

Distribution: Restreinte  
Original: Anglais

**EB 98/64/R.5**  
**Point 3 d)**  
**de l'ordre du jour**

12 août 1998  
Français

---



**FIDA**  
**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**  
**Conseil d'administration - Soixante-quatrième session**  
Rome, 9-10 septembre 1998

**APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 1999**





## TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION ET LIGNES DE FORCES</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>MISE EN OEUVRE À CE JOUR DE LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE POUR 1998 ET INCIDENCES SUR 1999</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE ET PROGRAMME DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL</b>	<b>5</b>
	A. Stratégie opérationnelle	5
	B. Stratégie en matière de mobilisation des ressources	8
	C. Stratégie en matière de ressources humaines	10
	D. Appui à la stratégie globale du FIDA	11
<b>IV.</b>	<b>APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 1999</b>	<b>13</b>
	A. Le niveau projeté	13
	B. Le programme de prêts proposé pour 1999	14
	C. Questions ayant une incidence sur le programme de dons en 1999	14
<b>V.</b>	<b>PRINCIPAUX ÉLÉMENTS PRIS EN COMPTE DANS LE BUDGET DE 1999</b>	<b>15</b>
	A. Le niveau projeté	15
	B. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	16
	C. Paiements relatifs à la supervision et coûts apparentés	16
	D. Ressources humaines et formation	18
	E. Systèmes d'information de gestion	19
	F. Autres dépenses administratives	21
	G. Dépenses initiales de réingénierie	22
	H. Modifications apportées à la présentation du budget de 1999 et autres questions	23
	I. Recommandation	24
<b>ANNEXE</b>	<b>STRATÉGIES RÉGIONALES EN MATIÈRE DE PRÊTS</b>	<b>25</b>





## I. INTRODUCTION ET LIGNES DE FORCES

1. Tout au long de ses vingt années d'activité, le FIDA a acquis une grande expérience de la mise au point et de l'utilisation d'instruments de lutte contre la pauvreté dans un contexte local et bon nombre de ruraux pauvres en ont bénéficié. Malheureusement, beaucoup d'autres n'ont pas eu cette chance. Durant la décennie qui touche à sa fin, l'organisation a dû affronter une situation nouvelle au regard du développement international en raison de l'importance accrue des impacts mesurables, de l'évolution des causes et des poches de pauvreté et de la difficulté croissante à mobiliser des ressources. Face à cette réalité multiforme de plus en plus complexe, le FIDA doit intensifier ses efforts pour bien délimiter son champ de compétence et dégager les initiatives essentielles pour l'avenir.

2. En 1997, le FIDA a adopté un cadre stratégique institutionnel d'ensemble après s'être employé activement à mieux faire ressortir sa vocation essentielle, qui est d'éliminer la pauvreté rurale. Cinq grands axes se sont dégagés lors d'une démarche participative d'une année qui a permis de définir les grandes lignes de la stratégie:

- appuyer des projets et programmes fondés sur la participation des bénéficiaires, tant à la conception qu'à l'exécution.;
- créer un système efficace de gestion du portefeuille assurant les résultats souhaités sur le terrain;
- assurer la présence effective du FIDA et l'impact de ses activités sur le terrain: a) en maintenant un niveau crédible de prêts (en valeur réelle); et b) en élargissant le champ d'activités du FIDA;
- établir et utiliser des réseaux de savoirs sur la pauvreté rurale pour s'ériger en "organisation de savoirs" reconnue;
- développer des systèmes de gestion des ressources humaines appuyant notamment l'obligation de rendre des comptes, le travail d'équipe et la décision décentralisée.

3. Tels sont en réalité les objectifs à moyen terme que s'est fixés le FIDA pour aider ses unités organiques à collaborer en vue des finalités définies d'un commun accord. Il est indispensable ce faisant de dégager les liens qui unissent ces unités afin d'approfondir la collaboration, d'obtenir des produits de meilleure qualité et de mieux orienter l'institution vers les résultats à atteindre. En 1998, première année où la stratégie institutionnelle est pleinement appliquée, la priorité est donnée au suivi des résultats obtenus par rapport aux cibles annuelles à l'intérieur du cadre stratégique.

4. Le processus pour 1999 est déjà mis en route, et l'élaboration du Programme de travail et budget se fait parallèlement à la révision et à l'évolution naturelle de la stratégie institutionnelle. De la sorte, le FIDA est mieux à même de relier ses activités quotidiennes à la Vision qu'il s'est donnée à plus long terme et à son objectif final, qui est de contribuer à faire reculer et éliminer un jour la pauvreté rurale dans le monde.

5. Il est proposé de maintenir le Programme de travail de 1999 à un niveau analogue à celui de 1998 en termes réels, et de fonder le budget administratif sur une croissance réelle zéro.

6. En ce qui concerne la mobilisation des ressources, il convient de rappeler que la Résolution 87/XVIII du Conseil des gouverneurs sur la Quatrième reconstitution des ressources du FIDA a été parachevée en janvier 1997 après six années de négociations laborieuses. La prise d'effet est



intervenue le 29 août 1997, lorsque les instruments de contribution déposés se sont élevés à 216,4 millions de USD, soit plus des 50% requis par la résolution, six mois seulement après son approbation. C'était la première fois dans l'histoire du FIDA que la prise d'effet avait lieu aussi rapidement. À la fin juin 1998, les instruments de contribution, y compris les versements de contributions en espèces et en billets à ordre non étayés d'un instrument de contribution, se montaient à 393,3 millions de USD, soit 93,73% du total des annonces (419,6 millions). Le total des paiements reçus en espèces et en billets à ordre au titre de la Quatrième reconstitution s'élève à l'équivalent de 201,3 millions de USD - fait sans précédent dans l'histoire du FIDA. Pendant ce temps, les États membres ont fait un effort majeur pour conférer au Fonds une base financière plus solide, l'objectif principal étant de rationaliser à l'avenir le processus d'évaluation des ressources nécessaires. Dans ce but, l'accord s'est fait sur plusieurs modifications à la structure d'administration et de gestion du FIDA. Le moment est donc opportun pour examiner les futurs besoins financiers du FIDA - ce pourquoi un plan d'action est esquissé dans la partie du présent document qui a trait à la stratégie opérationnelle.

## **II. MISE EN OEUVRE À CE JOUR DE LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE POUR 1998 ET INCIDENCES SUR 1999**

7. Le programme de travail du FIDA pour 1998 s'articulait sur les grands axes et les objectifs adoptés pour la stratégie institutionnelle. Les feuilles de notation mises au point par toutes les unités opérationnelles contenaient des cibles annuelles spécifiques correspondant aux axes stratégiques. Ces feuilles, adoptées après un examen approfondi destiné à déterminer si elles cadraient avec les axes et objectifs approuvés et si elles étaient mutuellement cohérentes, constituent la base à partir de laquelle sont assurés le suivi des résultats et la coordination interunités.

8. Jusqu'à présent, le Fonds a progressé de façon satisfaisante vers les objectifs énoncés dans ces feuilles de notation. Les progrès ont été particulièrement sensibles dans les domaines suivants:

- a) activités préparatoires à la mobilisation de ressources grâce à l'établissement de profils de pays détaillés et à la création de bases de données;
- b) mobilisation de fonds supplémentaires pour appuyer des activités d'élaboration de projets afin que ceux-ci soient mieux adaptés à l'évolution de la situation sur le terrain;
- c) accueil du Mécanisme mondial de la convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification: un mémorandum d'accord a été négocié entre le FIDA et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les entretiens se sont poursuivis en vue de la nomination du directeur général et un engagement financier a été pris pour le budget opérationnel;
- d) création de bases de données sur les organisations non gouvernementales (ONG) et préparatifs nécessaires à la mise en place de mécanismes de potentialisation des communautés;
- e) adoption des mesures nécessaires pour développer les capacités locales moyennant des programmes de formation systématique sur le terrain;
- f) renforcement des processus d'élaboration et de suivi des projets grâce à l'adoption d'un cadre logique et la formation à son utilisation;



- g) instauration d'un dialogue permanent avec les institutions coopérantes pour garantir la mise en oeuvre d'un programme annuel de supervision et une bonne supervision des projets;
- h) préparatifs nécessaires à la supervision directe par le FIDA;
- i) raccordement à des initiatives mondiales;
- j) automatisation des systèmes sommes à payer et achats;
- k) élaboration et développement de matériels et de logiciels dans le domaine de la technologie de l'information;
- l) mise en oeuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, ce qui a exigé de mener à bien certaines tâches telles que la définition des compétences, le classement des emplois et la formation à la gestion, etc., en vue de développer le potentiel des ressources humaines et des systèmes de gestion;
- m) accroître l'efficacité dans le domaine des documents des organes directeurs (sur le plan tant quantitatif que qualitatif); les crédits budgétaires ont subi une réduction, la collaboration a été encouragée avec d'autres institutions basées à Rome pour l'établissement du calendrier des réunions et, enfin, les services de bibliothèque et les publications ont été améliorés.

9. Au rythme actuel, il est prévu d'atteindre les objectifs restants au cours de l'année et une base sera créée pour parvenir à moyen terme aux objectifs généraux de la stratégie institutionnelle.

10. Il est toutefois certains domaines sur lesquels on devra de nouveau insister et polariser l'attention en 1999. Il faudra en particulier:

- a) améliorer les moyens d'assurer la participation des pauvres à la conception et à l'exécution des projets (si de premières mesures ont été prises en 1998, il faudra cependant affiner cette approche; des ressources supplémentaires seront nécessaires pour que les pauvres aient la motivation, les compétences techniques et l'information nécessaires - et donc la volonté - de participer);
- b) renforcer au FIDA les compétences nécessaires pour améliorer la performance du portefeuille en repérant les projets qui posent des problèmes et en fournissant l'appui nécessaire pour pouvoir les remettre sur la bonne voie.

11. Dans l'optique de ses objectifs institutionnels, le FIDA devra accorder une attention plus soutenue en 1999 aux domaines suivants:

- a) Activités concernant les besoins futurs en ressources. Les préparatifs requis ont débuté et l'année 1999 sera marquée par un renforcement notable des consultations avec les bailleurs de fonds et la préparation des documents et de la logistique nécessaires à cette activité.
- b) Mobilisation de sources de fonds supplémentaires. Le FIDA privilégiera à cet égard une approche programmatique pour laquelle il faudra définir un cadre d'appui adapté à certaines circonstances, recenser les bailleurs de fonds potentiels et engager des consultations afin d'élaborer et de fusionner les stratégies avec les donateurs et, enfin,



élaborer des programmes et projets correspondant à la vocation du FIDA qui soient susceptibles d'obtenir l'appui de bailleurs de fonds.

- c) Partenariat avec le secteur privé. Des travaux préparatoires ont déjà été entrepris en 1998 pour définir un cadre d'appui; ils se poursuivront durant l'année à venir en se concentrant sur l'aspect humain du développement en faveur des pauvres.
- d) Poursuite de l'automatisation et de l'utilisation d'une technologie de pointe en matière d'information pour accroître l'efficacité du Fonds et lui donner les moyens de communiquer à des tiers - et d'obtenir d'eux - l'information en temps réel.
- e) L'initiative liée au Mécanisme mondial. Avec l'accueil du Mécanisme mondial au FIDA et la nomination du directeur général, le Fonds sera appelé à élaborer un vaste programme de lutte contre la désertification. Il travaillera en étroite collaboration avec le secrétariat du Mécanisme mondial pour prendre un bon départ en vue des objectifs fixés.

### **Liens stratégiques/cofinancement**

12. Le FIDA est en train de définir un ensemble stratégique d'opérations qui lui permettra de devenir une organisation de savoirs reconnue en matière de lutte contre la pauvreté rurale - objectif qu'il s'est fixé à long terme. Cela suppose une approche opérationnelle à plusieurs niveaux comportant l'élaboration de projets novateurs ou expérimentaux, la mise à l'essai de méthodologies nouvelles, la participation à des programmes axés sur les grandes orientations et une accentuation du cofinancement des activités de projet.

13. Le don récemment approuvé pour la mise en réseau électronique des projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP), qui reliera les projets du FIDA en Asie, les institutions coopérantes, le siège du Fonds et des instituts régionaux de recherche, est un exemple d'appui à des projets novateurs. Le réseau ENRAP aidera à renforcer la gestion des projets et à créer des réseaux locaux, améliorant ainsi au niveau local la viabilité des activités. Ainsi, ce sont les besoins des directeurs de projet et des bénéficiaires qui détermineront en fin de compte les activités en matière d'information et de communication entre projets ainsi qu'entre les projets et le FIDA.

14. En ce qui concerne les activités axées sur les grandes orientations, la première étape de la constitution du réseau d'information sur les initiatives adoptées par la société civile en matière de réforme agraire et de sécurité foncière a été menée à bien, avec le raccordement de sept nodules régionaux et 23 nodules nationaux. D'autre part, le FIDA est un partenaire actif du réseau de savoirs sur la réforme agraire négociée (NERALEN), dont la FAO assure la coordination.

15. À compter de septembre 1998, le FIDA devrait cofinancer au total quatre projets issus de la réserve des institutions coopérantes et il attirera un cofinancement pour 10 projets dus à son initiative - niveau inférieur à celui des années récentes. Nous intensifions donc nos efforts pour maintenir et même améliorer le niveau de ce cofinancement et renforcer les liens stratégiques avec nos partenaires du développement afin d'optimiser l'impact de nos opérations en faveur des pauvres.

16. L'élaboration des projets et les opérations du FIDA se fondent sur des cadres stratégiques de pays et de région ainsi que sur une démarche de consultations et d'examen entre départements. À l'heure actuelle, le Fonds s'attache à articuler les uns sur les autres ses efforts stratégiques de pays. En septembre 1998, 12 exposés des opportunités stratégiques de pays (COSOP) auront été préparés. Le principe d'une équipe chargée de l'élaboration des projets, qui rassemble les compétences voulues de toutes les unités, est maintenant institutionnalisé, et des équipes participent désormais activement à l'élaboration de tous les projets.





