



FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration - Soixante-cinquième session

Rome, 2 - 3 décembre 1998

PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 1999

TABLE DES MATIERES

I.	INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE	1
II.	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET POUR 1999	3
	A. Mise en oeuvre à ce jour de la stratégie institutionnelle pour 1998 et incidences sur 1999	3
	B. Stratégie opérationnelle et programme de travail institutionnel	4
	C. Stratégie en matière de ressources	7
	D. Autres questions	10
III.	EXAMEN DES RESSOURCES ET DES ENGAGEMENTS	11
IV.	LE PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 1999	13
	A. Programme de prêts	13
	B. Programme de dons d'assistance technique	14
V.	PRINCIPAUX ÉLÉMENTS PRIS EN COMPTE DANS LE BUDGET DE 1999	16
	A. Coûts des activités de supervision de la Banque mondiale	16
	B. Dépenses initiales de réingénierie en 1999	17
	C. Consultations sur les besoins financiers futurs du FIDA	20
VI.	LE BUDGET DE 1999	20
	A. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	22
	B. Dépenses de personnel	22
	C. Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation	27
	D. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	29
	E. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation des ressources	33
	F. Imprévus	35
VII.	RECOMMANDATION	36

TABLEAUX

TABLEAU 4	Comparaison des budgets 1997 (montant effectif), 1998 et 1999	37
TABLEAU 5	Réunion des organes directeurs et autres réunions officielles	38
TABLEAU 6	Dépenses de personnel	39
TABLEAU 6A	Tableau des effectifs en 1999	40
TABLEAU 7	Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation	41
TABLEAU 7A	Évaluation et études	42
TABLEAU 8	Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	43
TABLEAU 9	Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	44

GRAPHIQUES

Programme de travail pour 1999
Prêts et dons du FIDA
Nombre d'ONG collaborant aux projets en cours du FIDA et aux programmes du PCE
Budget administratif: profil tendancier et montant effectif 1990-1998
Composition du budget administratif
Dépenses liées au cycle des projets et portefeuille de prêts et dons en cours de décaissement
Productivité de la supervision: coûts et décaissements
Budget administratif en proportion des engagements de prêt et des ressources disponibles pour engagement
Budget administratif en proportion de l'actif total
Nombre d'engagements de personnel FIDA en 1996-1998 et nombre prévu d'engagements en 1999-2002
Nombre de cessations de service du personnel FIDA en 1996-1998 et nombre prévu de cessations de service en 1999-2002
Coût des préévaluations et de la supervision

ANNEXES

ANNEXE I Département Gestion des programmes
ANNEXE II Département gestion des programmes - Programme de prêts
ANNEXE III Paiements pour la supervision et l'administration des projets du FIDA
ANNEXE IV Analyse du budget 1999 par département organisationnel

I. INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE

1. À sa soixante-quatrième session, en septembre 1998, le Conseil d'administration a examiné l'Aperçu du Programme de travail et budget du FIDA pour 1999 (document EB 98/64/R.5), qui exposait les orientations stratégiques du Fonds à moyen et à long terme ainsi que ses objectifs pour 1999.
2. Le cadre stratégique institutionnel du FIDA pour 1999, qui restera centré sur sa vocation essentielle - éliminer la pauvreté rurale - s'inspirera des cinq grands axes définis en 1997 (voir encadré 1). Les objectifs à moyen terme qui ont été fixés correspondent à des buts élaborés conjointement qui, pour la première fois, pourront être mesurés par rapport à la feuille de notation institutionnelle. On veillera de très près à maintenir les liaisons essentielles entre les buts et les objectifs des divisions.
3. Le programme de travail proposé pour 1999, qui s'établit à 472,77 millions de dollars des États-Unis (USD) (équivalant à 335,22 millions de droits de tirage spéciaux - DTS) prévoit un niveau de prêt comparable à celui de 1998, compte tenu d'une hausse des prix de 3%. Sur ce total, le programme de dons d'assistance technique (DAT) s'élève à environ 35,45 millions de USD, soit 7,5% de l'ensemble du Programme de travail.
4. Comme en 1998, le budget administratif du FIDA se caractérisera par une croissance réelle zéro. Ce budget s'élève au total à 55 366 000 USD pour 1999, y compris une provision pour imprévus de 400 000 USD. Ce total ne tient pas compte d'un montant de 343 000 USD, que la direction se propose de comptabiliser séparément et qui correspond au financement de la consultation sur les besoins financiers futurs du FIDA. Comme il ressort de l'encadré 2, 1999 sera la septième année consécutive pour laquelle le budget administratif du FIDA n'accuse aucune augmentation réelle.
5. Conformément aux critères de sélection des projets placés sous supervision directe et comme les membres du Conseil d'administration en ont été informés, il est prévu que d'ici la fin de 1998 15 projets auront été approuvés - trois pour chacune des divisions régionales - et seront directement supervisés par le FIDA. Dans un souci de cohérence, on a calculé la couverture budgétaire pour des équivalents de projets complets qui, en 1999, devraient être au nombre de 10.
6. Un groupe d'études de durée limitée a été créé pour encadrer l'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme institutionnel d'ajustement à l'an 2000 destiné à garantir que tous les systèmes du FIDA remplissent les critères pertinents. Un document d'information sur cette question (document EB 98/65/INF.2) sera présenté au Conseil d'administration à sa soixante-cinquième session.
7. L'année 1999 marquera la fin des activités prévues dans le plan d'application de la stratégie en matière de ressources humaines. L'examen des compétences professionnelles et l'analyse de la charge de travail seront achevés fin 1998. On trouvera dans les pages qui suivent un premier aperçu de ces études et analyses ainsi que des détails sur les prochaines étapes de la gestion du personnel et de la gestion du changement, en même temps que les répercussions prévues sur le budget.
8. Comme le Conseil d'administration en a été informé, la Banque mondiale a fait savoir qu'elle devait relever le montant de ses coûts moyens en raison de la décision de renforcer le degré de supervision des projets pour en améliorer la qualité et l'impact. Les restrictions imposées au budget du

FIDA par une croissance zéro ont empêché d'absorber ces augmentations et, malgré des négociations serrées avec la Banque mondiale, il a fallu confier à d'autres institutions coopérantes la majorité des projets que supervisait la Banque mondiale.

9. Comme cela était indiqué dans l'Aperçu du programme de travail et budget du FIDA pour 1999, qui a été approuvé par le Conseil d'administration, le Fonds envisage, dans un souci de rationalisation des opérations, d'introduire un outil de décision en matière d'investissement à long terme appelé "budget d'investissement", de manière à recenser les domaines où les dépenses prévues auront des retombées portant en principe sur plus d'une année. 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. Quelques grands domaines ont été retenus, par exemple gestion des ressources humaines, système de paie, mobilisation des ressources, gestion des contributions et sommes à recevoir ainsi que le système de prêts et de dons et le système de trésorerie qui seront intégrés à l'ensemble du système financier. Dans le cadre de l'établissement du budget d'investissement, il est prévu de réaliser en 1999 une étude de faisabilité sur les différentes options en matière de conception, stratégie et mise en oeuvre.

10. Il convient de noter que, pour faciliter les choses, la présentation du Programme de travail et budget a été légèrement modifiée: les tableaux 4 à 9, les graphiques et les annexes ont été insérés à la fin du document.

Encadré 1

Grands axes de la stratégie institutionnelle du FIDA

- A. Appuyer les projets et les programmes conçus et exécutés avec la participation des bénéficiaires.
- B. Mettre au point un système efficace de gestion de portefeuille qui permette d'obtenir les résultats souhaités sur le terrain.
- C. Assurer concrètement la présence et l'efficacité du FIDA sur le terrain:
 - a) en maintenant un niveau de prêt crédible en termes réels;
 - b) en élargissant son champ d'action.
- D. Mettre en place et utiliser des réseaux de connaissances sur la pauvreté rurale de façon à faire du FIDA un centre de savoirs reconnu.
- E. Élaborer un système de gestion, notamment dans le domaine des ressources humaines, qui renforce le sens des responsabilités, le travail en équipe et la décentralisation du processus de décision.

II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET POUR 1999

A. Mise en oeuvre à ce jour de la stratégie institutionnelle pour 1998 et incidences sur 1999

11. La stratégie institutionnelle du FIDA s'articule sur cinq grands axes dont chacun comporte des objectifs assortis de cibles annuelles quantifiables pour les différentes unités. C'est à l'aide de la feuille de notation institutionnelle que l'on vérifie si les cibles annuelles ont été atteintes.

12. Durant cette première année d'application, le Fonds a remarquablement progressé vers les cibles qu'il s'était fixées pour 1998. En fait, le rythme actuel de réalisation des objectifs et cibles énoncés dans la feuille de notation institutionnelle pour 1998 permet de prévoir une application sans heurts des axes de la stratégie institutionnelle à moyen terme. Il faut toutefois faire ressortir deux domaines très importants où des efforts plus soutenus seront nécessaires pour atteindre les buts à moyen terme énoncés par le Fonds dans sa stratégie institutionnelle:

- a) **Assurer la participation des pauvres** à la conception et à l'exécution des projets. Des mesures ont été prises en 1998 pour améliorer les modalités de participation mais il faudra insister davantage sur ce point et prévoir des ressources supplémentaires pour y parvenir.
- b) **Améliorer la performance du portefeuille de projets du FIDA**, notamment repérer les projets qui posent des problèmes et fournir l'appui nécessaire pour pouvoir les remettre sur la bonne voie.

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

- a) **Évaluation des besoins futurs du FIDA en ressources.** Les travaux préparatoires demandés par les organes directeurs, notamment études, consultations et logistique y afférentes, seront entrepris.
- b) **Mobilisation de fonds supplémentaires.** Le FIDA poursuivra ses efforts pour trouver des ressources supplémentaires en maintenant les relations avec les donateurs actuels, en recensant les bailleurs de fonds potentiels, en analysant les domaines d'importance stratégique et la mesure dans laquelle le mandat de l'organisation reflète l'évolution des priorités.
- c) **Partenariats avec le secteur privé.** Un cadre sera mis à l'essai pour les partenariats avec le secteur privé en retenant quelques réseaux et partenaires privés. Ces partenariats sont envisagés au niveau des projets, au niveau institutionnel de même qu'en fonction de grands axes thématiques et sectoriels.
- d) **Utilisation d'une technologie de pointe en matière d'information.** Des systèmes de pointe seront adoptés, le cas échéant, pour l'information de gestion afin d'accroître l'efficacité du Fonds et lui donner les moyens de mieux échanger l'information avec ses partenaires;
- e) **Activités liées au Mécanisme mondial.** Avec l'accueil du Mécanisme mondial au FIDA et la nomination de son directeur général, le Fonds sera appelé à compléter la mobilisation des ressources et des efforts concrets prévus dans le cadre de l'application de la Convention sur la lutte contre la désertification.

Liens stratégiques/cofinancement

14. Le FIDA poursuit ses activités en vue de définir un ensemble stratégique d'opérations qui fera de lui une organisation de savoirs reconnue en matière de lutte contre la pauvreté rurale. Cela suppose une approche à plusieurs niveaux comportant: i) l'élaboration de petits projets novateurs; ii) la participation à des activités axées sur les grandes orientations pour aider à redéfinir les grands domaines d'intervention, et iii) le redoublement des efforts de mobilisation de cofinancements en faveur d'activités et de projets centrés sur la lutte contre la pauvreté rurale.

15. 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 au niveau local les capacités et 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.

16. En matière de définition des grandes orientations, l'organisation récente d'un atelier de réflexion où a été analysé l'axe stratégique du FIDA sur la lutte contre la pauvreté est venue renforcer les efforts déployés par l'organisation pour mieux polariser ses activités à l'avenir. En rassemblant au niveau international des universitaires et des praticiens du développement provenant d'organismes d'aide multilatérale et bilatérale, d'ONG et de centres de recherche, le Fonds participe à un échange de savoirs et de données d'expérience sur les caractéristiques de la pauvreté rurale et les défis rencontrés dans la lutte contre ce fléau.

