, thématiques et de projets	3 472	74	b) Travaux d'évaluation requis par la politique de l'évaluation pour présentation au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation	736	16%
c) Travaux d'évaluation requis par la politique de l'évaluation pour présentation au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation	797	17	c) Poursuite de l'élaboration des méthodes d'évaluation	162	3%
d) Élaboration des méthodes, diffusion des résultats de l'évaluation et autres activités	375	8	d) Diffusion des résultats de l'évaluation et partenariats	202	4%
Total	4 692	100		4 714	100%

^a Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

^b Les priorités de 2006 ne sont pas les mêmes que celles de 2005 (par exemple, la priorité a) en 2005 ne correspond pas à la priorité a) de 2006 et ainsi de suite). Il faut tenir compte de cette différence lorsqu'on compare les priorités des deux exercices.