### III. STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE ET PROGRAMME DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

#### A. Stratégie opérationnelle

17. Les principaux volets de la stratégie opérationnelle du FIDA en 1999 seront les suivants:
- maintien de la priorité accordée à des groupes démunis particuliers et à l'équité entre les sexes;
  - cofinancement; renforcement des efforts pour mobiliser des ressources en faveur des pauvres;
  - participation des pauvres;
  - polarisation sur l'Afrique;
  - renforcement de la base d'information sur les groupes les plus pauvres;
  - renforcement de la gestion du portefeuille de projets pour en accroître l'impact sur les pauvres;
  - Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE);
  - Mécanisme flexible de financement.

#### **Maintien de la priorité accordée à certains groupes de pauvres**

18. En 1999, les projets du FIDA resteront axés sur les plus pauvres des pauvres, c'est-à-dire les paysans sans terre ou quasiment sans terre, les agriculteurs marginaux, les artisans pêcheurs, les populations indigènes, les personnes déplacées et les femmes. Le FIDA n'ignore pas que la pauvreté touche différemment les divers groupes, en fonction de l'évolution de la situation macro et micro-économique. L'accent sera donc mis sur les moyens de repérer les pauvres et leurs caractéristiques particulières moyennant des enquêtes de terrain qui permettront de dégager les frontières et aspects nouveaux de la pauvreté. Le FIDA cherchera donc avant tout à centrer ses activités sur les pauvres compte tenu de l'évolution de la dynamique de la pauvreté. Une stratégie globale, assortie d'un mandat et de ressources adéquates, lui permettra d'offrir aux populations pauvres des solutions viables à long terme. La feuille de notation pour 1999 veillera à ce que tous les projets prennent en compte l'équité entre les sexes et que les femmes soient de plus en plus présentes et actives dans les organes de décision entrant en jeu dans les projets.

#### **Cofinancement: mobilisation de ressources supplémentaires en faveur des pauvres**

19. Le Fonds continuera à souligner l'importance du cofinancement pour établir et renforcer les liens stratégiques et opérationnels avec d'autres institutions multilatérales en vue d'accroître le flux de ressources en faveur des pauvres. Tout en étant conscient des difficultés que soulève le cofinancement par des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, le FIDA continuera à sélectionner des projets issus de la réserve des institutions coopérantes lorsque se présenteront des possibilités correspondant à sa vocation. Une réunion devrait avoir lieu avec la Banque mondiale dans le courant du deuxième semestre de 1998 pour examiner divers aspects de la collaboration future, notamment le cofinancement. Une ligne d'action associant approche programmatique, opérations flexibles de financement et dons sélectifs sera poursuivie pour parvenir aux objectifs en matière de cofinancement et multiplier les projets novateurs du FIDA.



### **Participation des pauvres à l'élaboration et à l'exécution des projets**

20. Le principal axe d'intervention du FIDA en 1999 sera l'affinement des méthodologies permettant de renforcer la participation des pauvres à l'élaboration et à l'exécution des projets. Il suivra pour cela plusieurs filières parallèles: i) appuyer des politiques et programmes de décentralisation en faveur des pauvres; ii) élaborer et mettre en place des systèmes de suivi participatif, garantissant que les pauvres seront associés à la conception et à l'exécution des projets; iii) assurer la participation des pauvres au processus de décision entrant en jeu dans les projets; iv) développer les capacités et assurer la formation essentielle pour que les pauvres puissent participer réellement en exprimant leurs besoins et en les traduisant en projets et composantes de projets.

### **Polarisation sur l'Afrique**

21. Un aspect important de la stratégie opérationnelle du FIDA sera d'insister plus encore sur le continent africain dans le cadre des opérations de prêts et des activités de projet. Des efforts seront faits pour rétablir le niveau de prêts en Afrique compte tenu du recul de l'an dernier (en plus des plans soumis au Conseil d'administration l'année dernière). Il faudra redoubler d'efforts dans la préparation des projets et la mise au point d'une réserve adaptée aux besoins fondamentaux de la région. Le programme de dons viendra appuyer des activités destinées à élaborer un solide programme de prêts adapté aux besoins. L'implantation sur le terrain d'organisations de base sera d'autre part nécessaire pour combler le vide créé par le retrait des organismes publics.

### **Base d'informations sur les pauvres et base de données du FIDA sur les projets**

22. Pour élaborer des projets de qualité et en garantir le succès, il faut avoir accès à une information actualisée sur les groupes cibles du FIDA et les divers paramètres d'exécution. Le FIDA a déjà entrepris de créer une base de données institutionnelle sur différents aspects de la gestion du portefeuille de projets, dans le but de mettre l'information directement à la disposition des utilisateurs autorisés en temps réel. Cette information sera d'autre part liée aux bases de données des institutions coopérantes, de sorte qu'on aura des informations à jour sur l'état d'avancement des projets et leur impact sur les pauvres, pour prendre des mesures correctrices le cas échéant. La stratégie opérationnelle en 1999 privilégiera l'affinement de cette base de données, dans laquelle seront introduits les éléments pertinents en temps opportun; l'on veillera à ce qu'elle soit suffisamment large et détaillée pour répondre à l'objectif fixé et aux besoins institutionnels.

23. D'autre part, le FIDA renforcera son action pour mettre l'information sur le développement rural et la lutte contre la pauvreté à la disposition des pauvres et des acteurs du développement en affinant ce réseau d'information. L'expérience menée avec FIDAMERICA sera reproduite dans d'autres régions, à l'aide des techniques d'information modernes et des circuits multimédias.

24. En même temps, le Fonds se procurera des données essentielles sur les pauvres et les mettra à la disposition d'un large public pour mieux le sensibiliser au problème de la pauvreté et à ses causes, mobiliser des ressources et encourager des tiers à agir pour faire reculer la pauvreté rurale.

### **Gestion du portefeuille de projets**

25. L'un des tout premiers objectifs de la stratégie institutionnelle du FIDA est de veiller à ce que les projets et les programmes qu'il appuie donnent les résultats escomptés sur le terrain. C'est pourquoi, conformément aux recommandations contenues dans le rapport sur l'examen conjoint des questions de supervision des projets financés par le FIDA, celui-ci insiste davantage sur la gestion de son portefeuille, d'où une intensification du processus d'examen du portefeuille au FIDA et avec les institutions coopérantes. Le nouveau processus consiste à faire un bilan des progrès de la mise en oeuvre et de l'évolution des décaissements, à repérer les problèmes essentiels, qu'ils soient généraux ou propres à un projet, à déterminer les mesures correctrices à prendre en collaboration avec les



institutions coopérantes et, enfin, à produire et gérer l'information sur les résultats obtenus pour l'élaboration future des projets. La formation à l'utilisation du cadre logique se poursuivra et servira entre autres à définir des indicateurs de performance mieux ciblés pour la gestion des projets et la mesure de leurs résultats.

### **Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés**

26. Compte tenu des propositions que le Conseil d'administration va examiner à sa session de septembre 1998 concernant la participation du FIDA à l'initiative PPTE, le Fonds se sera engagé, fin 1998, à alléger la valeur actuelle nette (VAN) de la dette de six pays (Bolivie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guyana, Mozambique et Ouganda). La Guinée et le Mali devraient en principe atteindre le "point de décision" vers la fin de 1998 ou le début de 1999 et le "point d'achèvement" à la fin de 1999 et de 2001, respectivement. Parmi les autres pays qui devraient être pris en considération lors des mois à venir figurent l'Éthiopie, la Guinée, la Mauritanie, le Tchad, le Togo et le Viet Nam - même s'ils n'ont peut-être pas tous besoin d'une aide dans le cadre de l'Initiative PPTE. À elles seules, les six premières interventions au titre de l'Initiative représentent, selon les estimations, un allègement nominal de la dette de la part du FIDA de 4,3 millions de DTS pour 1999 et 3,7 millions de DTS pour 2000. Les incidences financières des autres interventions au titre de l'Initiative PPTE seront connues au fur et à mesure des évaluations de l'endettement, et le Conseil d'administration sera tenu pleinement informé de la situation. Ces ressources représentent une aide aux pays qui vient s'ajouter au programme de travail ordinaire. Du fait de l'Initiative PPTE, les rentrées de prêts en provenance des pays en question diminueront, d'où la nécessité de trouver des ressources supplémentaires. À l'origine, le plafond fixé pour la participation du FIDA à l'Initiative PPTE avait été estimé à 60 millions de USD. Alors que le fardeau de l'endettement du Bénin et du Sénégal a été jugé soutenable, pour certains autres pays (par exemple, la Bolivie et le Mozambique) les besoins au titre de l'allègement de la dette se sont révélés assez importants. En outre, les discussions en cours pourraient avoir pour effet: a) d'élargir à d'autres pays le champ de l'Initiative PPTE; b) d'intensifier l'Initiative, c'est-à-dire de consentir un allègement de dette d'un montant plus élevé; ce qui accroîtra d'autant les ressources institutionnelles dont aura besoin le FIDA entre 1999 et 2002. La contribution complémentaire des Pays-Bas à la Quatrième reconstitution, qui équivaut à environ 15,4 millions de USD, aidera le Fonds à honorer ses engagements au titre de l'Initiative mais il lui faudra sans doute davantage de ressources.

### **Mécanisme flexible de financement**

27. Sous réserve de l'approbation par le Conseil d'administration du document directif sur le mécanisme flexible de financement (MFF) à sa session de septembre 1998, deux prêts MFF (au Cap-Vert et au Mali) seront soumis pour approbation à la session de décembre 1998, l'entrée en vigueur étant prévue pour 1999. L'objectif général de l'instrument MFF est de donner plus de souplesse à la conception et à l'exécution des projets du FIDA. Il assortira le cadre temporel à la réalisation d'objectifs de développement à long terme dans les cas où l'estimera qu'une période d'exécution plus longue est nécessaire pour atteindre ces objectifs. Les principaux aspects de l'instrument MFF sont les suivants: une période de prêt plus longue (de 10 à 12 ans contre 5 à 6 habituellement) avec une présentation très précise des objectifs de développement à long terme; une conception progressive et itérative tout au long de cette période pour permettre plus de souplesse dans la répartition et la planification des ressources; une conception détaillée du stade initial des activités du projet, comprenant un ensemble de conditions préalables clairement définies ou "déclencheurs", qui permettront d'embrayer sur les cycles ultérieurs; enfin, un rôle renforcé du suivi et de l'évaluation afin que les projets ne perdent pas le cap de leurs objectifs à court et à long terme.



## B. Stratégie en matière de mobilisation des ressources

### Plan d'action pour répondre aux futurs besoins financiers

28. Plusieurs initiatives interdépendantes sont en cours pour aider le Fonds à préciser son créneau dans un domaine qui attire de plus en plus d'acteurs nouveaux: elles devraient contribuer à préserver et - il faut l'espérer - à améliorer la position du FIDA pour l'obtention de ressources par le biais de montages d'aide au développement:

- les résultats de l'évaluation externe rapide (EER), qui confirmeraient le rôle important du FIDA dans la lutte contre la pauvreté;
- l'adoption des recommandations de l'EER en vue d'accroître l'impact des projets du FIDA et d'élargir son champ d'action;
- le processus de réingénierie, né d'une dynamique interne, pour améliorer la compétitivité du Fonds et son efficacité économique dans le transfert de ressources vers le niveau local et les pauvres;
- l'adoption d'une série de politiques destinées à améliorer la gestion interne des ressources.

29. Pour préserver son autorité et sa crédibilité dans le domaine du développement rural et de la lutte contre la pauvreté - et compte tenu de l'évolution de la situation mondiale et de sa propre expérience - le Fonds est en train d'examiner ce que devrait être le niveau futur et l'orientation stratégique de ses activités de prêt annuelles. Cet examen se fonde sur trois principes fondamentaux:

- renforcer le rôle catalytique que peuvent jouer les ressources du FIDA;
- approfondir l'impact de ses projets en tirant systématiquement parti des expériences antérieures;
- préserver la rentabilité du transfert de ressources.

Ce sont ces principes, en même temps que les politiques pertinentes ultérieurement examinées par les organes directeurs du Fonds, qui détermineront le niveau de ses besoins financiers à l'avenir. Autrement dit, une cible fixée pour la future base de ressources à partir du programme et des objectifs remplacera les niveaux *ad hoc* habituels que l'on estimait pouvoir être atteints dans le cadre du processus antérieur de reconstitution des ressources.

30. Compte tenu de ces considérations, des mesures devraient être prises pour entamer l'examen des ressources financières nécessaires et les obtenir en temps utile. Il sera formulé un plan d'action en fonction du niveau-cible convenu, dans l'espoir que la nouvelle structure d'administration et de gestion épargnera à la Consultation la frustration engendrée par les difficultés rencontrées dans le passé. Aussi est-il proposé une période de négociation d'une année qui débutera en février 1999. Cela suppose la mise en place officielle de la Consultation par le Conseil des gouverneurs à sa vingt-deuxième session, sur la base des recommandations formulées par le Conseil d'administration à sa soixante-cinquième session. Toutefois, la première Consultation, qui se réunira juste après la session du Conseil des gouverneurs en février 1999, décidera d'un calendrier approprié.

31. Auparavant, le Président engagera des consultations avec des représentants de chacune des trois listes pour pouvoir être en mesure d'avancer quelques idées qu'il soumettra au Conseil d'administration. Au sein du FIDA, le Président sera aidé dans sa tâche par l'action coordonnée de toutes les unités organiques compétentes.



### Résoudre un problème récurrent dans un nouvel esprit

- Comme les reconstitutions précédentes, la Quatrième reconstitution fut laborieuse mais la rapidité de la prise d'effet et du versement des engagements a été sans précédent.
- Des cibles fondés sur un programme et des objectifs devraient remplacer les cibles *ad hoc* pour déterminer le montant des futurs besoins financiers.
- Les incitations inhérentes à la nouvelle structure d'administration et de gestion peuvent abrégier la durée des négociations: une année, à compter de février 1999, est un délai réaliste pour les consultations.
- Un processus de consultation bien préparé et soigneusement mené devrait garantir que chaque consultation successive apporte une valeur ajoutée, ce qui éviterait de faire "un pas en avant - deux pas en arrière".
- Le FIDA doit préserver son autorité et sa crédibilité sur le terrain: les pays sont de plus en plus nombreux à faire appel à son expérience et à demander à bénéficier de ses ressources catalytiques, et les projets du FIDA sont de plus en plus nombreux à faire la preuve de leur impact et de leur efficacité.