17. Le FIDA poursuit ses efforts pour accroître le niveau de cofinancement, qu'il s'agisse de ressources additionnelles pour des projets dus à l'initiative du FIDA ou de l'appui du FIDA à des activités dues à l'initiative d'institutions coopérantes. À compter de décembre 1998, le FIDA devrait cofinancer au total cinq projets issus de la réserve d'autres institutions et attirer un cofinancement pour 18 projets dus à son initiative. Les efforts se poursuivront en 1999 pour accroître le niveau de cofinancement, de manière à resserrer les relations de partenariat et développer le plus possible leur impact sur les opérations.

18. La mise en commun des savoirs et des compétences au niveau interne durant l'élaboration des projets se fait moyennant une démarche de consultations entre départements. On cherche à mieux articuler les stratégies de pays. 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 la conception et à l'affinement de tous les projets.

B. Stratégie opérationnelle et programme de travail institutionnel

Stratégie opérationnelle

19. Les principaux volets de la stratégie opérationnelle du FIDA en 1999 seront les suivants:

- maintien de la priorité accordée à des groupes démunis bien définis et à l'équité entre hommes et femmes;
- cofinancement et 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;
- poursuite des opérations au titre de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE);
- mise en oeuvre du Mécanisme flexible de financement.

Maintien de la priorité accordée à certains groupes de pauvres

20. 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 prévoit que tous les projets prendront en compte l'équité entre les sexes et que les femmes seront de plus en plus présentes et actives dans les organes de décision concernant les projets.

Cofinancement - Mobilisation de ressources supplémentaires en faveur des pauvres

21. 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 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

22. 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 concernant les projets; iv) renforcer 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 projet.

Polarisation sur l'Afrique

23. Un aspect important de la stratégie opérationnelle du FIDA sera d'insister plus encore sur le continent africain dans le cadre des opérations de prêt et des activités de projet. Des efforts seront faits pour rétablir le niveau de prêt en Afrique compte tenu du recul de l'an dernier (en plus des plans soumis au Conseil d'administration l'année dernière). Il faudra pour cela redoubler d'efforts dans la préparation des projets et l'étoffement d'une réserve correspondant aux besoins cruciaux des régions. 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 institutions publiques.

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

24. Pour élaborer des projets de qualité et en garantir le succès, il faut avoir accès à une information à jour 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 reliée 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; on veillera à ce qu'elle soit suffisamment large et détaillée pour répondre à l'objectif fixé et aux besoins institutionnels.

25. 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 le système d'échange d'information sur Internet pour les programmes du FIDA en Amérique latine (FIDAMERICA) sera reproduite dans d'autres régions, à l'aide de techniques d'information modernes et de circuits multimedia.

26. En même temps, le Fonds communiquera 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

27. 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 relatives à la supervision des projets financés par le FIDA, le Fonds accorde une importance accrue à la gestion de son portefeuille qui se concrétise par l'intensification du processus d'examen tant au sein même de l'organisation qu'avec ses institutions coopérantes. Le nouveau processus consiste à faire un bilan des progrès de la mise en oeuvre et 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. Dans ce contexte, un rapport d'avancement sur l'exécution des projets sera présenté au Conseil d'administration à sa soixante-sixième session. 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 (PPTE)

28. Le Fonds s'est engagé jusqu'ici à alléger la valeur actuelle nette (VAN) de la dette de six pays (Bolivie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guyana, Mozambique et Ouganda) pour un montant total de 22,4 millions de USD. Le Mali a atteint le "point de décision" en septembre 1998, et le Conseil d'administration se prononcera à son sujet en avril 1999. Parmi les autres pays qui pourraient être pris en considération lors des deux années à venir figurent l'Éthiopie, la Guinée, la Guinée-Bissau, la Mauritanie, le Congo, le Tchad, le Togo et le Viet Nam. À elles seules, les six premières interventions au titre de l'Initiative PPTE représentent, selon les estimations, un allègement nominal de la dette de la part du FIDA de 3,8 millions de DTS pour 1998 et 1999 et 4,0 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, ce qui implique qu'il faudra trouver des ressources supplémentaires. Le plafond fixé pour la participation du FIDA à l'Initiative PPTE a été estimé à 60 millions de USD. Les conseils d'administration de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI) ont récemment décidé de proroger jusqu'à la fin de 2000 le délai requis pour pouvoir bénéficier de l'Initiative, qui avait été fixé à septembre 1998. En outre, les discussions en cours pourraient avoir pour effet: a) d'élargir à d'autres pays, éventuellement des pays qui sortent d'un conflit, 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. La contribution complémentaire des Pays-Bas à la Quatrième reconstitution, qui équivaut à environ 13,0 millions de USD, aidera le Fonds à honorer ses engagements au titre de l'Initiative mais il faudra sans doute davantage de ressources.

Mécanisme flexible de financement

29. Le Conseil d'administration ayant approuvé à sa session de septembre 1998 le document directif sur le Mécanisme flexible de financement (MFF), il lui sera soumis à sa session de décembre 1998 un prêt MFF au Mali dont l'entrée en vigueur est 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'on 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 de "déclenchement" 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.

C. Stratégie en matière de ressources

Plan d'action pour répondre aux besoins financiers futurs

30. 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 confirmaient 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.

31. 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.

32. 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 base future 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. Cette cible sera fixée à partir de la stratégie institutionnelle, qui définit les grands objectifs stratégiques et les objectifs précis de fonctionnement et de gestion.

33. 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 et qui 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. La première Consultation, qui se réunira juste après la session du Conseil des gouverneurs, en février 1999, décidera toutefois d'un calendrier approprié.

34. Auparavant, le Président aura eu 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, dont les efforts seront harmonisés afin de tirer parti de tout le potentiel du Fonds.

Mobilisation de ressources complémentaires

35. 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.

36. À court terme, c'est par **l'approche-projet** 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 toutefois 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: ressources financières, formation (transfert de technologie, entretien, etc.), contributions en nature (matériel, machines, etc.), appui à la gestion (bureaux de projet, suivi de projet, etc.), gestion des savoirs (systèmes d'information, télécommunications, etc.), partenariats en amont (fourniture d'intrants matériels, etc.), partenariats en aval (transformation, vente, commercialisation, etc.) et action de sensibilisation.

Création de partenariats en faveur de la lutte contre la pauvreté

37. 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.

38. 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.

D. Autres questions

Plan d'action relatif aux ressources humaines

39. L'approche adoptée par le FIDA pour la gestion des ressources humaines et du personnel a entraîné de profonds changements en 1997. Les efforts de restructuration se sont poursuivis pendant toute l'année 1998 et continueront pendant les années à venir afin d'accroître la rentabilité et la responsabilisation, de développer le travail d'équipe, d'étendre le rayonnement du FIDA et de renforcer sa position d'organisation de savoirs. Parmi les efforts entrepris, il y a lieu de citer notamment: l'adoption d'un nouveau système de gestion des résultats, un programme de formation axé sur la réalisation des objectifs de l'organisation et de ses divisions, enfin l'alignement des tâches et des rémunérations en procédant à une classification des postes dans l'ensemble du FIDA. Les cadres ont reçu une formation pendant toute cette période de restructuration. Une équipe de consultants chargée de mettre au point avec les administrateurs et le personnel du FIDA une stratégie en matière de gestion des ressources humaines pourrait, à la fin de 1998, avoir terminé l'évaluation de la charge de travail et le classement des postes. L'évaluation de la charge de travail servira à confirmer le niveau des effectifs et à procéder à une redistribution équitable de la charge de travail.

40. Les résultats ainsi obtenus ouvrent de nouvelles perspectives pour 1999 et les années à venir dont le FIDA devra tenir compte pour asseoir sa stratégie en matière de ressources humaines sur des bases solides. C'est dans cet objectif que le Fonds doit s'attacher à mettre à la disposition de son personnel les moyens de travailler dans des conditions nouvelles à partir de 1999.

41. À cette fin, trois grands objectifs seront fixés pour 1999: a) suivre et affiner la mise en oeuvre de la stratégie en matière de ressources humaines lancée en 1998; b) élargir la gamme des possibilités de formation et de valorisation du personnel afin de contribuer à atteindre les buts de l'organisation; c) appliquer des techniques probantes de gestion pour déterminer, simplifier et éliminer les procédures superflues.

Une organisation de savoirs reconnue

42. L'axe stratégique relatif à la production et à la diffusion de connaissances demeure le dénominateur commun des évaluations et des études envisagées pour 1999. Le programme de travail pour 1999 viendra raffermir les résultats antérieurs en continuant à appuyer activement les divisions régionales comme suit:

- continuer à produire un nombre important d'évaluations de projets, programmes et pays afin de recueillir des données sur le terrain;
- approfondir et conceptualiser des connaissances déjà recueillies sur le terrain afin d'en tirer des enseignements et des évaluations thématiques;
- promouvoir l'échange de données d'évaluation avec nos partenaires du développement et les institutions financières internationales (IFI), notamment les expériences fructueuses du programme LEOS (Learning from each other's success) susceptibles d'être répétées et multipliées; et
- enregistrer et diffuser des données d'évaluation par des méthodes efficaces, comme par exemple le système informatisé de données d'évaluation (EKSYST) et sa version Internet (site web IFADEVAL) , des publications, des ateliers et des missions d'appui.

43. Les activités d'évaluation amélioreront l'exécution des projets en apportant un appui technique aux divisions. Le FIDA continuera à s'employer à mettre au point des méthodologies qui permettront de procéder à de meilleures évaluations de base de l'incidence et du degré de pauvreté au moment de la mise en route des projets et de suivre les progrès réalisés au cours de la mise en oeuvre sans oublier la perception des problèmes par les bénéficiaires. Des systèmes de S&E axés sur les résultats seront mis au point selon une méthode de cadre logique qui soit à la fois dynamique et participative.

III. EXAMEN DES RESSOURCES ET DES ENGAGEMENTS

44. **Niveaux des engagements de 1992 à 1998.** Le tableau 1 récapitule les prêts et les dons approuvés par le Conseil d'administration pour la période 1993 à 1998 et indique le montant proposé pour le programme de travail de 1999 alors que le tableau 2 montre les projections des ressources disponibles jusqu'à la fin 2000.

TABLEAU 1

**PRÊTS ET DONNÉS APPROUVÉS (ANNULATIONS NON COMPRISES) 1993-1998
ET PROPOSITION POUR 1999**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998 montant approuvé	1998 montant prévu	1999 montant proposé
Nombre de prêts	32	29	33	32	29	33	34	34
(en millions de DTS - chiffres arrondis)								
Total valeur des prêts	264	243	261	275	288	312	309	310
Total valeur des dons ¹	17	12	15	19	23	24	24	25
Total valeur des prêts et des dons	281	255	276	294	311	336	333	335 ²

¹ En 1992/93, les dons comprenaient les services aux États membres qui ont été inscrits en 1994 sur le budget administratif. Depuis 1995, la rubrique dons comprend le Fonds d'élaboration des projets (FEP).

² Équivalent du montant en USD pour 1998, corrigé de 3% pour tenir compte de l'inflation, comme précisé au tableau 3.

TABLEAU 2

RESSOURCES DU FIDA PAR RAPPORT AUX ENGAGEMENTS 1997 - 2000
(en millions de DTS)

	Montant effectif 1997	Prévision 1998	Prévision 1999	Prévision 2000
Ressources au début de l'année ¹	235	287	387	304
Annulations de prêts et autres ajustements ²	39	44	44	44
Total partiel	274	331	431	348
Contribution des membres				
Troisième reconstitution ³	12			
Quatrième reconstitution ⁴	110	197		
Remboursements des prêts	118	121	138	149
Produits des placements ⁵	121	109	109	109
Dépenses de fonctionnement ⁶	(37)	(38)	(39)	(41)
Ressources après dépenses	598	720	639	565
Engagements. - Prêts et dons⁶	(311)	(333)	(335)	(345)
Ressources en fin d'année	287	387	304	220

¹ Les "ressources" sont définies comme étant nettes de tout engagement préalable au titre de prêts et en excluant le pouvoir d'engagement anticipé.

² Les annulations de prêts ont été estimées sur la base de l'expérience passée et des clôtures de projets prévues.