### Mobilisation de ressources complémentaires

32. On envisage actuellement différentes options pour accroître plus encore les ressources à l'appui des activités normales du FIDA. Il s'agit notamment de développer les relations avec le secteur privé et d'analyser les innovations à apporter à la structure de responsabilité du FIDA. La collaboration avec le secteur privé se poursuivra sur la base d'un cadre directeur qui viendra appuyer les opérations actuelles, avec trois grands points d'ancrage:

- les projets du FIDA;
- les dispositifs thématiques gérés par le FIDA (par exemple, en collaboration avec le Mécanisme mondial et la coalition populaire);
- l'institution tout entière.

33. À court terme, c'est par le biais des projets que l'on obtiendra les meilleurs résultats pour mobiliser des ressources à l'appui des activités du FIDA dans certains pays. Avec l'expérience, on insistera davantage sur les dispositifs thématiques, et des liaisons institutionnelles pourront être envisagées à un stade ultérieur.

- Il faut établir des liens entre le secteur privé et le FIDA sur la base d'un partenariat mutuellement bénéfique. C'est donc la valeur ajoutée apportée par le FIDA qui déterminera directement la volonté du secteur privé de s'associer à ses activités.
- Les contributions du secteur privé peuvent prendre différentes formes pour chaque catégorie, par exemple ressources financières, formation (transfert de technologie, entretien), contributions en nature (matériel, machines), appui à la gestion (bureaux de projet, suivi de projet), gestion des savoirs (systèmes d'information, télécommunications), partenariats en amont (fourniture d'intrants matériels), partenariats en aval (transformation/vente/ commercialisation) et action de sensibilisation.



## **Création de partenariats en faveur de la lutte contre la pauvreté**

34. Conformément à sa vocation, le Fonds continuera à appuyer le renforcement des partenariats existants et la mise en place de partenariats nouveaux avec diverses entités, notamment des organisations non gouvernementales, des groupements de la société civile, des parlementaires, des groupes du secteur privé et les médias. Les partenariats sont considérés comme un moyen de renforcer l'efficacité opérationnelle du FIDA, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'accroître, grâce à une action de sensibilisation, l'appui aux objectifs institutionnels du FIDA et au maintien des engagements pris par les gouvernements en matière d'aide publique au développement.

35. Les efforts du FIDA pour mobiliser des ressources seront guidés par une stratégie institutionnelle en matière de communication et de marketing qui portera sur les relations avec les médias, la création de partenariats et les relations avec les bailleurs de fonds, pour que les messages essentiels du FIDA soient communiqués de façon claire et cohérente à chaque grande catégorie de clients. Il est d'autre part impératif que le FIDA ait accès à une technologie et des méthodes de pointe pour faire passer son message et diffuser son image de marque. Une stratégie spécifique à l'égard des médias pour promouvoir les activités du programme relatives aux futurs besoins financiers sera élaborée conformément aux objectifs institutionnels du FIDA.

## **C. Stratégie en matière de ressources humaines**

36. L'approche adoptée par le FIDA pour la gestion des ressources humaines et du personnel a entraîné de profonds changements en 1997 et 1998. Le programme pour 1999 s'attachera à consolider les initiatives prises au cours des deux dernières années et à donner au personnel un sentiment de stabilité et de normalité ainsi que les outils nécessaires pour travailler dans l'environnement nouveau.

37. Outre les activités opérationnelles normales, trois grands objectifs sont fixés pour 1999:

- suivre et affiner les initiatives stratégiques menées en matière de ressources humaines en 1997-1998 et veiller à ce qu'elles s'enracinent dans l'organisation;
- élargir la gamme des possibilités de formation et de développement du personnel afin de contribuer à atteindre les buts de l'organisation;
- définir les besoins et lancer des appels d'offres pour un système complet d'information pour la gestion des ressources humaines.

38. Les activités de classement prévues ont été menées à bien en 1998 mais il pourrait être nécessaire de réexaminer la situation en 1999 en raison d'un redéploiement. En 1998, on a recensé cinq postes de cadres et 82 des services généraux à reclasser à un grade supérieur. Cette question est examinée plus avant dans le paragraphe 61, partie V.

39. L'évaluation de la charge de travail, qui devrait s'achever fin septembre 1998, pourrait entraîner un nouveau redéploiement de personnel. Il se peut aussi que de nouveaux postes auxiliaires soient nécessaires pour des fonctions durables actuellement confiées à du personnel d'appui temporaire de longue durée. L'équipe chargée de la stratégie de gestion des ressources humaines aura besoin de deux mois supplémentaires en 1999 pour mener à bien ses tâches, notamment le système d'évaluation des résultats professionnels, la synergie des groupes et l'analyse de la charge de travail.

## **Formation**

40. En 1998, le Fonds a investi dans la formation du personnel dans les domaines suivants: ateliers de perfectionnement des gestionnaires, gestion du rendement, aptitudes linguistiques et rédactionnelles, et mise en forme des textes, bourses d'études, formation liée aux programmes (par



exemple supervision de projet, conception participative de projet ou gestion de portefeuille) et divers cours de formation du personnel des services généraux sur des questions économiques et de fond. En outre, des membres du personnel ont reçu une formation à la suite de demandes présentées dans l'évaluation des résultats professionnels. Suite aux activités de formation et des analyses rigoureuses faites en 1998, un programme de formation est en cours d'élaboration pour 1999 dans les secteurs où les résultats doivent être améliorés. Les activités de formation recensées pour 1999 privilégient l'appui au changement des méthodes et mentalités sur le plan gestionnaire et le développement des compétences du personnel. Il est à noter que, dans le premier de ces deux domaines, une formation de longue durée sera nécessaire. Chaque année, on introduira des modules s'inspirant de l'expérience acquise, de sorte que certaines activités de formation se poursuivront pendant les trois à cinq prochaines années.

### **Politique concernant le personnel temporaire de longue durée**

41. Il y a 29 agents d'appui temporaires considérés comme "personnel temporaire de longue durée", c'est-à-dire un personnel temporaire employé par le FIDA presque sans interruption depuis plus de trois ans avec des pauses minimales. Ils ont déjà signé des contrats jusqu'au 31 décembre 1998 et sont affiliés à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Si leurs services sont encore nécessaires en 1999, ils travailleront 12 mois d'affilée et, conformément à la pratique du système commun des Nations Unies, seront habilités à bénéficier d'un engagement pour une durée déterminée.

## **D. Appui à la stratégie globale du FIDA**

### **Diffusion des données d'évaluation en 1999**

42. En 1999, la diffusion des résultats des évaluations et des enseignements tirés sera renforcée et élargie grâce aux éléments stratégiques ci-après:

43. **Diffusion interne.** Récemment encore, la diffusion interne se faisait essentiellement par le biais d'échanges, officiels ou non, entre responsables de l'évaluation, gestionnaires de portefeuille de pays, concepteurs et superviseurs de projets de même que par le biais de la distribution de documents d'évaluation imprimés. L'introduction et l'utilisation du système informatisé de données d'évaluation (EKSYST) en 1997 a beaucoup facilité la diffusion des données et développé sensiblement la rétro-information de manière que les enseignements tirés soient utiles pour la formulation des stratégies de pays et la conception des projets. Le FIDA se propose:

- a) de continuer à produire des données d'évaluation par l'intermédiaire du système EKSYST et de les mettre immédiatement à la disposition des utilisateurs internes;
- b) d'encourager l'utilisation du système EKSYST par des incitations pour mieux tirer parti des données d'évaluation;
- c) d'introduire l'obligation d'utiliser le système EKSYST pour la conception des projets (par exemple, référence systématique dans les documents aux recherches faites par l'intermédiaire du système et preuves claires des liens entre les données d'évaluation et les différents aspects de la conception).

La rétro-information sur ces processus aidera directement à affiner davantage le système EKSYST.

44. **Diffusion aux partenaires du développement.** Les données d'évaluation seront diffusées aux partenaires du FIDA dans l'action de développement par diverses voies, dont plusieurs ont déjà été testées:



- a) le *Rapport annuel* au Conseil d'administration, y compris la récapitulation des données d'évaluation et d'études et la synthèse sur l'achèvement des projets, les évaluations rétrospectives et les évaluations de portefeuille de pays;
- b) l'examen des rapports d'évaluation par le Comité de l'évaluation du Conseil d'administration;
- c) dans les pays emprunteurs, les tables rondes (par exemple dans le cadre d'évaluations de portefeuille de pays) et les échanges de données (comme l'atelier organisé en Tunisie en 1998) avec des institutions nationales et d'autres partenaires du développement;
- d) dans les pays donateurs, les réunions organisées autour de rapports d'évaluation (par exemple, la Coopération belge à Bruxelles et la Coopération suisse à Berne en 1998);
- e) poursuite des échanges sur les méthodes d'évaluation avec le système multilatéral, dans le cadre du Groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur l'évaluation et du Réseau pour le développement rural et la sécurité alimentaire, qui dépend du Comité administratif de coordination de l'ONU;
- f) la mise en commun régulière de données d'évaluation avec les partenaires du développement par l'intermédiaire du programme LEOS lancé par le FIDA pour tirer mutuellement parti des expériences fructueuses;
- g) la mise en service du site Internet du FIDA consacré à l'évaluation (IFADEVAL), qui permet de faire connaître les enseignements tirés lors de forums et groupes de discussion formels ou non;
- h) des publications spéciales sur certaines évaluations destinées à la communauté du développement (par exemple, la publication à venir sur l'évaluation d'un projet d'élevage au Maroc) ou à un public plus général (par exemple la brochure "Partenaires pour réussir").

45. **Diffusion plus large grâce à l'évaluation thématique en vue de tirer des enseignements applicables à d'autres pays.** Tout en continuant à insister sur les évaluations de projet/de programme/de pays, on insistera davantage en 1999, aux fins de diffusion, sur les évaluations thématiques interpays. Il s'agit d'obtenir à partir de l'évaluation des données utilisables dans un contexte plus large (par exemple, les évaluations de l'approche suivie par le FIDA pour les petits pays insulaires, pour les zones arides du Proche-Orient et d'Afrique du Nord ainsi que pour les associations d'irrigants dans le cadre des réseaux de petite irrigation).

### **Nouvelle approche des opérations de vérification interne des comptes**

46. **Renforcement de la capacité et de l'organisation des activités de vérification.** En 1999, des ressources devraient être affectées au Bureau de la vérification interne des comptes pour renforcer sensiblement la capacité de surveillance interne des opérations du FIDA.

47. **Centrage des opérations de vérification sur les activités à haut risque.** Le choix des tâches de vérification sera fait après un exercice global d'évaluation des risques (tenant compte de la rétro-information fournie par le personnel et la direction) pour tous les aspects des opérations du FIDA; il faudra notamment consigner des données détaillées distinctes pour les prêts et les dons.

48. **Appui à l'amélioration de la responsabilité comptable pour les projets du FIDA.** Le Bureau de la vérification interne des comptes fournira un appui au Département gestion des programmes et au Bureau du contrôleur pour renforcer l'efficacité du dispositif de vérification des comptes des projets. Une aide sera prêtée pour établir des directives détaillées et des normes dans ce domaine ainsi qu'entreprendre des audits de projet, le cas échéant. L'utilisation des ressources au



titre de dons et de projets sous la responsabilité directe du FIDA restera un champ prioritaire de vérification des comptes en 1999.

#### IV. APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 1999

##### A. Le niveau projeté

49. Le niveau prévu du programme de travail pour 1999, en valeur réelle, devrait rester le même que le niveau approuvé pour 1998, soit 459 millions de USD. Ce montant sera ajusté pour tenir compte de l'inflation (provisoirement estimée à 2%); les chiffres seront déterminés et actualisés lors de la présentation définitive du programme de travail du FIDA pour 1999 que doit approuver le Conseil d'administration à sa soixante-cinquième session en décembre 1998. Le tableau ci-dessous permet de comparer en termes réels le niveau projeté du programme de travail pour 1999 et le niveau approuvé pour 1998.

50. Le programme de travail est généralement exprimé en droits de tirages spéciaux (DTS) mais il est élaboré en dollars des États-Unis (USD). Le tableau présente les chiffres en USD et en DTS, calculés sur la base du taux de change de 1 DTS = 1,33386 dollars en vigueur au 16 juillet 1998. Ce taux sera ajusté au moment de l'approbation officielle du programme de travail.

**Tableau: Programme de travail proposé pour 1999**

	Budget 1998 (millions de DTS) <sup>a</sup>	Budget 1998 (millions de USD)	Augmentation (diminution) réelle (millions de DTS)	Montant proposé pour 1999 (millions de USD)	Montant proposé pour 1999 (millions de DTS) <sup>b</sup>	Montant proposé pour 1999 (millions de USD)
A. Programme de prêts	312,4	426,5	5,9	(1,9)	318,3	424,6
B. Programme de dons d'assistance technique	23,8	32,5	2,0	1,9	25,8	34,4
<b>TOTAL POUR LE PROGRAMME DE TRAVAIL</b>	<b>336,2</b>	<b>459,0</b>	<b>7,9</b>	<b>0,0</b>	<b>344,1</b>	<b>459,0</b>
Programme de dons en pourcentage du Programme de travail global	7,1				7,5	

<sup>a</sup> Calculé sur la base du taux de change en vigueur au moment de l'approbation par le Conseil d'administration, soit 1 DTS = 1,36521 USD.

<sup>b</sup> Calculé sur la base du taux de change du 16 juillet 1998, soit 1 DTS = 1,33386 USD.



## **B. Le programme de prêts proposé pour 1999**

51. D'après les projections actuelles, le montant des prêts en 1999 s'élèvera à quelque 425 millions de USD en termes réels pour environ 34 projets, contre 33 en 1998. Des détails sur les stratégies régionales en matière de prêts sont donnés en annexe.

52. Les principes généraux dont s'inspire le programme de prêts pour 1999 viennent étayer les orientations de la stratégie institutionnelle du FIDA comme définie en 1998. En tant que tels, moyennant quelques changements, ils sont conformes aux principes énoncés l'an dernier dans l'aperçu du programme de travail et budget:

- a) maintenir le coût global de l'administration et de la supervision des projets à un niveau constant en termes réels;
- b) s'efforcer de relier la mise en route de nouveaux projets à la clôture des projets existants, et en suivre l'incidence sur le coût de l'administration des projets;
- c) mettre en place un programme de prêts qui: i) repose sur des projets ayant donné de bons résultats et susceptibles d'être développés et reproduits à plus grande échelle et ii) appuie de petits projets pilotes novateurs;
- d) formuler des initiatives propres à encourager les actions de décentralisation et à renforcer la capacité des communautés locales tout en favorisant la participation des bénéficiaires;
- e) réagir à l'évolution économique internationale en privilégiant l'établissement de liens entre les petits exploitants et le marché et en aidant les économies en transition à répondre aux besoins des petits agriculteurs sur les exploitations récemment privatisées.

## **C. Questions ayant une incidence sur le programme de dons en 1999**

53. Comme le lui avait demandé le Conseil d'administration, le FIDA a entrepris un examen de la politique et de la pratique actuelles en matière d'octroi de dons et, dans ce contexte, il est en train de définir les orientations et la stratégie d'avenir quant à l'affectation de ces ressources. À sa soixante-troisième session, le Conseil d'administration a examiné un rapport sur les principes fondamentaux et la stratégie du FIDA en matière de financement sous forme de dons. Comme le Conseil d'administration souhaitait avoir le temps d'examiner le rapport plus en détail et y réagir en connaissance de cause, un séminaire informel a été prévu pour le 11 septembre 1998 avec certains des membres du Conseil d'administration. Un document final tenant compte des observations faites durant le Conseil d'administration et des débats du séminaire sera présenté au Conseil d'administration à sa soixante-cinquième session en décembre 1998. Il serait donc inopportun à ce stade de formuler des recommandations spécifiques concernant l'orientation stratégique nouvelle du programme de dons et l'affectation des dons sur une base assez large, comme les années précédentes. On peut toutefois considérer les éléments ci-après comme les principes directeurs du programme de dons en 1999:

- Le plafond de l'ensemble du programme de dons en pourcentage du programme de travail restera le même, c'est-à-dire 7,5%. Compte tenu d'un programme de travail global provisoire pour 1999 de 468 millions de USD (y compris l'inflation, dont le taux est actuellement calculé à environ 2%), le programme de dons pour 1999 s'élèvera à environ 35 millions de USD, contre 32,5 millions de USD en 1998, chiffre qui représentait toutefois un pourcentage plus faible du programme de travail global de cette année-là.



- La ligne d'action actuelle, qui privilégie la recherche agricole, sera poursuivie et maintenue dans la limite du plafond de 3,5% du programme de travail global. Les initiatives du programme DAT mettront davantage l'accent sur les questions liées à l'appui à des projets financés par des prêts du FIDA. Cela s'appliquera également aux secteurs prioritaires constituant la base de programmes prospectifs d'assistance du Fonds. Les thèmes d'importance régionale et internationale liés à des projets bénéficieront d'un appui au titre de dons accordés à des institutions membres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et d'autres institutions régionales renommées.
- Le recours au Fond d'élaboration des projets (FEP) et au Mécanisme spécial d'intervention (MSI), qui se situeront au même niveau que l'an dernier, ainsi que certaines activités de formation directement liées aux projets du FIDA devraient contribuer à renforcer l'impact du programme de prêts. En fonction des recommandations des équipes spéciales internes qui étudient actuellement divers aspects du FEP et du MSI et après approbation de ces recommandations par le Conseil d'administration, quelques changements pourraient être apportés au montant de ressources affectées à ces dispositifs.
- Le programme de coopération élargi FIDA/ONG (PCE) restera un volet important du programme de dons. Aucun changement de ligne d'action ou des pratiques ne sera apporté avant l'achèvement de l'examen du programme. Les recommandations issues de cette étude seront soumises pour examen au Conseil d'administration.
- Des ressources peuvent être allouées sous forme de don dans le cadre d'un projet plus important pour résoudre certains problèmes résultant d'une situation de crise et de graves perturbations économiques - là encore sous réserve de l'approbation par le Conseil d'administration du document révisé qui lui sera soumis en septembre 1998 sur le cadre directeur du FIDA concernant la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme.
- Les activités destinées à encourager la participation, rassembler et mettre en commun les savoirs et constituer des partenariats retiendront davantage l'attention et se verront allouer davantage de ressources. On poursuivra l'interconnexion entre ces activités et le portefeuille actuel et futur du FIDA. Le Fonds devrait d'autre part veiller à ce que les ressources qu'il affecte à ces secteurs sous forme de dons jouent un rôle de catalyseur pour la mobilisation d'autres ressources financières et capacités institutionnelles.
- Le Fonds doit également s'acquitter des responsabilités mondiales qui lui ont été récemment confiées. À cet égard, le Mécanisme mondial de la Convention sur la lutte contre la désertification et les initiatives spécifiques de la Coalition populaire apparaissent comme des moyens de canaliser des ressources de contrepartie venant d'autres bailleurs de fonds.
- Pour le programme global de dons, y compris la recherche agricole, le développement des capacités et le programme de coopération élargie, il convient de tenir compte du fait que le FIDA continue de privilégier les zones arides, où il faut améliorer la sécurité alimentaire. Le renforcement de l'appui du Fonds à la mise en oeuvre de la Convention sur la lutte contre la désertification devrait constituer à cet égard une mesure dans la bonne direction.

## V. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS PRIS EN COMPTE DANS LE BUDGET DE 1999

### A. Le niveau projeté

54. Le FIDA prévoit en 1999 une croissance nulle ou minimale du budget en termes réels par rapport au niveau révisé de 1998 (on se souviendra qu'en 1998, un supplément d'un million de USD a été approuvé par les gouverneurs dans le cadre d'un vote par correspondance recommandé par le



Conseil d'administration à la suite de la décision du Tribunal administratif de l'OIT relative au barème des traitements des agents des services généraux. Comme le Conseil d'administration en a été informé, sur cette somme, 600 000 USD concernent les années antérieures, de sorte que le budget de 1998 a donc seulement été révisé à la hausse de 400 000 USD). Des ajustements seront apportés pour tenir compte des hausses de prix/de l'inflation lors de la préparation des documents finals qui seront présentés au Conseil d'administration pour approbation à sa soixante-cinquième session. Celui-ci formulera des recommandations en vue de l'approbation du budget par le Conseil des gouverneurs à sa vingt-deuxième session. Compte tenu des stratégies opérationnelles énoncées plus haut ainsi que de certaines questions évoquées dans la présente section, des ajustements spécifiques seront nécessaires à l'intérieur des allocations générales aux différentes catégories. Les principales questions qui, à l'heure actuelle, devraient avoir une incidence sur le budget sont exposées ci-après.

### **B. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles**

55. Comme indiqué plus haut dans la partie III B, le FIDA compte entamer en 1999 les négociations sur les besoins financiers futurs et une série de réunions consultatives sont prévues à cette fin. Pour financer le coût non récurrent de ces réunions, il faudra une provision dont le montant dépendra du calendrier, de la durée et de la fréquence des réunions. Le calendrier sera vraisemblablement arrêté à la vingt-deuxième session du Conseil des gouverneurs. Afin de réduire les dépenses au minimum, il est proposé d'organiser dans la mesure du possible ces réunions en conjonction avec celles du Conseil d'administration.

56. Jusqu'à présent, il n'était pas assuré de services d'interprétation pour les réunions du Comité de vérification des comptes mais, récemment, en raison de la nouvelle composition du Comité, celui-ci a demandé des services de traduction et d'interprétation en français. Les services d'interprétation peuvent être financés par les crédits prévus pour le Comité de l'évaluation lorsque les deux comités se réunissent le même jour. Toutefois, le Comité de vérification des comptes se réunit chaque année en février/mars pour examiner les états financiers du FIDA. L'organisation de services d'interprétation pour cette réunion exigera un petit crédit budgétaire: il faudra d'autre part une provision pour la traduction des documents pour toutes les réunions du Comité de vérification des comptes. Peut-être faudra-t-il également une provision pour certaines consultations et séminaires informels avec les membres du Conseil d'administration. Il ne sera pas inscrit de crédit budgétaire pour les dépenses afférentes aux réunions du Comité de vérification des comptes et aux séminaires si le Conseil d'administration estime que cela n'est pas nécessaire.

### **C. Paiements relatifs à la supervision et coûts apparentés**

#### **La Banque mondiale en tant qu'institution coopérante**

57. Dans le cadre de sa collaboration avec la Banque mondiale, le FIDA ne se borne pas à utiliser la Banque comme institution coopérante pour la supervision des projets entrepris à l'initiative du Fonds ou des projets cofinancés. Les activités des deux institutions dans les pays sont complémentaires. Alors que la Banque mondiale jouit d'un énorme avantage comparatif pour tout ce qui concerne les politiques macro-économiques et les questions sectorielles, le FIDA joue un rôle déterminant dans la promotion des organisations de base participatives qui sont censées appuyer ces politiques. Cette collaboration cordiale et mutuellement bénéfique risque toutefois de connaître quelques tensions du fait que la Banque mondiale se propose de relever le coût des activités de supervision qu'elle mène en tant qu'institution coopérante pour le compte du FIDA. Le relèvement proposé du prix unitaire par projet et par an représente plus de deux fois ce qu'elle facturait par le passé, ce qui aura assurément d'importantes répercussions budgétaires pour le FIDA durant le présent exercice et les exercices ultérieurs. C'est pourquoi, lorsque la Banque aura communiqué sa position officielle définitive concernant les dépenses de supervision, peut-être le FIDA n'aura-t-il d'autre choix que d'envisager de se tourner vers d'autres prestataires de ces services pour les projets



entrepris à son initiative. Il pourrait s'agir notamment de



transférer une partie du portefeuille de projets en cours à d'autres institutions coopérantes, jugées aptes à assumer la charge de travail supplémentaire. On envisagerait aussi sérieusement de faire appel à des entités nouvelles s'il est possible de se procurer à des prix compétitifs les services de la qualité voulue.

### **Supervision directe et autres modes de supervision**

58. À sa vingtième session en février 1997, le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution 102/XX relative à l'administration des prêts et à la supervision de l'exécution des projets financés par le FIDA ainsi qu'un plan d'action. Par la suite, une équipe spéciale chargée de l'application d'un plan d'action d'une durée limitée dans le temps pour donner suite aux recommandations 1 à 5 du rapport sur l'examen conjoint des questions relatives à la supervision des projets financés par le FIDA a été créée afin d'examiner les questions posées par leur application, y compris leurs incidences financières. À cette fin, un atelier avec les institutions coopérantes a été organisé le 13 février 1998 pour envisager les moyens de renforcer le processus de supervision compte tenu des finalités que supposent les grands axes stratégiques du FIDA (c'est-à-dire des projets/programmes d'appui conçus et exécutés avec la participation des bénéficiaires et la mise en place d'un système de gestion du portefeuille garantissant les résultats sur le terrain). Le thème central de l'atelier était de définir la relation entre le FIDA et les institutions coopérantes et son objectif spécifique de parvenir à un consensus sur les points suivants:

- impératifs minimum de la supervision compte tenu des grands axes stratégiques du FIDA;
- moyens d'améliorer la collaboration et la coordination pour éliminer les chevauchements;
- changements éventuels à apporter aux documents qui régissent actuellement les relations entre le FIDA et les institutions coopérantes;
- calendrier préliminaire de négociations bilatérales avec chaque institution coopérante.

59. L'application des différentes recommandations formulées sur ces points devrait avoir une incidence positive sur la performance du portefeuille de projets du FIDA. Toutes les mesures proposées sont censées déboucher sur une amélioration de la collaboration avec les institutions coopérantes et sur un meilleur fonctionnement du système de suivi des projets mais il semble au stade actuel y avoir très peu de marge de manoeuvre pour réduire le coût unitaire de la supervision des projets. La Banque africaine de développement (BAfD) et la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) ont fait savoir qu'elles devaient relever leurs coûts moyens annuels. Le relèvement des prix prévu par la Banque mondiale a été évoqué plus haut. Le FIDA se propose donc d'accorder une attention particulière aux questions relevant de l'examen du portefeuille de projets, afin de trouver des solutions plus rigoureuses aux problèmes d'exécution des projets dans la limite de la structure de coûts. En même temps, on s'efforce de contenir la taille du portefeuille (en termes d'équivalents de projet complet) en examinant de près les propositions de prorogation de prêts compte tenu du cadre prévu par le FIDA pour définir la période d'exécution des projets et les conditions de prorogation de la date de clôture des prêts (EB 97/61/R.10). Les divisions régionales sont en train d'examiner l'état d'avancement de différents projets afin de déterminer les cas dans lesquels une prorogation est plus particulièrement justifiée. À ce stade, on estime que des ressources seront nécessaires pour 216 équivalents de projet complet - ce qui représente une augmentation par rapport à 1998, principalement parce qu'il est plus prudent dans le cas de projets directement supervisés par le FIDA de prévoir un crédit suffisant immédiatement après l'approbation par le Conseil d'administration pour que le projet puisse débiter rapidement. On aura ainsi la garantie que les interventions visant à remplir les conditions d'entrée en vigueur sont entreprises à temps. Une partie de ces crédits budgétaires sera d'autre part nécessaire pour financer les services d'administration du prêt et de passation de marchés assurés par le BSP/ONU pour les 15 projets

pilotes bénéficiant d'une supervision directe. Il a été proposé une commission forfaitaire de service de 12 000 USD pour chaque année au cours de laquelle le projet est placé sous supervision.