³ Les contributions des membres en 1997 tiennent compte des contributions additionnelles au titre de la Troisième reconstitution qui devraient initialement être réparties dans une proportion de 3 à 1 entre les anciens membres de la catégorie I et de la catégorie III. Les conditions mises à l'utilisation de ces fonds ont été supprimées par le Conseil des gouverneurs lors de sa vingtième session, tenue en février 1997.

⁴ Le montant total de la Quatrième reconstitution, soit 419,6 millions de USD est inclus, en partant de FIDA a pour politique de ne prendre des engagements au titre de prêts ou de dons que sur versement effectif en espèces ou en billets à ordre.

⁵ Le portefeuille de placements du FIDA devrait dégager un rendement nominal annuel de 7% en 1999 et 2000.

⁶ Pour les dépenses de fonctionnement et les allocations inscrites au programme de travail, le calcul repose sur l'hypothèse de l'utilisation de la quasi-totalité des montants pour 1998.

IV. LE PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 1999

45. Comme il a été indiqué au Conseil d'administration à sa soixante-quatrième session en septembre 1998, le programme de travail global prévu pour 1999 est maintenu au même niveau réel qu'en 1998, ajusté pour tenir compte de l'inflation projetée (3%). Il s'établit donc à 473 millions de USD, soit environ 335 millions de DTS, contre 459 millions de USD, soit environ 336 millions de DTS, pour le programme de travail approuvé de 1998.

46. Le tableau 3 donne le détail du programme global de prêts et de dons d'assistance technique (DAT) prévu pour 1999. Pour mémoire, le programme de travail soumis à l'approbation du Conseil est exprimé en droits de tirage spéciaux (DTS), mais il est de tradition de l'élaborer en dollars des Etats-Unis (USD), et c'est dans cette monnaie que sont présentées les comparaisons qui figurent au tableau 3. Les montants en USD qui figurent dans ce tableau ont été convertis en DTS sur la base du taux de change le plus récent, à savoir celui du 15 octobre 1998 (1,00 DTS = 1,41031 USD).

TABLEAU 3
PROGRAMME DE TRAVAIL APPROUVÉ POUR 1998 ET PROGRAMME DE TRAVAIL PROPOSÉ
POUR 1999

	1998 en millions de DTS (recalculé au taux de 1,36521) ¹	1998 (en millions de USD)	Augmentation de prix (en millions de USD)	Augmentation (Diminution) réelle (en millions de USD)	1999 Proposé (en millions de USD)	1999 Proposé (en millions de DTS à 1,41031) ¹
Programme de prêts	312,4	426,5	12,80	(1,98)	437,32	310,09
Programme de dons d'assistance technique	23,8	32,5	0,97	1,98	35,45	25,14
TOTAL	336,2	459,0	13,77	0	472,77	335,23

A. Programme de prêts

47. **Montant prévu pour 1998 par rapport au montant effectif.** Le programme de prêts de 1998 prévoyait l'approbation de 33 projets pour un montant total de 312,4 millions de DTS (426,5 millions de USD), soit en moyenne 9,5 millions de DTS (12,9 millions de USD) par prêt. En fait, 31 projets doivent être approuvés d'ici la fin de 1998, pour un montant total de 309 millions de DTS (426,3 millions de USD). Vu les difficultés rencontrées en 1997, l'enveloppe de prêts pour l'Afrique occidentale et centrale (région Afrique I) a été réduite à 42,48 millions de DTS pour sept projets (13,6% du programme de prêts approuvés pour 1998) et celle de l'Afrique orientale et australe (région Afrique II) à 60,65 millions de DTS pour sept projets (19,4%). Toutefois, l'allocation à l'Afrique occidentale et centrale permettra probablement d'assurer un programme de prêt plus important que la prévision initiale (le montant individuel des prêts étant en moyenne plus élevé). Il est prévu que la part revenant à l'Afrique occidentale et centrale dans le cadre du programme de prêt de 1998 sera d'environ 58,29 millions de DTS (80,87 millions de USD), soit 18,9%. La totalité des prêts à l'Afrique devrait représenter approximativement 37,1% de l'enveloppe globale de prêts prévue en 1998 pour 13 projets, une amélioration sensible par rapport au niveau de 1997 qui incluait six projets, y compris le don au Rwanda.

¹ En 1999, le pourcentage du programme de dons d'assistance technique par rapport au programme global de travail est de 7,5% (contre 7,08% en 1998).

48. **Le programme de prêts pour 1999.** En 1999, 34 projets devaient être soumis pour approbation, représentant un montant total de 310,09 millions de DTS (437,3 millions de USD) soit en moyenne 9,12 millions de DTS (12,9 millions de USD) par prêt. Conformément aux informations communiquées au Conseil d'administration dans le document Révision du programme de travail et budget du FIDA pour 1997 (document EB 97/61/R.5/Add.1), le Fonds propose de consentir un ajustement temporaire des objectifs de prêts en 1999 des divisions Afrique I et II dans l'espoir de restaurer leur niveau de prêt à la suite des difficultés rencontrées en 1997 (problèmes de sécurité et d'arriérés pour la région Afrique I et quelques questions d'orientation stratégique et de capacité institutionnelle pour la région Afrique II). Il est proposé que la part de prêt de chacune de ces deux divisions soit de 21,3%, soit une allocation globale de 42,6%. Cette tendance momentanée à la hausse entraînera quelques ajustements momentanés pour les trois autres régions. Comme il a été indiqué précédemment, il s'agit là d'ajustements temporaires des objectifs de prêts régionaux et le FIDA devrait, dans le courant de l'année 2000, être en mesure de rétablir la structure de prêts approuvée par le Conseil des gouverneurs. Jusqu'à présent, les quelques projets dus à l'initiative d'institutions coopérantes qui ont été identifiés pour 1999 restent en deçà du nombre souhaité. Toutefois, les efforts se poursuivent pour trouver de bons projets de collaboration réalisables en 1999.

B. Programme de dons d'assistance technique

49. **Appui au programme de prêts.** Le programme de dons d'assistance technique du Fonds concerne: a) les dons à l'appui de la recherche agricole et d'autres activités; b) l'admission et l'élaboration de projets grâce aux ressources du Fonds d'élaboration des projets (FEP); c) le Mécanisme spécial d'intervention (MIS); d) le Programme de coopération élargie (PCE) à l'appui des ONG; et e) les audits d'environnement. Il reste dans la limite fixée par le Conseil d'administration de 7,5% du programme global de travail, bien que la demande d'assistance technique ait fortement augmenté depuis quelques années. Pour renforcer l'efficacité du programme de dons, qui est un complément important du programme de prêts dans le cadre de la stratégie institutionnelle et des stratégies régionales du Fonds, le FIDA a revu sa politique et sa pratique actuelles en matière de dons et, dans ce contexte, élabore pour l'avenir de nouvelles orientations et un cadre stratégique dans ce domaine. À sa soixante-troisième session, le Conseil d'administration a examiné un document intitulé "Principes fondamentaux et stratégie du FIDA en matière de financement sous forme de dons" et a demandé un temps d'étude et de réflexion avant d'émettre un avis. En septembre 1998, un séminaire informel a été organisé pour examiner le document susmentionné et les membres du Conseil d'administration ont fourni des indications précieuses pour poursuivre l'étude de cette question. Un document final reprenant l'ensemble de leurs commentaires sera présenté à la soixante-sixième session en avril 1999.

50. Les dons destinés à la recherche et à la formation agricoles sont indispensables à la mise au point de moyens efficaces et novateurs d'élimination de la pauvreté rurale. Ils permettent de mieux cerner les principaux obstacles auxquels doivent faire face les ruraux pauvres pour obtenir un revenu et assurer leur sécurité alimentaire; ils facilitent la mise au point de solutions rentables susceptibles d'être adoptées par le groupe cible du FIDA, et permettent de faire connaître ces solutions aux praticiens du développement et aux décideurs, y compris aux organisations de la société civile, aux agents de la fonction publique et à la communauté du développement. Le programme de dons d'assistance technique permet au FIDA de collaborer avec les centres d'excellence et les ruraux pauvres, et de tirer parti de l'expertise d'autres institutions - à tous les niveaux et dans tous les secteurs - à la fois pour mieux comprendre les questions liées à l'élimination de la pauvreté et pour contribuer à une meilleure connaissance de ces questions de la part de l'ensemble des organisations actives dans le domaine du développement.

51. Le FIDA apporte un financement à des programmes de recherche dont on peut raisonnablement s'attendre qu'ils déboucheront assez rapidement sur des résultats et des recommandations pratiques. De ce fait, il s'agit plutôt de programmes de recherche adaptative et appliquée que de recherche fondamentale. En conséquence, l'accent sera davantage mis sur les organismes nationaux et régionaux et sur les

organismes internationaux qui ont avec eux des liens concrets. Dans ce contexte, la stratégie sera réorientée en faveur des systèmes nationaux de recherche agricole (NARS) auxquels un partenariat avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) peut apporter beaucoup.

52. L'accent portera davantage sur la résolution des problèmes que posent les projets financés par des prêts et sur l'appui à ces derniers. Les domaines prioritaires correspondant aux grandes orientations des programmes d'aide du Fonds recevront une attention spéciale. La recherche de solutions aux questions de portée régionale et internationale liées aux projets sera appuyée par des dons aux institutions membres du GCRAI et autres institutions régionales ayant une réputation d'excellence. Il est proposé de maintenir en 1999 les dons d'assistance technique en faveur de la recherche agricole dans la limite de 3,5% du programme de travail global approuvé.

53. Une série de consultations et d'ateliers régionaux sera organisée sur la participation, la place des femmes, les populations autochtones, les économies en transition et les mécanismes informels de crédit, ainsi que de nouveaux ateliers sur l'administration financière des prêts et des dons du FIDA. Deux ateliers sont prévus en 1999 dans les régions où il n'en a pas encore été tenu. Le lieu sera choisi en fonction d'une étude attentive et des besoins des directeurs de projets et des administrateurs sur le terrain. La nécessité de pouvoir compter sur un système d'administration financière des projets est ressortie des recommandations d'ateliers antérieurs, consacrés à l'administration des prêts et des dons. Une fois élaboré, ce système sera appliqué dans le cadre de quatre projets pilotes, puis évalué avant d'être éventuellement généralisé.

54. Les programmes de formation constitueront un élément important du programme de dons d'assistance technique. Ils mettront l'accent sur les institutions qui ont une responsabilité directe en matière d'exécution de projets en vue de mieux utiliser les ressources et les mécanismes existants. Parmi ceux-ci, l'amélioration de la maîtrise des eaux en Afrique, le développement des compétences en matière de gestion de la pauvreté en Asie, le soutien aux institutions financières rurales et le suivi participatif en Amérique du Sud ainsi que la problématique hommes-femmes dans le développement rural au Proche-Orient et en Afrique du Nord. Conformément aux stratégies de prêts pour les différentes régions, des activités de recherche-action seront poursuivies parallèlement à la promotion de réseaux de savoirs sur des thèmes précis étroitement liés aux opérations du Fonds. Par exemple, un don sera fourni pour la recherche participative sur l'agriculture pluviale en Asie. Entre-temps, des consultations régionales et des ateliers seront organisés sur des thèmes tels que la stratégie pour le manioc, les populations autochtones et l'exécution des projets.

55. Il a été prévu d'octroyer un don au Mécanisme mondial de la Convention sur la lutte contre la désertification, sous réserve de la signature du mémorandum d'accord entre le FIDA et la Conférence des parties. Cette contribution devrait avoir un effet d'entraînement et susciter d'autres contributions à titre volontaire pour ce mécanisme.

56. Pour 1999, le programme de dons d'assistance technique proposé se monte à 25,14 millions de DTS (35,45 millions de USD), ce qui représente 7,5% du programme global de travail, soit la limite fixée par le Conseil d'administration. Le tableau 3A ci-dessous donne des précisions sur le programme de dons prévu pour 1999 au regard du niveau approuvé en 1998.

57. **Fonds d'élaboration des projets (FEP).** Comme indiqué au tableau 3A, une allocation de 8,77 millions de USD est prévue au titre du FEP pour la formulation de l'équivalent d'environ 27,9 projets complets. Le FIDA veillera à ce qu'une part plus importante du travail technique soit réalisée au stade de la formulation. De plus, une partie des ressources serviront à réaliser des examens de portefeuille de pays, à élaborer et à concevoir des stratégies et à préparer des dons d'assistance technique. L'allocation proposée pour 1999 est supérieure à celle du programme de travail et budget de 1998. L'annexe I décrit plus en détail les activités régionales concernant l'élaboration des projets en 1999.