### **Vérification des comptes des prêts et des dons**

60. Il est proposé que le FIDA entreprenne de vérifier les comptes de projets et de dons dans les cas où les clauses de l'accord de prêt ou de don ne sont pas respectées. Ces interventions, qui font partie intégrante du contrôle exercé par le FIDA sur l'utilisation de ses fonds, peuvent être dans certains cas financées directement par le Fonds. Comme il est généralement difficile d'obtenir à temps des emprunteurs et des bénéficiaires les rapports de vérification des comptes, le FIDA a jugé opportun de prévoir, dans les Conditions générales révisées, la possibilité de faire appel à un vérificateur spécial pour vérifier les comptes d'un projet. Cette possibilité pourrait également être utilisée lorsqu'un détournement de fonds est soupçonné. Le coût prévu de ces activités en 1999 figurera à part sous la rubrique Vérification des comptes de prêts et de dons consentis par le FIDA dans la catégorie Dépenses de préévaluation, de supervision et d'évaluation. Ces crédits serviront surtout à la vérification des comptes de dons effectuée par le Bureau de la vérification interne des comptes mais ils financeront également la vérification des comptes de prêts consentis par le FIDA conformément aux Conditions générales révisées (section 10.04). Ces interventions seront coordonnées entre le Département gestion des programmes, le Bureau du contrôleur et le Bureau de la vérification interne des comptes, en concertation avec l'institution coopérante.

### **D. Ressources humaines et formation**

61. Comme on l'a vu dans la partie III, l'équipe chargée de la gestion des ressources humaines a procédé à l'examen du classement des postes. D'après les résultats préliminaires, cinq postes de cadres et 82 postes des services généraux doivent être reclassés à un niveau supérieur. Pour certains postes des services généraux, le titulaire exerce des fonctions de niveau cadre alors que le poste est classé dans la catégorie services généraux - et ce parce que, avec le temps, les activités organiques et opérationnelles ont évolué et que le personnel concerné s'est vu confier des tâches supplémentaires. Une fois l'exercice achevé, il sera recommandé que ces postes soient transférés dans la catégorie cadres. Les incidences financières de ce transfert sont minimales.

62. Les incidences financières générales des éléments exposés dans le paragraphe 61 seront communiquées lorsque le budget final sera présenté au Conseil d'administration à sa soixante-cinquième session, en décembre 1998. Ces dépenses devraient être compensées par les économies résultant du reclassement à un niveau inférieur de cinq postes de cadre.

### **Politique concernant le personnel temporaire**

63. Pour éviter que ne se reproduise la situation évoquée dans le paragraphe 41, on est en train de réviser les procédures applicables au personnel temporaire de courte durée. Cela ne devrait pas avoir de répercussions financières sur les crédits prévus pour le personnel temporaire mais la nouvelle procédure va accroître la charge de travail à la Division du personnel, qui devra appliquer des contrôles plus stricts sur les contrats temporaires et développer ses activités pour trouver et tester des candidats susceptibles de figurer sur une liste élargie.

### **Impact des dépenses afférentes à la couverture médicale après cessation de service**

64. Il a été porté à l'attention du Conseil des gouverneurs à sa vingt et unième session (GC 21/L.5) que le système actuel de couverture médicale après cessation de service, qui regroupe diverses organisations (FAO, PAM, FIDA, etc.) et repose sur le principe de la répartition, n'était pas viable à long terme en raison de l'évolution démographique et de la hausse des dépenses de santé. Un actuairé engagé par la FAO a calculé que les engagements non financés au titre du personnel en activité et à la retraite s'élevaient à 212,5 millions de USD, dont 10,8 millions de USD pour le FIDA à la fin de



1996. Il s'agit là de chiffres préliminaires, et le FIDA tout comme d'autres institutions du système des Nations Unies sises à Rome suivent la situation avec la FAO pour s'entendre sur leur part des engagements non financés. Le FIDA prévoit de présenter au Comité de vérification des comptes en décembre 1998 les résultats de ses échanges de vues avec la FAO et la proposition de financement recommandée, dans le cadre de l'examen de l'adéquation de sa réserve générale. Entre-temps, il est proposé de continuer à constituer une provision couvrant la totalité des coûts annuels conformément à la décision prise par le Conseil d'administration. Le coût supplémentaire annuel du système de couverture médicale après cessation de service, sur la base des chiffres estimatifs fournis par la FAO, s'élève à 428 000 USD.

### **Indemnités pour dommages corporels, maladie ou décès de membres du personnel**

65. Conformément aux dispositions du Manuel d'administration du personnel, le FIDA assure les membres de son personnel en cas de dommages corporels, de maladie ou de décès. Plusieurs demandes récentes d'indemnisation portant sur des sommes importantes ont incité les assureurs à réexaminer la rentabilité de la police. D'après les premiers chiffres, il pourrait y avoir une augmentation de 20% des primes en 1999. La direction étudie actuellement un rapport où sont exposées des possibilités plus économiques. Il est toutefois vraisemblable que certaines augmentations de prix interviendront dans ce domaine en 1999.

## **E. Systèmes d'information de gestion**

### **Services informatiques**

66. La place de plus en plus importante de la technologie de l'information dans les opérations du FIDA lui impose d'assurer le maintien et le fonctionnement de l'infrastructure technique pertinente de façon sûre et fiable. Pour développer le plus possible la rentabilité de cette infrastructure, il est indispensable d'utiliser les matériels et les logiciels les plus récents. Les techniques obsolètes comportent un coût d'entretien et des risques élevés mais les toutes dernières techniques comportent elles aussi un coût de "découverte" et des risques élevés. Les techniques *avérées* les plus récentes réduisent et les coûts et les risques.

67. Environ 200 nouveaux postes de travail seront loués à bail durant le dernier trimestre de 1998 pour remplacer le matériel obsolète acheté par le FIDA entre 1994 et 1996 qui soulève sans arrêt des problèmes pour les utilisateurs et impose un surcroît de travail à l'unité d'appui. Le coût additionnel de la location de ce matériel pour le budget de 1998 sera en partie compensé par les économies réalisées sur les dépenses d'assistance technique aux utilisateurs de matériel obsolète.

### **Sécurité**

68. Le FIDA, dont le personnel utilise de plus en plus les techniques de l'information à tous les niveaux, doit s'appuyer davantage sur des systèmes d'information pour mener ses opérations essentielles. Il faut donc prévoir des ressources appropriées pour que toutes les données soient protégées et que les systèmes d'information vitaux soient disponibles en toutes circonstances.

69. À la suite de l'analyse de gestion des risques opérationnels effectuée par Zergo en 1995, il avait été recommandé de créer une fonction sécurité de l'information. Récemment, l'examen de la charge de travail et de l'organisation des services d'information de gestion auquel a procédé le directeur du Centre international de calcul de l'ONU a révélé que la sécurité des systèmes d'information était une des principales responsabilités en matière de technologie de l'information pour laquelle il n'était pas prévu de crédit budgétaire au FIDA, et il a été recommandé d'établir une fonction dans ce sens le plus tôt possible. C'est pourquoi les tâches et responsabilités d'un membre





du personnel ont été redéfinies, et un poste d'agent de sécurité pour la technologie de l'information a été créé.

70. Le programme de travail relevant de cette nouvelle fonction demande pour les deux premières années un modeste investissement initial qui permettra d'acquérir un logiciel de sécurité spécialisé et de s'assurer l'aide d'un expert qui appliquera en temps voulu les mesures les plus urgentes.

### **Adaptation du logiciel à l'an 2000**

71. Comme cela a été indiqué l'an dernier dans le document relatif au budget, le système actuel de gestion du personnel/de la paie connaît un problème d'adaptation à l'an 2000 en raison de l'obsolescence de Millennium, l'environnement à unité centrale de développement et d'exploitation sur lequel se fonde le système. Face à ce problème, il faut appliquer la solution technique élaborée par le détenteur de la patente du logiciel utilisé pour mettre au point le système (dès que possible en 1999 pour que le système puisse fonctionner à partir de janvier 2000). Il faut constituer une provision suffisante pour absorber les dépenses non récurrentes entraînées par la mise au point, l'essai et l'application des changements nécessaires. Des mesures ont d'autre part été prises en vue de déterminer si les principaux homologues du FIDA étaient prêts en ce qui concerne l'adaptation à l'an 2000. Il s'agit de repérer les situations indépendantes de la volonté du FIDA qui pourraient compromettre ses opérations après le 1<sup>er</sup> janvier 2000 et de constituer une provision pour imprévus, si nécessaire.

72. Les dépenses afférentes à cette activité non récurrente, y compris l'essai et l'application des changements nécessaires par un bureau d'ingénieurs conseils spécialisés, devraient figurer sous Dépenses initiales de réingénierie.

### **Passage à un environnement informatique à 32 bits**

73. À mesure que de nouveaux systèmes apparaissent et deviennent opérationnels, la communauté des utilisateurs du FIDA a plus largement accès à l'information institutionnelle et aux instruments d'exploitation. Il faut pour cela choisir, avec la participation et l'appui des utilisateurs, des outils de productivité de bureau ayant fait leurs preuves ainsi que des outils de gestion et d'analyse des données permettant de développer le plus possible l'intégration avec les systèmes d'information institutionnelle du FIDA. Il ne faut pas non plus négliger la formation des utilisateurs, l'appui aux utilisateurs et les activités d'entretien du système en termes de planification, de coordination et d'affectation des ressources.

74. Une très nette demande s'exprime au niveau des divisions utilisatrices pour que le FIDA adapte l'ensemble de ses outils de productivité de bureau à la version la plus récente. L'une des conditions préalables à l'installation de la version actuelle d'Office 97/98 de Microsoft est que les ordinateurs personnels utilisent sur un logiciel de système d'exploitation à 32 bits. L'installation de Windows NT de Microsoft et l'actualisation des outils de bureau ont donc été prévues comme deux étapes du passage à un environnement informatique nouveau, pour lequel tous les utilisateurs doivent disposer d'un matériel adéquat.

75. La location de matériel fait partie des dépenses récurrentes d'entretien de l'infrastructure technique mais l'acquisition de nouvelles patentes d'utilisation représente un investissement dans les outils de productivité mis à la disposition de l'utilisateur final.

### **Environnement technique pour le site Web du FIDA**

76. La mise en place du site Web institutionnel du FIDA devrait progresser selon les grandes lignes dégagées lors de l'atelier organisé à ce sujet en décembre 1997 et conformément à la



proposition faite par le consultant du World Wide Web (mars 1998). En vue d'actualiser régulièrement les pages du site Web du FIDA, plusieurs applications concernant les bases de données devraient être progressivement mises en place dans le courant de 1998.

77. En outre, pour faciliter l'actualisation constante des pages sur l'ensemble du site Web institutionnel du FIDA, il faut développer l'infrastructure pertinente, acquérir et installer des outils de préservation des droits de l'auteur et de déploiement ainsi que des outils de gestion de site. De même, pour répondre à des demandes visant à faciliter l'accès à l'information institutionnelle, on combinera plusieurs outils de recherche sur le Web.

### **Équipe d'élaboration et d'appui pour les applications institutionnelles**

78. À compter du deuxième semestre de 1998, un nouveau processus est en place pour élaborer et renforcer les systèmes institutionnels. Il s'appuie sur une équipe de base dont les membres, qui ont des compétences complémentaires, travaillent en synergie à de multiples projets.

79. Les efforts se poursuivront en 1999 pour mettre en place et renforcer l'équipe d'élaboration des applications et pour investir dans les moyens de maîtriser les méthodes et outils nouveaux. La mise au point des applications internes s'appuiera progressivement sur une conception et une architecture "ouvertes" et, dans cet esprit, l'équipe veillera à renforcer les systèmes institutionnels existants, avec surtout une deuxième version du système prêts et dons (SPD) et du système d'information en ligne (SIEL), le renforcement de l'Intranet du FIDA et la mise au point éventuelle d'un nouveau système de contribution des membres.

## **F. Autres dépenses administratives**

### **Télécommunications**

80. La plupart des activités qui entrent en jeu dans les opérations du FIDA à travers le monde s'appuient sur une infrastructure efficiente et efficace de télécommunications. Il est indispensable d'installer et d'entretenir un bon réseau électronique si l'on veut communiquer rapidement et de façon fiable et rentable avec le personnel et les homologues de terrain ainsi que rassembler et échanger l'information au niveau mondial. Le personnel en déplacement doit être en mesure d'établir la liaison avec le siège et d'échanger avec lui des informations rapidement et efficacement, d'autant plus que le FIDA n'a pas de bureaux de terrain.

81. Cette infrastructure se fonde sur un ensemble intégré de services de télécommunications par téléphonie, télécopie et télex sous-traités à des firmes internationales. L'accès à Internet se fait par l'intermédiaire du Centre international de calcul de l'ONU, qui est pour le FIDA une "plaque tournante" sûre et économique lui permettant d'avoir pleinement accès à Internet et d'être relié au monde entier. Malgré une augmentation sensible du volume de tous les types de trafic, à l'exception du télex, le FIDA a été en mesure de maintenir les frais de télécommunications à un niveau constant grâce à un suivi rigoureux des conditions du marché, au recensement des différentes possibilités et à une renégociation des conditions consenties par les fournisseurs.

### **Répercussions de l'installation dans de nouveaux bureaux au FIDA/2**

82. Les autorités italiennes ont alloué 2 000 m<sup>2</sup> de locaux supplémentaires (constitués de 84 bureaux et locaux de service) au FIDA/2 pour remédier au manque d'espace dans le bâtiment du siège provisoire. Près d'un tiers du personnel est maintenant installé dans les nouveaux locaux. La direction reste en contact avec le gouvernement hôte au sujet de l'affectation d'un bâtiment pour résoudre le problème du siège permanent, prévu dans l'accord conclu entre le Gouvernement italien et le Fonds. Le déménagement et l'installation du personnel concerné a entraîné d'importants travaux



et a eu des incidences financières majeures, qui figurent au poste Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement dans le budget de 1998. Ces crédits ont été entièrement utilisés, essentiellement pour l'installation des bureaux et des dépenses non récurrentes comme les dispositifs de sécurité et de sûreté, le transport, le portage et les services divers (eau, électricité, etc.) que n'assure pas le gouvernement hôte.