58. **Programme de coopération élargie (PCE) FIDA/ONG.** Le programme continue de jouer un rôle essentiel dans le renforcement des partenariats avec les ONG en matière de réduction de la pauvreté. En menant les activités pilotes, qui constituent l'un de ses champs d'action traditionnels, le programme établira des liens plus étroits avec les opérations de prêt du FIDA de façon à ce que l'appui fourni permette de jeter les bases d'éventuelles nouvelles activités du Fonds. Le FIDA continuera de collaborer avec l'ensemble de la communauté des ONG dans le cadre du PCE, mais il est probable qu'il accordera une place croissante aux activités pilotes entreprises par des ONG locales, ce qui, à long terme, pourrait contribuer à la constitution d'une capacité locale et favoriser la participation.

TABLEAU 3A
PROGRAMME DE DONNS D'ASSISTANCE TECHNIQUE APPROUVÉ POUR 1998 ET PROPOSÉ POUR 1999
(millions de USD)

	1998		1999	
	Montant approuvé (en millions de USD) ¹	% de l'ensemble du programme DAT	Montant proposé (en millions de USD)	% de l'ensemble du programme DAT
Recherche agricole	8,50	26,19	8,51	24,01
Autres activités de recherche, de formation et autres	9,14	28,17	13,67	38,56
Fonds d'élaboration des projets (FEP)	7,88	24,28	8,77	24,74
Programme de coopération élargie (PCE) FIDA/ONG	2,53	7,79	2,35	6,62
Audits d'environnement	0,40	1,23	0,40	1,13
Mécanisme spécial d'intervention (MSI)	2,11	6,48	1,75	4,94
Activités spéciales	1,90	5,86	-	-
TOTAL	32,46	100,00	35,45	100,00

59. **Audits d'environnement.** Une somme de 400 000 USD a été allouée aux audits d'environnement, conformément à la politique du Fonds dans ce domaine. Il convient de noter que la viabilité écologique est automatiquement incorporée aux questions examinées lors de l'élaboration des projets.

60. **Mécanisme spécial d'intervention (MSI).** Le montant proposé pour 1999, soit 1,75 million de USD, est inférieur au montant engagé en 1998. Ces dons couvrent les coûts de démarrage des projets et les premières activités d'appui à la mise en oeuvre qui auront pour effet de renforcer l'impact global du programme de prêt.

V. PRINCIPAUX ELEMENTS PRIS EN COMPTE DANS LE BUDGET DE 1999

61. Un aperçu des principaux éléments pris en compte dans le budget de 1999 a été soumis au Conseil d'administration en septembre 1998. Ces éléments sont pour l'essentiel liés aux mesures qui seront adoptées pour mettre en oeuvre les stratégies institutionnelles et opérationnelles

A. Coûts des activités de supervision de la Banque mondiale

62. Une mission du FIDA dirigée par le Vice-Président s'est rendue à la Banque mondiale en octobre 1998 pour examiner le coût des activités de supervision de la banque et prendre les premières dispositions en vue du transfert d'une grande partie du portefeuille du FIDA à d'autres IC. (Une note exposant la genèse de la question et donnant des informations détaillées sera distribuée pendant la

¹ Révisé conformément au document EB 97/61/R.5.

soixante-cinquième session du Conseil d'administration). Cependant, la Banque mondiale devra conserver un nombre limité de projets jusqu'à leur achèvement, notamment ceux dont la clôture est prévue pour la fin de 1999 et dont le bon fonctionnement serait perturbé par un transfert. La Banque continuera d'assurer la supervision de quelques autres projets pour des raisons techniques. C'est pourquoi il est prévu que 8,7 équivalents de projets complets (EPC) restent confiés à la Banque, ce qui représentera, à raison d'environ 120 000 USD par EPC, une augmentation de quelque 266% par rapport au coût de 1998. À cet effet, un montant de 640 000 USD a été inscrit au budget pour couvrir ces hausses de prix extraordinaires et absorber des augmentations de coût imputables à des facteurs indépendants de la volonté du FIDA.

B. Dépenses initiales de réingénierie en 1999

63. Un montant de 1,15 million de USD a été prévu pour couvrir les dépenses initiales et non renouvelables imposées par l'application de la série suivante de recommandations qui émanent de la direction du FIDA. Le tableau ci-dessous donne le détail des montants recommandés pour les diverses activités.

	Budget 1998 (à 1 788 ITL/USD)	Budget 1998 recalculé (à 1 734 ITL/USD)	Augmentation (diminution) réelle	Budget 1999 (à 1 734 ITL/USD)
Mise au point de systèmes informatisés	724	724	(129)	595
Sécurité de l'information	0	0	55	55
Adaptation à l'an 2000	0	0	200	200
Passage à un environnement informatique à 32 bits	0	0	228	228
Environnement technique d'Intranet FIDA	0	0	70	70
Systèmes d'information - mise en oeuvre du SIF	624	624	(582)	42
Mise au point de systèmes informatisés - RH	100	100	(100)	0
Services professionnels juridiques spéciaux - supervision directe	0	0	28	28
Appui spécial aux services d'investigation	0	0	80	80
Cessations d'emploi et réaffectations de personnel	0	0	350	350
Évaluation des ressources humaines	450	450	(390)	60
Campagne de communication à l'appui des consultations sur les ressources futures			40	40
Total	1 174	1 174	(21)	1 153

i) Mise au point de systèmes informatisés

64. Un montant de 595 000 USD est prévu en 1999 pour couvrir les dépenses initiales d'investissement intéressant la mise au point de systèmes dans les domaines de gestion de l'information ci-après:

- a) **Programme de sécurité de l'information.** Le FIDA, dont le personnel utilise de plus en plus les techniques de l'information à tous les niveaux, s'appuie toujours davantage sur des systèmes d'information pour mener à bien 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 utilisables en toute circonstance. À cette fin, les fonctions et les responsabilités d'un poste existant ont été redéfinies de façon à établir la fonction de responsable de la sécurité pour la technologie de l'information. Le programme de travail relevant de cette nouvelle fonction demande un investissement initial modeste en 1999 pour acquérir un logiciel de sécurité spécialisé et de s'assurer des services d'expert pour appliquer en temps voulu les mesures les plus urgentes. À cette fin, un montant total de 55 000 USD est proposé pour 1999; il faut noter que des investissements analogues seront probablement nécessaires l'année suivante pour terminer le programme de base.

- b) **Adaptation à l'an 2000.** Ainsi qu'il est indiqué dans l'aperçu du programme de travail et budget pour 1999, le FIDA a constaté en 1997 qu'il serait nécessaire de modifier le système de gestion du personnel/de la paie pour adapter le logiciel à l'an 2000 en raison de l'obsolescence de "Millenium", l'environnement à unité centrale de développement et d'exploitation sur lequel se fonde le système. Le FIDA a ensuite constaté que les activités d'adaptation à l'an 2000 ne pourraient rester limitées au domaine des technologies d'information; le Président a décidé de créer, pour une durée limitée, une équipe spéciale chargée d'encadrer la mise au point et l'exécution d'un programme institutionnel d'adaptation à l'an 2000. Des informations supplémentaires sont fournies au sujet de ce programme dans le document pertinent. Un montant de 200 000 USD a été prévu pour couvrir les coûts d'exécution de ce programme d'adaptation, soit 100 000 USD pour les activités non récurrentes visant à examiner tous les éléments en jeu et à veiller à ce que les interlocuteurs du FIDA agissent en conséquence; et un montant de 100 000 USD pour couvrir la part concernant l'année 1999 des dépenses de mise au point, essai et réalisation des différentes modifications à apporter au système informatisé de gestion du personnel/de la paie. Le coût de ces modifications est estimé à 185 000 USD dont une tranche de 85 000 USD a été allouée en 1998 afin de lancer le programme dès que possible.
- c) **Passage à un environnement informatique à 32 bits.** Les divisions utilisatrices souhaitent vivement que le FIDA modernise ses outils de productivité en adoptant les dernières versions. Un montant de 227 600 USD est prévu pour couvrir les dépenses non récurrentes liées à l'acquisition des licences de la version actuelle de Microsoft Office 97/98. Il convient de noter que la location d'ordinateurs personnels appropriés, préalable indispensable à l'installation du système d'exploitation à 32 bits, fait partie des dépenses récurrentes d'entretien des infrastructures techniques inscrites à la rubrique dépenses du siège - services informatiques.
- d) **Environnement technique pour Intranet FIDA.** Pour que les pages statiques initialement mises en place puissent être remplacées par des pages dynamiques donnant accès sur demande à diverses applications des bases de données, il est nécessaire d'élargir le site web institutionnel du FIDA. De même, pour faciliter l'accès à l'information institutionnelle, en réponse à diverses demandes, on associera plusieurs outils de recherche sur le web via Intranet FIDA. Un montant de 70 000 USD est inscrit au budget pour développer certaines infrastructures grâce à l'acquisition et l'installation de systèmes auteurs ainsi que d'outils de gestion du site.
- e) **Systèmes d'information - Mise en place du SIF.** Un montant de 42 000 USD est prévu en 1999 pour couvrir les coûts non renouvelables liés à la mise en place, la présentation aux utilisateurs et la formation concernant le nouveau système d'information financière, SIF2.

ii) **Services professionnels juridiques spéciaux - supervision directe.**

65. Quatre mois supplémentaires de services professionnels de brève durée sont demandés pour le Bureau du Conseil général en liaison avec la supervision directe des projets par le FIDA. L'expérience tirée de deux projets en 1998 montre qu'une assistance juridique est nécessaire, notamment pour la passation des marchés, la mise en place d'un système global de règlements et procédures, la classification et la réglementation des diverses relations avec le bureau des services d'appui aux projets des Nations Unies (BSP/ONU). Des travaux importants, notamment participation au Comité spécial et analyse des règles applicables, ont été entrepris en 1998, mais il reste beaucoup à faire en 1999. Il est également

apparu de plus en plus nécessaire que le bureau du Conseil général participe aux missions de supervision dans le cas des projets sous supervision directe du FIDA. Un montant de 28 000 USD est prévu sous cette rubrique.

iii) **Appui spécial aux services d'investigation**

66. Pour couvrir les besoins de services de ce genre qui sont imprévisibles et ponctuels, il faut pouvoir débloquer rapidement les fonds nécessaires de façon à intervenir sans délai. Le montant de 80 000 USD prévu pour le financement des dépenses éventuelles liées aux investigations en 1999 couvre aussi les coûts imprévus des cas en cours.

iv) **Cessations d'emploi et réaffectations de personnel**

67. En liaison avec la mise en place du système de gestion du rendement, les compétences afférentes aux divers postes ont été recensées, les qualifications requises pour diverses tâches au sein de l'organisation ont été examinées dans un esprit pratique et une étude de la charge de travail a été effectuée. À la suite de ces travaux, et afin de répondre aux priorités du Fonds, des réaffectations d'agents et des cessations d'emploi sont à prévoir. On essaiera dans un premier temps de maintenir les agents en cause dans le même poste en leur donnant une formation qui leur permette d'adapter leurs qualifications et leurs résultats professionnels audit poste. Si cela n'est pas possible, on cherchera dans un deuxième temps à savoir si, grâce à une formation et à un encadrement individuel, l'agent serait en mesure d'accomplir les fonctions d'un autre poste dans la division, le département ou un autre département. Ces deux éventualités pourraient se traduire par des besoins de formation non négligeables pour un certain nombre de fonctionnaires. En cas d'échec de ces deux démarches, les intéressés devront quitter leur emploi. Le FIDA s'efforcera de fournir des conseils et un soutien au personnel recevant une nouvelle affectation, notamment un recyclage, une assistance pour s'adapter au changement de carrière et pour chercher un emploi au sein même de l'organisation. Pour faciliter ce processus, des crédits budgétaires initiaux sont nécessaires.

v) **Évaluation des ressources humaines**

68. En 1999, l'équipe chargée de la stratégie de gestion des ressources humaines mènera à bien les activités indiquées dans le plan d'exécution en 1998. Un montant de 60 000 USD est prévu à cette fin en 1999.

vi) **Campagne de communication à l'appui des consultations sur les ressources futures**

69. En 1999, la stratégie d'information et de communication du FIDA sera bien plus fortement axée sur la promotion de l'identité institutionnelle du Fonds au moyen d'une stratégie marketing plus claire et mieux coordonnée, la formulation de messages clés exprimant les valeurs, la stratégie et les objectifs de base du Fonds; la production de matériel d'information et d'autres outils de communication adaptés aux différents interlocuteurs du FIDA; enfin, la diffusion par divers moyens d'informations sur les expériences et les meilleures pratiques du Fonds, sur ses méthodes de lutte contre la pauvreté et sur ses priorités futures (publications, communications sur Internet et auxiliaires audiovisuels). Les messages adressés aux différents interlocuteurs seront élaborés selon une approche intégrée. Ainsi, les résultats d'études récentes concernant l'efficacité et l'impact des projets du FIDA, les priorités et les stratégies de prêt au niveau régional et les nouvelles préoccupations que suscitent les tendances actuelles de la pauvreté (liées notamment aux tendances économiques à l'échelon régional et mondial) seront ainsi pris en compte de manière équilibrée.

C. Consultations sur les besoins financiers futurs du FIDA

70. Ainsi qu'il a été indiqué au Conseil d'administration dans l'Aperçu du Programme de travail et budget 1999, le FIDA envisage d'entamer en 1999 des négociations sur les besoins futurs de ressources. À cette fin, une série de réunions sont prévues ainsi qu'un crédit couvrant les dépenses non renouvelables correspondantes. Le montant dépendra des dates, de la longueur et de la fréquence des réunions. Le Conseil des gouverneurs devrait approuver le calendrier des réunions à sa vingt-deuxième session. Afin de limiter les dépenses au minimum, il est proposé de tenir chaque fois que possible ces réunions en liaison avec les sessions du Conseil d'administration. Un montant de 343 000 USD est prévu à cette fin.

VI. LE BUDGET DE 1999

Encadré 2	
Budget administratif ¹	
évolution sur sept ans: augmentation/(diminution) réelle par rapport à l'année précédente (en pourcentage)	
1993	(2,16)
1994	(13,00)
1995	(3,60)
1996	(8,08)
* 1997	0
1998	(0,26)
** 1999	(0,04)
* À l'exclusion du programme de retraite anticipée.	
** À l'exclusion des Consultations sur les besoins financiers futurs.	

71. Le budget total approuvé pour 1998 à la vingt et unième session du Conseil des gouverneurs (au taux alors en vigueur de 1 USD = 1 788 ITL) était de 51 537 000 USD, y compris une provision pour imprévus de 400 000 USD. Ce montant a été porté à 51 937 000 USD pour couvrir la tranche 1998 (400 000 USD) du supplément de 1 million de USD que les gouverneurs ont approuvé par correspondance, sur recommandation du Conseil d'administration, à la suite de la décision du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail relative aux traitements des agents des services généraux. Le budget proposé pour 1999 se monte à 55 366 000 USD, y compris une provision pour imprévus de 400 000 USD mais sans provision pour couvrir le coût des consultations sur les besoins financiers futurs du FIDA.

¹ Tel que publié chaque année dans les documents budgétaires.

72. Le tableau 4 récapitule toutes les catégories de dépenses du budget de 1999 en les comparant aux niveaux approuvés pour 1998. Pour faciliter la comparaison, les crédits de 1998 ont été recalculés sur la base des projections les plus récentes concernant le taux de change moyen USD/ITL pour l'année, à savoir 1,00 USD = 1 734 ITL. Ainsi qu'il a été indiqué à la soixante-troisième session du Conseil d'administration, il pourra être nécessaire de recalculer les taux de change USD/ITL et USD/EURO au moment où le budget sera présenté à la vingt-deuxième session du Conseil des gouverneurs. Les projections actuelles pour 1998 tablent sur l'utilisation intégrale des crédits inscrits sous chacune des rubriques du budget, ainsi que de la majeure partie des provisions pour imprévus pour régler les contributions dues rétroactivement à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour le personnel temporaire de longue durée, conformément à l'autorisation donnée par le Conseil d'administration à sa soixante-quatrième session.

73. Le tableau 4 indique également les dépenses projetées pour 1998, lesquelles devraient correspondre globalement aux niveaux approuvés pour toutes les catégories, y compris la provision pour imprévus.

74. Comme il n'est pas envisagé de transférer le siège dans un nouveau bâtiment en 1998, aucune dépense ne sera encourue au titre des imprévus inscrits à cet effet. Conformément à l'autorisation donnée par le Conseil d'administration à sa soixante-quatrième session, les crédits correspondants ont été réaffectés à la couverture des contributions rétroactives dues à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour les fonctionnaires temporaires employés de longue durée, étant entendu que ces crédits ne seraient utilisés en tout ou en partie qu'au cas où les économies sur les dépenses de personnel ne permettraient pas de financer ces contributions. Au moment où le présent document est rédigé, il est prévu que ces crédits seront intégralement employés.

75. Comme les années précédentes, les prévisions budgétaires pour 1999 ont été calculées sur la base de facteurs appropriés pour chaque type de dépenses et en fonction des tendances présentes et passées.

76. Les provisions pour hausse des prix et des coûts tiennent compte, dans toute la mesure possible, de tous les facteurs connus: variation des indices, hausses des commissions annoncées par les institutions coopérantes pour la supervision et l'administration des prêts, hausse des tarifs des fournisseurs et des services publics, contrats négociés et autres facteurs qui influent sur les dépenses, y compris hors siège. Les principaux éléments pris en considération sont les suivants:

- a) sauf indication contraire, un taux général d'inflation de 2,3% a été appliqué à toutes les dépenses encourues à Rome sur la base du taux moyen d'inflation projeté par les autorités italiennes pour 1999.
- b) les augmentations des traitements des cadres et des personnels des services généraux ont été calculés sur la base des facteurs ci-après. Elles relèvent du régime commun des Nations Unies et, comme dans le passé, ont été calculées en étroite collaboration avec l'organisme de référence à Rome (FAO), en tenant compte de l'entrée en vigueur éventuelle de recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Les pourcentages d'augmentation varient d'une année sur l'autre et, dans ces conditions, les chiffres indiqués ci-dessous représentent la meilleure estimation possible de ce que seront effectivement les augmentations décidées pour 1999:
 - i) une majoration d'environ 2,5% des traitements et indemnités de poste, correspondant aux avancements annuels ou biennaux à l'échelon supérieur et aux changements de classe;

- ii) une majoration de 3% pour les agents des services généraux au titre de la hausse du coût de la vie à compter du 1^{er} novembre 1999;
- iii) une provision de 1,65% en prévision de la revalorisation du barème des indemnités de poste des cadres à compter de mars 1999;
- iv) une majoration de 3% de la rémunération considérée aux fins de la pension des cadres à compter de novembre 1999;
- v) une hausse de 5% prévue des contributions au plan d'assurance maladie et des frais médicaux après cessation de service à compter de janvier 1999;
- vi) conformément à la pratique du régime commun des Nations Unies, l'actualisation, en fonction du niveau de rémunération le plus récent, des primes de rapatriement et des indemnités pour cessation de service estimées, comme les années précédentes, à 6,5% des traitements de base nets des cadres et à 12% des salaires du personnel des services généraux;
- vii) une hausse pondérée d'environ 4% pour les tarifs aériens, de 2% pour l'indemnité journalière de subsistance applicable à Rome et de 3% pour les autres capitales.

77. Les prévisions relatives aux dépenses de supervision et d'administration des prêts facturées par les institutions coopérantes pour les projets du FIDA tiennent compte des augmentations qui ont été communiquées, ainsi que de certaines hausses estimatives (4%) qui n'avaient pas encore été confirmées lors de la préparation de ce document.

78. Les différentes catégories de dépenses du budget administratif sont examinées de façon plus détaillée dans la présente section, et les écarts significatifs font l'objet d'une explication. On trouvera à l'annexe IV une analyse du budget 1999 par département et unité organique.

A. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles

79. On trouvera au tableau 5 le détail des dépenses afférentes à la vingt-troisième session du Conseil des gouverneurs, aux trois sessions du Conseil d'administration, aux trois réunions d'une journée du Comité de l'évaluation et aux quatre réunions du Comité de vérification des comptes qui doivent se tenir en 1999. Ce poste enregistre une baisse de 17 000 USD en termes réels, bien que les dépenses de traduction pour le Comité de vérification des comptes aient augmenté. Les économies prévues seront réalisées principalement dans le domaine des sessions du Conseil d'administration et sont imputables surtout à la réduction du recrutement de personnel de traduction non local, à la gestion plus efficace des documents et au développement de la traduction à distance. L'allocation globale proposée pour 1999 comprend une provision de 76 000 USD pour majoration éventuelle des taux de rémunération du personnel de conférence, de l'indemnité journalière de subsistance à Rome et des frais de voyage.

B. Dépenses de personnel

80. Ainsi qu'il a été indiqué au Conseil d'administration, l'équipe chargée de la stratégie en matière de gestion des ressources humaines a entrepris de recenser l'ensemble des besoins en personnel du Fonds et a terminé l'examen de la classification des postes. D'après les premiers résultats, six fonctionnaires actuellement classés dans la catégorie des services généraux exercent des fonctions de cadre. Cette situation est apparue graduellement à mesure que les activités administratives et opérationnelles évoluaient par suite de l'attribution de nouvelles tâches aux postes

en cause. Il est donc recommandé que ces postes soient transférés à la catégorie des cadres. Les dépenses limitées associées au reclassement de ces six postes seront couvertes grâce au recrutement, pour pourvoir les postes vacants, d'agents à des échelons moins élevés que les anciens titulaires.

81. Ainsi qu'il ressort du tableau 6, les dépenses de personnel prévues pour 1999 se chiffrent à 27 834 000 USD, ce qui comprend une provision pour hausses normales des prix de 1 033 000 USD, conformément au paragraphe 76 b) ci-dessus, ainsi qu'une augmentation globale de 123 000 USD pour les raisons exposées ci-après.

82. Le tableau 6A fait apparaître la nouvelle répartition prévue des effectifs par classe; la dotation générale en personnel ne change pas par rapport à 1998. Les chiffres présentés devront peut être être modifiés lorsque l'équipe chargée de la stratégie en matière de gestion des ressources humaines aura terminé son étude de la charge de travail pour toute l'organisation. Les autres éléments importants des dépenses de personnel sont les suivants:

- a) **Traitements et indemnités de poste.** En ce qui concerne les cadres, les crédits prévus pour les avancements à l'échelon supérieur et la revalorisation du barème des indemnités de poste s'élèvent au total à 220 000 USD, conformément au paragraphe 76 b) i) et iii). S'agissant du personnel des services généraux, la provision pour hausse des traitements et pour une partie des avancements biennaux d'échelon est de 291 000 USD. Ces augmentations, d'un montant total de 511 000 USD, marquent une progression d'environ 3% par rapport à l'année précédente.
- b) **Indemnités pour frais d'études et autres indemnités.** Le montant de 44 000 USD inscrit au titre de la hausse des prix couvre les augmentations projetées des indemnités pour frais d'étude, conformément à la nouvelle augmentation de plafond proposée à compter du 1^{er} janvier 1999, ainsi que l'augmentation des indemnités pour charges de famille pour les deux catégories de personnel prenant effet à la même date.
- c)
 - i) **Contributions au titre des pensions et de l'assurance maladie.** L'augmentation réelle de 89 000 USD est due à une augmentation du nombre de participants à l'assurance médicale et à la couverture médicale après cessation de service. Une augmentation de 3% de la rémunération considérée aux fins de la pension doit prendre effet en novembre 1998 et une majoration analogue est prévue en novembre 1999 pour les deux catégories de personnel.
 - ii) **Impact des dépenses afférentes à la couverture médicale après cessation de service.** Il a été porté à l'attention du Conseil des gouverneurs, lors de sa vingt et unième session (GC 21/L.5) que le système actuel de couverture médicale après cessation de service regroupant diverses organisations (FAO, Programme alimentaire mondial, FIDA etc.) qui 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 actuaire recruté par la FAO a déterminé 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. L'actuaire mettant les estimations à jour au 31 décembre 1997, a calculé que les engagements non financés s'élevaient à 229 millions de USD, dont 12,9 millions de USD pour le FIDA. Il s'agit de chiffres préliminaires et le FIDA, comme les autres institutions des Nations Unies basées à Rome, suit la situation avec la FAO pour s'entendre sur la répartition 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 ainsi que

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 de la couverture médicale après cessation de service s'élève à 517 000 USD sur la base des chiffres estimatifs fournis par la FAO.