83. S'agissant des dépenses prévues pour 1999, on s'est employé à réduire le plus possible le coût du déménagement dans les nouveaux bureaux, qu'il soit porté aux Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement ou au budget du gouvernement hôte. Toutefois, certaines augmentations sont inévitables du fait qu'elles sont liées à des opérations quotidiennes, telles que le nettoyage, les travaux techniques, l'entretien et les services divers de même qu'à la couverture d'assurance supplémentaire. Pour maintenir le budget au même niveau en 1998, des ajustements ont été apportés au poste budgétaire Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement, avec des réductions de dépenses dans d'autres domaines.

### **Publications**

84. Les publications font l'objet d'une demande de plus en plus soutenue de la part de la direction et des divisions opérationnelles. Depuis l'application des recommandations sur la réingénierie en janvier 1996, le nombre des publications du FIDA a augmenté de près de 100%, malgré une réduction du budget en 1997 et en 1998, grâce à des fonds prévus pour la célébration du vingtième anniversaire. Il convient d'autre part de mentionner qu'en mai 1998, le budget des publications pour 1998 était entièrement engagé, de sorte que de nombreux projets de publications n'ont pu être réalisés. L'augmentation du volume des publications et l'amélioration de leur qualité ainsi que l'accueil très favorable que leur ont fait les organes directeurs, nos partenaires sur le terrain et d'autres institutions du système des Nations Unies montrent que les ressources sont utilisées de façon optimale. Le FIDA s'emploiera à maintenir ce niveau de qualité et à faire face à une demande plus forte.

### **G. Dépenses initiales de réingénierie**

85. Comme on l'a vu plus haut, des dépenses non récurrentes sont prévues en 1999 pour la mise au point des systèmes d'information de gestion. De plus, l'installation d'autres systèmes institutionnels est en cours d'examen au FIDA, par exemple pour la gestion des ressources humaines, pour la paie et les voyages: il s'agit de déterminer la mise de fonds totale nécessaire et notamment d'envisager à cette fin d'introduire un "budget d'investissement".

### **Établissement d'un budget d'investissement**

86. Le processus actuel de budgétisation appliqué par le FIDA ne couvre que l'année sur laquelle porte le programme de travail et les autorisations de dépenses administratives. La pratique selon laquelle les dépenses administratives sont déterminées sur une base annuelle quel que soit l'objet de la dépense, c'est-à-dire indépendamment du fait qu'elle concerne une opération en cours ou un investissement sur un certain nombre d'années, ne cadre pas avec les pratiques gestionnaires modernes. La direction du FIDA, soucieuse de rationaliser les opérations du Fonds et de mettre en place de meilleurs outils de planification, envisage d'introduire un outil de décision en matière d'investissement, en établissant un "budget d'investissement". Il s'agit de l'ensemble du processus de planification des dépenses d'investissement dont les retombées portent en principe sur plus d'une année. L'établissement d'un budget d'investissement concerne des investissements dont les avantages portent sur un certain nombre d'années. Les dépenses administratives regroupent les catégories de dépenses régulièrement engagées pour maintenir les opérations en cours tandis que les dépenses d'investissement impliquent généralement d'importantes mises de fonds; elles sont irrégulières alors que les dépenses de fonctionnement, prises individuellement, sont récurrentes et relativement peu importantes. Il est donc recommandé de séparer le budget administratif des dépenses



d'investissement, faute de quoi on a soit un budget en dents de scie selon le calendrier des dépenses d'investissement soit des mises de fonds généralement étalées sur plusieurs années. Dans ce dernier cas, chacune des principales dépenses d'investissement ne peut pas être examinée en tant que projet/programme ni faire l'objet d'une analyse complète des coûts et des avantages.

87. La notion de budget d'investissement est largement appliquée dans les opérations de planification d'institutions financières internationales comme la Banque mondiale ou la Banque asiatique de développement de même que d'institutions publiques et privées. Vu la nature des activités du FIDA, l'établissement d'un budget d'investissement est actuellement envisagé dans les domaines de l'informatique et de la technologie de l'information pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations du Fonds à long terme, mais il pourrait être étendu à d'autres domaines si nécessaire.

### **H. Modifications apportées à la présentation du budget de 1999 et autres questions**

88. Le Règlement financier du FIDA a été adopté par le Conseil des gouverneurs à sa première session en décembre 1977 et des amendements sont entrés en vigueur le 21 février 1997. En raison de l'évolution et des changements de tendance survenus depuis au sein de l'organisation, il est maintenant proposé de modifier légèrement certaines dispositions relatives au budget administratif. Le paragraphe 3 de l'article VI du Règlement financier du FIDA stipule que: "pour faire face aux besoins du Fonds, le Président peut procéder à des virements de crédits à l'intérieur des catégories du budget administratif. De plus, le Président peut, avec l'approbation du Conseil d'administration, procéder à des virements de crédits entre les diverses catégories".

89. Avec les années, la nature et le nombre des catégories du budget administratif du FIDA ont changé; la dernière modification a été approuvée par le Conseil d'administration et par le Conseil des gouverneurs à sa dixième session pour le programme de travail et budget de 1987. À cette occasion, le nombre des catégories budgétaires a été ramené de neuf à cinq, non compris la provision pour imprévus. Pour 1999, le FIDA voudrait proposer au Conseil d'administration de ramener les catégories existantes de cinq à quatre, ce qui serait possible en fusionnant les deux catégories suivantes:

- a) dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement;
- b) autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources.

90. Il faut d'autre part noter qu'à l'heure actuelle les fonds inclus dans la provision pour imprévus ne peuvent normalement être utilisés qu'avec l'approbation expresse du Conseil d'administration. Les imprévus concernent: a) les dépenses afférentes au nouveau bâtiment du Siège (actuellement 150 000 USD); b) les dépenses difficiles à prévoir (et une éventuelle pression inflationniste supérieure à celle qui était prévue) (actuellement 250 000 USD). Cela représente au total 400 000 USD, soit moins de 1% de l'ensemble du budget. Il est évident que, lorsque le Président doit demander l'autorisation de recourir à la provision pour imprévus, cela pose quelques problèmes de calendrier puisque le Conseil d'administration ne se réunit que trois fois par an. Il est donc proposé de recommander au Conseil d'administration que le Président soit autorisé à réaffecter des crédits de la provision pour imprévus aux fins énoncées plus haut sous a) et b), ce qui serait conforme à la pratique suivie par d'autres institutions financières comme la Banque asiatique de développement et éviterait les dépenses administratives entraînées par l'organisation d'un vote par correspondance à ces fins.



91. L'introduction de l'euro en 1999 ne devrait pas avoir d'autres répercussions sur la présentation du budget que le calcul et la comptabilisation des conversions de monnaies pour le Programme de travail et budget. Au cas où de nouveaux éléments interviendraient, le Conseil d'administration en serait informé.

### **I. Recommandation**

92. En fonction des vues exprimées par les membres du Conseil d'administration au sujet des modifications proposées à la présentation du budget telle qu'indiqué plus haut à la partie H, le Conseil d'administration devra peut-être recommander au Conseil des gouverneurs, à sa vingt-deuxième session, d'approuver une dérogation ou un amendement au Règlement financier du FIDA, pour autoriser le Président à allouer si nécessaire des montants prélevés sur la provision pour imprévus à d'autres catégories de dépenses étant entendu que, si une telle mesure est prise, le Président en informe chaque fois le Conseil d'administration.



## STRATÉGIES RÉGIONALES EN MATIÈRE DE PRÊTS

### Afrique de l'Ouest et Afrique centrale

#### Tendances socio-économiques

1. De longue date, les progrès sont médiocres en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale en ce qui concerne la croissance du revenu par habitant, la production agricole et la lutte contre la pauvreté rurale. Pendant les années 80 et le début des années 90, les indicateurs économiques et sociaux ont souvent enregistré une stagnation, sinon une dégradation. Toutefois, une reprise notable s'est amorcée récemment dans de nombreux pays en raison surtout de l'amélioration des politiques d'incitations macro-économiques et sectorielles. L'ajustement structurel et la libéralisation des marchés ont ouvert de nouvelles perspectives. Les gouvernements adoptent de plus en plus des systèmes décentralisés de décision pour la mobilisation des ressources et les dépenses. La dévaluation du franc CFA (Communauté financière africaine) opérée en 1994 a fortement stimulé le développement économique et la croissance de l'agriculture dans de nombreux pays. Toutefois, les retombées positives n'ont pas toujours été réparties également et les ruraux pauvres risquent en particulier d'être laissés pour compte faute d'investissements bien ciblés dans le développement rural.

2. Un certain nombre de pays de la région souffrent encore d'une grave crise économique, sociale et politiques qui les empêche de retrouver le cap du développement; il s'agit du Congo, de la République démocratique du Congo, du Libéria, de la Sierra Leone et, plus récemment, de la Guinée-Bissau. Les donateurs internationaux devront consentir un effort particulier en faveur de ces pays lorsque ceux-ci pourront reprendre leurs activités de développement. Le règlement des arriérés constituera un des problèmes les plus urgents. Alors que l'Initiative pour la réduction de la dette des PPTTE concerne les pays qui ont déjà engagé un processus d'ajustement, il faudra trouver des solutions neuves pour les pays sortant de la crise et le FIDA recherchera de manière professionnelle des mécanismes permettant de régler leurs problèmes d'arriérés.

#### Possibilités d'action du FIDA

3. Dans l'orientation de ses investissements et la poursuite de ses activités de développement en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale en 1999, le Fonds accordera la priorité absolue aux initiatives intéressant les domaines techniques suivants: i) mise en place de services financiers ruraux qui atteignent les populations isolées privées jusqu'ici d'accès aux marchés financiers et qui soient bien intégrés dans les structures du secteur financier national; ii) renforcement des capacités pour appuyer les processus de décision décentralisés en vue du développement rural participatif; iii) gestion des ressources naturelles et environnement, en particulier appui aux initiatives de lutte contre la désertification. Pour atteindre ces objectifs, le FIDA continuera d'insister sur l'importance de la participation des groupes cibles à la définition des objectifs et des activités prioritaires; d'utiliser au maximum les connaissances et l'expérience locale et de donner une orientation stratégique aux investissements en renforçant la collaboration avec les gouvernements, la société civile et les autres donateurs. Grâce à ces mesures, les interventions des projets respecteront les stratégies de développement économique et sectoriel de chaque pays.



## Orientations stratégiques opérationnelles

4. Compte tenu de ces tendances et priorités et conformément à la stratégie institutionnelle du FIDA, les grandes orientations stratégiques opérationnelles pour la région sont les suivantes:

- **Assurer la présence effective du FIDA sur le terrain en maintenant les niveaux de prêt et le rayon d'action.** Le grand enjeu sera pour le Fonds de continuer à développer le portefeuille et de maintenir des niveaux de prêt suffisants pour compenser la réduction des prêts enregistrée en 1997. Depuis le début de l'année 1998, la région est sur la bonne voie pour soumettre, comme prévu, un nombre total de 6-7 projets au Conseil d'administration pour approbation. L'objectif sera porté à 8-10 projets en 1999.
- En ce qui concerne les **arriérés**, le FIDA s'efforcera comme par le passé de conclure des arrangements bilatéraux comme ceux qui ont été élaborés les années précédentes pour le Cameroun, le Congo, la Guinée-Bissau et le Niger tout en suivant avec attention l'application des accords déjà conclus. Suite à ces accords, des programmes ont été remis en route au Cameroun et au Niger cette année. Des échanges de vues sur le règlement éventuel des arriérés sont en cours avec la République démocratique du Congo.
- Pour renforcer au maximum l'effet des prêts et favoriser les **partenariats** stratégiques, le Fonds continue à étudier les possibilités de cofinancement de projets avec d'autres IFI. Pour contribuer à atteindre ses objectifs totaux de cofinancement, le FIDA cofinancera deux nouveaux projets avec la Banque mondiale en 1998 (Cameroun et Guinée); un ou deux projets supplémentaires sont envisagés en 1999. En outre, le FIDA continuera de rechercher des partenariats stratégiques avec la Banque mondiale dans certains pays où les deux institutions ont constaté qu'elles ont intérêt à travailler ensemble (les pays envisagés sont le Burkina Faso, la Guinée et le Mali).
- **Appuyer des projets et des programmes reposant sur la participation des bénéficiaires.** Sous réserve de l'approbation par le Conseil d'administration du mécanisme flexible de financement (MFF) en septembre 1998 et de trois prêts MFF en décembre 1998 (Cap-Vert, Guinée et Mali), l'une des grandes tâches en 1999 sera de commencer à traduire cette approche en opérations dans la région. L'un des objectifs principaux du MFF est d'intégrer la planification participative dans la conception des projets.
- **Créer et utiliser des réseaux de savoirs sur la pauvreté rurale.** En 1999, le FIDA développera les travaux amorcés les années précédentes dans le contexte de la Convention sur la lutte contre la désertification, en étroite liaison avec le Mécanisme mondial qui doit être installé au FIDA. Le Fonds continuera à appuyer la mise au point et l'exécution de plans d'action nationaux dans divers pays sahéliens. Un atelier destiné aux spécialistes du financement rural sera organisé pour étudier les expériences et les enseignements tirés dans le domaine de la fourniture aux pauvres de services financiers ruraux de proximité. Cet atelier fera suite aux très fructueux ateliers de spécialistes organisés en 1996 et 1997 et à la conférence FIDA/Fondation allemande pour le développement international/Institut international de recherche sur les politiques alimentaires qui doit avoir lieu au Ghana dans le courant du deuxième semestre de 1998.
- Le Fonds continuera en outre de participer activement à la conception et à la mise en oeuvre de dons d'assistance technique en faveur de la recherche agronomique. Les recherches porteront sur des produits comme l'igname qui présentent de l'importance pour les ruraux pauvres; les échanges d'information et de connaissances seront favorisés grâce



aux liaisons sur Internet et interpays entre participants aux projets; et des organisations régionales importantes comme le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans la zone du Sahel et la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest bénéficieront d'un soutien.