- iii) **Indemnités pour dommages corporels, maladies ou décès de membres du personnel.** Conformément aux dispositions du Manuel d'administration du personnel, le FIDA assure les membres de son personnel en cas de dommages corporels, maladie ou 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.

Les augmentations de prix ainsi prévues atteignent au total 350 000 USD, y compris la provision prévue au titre des hausses de prix des contributions au régime de couverture médicale et aux assurances.

- d) et e) **Congés dans les foyers, primes de rapatriement et indemnités de cessation d'emploi.** Les hausses de prix correspondent à une augmentation des frais de transport aérien pour les congés dans les foyers de 13 000 USD; en ce qui concerne les primes de rapatriement et les indemnités de cessation d'emploi, l'augmentation atteint au total 37 000 USD pour les deux catégories de personnel. Compte tenu de la légère réduction de 17 000 USD prévue, le montant total proposé s'établit à 315 000 USD dans le cas des congés dans les foyers et à 1 442 000 USD pour les primes de rapatriement et les indemnités de cessation d'emploi.
- f) **Réinstallation et recrutement.** Ainsi qu'il ressort des graphiques, le taux de renouvellement des cadres est resté relativement stable pendant la période 1993-1997, s'établissant en moyenne à 7 cas par an. En 1998, le nombre de cessations d'emploi pour cause de départ à la retraite ou de démission était 14, dont 50% de démissions imprévues. En l'absence de crédits budgétaires permettant de recruter pour pourvoir les postes restés vacants à la suite de ces départs imprévus de 1998, les recrutements ont été remis à 1999 de sorte que les dépenses de recrutement et de réinstallation augmenteront sensiblement cette année. Le crédit total destiné aux réinstallations a été augmenté de 73 000 USD. Le montant de 14 000 USD prévu au titre de la hausse des prix est destiné à couvrir l'effet de l'inflation sur les frais de déplacements pour entretiens et recrutement, les frais de déménagement et l'augmentation de l'indemnité journalière de subsistance à Rome, qui se répercute à la fois sur le coût des déplacements pour entretiens et sur les dépenses d'engagement des cadres.
- g) **Personnel temporaire.** Ainsi qu'il est indiqué plus haut, une étude a été entreprise au FIDA sur le personnel temporaire employé pour une longue durée. Une réduction en termes réels de 13 000 USD est prévue et, compte tenu de l'augmentation de 44 000 USD inscrite au titre de la hausse des prix, le total s'établit à 1 102 000 USD.
- h) **Heures supplémentaires.** Les crédits prévus à ce poste accusent une légère réduction de 9 000 USD. Compte tenu d'une augmentation de 7 000 USD au titre de la hausse des prix, ils s'établissent au total à 226 000 USD pour 1999.

- i) **Formation.** Le montant total proposé pour 1999 est de 439 000 USD y compris 13 000 USD au titre des hausses de prix prévisibles. En 1998, le Fonds a investi dans la formation du personnel dans les domaines suivants: ateliers de perfectionnement des cadres, gestion du rendement; compétences linguistiques et rédactionnelles; bourses d'étude; formation intéressant le Département gestion des projets (notamment, supervision des projets, conception participative des projets, gestion de portefeuille); enfin divers cours de formation du personnel des services généraux sur des questions économiques et autres domaines se rapportant à leur travail. En outre, des membres du personnel ont reçu une formation à la suite des résultats obtenus par le système performance individuelle (SPI). À l'issue des activités de formation et des analyses rigoureuses des besoins menées en 1998, un programme de formation a été élaboré pour 1999 visant à promouvoir le changement dans la philosophie de la gestion et à renforcer les compétences du personnel. Un comité consultatif pour la formation et la valorisation a été créé en juin 1998 pour permettre aux représentants de chaque département de confirmer les besoins de formation définis par le SPI et d'identifier de nouveaux besoins de perfectionnement du personnel et d'élaborer les stratégies pertinentes. En 1999, le Fonds consolidera les premiers acquis et les systèmes déjà en place. Le FIDA, qui faisait largement appel aux consultants extérieurs dans le passé, continue de renforcer ses capacités internes en matière de ressources humaines et de valorisation du personnel. Il convient de noter que les activités destinées à promouvoir le changement dans la philosophie de la gestion exigent une formation de longue durée. Chaque année, des modules seront introduits pour compléter les acquis. C'est pour cette raison que certaines activités resteront inscrites au programme de formation au cours des trois à cinq années à venir. Le programme de formation pour 1999 sera axé sur deux grands domaines:
- i) **Formation à l'appui du changement.** Il s'agit en premier lieu de favoriser le changement dans la philosophie de la gestion. Les interventions varieront en fonction des besoins des groupes, mais elles comporteront toutes des éléments communs de façon à introduire dans l'ensemble de l'organisation une philosophie de la gestion homogène. Ces éléments porteront sur la compréhension des personnes et des cultures, la résolution de problèmes, les aptitudes à la communication, la gestion de la qualité et le service à la clientèle.
- a) **Ateliers de perfectionnement des compétences de gestion et de supervision.** Ces ateliers sont destinés au personnel qui n'a pas participé aux ateliers de 1998 dans ce domaine. Une série d'ateliers sera organisée pour répondre aux besoins des fonctionnaires chargés de gérer des personnels externes et internes ainsi que des clients.
- b) **Ateliers de synergie des groupes.** Ces ateliers, lancés en 1998 dans le cadre du programme de gestion des ressources humaines, se sont révélés un excellent moyen pour le personnel et les responsables de chaque unité de se rencontrer et de débattre de questions qui les intéressent directement ainsi que leur unité. Ils permettent ainsi de doter les fonctionnaires de tous niveaux de compétences de gestion et sont jugés indispensables à tout changement durable.
- c) **Gestion du rendement.** En 1998, un nouveau SPI a été appliqué à l'ensemble de l'organisation. Le Fonds procédera à une évaluation annuelle entre décembre 1998 et mars 1999, et organisera une série de réunions d'orientation pour aider les responsables à mettre en oeuvre la

dernière étape du système, y compris le processus d'examen de la gestion et la rédaction des rapports d'appréciation du comportement professionnel.

- d) **Gestion des connaissances et échanges d'expérience.** Les activités proposées dans ce domaine ont trait à la diffusion interne des connaissances et expériences. Il s'agit d'exploiter les ressources internes pour recueillir des connaissances et les communiquer au moyen d'exposés et de stages d'orientation avec recours à l'informatique. Les dépenses sont liées à la formation du personnel (par exemple formation de formateurs et formation aux techniques d'animation) et à la conception et à l'élaboration technique de programmes d'orientation sur les politiques et procédures opérationnelles du FIDA, les problèmes de développement rural, etc.
 - e) **Mobilisation des ressources et activités de promotion.** À l'appui de la stratégie de mobilisation des ressources, des fonds ont été réservés à la formation du personnel en matière de mobilisation des ressources et d'activités de promotion.
- ii) **Perfectionnement des compétences techniques du personnel.** Le deuxième grand domaine de formation concerne le perfectionnement des compétences techniques. Les activités énumérées ci-après sont issues du SPI de 1998 et pourraient être complétées suite aux résultats du SPI de 1999.
- a) **Formation technique.** Elle porte sur les domaines suivants: comptabilité, finances et administration, bases économiques, planification du travail, organisation et gestion du temps, principes applicables aux décaissements et aux services des prêts, publications et gestion des stocks, etc. Diverses techniques de formation seront appliquées: modules d'auto-apprentissage, encadrement individuel, ateliers et cours internes et externes.
 - b) **Formation intéressant le département gestion des projets.** Comme suite aux activités de 1998, des fonds seront alloués pour la conception participative de projets, la gestion de portefeuilles, la passation des marchés et la supervision directe des projets.
 - c) **Gestion des risques:** poursuite des activités de 1998.
 - d) **Rédaction et mise en forme de textes, cours de langue et bourses d'études:** il s'agit d'activités permanentes de l'organisation.

C. Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation

83. On trouvera au tableau 7 les coûts projetés pour 1999 qui se montent à 14 914 000 USD.

Préévaluation et dépenses connexes

84. Il est proposé que le FIDA entreprenne 33 équivalents de préévaluation complète en 1999, soit une de plus qu'en 1998. Les divisions régionales s'efforcent actuellement de contenir le coût moyen des préévaluations en veillant à ce que les travaux de conception technique soient pour l'essentiel achevés pendant le stade de la formulation des projets grâce au FEP; le niveau des ressources affectées à la préévaluation a été déterminé compte tenu des facteurs suivants: a) le nombre de projets devant être soumis au Conseil d'administration en 1999, y compris une petite réserve de projets en prévision d'aléas éventuels, comme il s'en est produit dans le passé; b) la nécessité de commencer les préévaluations des projets que l'on prévoit de soumettre au Conseil d'administration à sa session d'avril 2000. Il sera ainsi possible de mieux échelonner les projets à présenter au Conseil.

85. On prend actuellement contact avec diverses IFI comme la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAfD) pour identifier des projets susceptibles d'être cofinancés par le FIDA. Le nombre définitif de projets dépendra donc de l'issue de ces consultations. Le montant total de 1 990 000 USD qui est proposé comporte une légère réduction en termes réels de 6 000 USD et une augmentation pour hausses de prix de 52 000 USD.

Supervision et dépenses connexes

86. À sa vingtième session, tenue 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. Une équipe spéciale chargée de l'application d'un plan d'action d'une durée limitée 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 ensuite été créée afin d'examiner toutes les questions posées par l'application de ces recommandations, y compris leurs incidences financières. À cette fin, le FIDA a organisé un atelier avec les institutions coopérantes le 13 février 1998 afin de réfléchir aux moyens de renforcer le processus de supervision, compte tenu des finalités énoncées dans les grands axes stratégiques du Fonds.

87. L'équipe spéciale a mis au point un modèle de lettre de nomination qui définit en détail les fonctions et les conditions requises pour sous-traiter l'administration des prêts dans le cas de projets supervisés directement par le FIDA. Elle met également la dernière main à des directives de supervision directe applicables à ces mêmes projets. Toutefois, en ce qui concerne les dépenses, les indications reçues jusqu'ici de diverses IC montrent clairement qu'aucune réduction n'est possible. La BAfD et la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) ont fait savoir qu'elles devraient relever leurs coûts moyens annuels. Le FIDA a récemment été informé que la Banque mondiale avait décidé d'appliquer un "système uniforme de calcul des coûts" à tous les services, intérieurs et extérieurs, ce qui entraînera une majoration de coûts sensible. La Banque a en outre indiqué qu'il est nécessaire de renforcer la supervision dans le cadre d'un effort concerté visant à améliorer la qualité de l'exécution et l'impact global des projets. Ces mesures pèseront sans aucun doute très lourdement sur les ressources budgétaires du FIDA, d'autant plus qu'on a actuellement pour objectif de maintenir une croissance réelle zéro. Comme annoncé au paragraphe 62, une note d'information détaillée sera distribuée.