- **Créer des systèmes efficaces de gestion de portefeuille.** Le FIDA continuera d'utiliser le système de gestion de projets et de portefeuille qu'il a mis en place en 1997 et qui permet de suivre la réalisation des objectifs des projets en matière de développement, la gestion de l'exécution, la situation financière et les résultats obtenus par l'institution coopérante. Au bout de deux ans d'utilisation, ce système s'est révélé un bon instrument de gestion.
- **Renforcement des ressources humaines et des systèmes de gestion.** Les activités de formation régionales continueront de faire une large part à la conception et à l'exécution des projets. Les activités ci-après sont proposées pour 1999: administration des projets (procédures de passation de marchés, de décaissement et de recrutement), aptitude à la négociation et formation technique dans des domaines comme la conception et l'exécution participatives des projets, le financement rural et l'environnement.

## Afrique de l'Est et Afrique australe

### Tendances socio-économiques

5. L'effet des changements politiques continuent de s'exercer directement et indirectement sur une grande partie de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe. En 1998, la région a bénéficié d'une période de calme relatif, mis à part quelques problèmes de frontières dans la Corne de l'Afrique. Au point de vue de l'économie, l'ajustement permanent a fait suite à une période d'ajustement structurel. La distorsion des prix et des taux de changes a disparu ou s'est fortement atténuée et pour la première fois depuis 20 ans, les petits exploitants ont la possibilité de vendre leurs produits à des prix équitables, d'épargner et d'investir. Cependant, les petits paysans et les ruraux pauvres ne sont pas reliés au marché, ce qui serait nécessaires pour profiter de ces améliorations car les services publics sont désorganisés et le secteur privé local est rarement disposé à investir dans les zones rurales. En conséquence, les ruraux pauvres n'ont guère les moyens de saisir les possibilités de création de revenu et de développement qu'a fait apparaître la libéralisation de l'économie.

### Possibilités d'action du FIDA

6. Dans cette région, la tâche du FIDA est d'aider à mettre ces possibilités à la portée des ruraux pauvres. L'organisation participative des communautés reste l'un des éléments de base requis pour exploiter ces nouvelles chances, tout comme la mobilisation du capital et des technologies qui permettra aux petits exploitants de faire face à la concurrence internationale et ainsi d'accroître eux-mêmes leurs revenus. Dans ce contexte, les liaisons avec l'économie de marché présentent une importance capitale mais les gouvernements et/ou les ONG n'ont guère les moyens d'assurer ces liaisons. Dans ces conditions, le secteur privé doit nécessairement intervenir dans le développement des petites exploitations de la région et le Fonds travaillera à identifier des mécanismes propres à susciter des appuis et des incitations en faveur du développement fondés sur l'association entre les petits exploitants et les agents du secteur privé. L'investissement est un moteur essentiel des systèmes de production en développement et, s'ils ne s'associent pas à cette évolution, les petits producteurs d'Afrique seront de moins en moins compétitifs. Le FIDA continuera donc de compléter le soutien aux cultures vivrières par une aide aux petits exploitants pour le développement des cultures commerciales.





7. La stratégie du Fonds en matière d'opérations de prêts et de dons d'assistance technique en Afrique de l'Est et en Afrique australe est conditionnée par le patrimoine de ressources naturelles et la situation effective des économies nationales, puisque les agents économiques réagissent aux mesures de libéralisation. Le FIDA continuera de s'attacher à mettre les petits exploitants en mesure d'intervenir sur les marchés agricoles, en veillant à ce qu'une part équitable de la valeur de leur production leur revienne. Dans le contexte du marché, le Fonds mettra l'accent sur le développement dans le cadre d'organisations gérées par les petits exploitants et responsables envers eux, de façon à assurer des relations équitables avec les agents du secteur structuré.

8. Dans les zones marginales au plan géographique et écologique, les interventions du FIDA seront conçues de manière à renforcer la gestion des ressources naturelles et à utiliser au mieux les ressources locales pour améliorer la sécurité alimentaire et réduire la vulnérabilité à la sécheresse. Dans ces zones, les activités seront liées aux politiques poursuivies dans le cadre de la Convention sur la lutte contre la désertification, notamment la diversification de l'utilisation des ressources pour contenir la pression exercée sur les ressources naturelles.

9. Dans les zones écologiques plus accessibles offrant un meilleur potentiel, le FIDA s'attachera à aider les petits exploitants à conquérir une meilleure position concurrentielle dans les sous-secteurs agricoles déréglementés des divers pays s'orientant rapidement sur le commerce. L'essentiel est ici d'accroître la productivité de l'agriculture par une intensification de la production en améliorant l'accès à l'eau et aux intrants manufacturés ainsi qu'aux crédits requis pour acquérir ces intrants. Les activités seront orientées vers le renforcement des institutions pour promouvoir des organisations viables de petits exploitants s'occupant du négoce, du crédit et de la commercialisation et les relier aux grandes institutions structurées. À cette fin, les liaisons avec le secteur privé sont indispensables pour accroître l'efficacité globale des opérations de production, de transformation, de manutention et de commerce tout en reliant les petits exploitants aux marchés intérieurs ou internationaux les plus lucratifs.

10. Dans de nombreux pays, l'expansion de la production agricole fait renaître des perspectives d'intégration régionale dans le domaine de la production et du commerce des produits vivriers tout en renforçant la pression en faveur de l'amélioration des transports et de l'organisation des marchés. L'un des grands impératifs pour la région est encore de réduire considérablement les frais de transport et de manutention des produits agricoles qui demeurent un obstacle de taille à l'entrée des petits agriculteurs sur des marchés en plein essor.

11. Les opérations de prêts dans la région d'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe continueront en 1999 de correspondre aux domaines prioritaires que le Fonds a déjà identifiés pour accroître les revenus des petits exploitants et améliorer la sécurité alimentaire des ménages: a) appui à la production de cultures de valeur plus élevée et irrigation; b) promotion des organisations de petits exploitants; c) cadre favorable au financement rural.

### **Orientations stratégiques opérationnelles**

12. Les opérations du FIDA dans ces domaines s'inséreront dans le cadre des stratégies ci-après:

- **Potentialisation économique des pauvres.** Renforcer la maîtrise des ruraux pauvres sur leurs activités et leurs rapports économiques en leur fournissant des éléments d'actifs sur le terrain et en maintenant l'apport de ressources par l'intermédiaire d'organisations viables de petits exploitants capables d'assurer des services et d'accéder aux ressources (crédits et intrants) sur des bases durables du point de vue commercial;



- **Appui au processus de démocratisation.** Encourager la décentralisation effective du secteur public pour rendre les institutions publiques plus sensibles aux besoins des populations rurales et assurer la participation des pauvres aux processus de planification dans le secteur public;
- **Élargissement du cofinancement des projets du FIDA.** Influer sur l'orientation des financements internationaux vers des domaines clé pour les petits exploitants en s'efforçant systématiquement d'amener des donateurs à cofinancer des projets entrepris par le FIDA pour développer des activités pilotes ayant la capacité démontrée d'accroître durablement les revenus et la sécurité alimentaire des paysans;
- **Promotion des partenariats stratégiques.** Accroître la collaboration avec les donateurs et les gouvernements dans le cadre d'un dialogue en vue de surmonter les principales difficultés rencontrées par les petits exploitants; mener des opérations de terrain conjointes pour résoudre les grands problèmes que suscite la mise en oeuvre d'une politique de potentialisation économique et sociale des paysans.

## Asie et Pacifique

### Tendances socio-économiques

13. Depuis le milieu de l'année 1997, plusieurs pays d'Asie de l'Est et du Sud-Est souffrent d'une grave crise financière qui a eu des répercussions très négatives sur la vie des ruraux pauvres par suite de la perte d'emplois dans les zones urbaines et de la forte hausse des prix des intrants agricoles, des produits alimentaires et d'autres produits indispensables. Par voie de conséquence, la pauvreté rurale a dramatiquement augmenté dans ces pays et la baisse du niveau de vie a engendré des troubles sociaux. Ces pays risquent ainsi de voir réduits à néant les progrès remarquables réalisés dans la lutte contre la pauvreté rurale depuis 20 ans. Bien que les pays d'Asie du Sud où se concentre la pauvreté n'aient guère été touchés jusqu'ici par la crise financière, ils ont enregistré eux aussi un ralentissement de la croissance économique.

14. Dans la Région Asie et Pacifique, les petits exploitants et les paysans sans terre représentent la grande masse des ruraux pauvres. Dans de nombreuses zones de la région, la sécheresse prolongée de 1997 due au phénomène El Niño a encore aggravé le sort des ménages pauvres en raison de la diminution brutale de la production vivrière. Les populations indigènes et les minorités ethniques représentent une part importante des ruraux pauvres dans plusieurs pays d'Asie. La pauvreté est très grande dans ces populations peu alphabétisées, en mauvaise santé et exposées aux risques environnementaux. Les femmes en général et les ménages dirigés par une femme en particulier sont gravement défavorisés en ce qui concerne l'accès aux ressources et aux revenus.

### Possibilités d'action du FIDA

15. En 1999, le FIDA répondra aux besoins des ruraux pauvres touchés par la grave crise financière qui frappe les pays d'Asie de l'Est et du Sud-Est, les effets négatifs du phénomène El Niño sur la production agricole de nombreux pays de la région et la marginalisation croissante de groupes vulnérables comme les minorités ethniques et les populations tribales. L'évolution de l'économie a accentué la nécessité d'intensifier la stratégie de potentialisation des communautés locales, en particulier des ruraux pauvres, pour leur permettre de faire face aux chocs extérieurs. Dans le cadre du dialogue engagé lors de l'identification des projets, le FIDA s'efforcera de dégager une approche qui permette aux communautés locales de mieux contrôler et gérer les ressources qui leur



appartiennent traditionnellement. En 1999, le programme de prêts prendra en compte les éléments suivants:

- La crise financière et l'incidence négative du phénomène El Niño sur la production agricole ont montré que l'orientation en faveur de l'agriculture pluviale et l'approche participative adoptée par le FIDA au niveau régional était tout à fait opportune. On continuera de se préoccuper de l'agriculture pluviale en 1999 en faisant une place particulière aux programmes d'aménagement des bassins versants et aux cultures spéciales pratiquées par des ruraux pauvres sur les terres marginales.
- En 1999, le Fonds s'attachera à aider les ménages des zones marginales qui ont un déficit alimentaire et des revenus insuffisants à acquérir la maîtrise des ressources locales, ce qui leur permettra d'exercer davantage d'influence pour relier leur communauté au marché, lorsque cette possibilité se présente. Des projets favorisant le transfert de ressources, les petites entreprises rurales, la formation professionnelle et les projets de crédit seront identifiés et appuyés. On s'emploiera davantage à entreprendre des projets en faveur des minorités ethniques et des populations rurales en vue de leur donner des sources de revenus et de mettre en place des infrastructures rurales.
- Compte tenu de la réduction des investissements à prévoir dans plusieurs pays dans les domaines de la santé et de l'éducation à la suite de la crise financière en Asie, le FIDA sera plus proactif dans l'action de sensibilisation et de mobilisation des ressources en faveur des initiatives intéressant la santé et l'éducation à la base. On portera plus d'attention aux approches participatives afin de renforcer la capacité des ruraux pauvres à résister aux effets négatifs de ces crises économiques brutales.
- Le Fonds veillera à ce que l'expérience qu'il a acquise à la base favorise des changements au niveau de la province ou du pays au profit des ruraux pauvres. Dans toutes les activités régionales, on se préoccupera particulièrement de renforcer l'accès des femmes aux moyens et aux technologies de production ainsi que la maîtrise de leurs propres revenus.

### **Orientations stratégiques opérationnelles**

16. Conformément à la stratégie institutionnelle du FIDA, le programme régional suivra les orientations stratégiques opérationnelles suivantes en 1999:

- **La participation des bénéficiaires à la conception et à l'exécution des projets** sera favorisée moyennant la promotion de groupes spécialistes nationaux, le recrutement de facilitateurs sous contrat cadre, l'organisation d'ateliers de préformulation avec les intéressés y compris les ONG militantes, les responsables politiques et les universitaires, enfin la promotion du suivi et de l'évaluation participatifs des projets.
- **De nouveaux mécanismes seront favorisés pour assurer une bonne gestion du portefeuille** grâce au partage des coûts de supervision avec les donateurs et d'autres organisations, lorsque cela est possible. Une série d'ateliers sera organisée avec des bénéficiaires, des organisations intéressées, des responsables gouvernementaux et des représentants des donateurs pour obtenir des soutiens et jeter les bases de la mobilisation des ressources. Des dons serviront à renforcer les capacités locales et à engager des travaux de recherche-action au cours de l'exécution.



- **Des réseaux de savoirs seront créés** et les projets financés par le FIDA seront reliés aux projets homologues en cours dans d'autres pays afin de mettre en commun idées et expériences. Ce réseau régional permettra aussi des communications plus efficaces entre le FIDA, les institutions coopérantes et les projets tandis que le flux constant d'information en provenance des projets facilitera le suivi rigoureux de l'exécution.
- **Des alliances stratégiques avec des personnalités influentes, des organisations et d'autres donateurs seront constituées grâce à une extension du rayon d'action du FIDA en Asie et dans le Pacifique** de façon à élargir et reproduire les projets ayant fait leurs preuves. Le Fonds recherchera aussi activement des donateurs potentiels et tentera de mettre sur pied des fonds fiduciaires nationaux inspirés du Fonds de survie belge, en faveur des paysans sans terre et des ménages menacés par l'insécurité alimentaire.