88. En outre, on s'efforce de contenir autant que possible le volume du portefeuille de projets (exprimé en EPC) en examinant avec rigueur les propositions de prorogation de prêts dans le contexte 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 (document EB 97/61/R.10). Sur les 24 projets devant être clos en 1998, 14

le sont déjà et 10 devraient l'être avant la fin de l'année. Deux projets financés par le FIDA au Bangladesh ont été prolongés afin de venir en aide à ce pays où les inondations répétées ont très durement frappé les ruraux pauvres. Toutefois, le FIDA paraît être sur la bonne voie pour contenir le volume de son portefeuille. On estime que des ressources devront être prévues pour financer approximativement 204,18 EPC. On prévoit qu'à la fin de 1998 le Conseil d'administration aura approuvé les projets sous supervision directe du FIDA; il en a déjà approuvé six et devrait en approuver neuf autres à sa soixante-cinquième session. Il est nécessaire de prévoir un crédit budgétaire suffisant (en termes d'EPC) parce qu'il deviendra de plus en plus important de veiller à réaliser les conditions requises pour l'entrée en vigueur et le démarrage rapide des projets. Une partie du crédit budgétaire servira d'autre part à financer les services d'administration de prêts et de passation de marchés que le BSP/ONU fournira pour 14 projets pilotes sous supervision directe. (Une commission forfaitaire annuelle de 12 000 USD est prévue pour chaque projet sous supervision). Un projet sera administré par le Fonds arabe pour le développement économique et social (FADES).

89. **Vérifications des comptes de prêts et de dons entreprises par le FIDA.** Ainsi qu'il est indiqué dans l'Aperçu du programme de travail et budget du FIDA pour 1999, il est proposé que le Fonds entreprenne périodiquement 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 la bonne 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. On pourrait également recourir à cette pratique lorsqu'on soupçonne une mauvaise utilisation des fonds. Le coût prévu de ces activités en 1999 figure à part sous la rubrique Vérifications des comptes de prêts et de dons entreprises par le FIDA dans la catégorie Dépenses de préévaluation, de supervision et d'évaluation. Le Bureau de la vérification interne des comptes utilisera la moitié environ du crédit de 45 000 USD prévu pour financer son programme 1999 de vérification des comptes de dons qui sera particulièrement axé sur les dons non contrôlés par un commissaire aux comptes. Le solde sera consacré à des vérifications spéciales d'activités de projets. Ces interventions seront lancées dans des cas exceptionnels par le Département Gestion des programmes et exécutées en coordination avec le Bureau du Contrôleur, le Bureau de la Vérification interne des comptes, l'institution coopérante et l'emprunteur.

90. **Les activités de suivi du FIDA** en 1999 seront légèrement réduites par rapport à 1998 et serviront à: étayer la nouvelle priorité stratégique accordée à l'exécution des projets et à la gestion du portefeuille, et b) à veiller au respect du nouvel axe stratégique convenu en matière d'exécution et de gestion du portefeuille. Ce suivi est particulièrement nécessaire pour la Division Amérique Latine et Caraïbes et la Division Proche-Orient et Afrique du Nord, étant donné que seulement un très petit nombre de pays relevant de ces divisions ont eu accès au MSI en dépit des problèmes qui se posent dès les premiers stades de l'exécution dans ces régions. Les divisions Afrique I et Afrique II bénéficieront largement du MSI et du suivi du FIDA. Le crédit total proposé, compte tenu de hausses de prix de 27 000 USD, est de 1 120 000 USD.

91. **Supervision des DAT.** Pour maintenir la participation à la gestion du portefeuille de dons, une somme de 187 000 USD a été proposée pour 1999 au titre de la supervision des dons actifs et nouveaux.

Voyages du personnel

92. **Préévaluation et suivi conduit par le FIDA.** Les crédits alloués aux voyages du personnel seront augmentés afin de permettre une participation accrue aux activités de préévaluation, de suivi, d'exécution et de gestion du portefeuille, pour lesquelles il est nécessaire de renforcer la présence sur le

terrain. L'utilisation de billets d'avion non transférables devrait permettre de faire quelques économies. Ainsi, compte tenu d'une légère réduction en termes réels de 26 000 USD et de hausses de prix de 35 000 USD, un crédit de 1 059 000 USD est proposé pour 1999.

Évaluation et études

93. **Supervision directe.** En revanche, comme le nombre de projets sous supervision directe du FIDA augmente, le crédit proposé pour 1999 a été porté à 78 000 USD.

94. On trouvera au tableau 7A des précisions sur les activités prévues dans ce domaine en 1999.

D. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement

95. Les dépenses de bureau et les dépenses générales de fonctionnement sont présentées en détail au tableau 8. Comme les années précédentes, elles concernent les dépenses du siège, les services professionnels et les dépenses diverses. Ces différentes catégories sont présentées avec plus de précision ci-dessous.

a) Dépenses du siège

96. Il s'agit des charges de fonctionnement pour les locaux du siège ainsi que des dépenses au titre du matériel de bureau et des fournitures administratives. Le crédit de 4 673 000 USD proposé pour 1999 est légèrement inférieur à celui de 1998.

- i) **Services de sécurité et de gardiennage** L'allocation budgétaire pour 1998, soit 353 000 USD, couvre le montant du contrat relatif aux services de sécurité ainsi que celui de l'assistance technique pour les systèmes de sécurité du siège et du FIDA/2. Le crédit a pu être réduit de 20 000 USD par rapport à celui de 1998 après la révision du contrat concernant la sécurité des nouveaux bureaux du FIDA/2 (7^e et 8^e étages) et la suppression des services intéressant l'Annexe. L'allocation budgétaire comprend des hausses de prix de 8 000 USD.
- ii) **Communications.** Ce crédit couvre les charges prévues en 1999 pour le réseau intégré de services de communication par téléphonie, télécopie et télex, soit au total 581 000 USD. Grâce à l'emploi de services internationaux de messagerie sous contrat et à l'étude attentive du marché, le niveau de 1998 est maintenu avec des hausses de prix de 13 000 USD malgré l'augmentation importante du volume de toutes les communications, à l'exclusion du télex.
- iii) **Frais d'éclairage, chauffage, énergie, eau et entretien des locaux.** Cette allocation couvre les dépenses correspondant à l'utilisation et à l'entretien des bâtiments, aux services d'entretien et de nettoyage, au fonctionnement des installations techniques, y compris le chauffage et la climatisation, aux fournitures pour les bâtiments, aux charges de copropriété pour les bureaux du FIDA/2, à la consommation d'énergie électrique, d'eau et de gaz et aux travaux d'amélioration des locaux qui ne sont pas financés par le gouvernement hôte. L'allocation de 1 304 000 USD proposée pour 1999 comprend une augmentation en termes réels de 37 000 USD qui correspond aux services de nettoyage, à la consommation d'eau, d'électricité etc. et aux services d'entretien supplémentaires nécessaires pour les nouveaux bureaux du FIDA/2, ainsi que des hausses de prix de 30 000 USD.



- iv) **Fournitures et imprimerie.** L'allocation budgétaire couvre le fonctionnement de l'atelier d'imprimerie et les frais connexes d'entretien du matériel, ainsi que la reproduction des documents, les fournitures de bureau et la papeterie. Elle est réduite de 64 000 USD par rapport à 1998 grâce à une meilleure distribution des fournitures informatiques et de la papeterie et à l'achat anticipé de papier en 1998. L'allocation de 1999 s'élève à 438 000 USD, y compris des hausses de prix de 10 000 USD.
- v) **Matériel de bureau et entretien.** Cette allocation couvre normalement l'achat, le remplacement et l'entretien du matériel de bureau pour le siège (coffres-forts, matériel audiovisuel, divers équipements de bureau habituels) et des véhicules. Le niveau est en légère baisse par rapport à 1998, et l'allocation proposée pour 1999 en tenant compte de la hausse des prix est de 179 000 USD.
- vi) **Services informatiques.** L'allocation de 1 683 000 USD proposée pour 1999 couvre le coût des services et des outils de technologie de l'information nécessaires aux opérations du Fonds.

	USD
Achat des matériels	47 100
Achat de logiciels standards	73 300
Coûts de la mise à jour des logiciels	215 300
Coûts de l'assistance technique pour le matériel	133 600
Coûts des services informatiques de la FAO et du CIC	194 900
Location d'ordinateurs de bureau et de serveurs	516 900
Location des lignes pour la communication des données	111 300
Honoraires et autres dépenses liées à la formation technique spécialisée	94 700
Rémunération de spécialistes pour des services de courte durée	36 900
Personnel d'assistance (hot line), formation et appui aux utilisateurs, fonctionnement du système informatique	259 000
Total	1 683 000
Total	1 683 000

Ces dépenses peuvent être classées en cinq grandes rubriques en fonction des services et installations fournis au FIDA.

	USD
Utilisation de l'infrastructure technique du FIDA pour assurer la continuité et la fiabilité du réseau et des services informatiques, et fourniture d'un appui à ces activités	965 600
Appui aux utilisateurs finals (hot line) et formation à divers niveaux pour l'utilisation des applications standards	215 400
Maintenance des systèmes utilisés et fourniture d'un appui pour ces systèmes	169 100
Services contractuels pour les applications des gros systèmes, liaison avec Internet	296 000
Développement de l'infrastructure technique pour accroître la capacité et développer les services	36 900
Total	1 683 000



- vii) **Autres.** Cette allocation couvre les dépenses suivantes: primes d'assurance du siège, remplacement et entretien du matériel de la cafétéria, fournitures médicales et services divers. L'allocation proposée pour 1999 comporte une augmentation en termes réels de 10 000 USD destinée à couvrir l'extension de l'assurance, le matériel et les services de restauration nécessaires par suite de l'occupation de bureaux supplémentaires (FIDA 2); compte tenu d'une hausse de prix de 3 000 USD, elle s'établit à 135 000 USD.

b) **Services professionnels**

97. Cette allocation couvre les dépenses afférentes aux services externes utilisés principalement pour la gestion administrative et financière courante. Le crédit proposé pour 1999 est de 825 000 USD.

- i) **Honoraires et frais du commissaire aux comptes.** Les dépenses à ce titre sont évaluées à 100 000 USD pour 1999, dont une hausse des prix estimée à 2 000 USD.
- ii) **Services financiers.** Cette allocation couvre les dépenses encourues par la Trésorerie du FIDA, essentiellement pour l'abonnement à un service d'information en ligne sur les marchés financiers, à une agence de notation financière, à divers services professionnels et à des publications. Le niveau est en baisse de 16 000 USD par rapport à 1998, ce qui, compte tenu d'une hausse de prix de 5 000 USD, porte l'allocation proposée pour 1999 à 181 000 USD.
- iii) **Traducteurs extérieurs.** Les années précédentes, les crédits de ce poste couvraient les dépenses relatives aux services de traduction extérieure ne se rapportant pas aux réunions officielles, et notamment la traduction en anglais de documents rédigés dans des langues non officielles, ainsi que les dépenses connexes de mise en forme rédactionnelle. Aucun crédit n'est proposé pour 1999.
- iv) **Services juridiques.** Cette rubrique regroupe les crédits relatifs à divers services juridiques, notamment les honoraires d'un cabinet juridique local qui donne des avis au FIDA sur les aspects juridiques de ses activités en Italie - contrats commerciaux, privilèges et immunités des fonctionnaires, statut juridique du Fonds au regard de l'Accord de siège, procédures du Gouvernement italien et de la justice italienne. Le montant alloué pour 1999, soit 26 000 USD, englobe une augmentation de prix de 1 000 USD.
- v) **Bâtiments - Services techniques.** Les crédits de cette rubrique correspondent aux prestations techniques. En 1998, un accord-cadre a été conclu avec un bureau d'architectes conseils qui doit donner des avis sur les questions techniques intéressant l'immeuble du siège provisoire, les projets techniques d'amélioration des bâtiments et fournir une aide dans les rapports avec les autorités italiennes compétentes. L'allocation de 1998, soit 21 000 USD, est maintenue en termes réels pour 1999.
- vi) **Services d'audit spécialisés.** Ce nouveau crédit de 80 000 USD, qui est proposé, remplace le crédit prévu l'année dernière pour les consultants s'occupant du développement des systèmes et assurera au Bureau de la vérification interne des comptes des fonds suffisants pour son programme de recours à des services extérieurs de vérification spécialisés. Des spécialistes extérieurs seront engagés sous la responsabilité du Bureau pour compléter les ressources humaines internes dans des domaines de vérification spécialisés (par exemple, technologie de l'information,



trésorerie). Ce recours aux services extérieurs constitue un élément clé de la stratégie d'audit tendant à renforcer la capacité de vérification interne du FIDA et à assurer un service d'audit plus efficace dans des domaines spécialisés.