## Amérique latine et Caraïbes

### Tendances socio-économiques

17. La pauvreté est un phénomène socio-économique qui touche la plupart des zones rurales d'Amérique latine et des Caraïbes, quel que soit le niveau du revenu par habitant du pays. Contrairement aux prévisions, la hausse récente du taux de croissance moyen dans la région n'a fait baisser ni le niveau global de pauvreté ni le nombre absolu de personnes touchées par ce phénomène dans les zones rurales. La pauvreté rurale devient en outre de plus en plus hétérogène: alors que la catégorie la plus nombreuse reste celle des petits producteurs familiaux, les groupes de population rurale les plus défavorisés sont désormais les paysans sans terre, les communautés indigènes, les artisans pêcheurs et, dans toutes ces catégories, les ménages dirigés par une femme. En outre, le rapport étroit entre la pauvreté et l'appartenance ethnique fait penser qu'il est nécessaire d'appliquer une gamme plus large d'instruments qui tiennent compte des besoins culturels particuliers des minorités rurales.

18. À l'heure actuelle, dans les zones rurales de la région Amérique latine et Caraïbes, le grand problème est lié non pas à la production vivrière - ce qui était le cas pendant la révolution verte - mais à la diversification de la production agricole à des prix raisonnables sans porter atteinte à l'environnement et à l'accès à des sources sûres de revenus. Les groupes ruraux pauvres ne comportent qu'un faible pourcentage de petits agriculteurs viables, on ne peut donc pas aider la majorité des pauvres uniquement par des projets de développement axés sur la production agricole. La situation est d'autant plus complexe que le faible niveau d'instruction et de qualifications techniques freinent sérieusement l'insertion des jeunes ruraux dans les marchés du travail urbains où règne la concurrence.

### Possibilités d'action du FIDA

19. Les changements économiques et institutionnels récemment entraînés par les processus d'ajustement structurel et de mondialisation ont ouvert au FIDA diverses possibilités de collaboration dans la région. Étant donné que plusieurs changements socio-économiques majeurs (libéralisation de l'économie, privatisation, décentralisation, intégration régionale, etc.) se produisent simultanément, les gouvernements ont tardé à faire face aux conséquences sociales des réformes économiques. L'exposition trop rapide des paysans à des marchés régionaux de plus en plus concurrentiels a aggravé la pauvreté de ceux qui n'ont pas suffisamment de biens de production (terres par exemple) ou ne possèdent pas les compétences et l'éducation requises. Ce phénomène se retrouve dans toute la région, quel que soit le revenu moyen par habitant du pays. Les maigres résultats obtenus par les programmes de lutte contre la pauvreté et la persistance de la pauvreté rurale dans toute la région ont



amené les gouvernements à chercher de nouveaux moyens de réduire ce fléau. Dans ce contexte, le regain d'intérêt manifesté par les gouvernements pour la collaboration avec le FIDA est essentiellement lié aux possibilités d'expérimenter des approches nouvelles en matière de lutte contre la pauvreté qui puissent être reliées aux changements institutionnels en cours et à l'évolution récente des secteurs agricole et rural. L'enjeu capital est de rétablir les liens entre les mesures de lutte contre la pauvreté rurale et les processus de développement rural endogènes, faute de quoi les inégalités socio-économiques et la pauvreté s'aggraveront probablement dans les zones rurales, indépendamment du revenu par habitant du pays. Dans le programme de prêts et de dons d'assistance technique proposé pour 1999, le FIDA attribue une priorité élevée aux domaines stratégiques suivants:

- Améliorer la viabilité institutionnelle des projets: i) en assurant la participation des bénéficiaires à la conception et à l'exécution; ii) en travaillant davantage avec les organisations de base, les ONG et les institutions du secteur privé; iii) en reliant les projets aux programmes de lutte contre la pauvreté lancés par les gouvernements; iv) enfin, en reliant les initiatives de lutte contre la pauvreté rurale aux nouveaux efforts de décentralisation qui renforcent l'aptitude des communautés locales à prendre des décisions et à gérer des ressources importantes de façon autonome.
- Apporter un soutien aux populations indigènes du bassin de l'Amazone, de la région andine et de la Mésio-Amérique. L'intérêt porté par le FIDA aux populations indigènes d'Amérique latine répond à la nécessité d'atténuer leur pauvreté et de soutenir leurs efforts propres de développement, notamment la gestion de leurs ressources et la sauvegarde de l'environnement.
- Lancer un projet pilote à l'appui de la pêche artisanale et du développement de l'aquaculture afin de rassembler des connaissances et des données d'expérience qui puissent être reproduites dans d'autres communautés de pêcheurs ou d'autres zones de pauvreté rurale de la région.
- Promouvoir un dialogue entre les pays de la région Amérique latine et Caraïbes sur la manière dont le FIDA pourrait collaborer à la mise en place de mécanismes institutionnels efficaces et pertinents pour faciliter l'accès des groupes paysans aux avantages des accords de libre-échange sous-régionaux (MERCOSUR, ALENA, Traité des pays andins, CARICOM et Marché commun d'Amérique centrale).
- Renforcer la capacité des organisations à fournir des services financiers aux ruraux pauvres dans toute la région. Le FIDA, partant de l'expérience positive des réseaux de microcrédit d'Amérique centrale, collaborera plus largement en Amérique du Sud au renforcement des capacités organisationnelles de certains fournisseurs de services de microfinancement apparemment très prometteurs.
- Poursuivre l'analyse approfondie des problèmes propres à chaque sexe et la formation dans ce domaine pour mieux intégrer la dimension féminine dans toutes les phases du cycle des projets et des programmes d'assistance technique. La formation du personnel des projets, des fournisseurs de services et des bénéficiaires aux questions liées à la spécificité hommes/femmes constitue un domaine d'activité important qui sera traité en priorité par le biais d'arrangements financiers appropriés.

### **Orientations stratégiques opérationnelles**

20. Compte tenu de la stratégie institutionnelle du FIDA, les orientations stratégiques opérationnelles ci-après seront suivies dans la région en 1999:



- **Renforcer l'engagement en faveur du développement rural grâce à l'amélioration de la mise en oeuvre et des résultats du portefeuille de projets du FIDA.** Cet objectif répond à la nécessité d'améliorer les travaux d'analyse au sein de la division et de mieux exploiter les connaissances disponibles sur chaque pays pour énoncer des stratégies rurales appropriées.
- **Renforcer la qualité des services autres que financiers.** Il s'agira des services suivants: diffusion des savoirs sur les meilleures pratiques, liaison entre les populations rurales et les réseaux de savoirs extérieurs; lancement d'opérations pilotes bien choisies financées par des dons en vue d'enrichir les connaissances disponibles sur les interventions probantes de lutte contre la pauvreté.
- **Encourager des projets et programmes expérimentaux et novateurs.** Des projets novateurs seront entrepris dans le cadre d'un programme d'activités non financières destiné à appuyer le programme de prêts régional.
- **Favoriser les partenariats en constituant des alliances** au niveau national. Les partenariats doivent être fondés sur une vision commune du développement rural et correspondre aux intérêts et aux capacités de tous les partenaires.

## Proche-Orient et Afrique du Nord

### Tendances socio-économiques

21. Les tendances socio-économiques qui influent sur la pauvreté rurale dans les pays traditionnellement classés dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord sont dans l'ensemble caractérisées par un léger fléchissement du taux de croissance économique par habitant. La moyenne de la région où la plupart des pays enregistrent des taux de croissance nuls ou faibles est tirée vers le bas par la baisse sensible des taux en Algérie et en Jordanie. Alors que les troubles et les désordres intérieurs ont entravé les opérations du FIDA dans certaines zones de l'Algérie, de la Somalie, du Soudan et de la Turquie, la situation devrait quelque peu s'améliorer en 1999.

22. Dans les pays d'Europe de l'Est et de l'ex-Union soviétique qui sont membres du FIDA, il ressort des données disponibles que le PNB par habitant continue de fléchir. Les familles rurales pauvres souffrent toujours du désengagement de l'État, qui a cessé d'investir dans le secteur productif et de fournir les services sociaux essentiels. Alors que le rythme de la privatisation et l'aptitude des populations rurales à s'insérer sur le marché sont variables, les nouveaux États indépendants de l'ex-Union soviétique paraissent sortir de la transition économique plus lentement et plus difficilement que les pays à économie centralement planifiée d'Europe de l'Est qui étaient dotés d'une administration indépendante avant le processus de transition.

### Stratégie de prêts pour 1999

23. Dans les pays d'Afrique du Nord et du Proche-Orient, la stratégie en 1999 consistera à continuer de rechercher des possibilités de surmonter les obstacles liés aux ressources naturelles. Le FIDA continuera de s'occuper essentiellement des problèmes de sol et d'eau des terres non irriguées en privilégiant la gestion collective des biens communaux. Pour atténuer la dégradation des ressources en sol et en eau, il continuera d'investir dans les micro-entreprises et les emplois hors exploitation.

Pour

ce



genre d'activité, pour l'agriculture et l'élevage ainsi que pour la protection de l'environnement, les investissements dans le cadre des projets comporteront un appui aux services financiers ruraux. Des prêts de ce genre devraient être accordés à l'Algérie, à la Jordanie et au Soudan.

24. En Europe orientale et dans l'ex-Union soviétique, le Fonds recherchera des possibilités d'action avant tout dans le domaine des services financiers ruraux en 1999. Les projets du FIDA viseront à favoriser la production des paysans pauvres et l'insertion des entrepreneurs ruraux dans l'économie de marché. Ils tendront à accroître le volume total de capital disponible pour la rétrocession de prêts en milieu rural grâce à la mobilisation de l'épargne et à l'amélioration des services financiers. Des prêts dans ces secteurs devraient être accordés en 1999 à la Géorgie et à la République de Moldova, deux États ayant fait partie de l'ex-Union soviétique.

### **Orientations stratégiques opérationnelles**

25. Conformément à la stratégie institutionnelle du FIDA, le programme régional sera centré sur les orientations stratégiques opérationnelles suivantes en 1999:

- **Participation des bénéficiaires.** En 1999, le FIDA s'attachera particulièrement à améliorer la participation des clients à l'exécution plutôt qu'à la conception. À cette fin, il accordera notamment huit dons dans le cadre de son Programme de coopération élargie avec les ONG. Les institutions coopérantes et les missions de supervision du FIDA seront invitées à porter davantage d'attention à l'application des modalités de conception des projets dans le cadre de la participation aux projets en cours. De nouveaux dons d'assistance technique seront élaborés dans deux domaines afin de renforcer la participation: un don pour assurer la formation du personnel des projets du FIDA aux questions liées aux spécificités de chaque sexe; un autre don pour appuyer la mise en place d'organisations de base ayant des intérêts communs dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord où elles sont relativement moins développées qu'ailleurs.
- **Gestion du portefeuille.** Pour améliorer les résultats du portefeuille de projets, le FIDA organisera un atelier destiné aux pays d'Europe orientale et de l'ex-Union soviétique afin de promouvoir l'enrichissement mutuel et les transferts de compétences utiles pour la mise en oeuvre des projets. Il commencera à encourager l'utilisation du logiciel du système de gestion informatisée des projets (PROMIS). Ce logiciel doit servir d'instrument aux directeurs de projet dans les pays pour améliorer leur déroulement en renforçant la gestion des activités, les taux de décaissement et l'impact réel des projets. En outre, un atelier régional sur l'exécution des projets sera organisé en Syrie en 1999.
- Dans le cadre des activités normales de gestion de base, les chargés de portefeuille porteront une attention particulière au stade ultime des projets. On continuera à évaluer la nécessité de clore des prêts, de reporter les dates de clôture ou d'annuler des prêts et également à soulever auprès des institutions coopérantes et des emprunteurs les problèmes de retard dans l'exécution et les décaissements qui compromettent les activités financées par des prêts.
- **Présence sur le terrain.** En ce qui concerne ce grand axe - maintien du niveau des prêts - le plan se propose de limiter son programme de prêts de 1999 conformément à la recommandation formulée par le Conseil d'administration en septembre 1997 (EB 97/61/R.6). Le programme se situe un peu au-dessous du pourcentage de fonds absorbés par les pays de la Région Proche-Orient et Afrique du Nord ces dernières années, période pendant laquelle il a été possible de porter temporairement la part des ressources



attribuées à cette région sous forme de prêts au-dessus du pourcentage de 13,4% approuvé par le Conseil des gouverneurs en raison de la capacité d'absorption réduite d'autres régions. Pour parer à toute éventualité, le FIDA préparera de nouveau des projets supplémentaires pour absorber les fonds additionnels provenant d'autres régions qui pourraient être disponibles à la suite de circonstances imprévues. Cependant, le Fonds peut confirmer qu'il n'est pas pour le moment en mesure de couvrir la demande effective dans la région. En outre, la part actuellement attribuée à la région n'est plus suffisante pour maintenir le portefeuille au niveau actuel sur le terrain, car les projets en voie d'achèvement commenceront à dépasser les nouveaux projets en nombre et en valeur au cours des prochaines années.

- Le Fonds s'efforcera **d'accroître son rayon d'action** dans la région en 1999 en mobilisant des cofinancements en faveur de projets dus à son initiative. Il s'efforcera simultanément de constituer une réserve limitée de projets pour les années 2000-2001, période pendant laquelle il cofinancera des projets dus à l'initiative d'institutions coopérantes, notamment la Banque mondiale.
- **Création d'un pôle de savoirs.** Afin de mieux s'implanter comme pôle de savoirs, le FIDA développera en 1999 une initiative lancée en 1998 en vue de créer un groupe consultatif pour la lutte contre la pauvreté dans les pays arabes parrainé par lui et par le FADES. La Banque islamique de développement et la Banque mondiale seront sans doute aussi membres d'origine du groupe consultatif, qui aura pour objectif de sensibiliser aux problèmes de pauvreté rurale et à la nécessité de concevoir les investissements de façon à combattre ce phénomène dans le monde arabe. Ce devrait être aussi un mécanisme pour coordonner l'affectation des ressources de donateurs extérieurs dans la région.