- vii) **Consultants - SGI - Développement des systèmes.** La coordination des activités d'aide et d'appui aux utilisateurs ainsi que l'assistance technique et la maintenance des systèmes institutionnels nécessitent le concours de spécialistes de façon permanente. Le crédit total alloué reste au niveau de 1998. Les activités d'appui et de maintenance des systèmes institutionnels ont été maintenues au minimum en 1998 afin de disposer de ressources pour la mise au point de nouveaux systèmes financiers sans accroissement général de coûts par rapport aux années précédentes. La situation doit être corrigée en 1999 de façon à pouvoir appuyer convenablement les applications à l'échelle institutionnelle. À cet égard, il est indispensable de mettre en place l'équipe d'élaboration des applications et d'appui mentionnée dans l'Aperçu du Programme de travail et budget 1999. L'allocation proposée pour 1999 est maintenue au niveau de 1998 et, compte tenu d'une hausse de prix de 13 000 USD, elle se chiffre au total à 427 000 USD.

c) **Divers**

- i) **Frais de représentation.** Le montant de 46 000 USD demandé traduit une légère augmentation de 1 000 USD par rapport à 1998 et une hausse de prix de 1 000 USD.
- ii) **Bibliothèque, livres et périodiques.** La légère augmentation de 1 000 USD par rapport au niveau de 1998 et une hausse de prix de 2 000 USD portent l'allocation totale proposée pour 1999 à 80 000 USD.
- iii) **Liaison avec l'ONU.** Le FIDA utilise les locaux de l'ONU à New York et le bureau de l'ONU à Washington pour assurer la liaison avec diverses institutions des Nations Unies, la Banque mondiale, le FMI, la Banque interaméricaine de développement, de nombreuses ONG ainsi qu'avec d'autres actions d'aide multilatérale et conférences qui se tiennent dans ces deux villes. L'allocation demandée pour 1999 est maintenue au même niveau; compte tenu d'une hausse de prix de 9 000 USD, elle s'élève à 325 000 USD.
- iv) **Services de la FAO.** Cette rubrique concerne les prestations de la FAO pour les services médicaux et les examens d'aptitude linguistique. En 1999, la FAO devrait augmenter la part des coûts revenant au Fonds de 16 000 USD. Ce montant supplémentaire couvrira les dépenses liées à l'adoption progressive d'arrangements de partage des coûts entre la FAO, le PAM et le FIDA alors que la FAO demandait auparavant le remboursement du coût des services fournis au FIDA sur la base du temps passé. Compte tenu d'une hausse de prix de 5 000 USD, l'allocation proposée se chiffre à 50 000 USD.
- v) **Autres.** L'allocation pour 1999, qui couvre les petites dépenses de bureau, les déplacements locaux en taxi, les journaux, les fournitures de papeterie urgentes, etc. est réduite légèrement - de 4 000 USD - par rapport au niveau de 1998. Compte tenu des hausses des prix, elle s'élève au total à 36 000 USD.

E. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation des ressources

98. Cette catégorie budgétaire, qui est présentée en détail au tableau 9, regroupe les diverses rubriques ci-après.

99. **Voyages officiels.** Comme en 1998, cette rubrique correspond aux voyages du personnel à l'exclusion toutefois des voyages du personnel de PD pour les activités de préévaluation et de supervision, qui figurent séparément comme mentionné aux paragraphes 92 et 93. Le montant alloué fait apparaître une diminution de 105 000 USD qui est principalement imputable aux économies réalisées par la plupart des départements/divisions grâce à l'utilisation de billets d'avion non échangeables à tarif réduit. Compte tenu de hausses de prix de 60 000 USD, le crédit proposé pour 1999 s'établit à 1 689 000 USD.

100. **Études spéciales.** Il est parfois nécessaire de réaliser des études spéciales à l'appui de certaines activités, de certains thèmes ou de certaines directives opérationnelles. Ces activités de soutien devraient diminuer légèrement (de 1 000 USD) en 1999 et par conséquent l'allocation proposée, y compris une hausse des prix de 3 000 USD, est de 120 000 USD.

101. **Médias, communications et constitution de réseaux.** En 1999, le FIDA s'efforcera en priorité dans ce domaine de soutenir le processus de consultation concernant les besoins futurs en ressources du Fonds. La stratégie d'information et de communication sera donc étroitement liée à la mobilisation des ressources. Elle a les objectifs suivants: a) faire connaître au public le mandat du FIDA, son expérience et ses points forts en matière de lutte contre la pauvreté; b) raffermir les alliances avec les principaux responsables au sein des gouvernements, des assemblées parlementaires et des organismes d'aide pour appuyer les priorités de développement communes; c) élargir les partenariats à caractère opérationnel avec les acteurs du secteur privé, les organisations non gouvernementales, la société civile et les institutions intergouvernementales.

102. Les activités habituelles d'information et de relation avec les médias se poursuivront également en 1999. Il s'agira d'assurer la couverture par les médias de toutes les visites officielles du Président du FIDA, des réunions du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, des signatures de prêt et de diverses manifestations au siège, dans les pays donateurs et sur le terrain. Des voyages sur le terrain seront organisés afin de présenter à des journalistes sélectionnés représentant les médias internationaux les réalisations du Fonds, en particulier les innovations en matière d'arrangements institutionnels qui assurent la réussite des projets. Aux diverses manifestations et projets spéciaux d'information du public pour 1999 sont prévus des points presse, débats d'experts et conférences de presse destinés à attirer l'attention sur les manifestations/journées particulières qui se tiendront dans certaines capitales des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques et de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole.

103. Les nouvelles activités médiatiques prévues pour 1999 viseront à assurer une large diffusion de l'information en établissant un réseau de correspondants des médias et en exploitant le potentiel qu'offre Internet, les systèmes multimédias et les liaisons électroniques avec les pays en développement. Un réseau de partenariat et de soutien ainsi que des échanges seront également établis avec les services de presse et d'information des gouvernements bénéficiaires. La mise à disposition d'informations intéressantes à publier, de documents audiovisuels digitaux et photographiques conçus en fonction des besoins est également prévue. L'allocation totale proposée pour 1999 s'élève à 268 000 USD, y compris une hausse de prix de 8 000 USD.

104. **Rapport annuel.** Le rapport annuel donne des informations sur les opérations et les activités régionales entreprises pendant l'année et présente les états financiers vérifiés. Il est distribué aux gouvernements membres, à d'autres institutions financières et de développement, à des ONG et au public qui s'intéresse à l'action du FIDA. Ce rapport, qui est devenu une publication de référence essentielle, est de plus en plus demandé. Conformément au souci de réduction des coûts, l'allocation proposée pour 1999, soit 137 000 USD, comprend une réduction réelle de 5 000 USD en partie absorbée par des hausses de prix de 2 000 USD.

105. **Publications.** Les publications contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques et institutionnels du FIDA et renforcent donc sa position en tant que centre de savoirs. Elles ont pour but de faire connaître les résultats obtenus par le Fonds, de promouvoir ses grandes orientations, d'obtenir des appuis pour ses activités et de mieux faire comprendre la pauvreté rurale.

106. À la suite du processus de réingénierie, les publications sont produites de façon plus systématique et plus rentable grâce à la mise en place d'une nouvelle procédure prévoyant un examen du contenu, à la présence au FIDA de services internes de graphisme et de publication assistée par ordinateur ainsi qu'à des stratégies plus rationnelles d'impression et de diffusion. Ces nouvelles méthodes ont permis d'accroître de façon remarquable le nombre de publications au cours des deux dernières années. Toujours suivant le principe de la rentabilité, l'allocation proposée pour 1999 se chiffre à 234 000 USD, soit 38 000 USD de plus qu'en 1998 en raison de l'augmentation de la demande et de hausses de prix de 5 000 USD.

107. **Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités.** Le FIDA continue de verser des contributions aux budgets de certains comités des Nations Unies, à d'autres comités dont les activités sont en rapport avec ses projets ou ses tâches administratives, et à d'autres organismes régionaux représentatifs de groupes importants de parties intéressées ou qui contribuent à promouvoir ses priorités et politiques. Ces contributions sont généralement utilisées pour couvrir en partie les frais généraux liés à la gestion de partenariats particuliers. Il est proposé de supprimer certaines contributions en 1999 de façon à abaisser l'allocation totale prévue pour cette année à 57 000 USD, y compris des hausses de prix de 2 000 USD. Les organes concernés par ces contributions en 1999 sont les suivants:

- i) **La Commission de la fonction publique internationale (CFPI)**, qui régleme et coordonne les conditions d'emploi dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies. Ses activités concernent trois grands secteurs: coût de la vie, traitements et indemnités, et politiques en matière de personnel. Bien que le FIDA ne soit pas membre de la CFPI, il suit généralement les pratiques du régime commun et participe aux réunions de la Commission ainsi qu'à la collecte des données nécessaires à la comparaison des conditions d'emploi. En conséquence, il verse à la CFPI une contribution proportionnelle à ses effectifs.

Le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) qui est un sous-comité du Comité administratif de coordination (CAC). Le FIDA participe, avec d'autres organismes des Nations Unies, aux réunions où sont abordées des questions de personnel ainsi que des questions financières et budgétaires. Comme dans le cas de la CFPI, la participation aux coûts du secrétariat du CCQA est proportionnelle aux effectifs. La contribution totale pour 1999 devrait être de l'ordre de 30 000 USD.

- ii) **Le Service de liaison non gouvernemental** s'emploie, par une action catalytique, à rapprocher certaines ONG et les aide à identifier et à se procurer, tant auprès de sources non gouvernementales que des organismes des Nations Unies, la documentation de référence, y compris des films et des documents audiovisuels. Tous les services sont



réunis sous l'autorité d'un seul directeur de programme et pourvoient aux besoins des ONG d'Amérique du Nord et d'Europe. L'allocation pour 1999 est maintenue à 12 000 USD.

- iii) **Le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations** conseille et assiste le Comité administratif de coordination (CAC) pour toute une série de questions en vue de promouvoir la complémentarité et il regroupe les stratégies analytiques normatives et communes du système des Nations Unies. Il assure également un dialogue permanent sur les principales stratégies, approches et questions intéressant les activités de développement du système des Nations Unies. Il facilite la coordination des programmes et les mécanismes de collaboration entre les organisations du système pour ce qui est des grands thèmes prioritaires et il fait périodiquement le bilan de la situation. Le crédit est maintenu au niveau de 6 000 USD en 1999.
- iv) **Le Forum de recherche économique**, qui couvre les pays arabes, l'Iran et la Turquie, a été créé en 1993 pour renforcer l'interaction nécessaire entre les services régionaux de recherche économique, les responsables et les groupements d'intérêt de la société civile. Le Forum encourage des recherches intéressant les politiques, diffuse les résultats de recherche aux spécialistes, aux responsables politiques et aux entreprises, et tient une banque de données et une bibliothèque de documentation. C'est une organisation non gouvernementale indépendante sans but lucratif. En échange de sa contribution, le FIDA a accès aux documents de travail, aux bulletins d'information et aux conférences périodiques du Forum. Cette contribution s'élèvera à 9 000 USD en 1999.

108. **Participation à des réunions et accueil de réunions.** Aucune augmentation de crédit par rapport à 1998 n'est prévue dans le budget de 1999. Il s'agit de couvrir le coût du personnel et des services de conférence essentiels pour les réunions autres que celles des organes directeurs tenues au siège ou à l'extérieur. L'allocation de 35 000 USD proposée pour 1999 tient compte d'une hausse des prix de 1 000 USD.

F. Imprévus

109. **Dépenses afférentes au nouveau bâtiment du siège.** L'Accord de siège conclu entre la République italienne et le FIDA prévoit que le Gouvernement italien mette à la disposition du Fonds un bâtiment permanent pouvant accueillir les services du siège et doté d'installations de conférence appropriées. Depuis 1984, chaque budget du FIDA comprend une allocation pour le déménagement et l'installation dans les nouveaux locaux. Les autorités italiennes ont régulièrement réaffirmé leur intention de respecter leur engagement et ont proposé, à titre de solution intérimaire, de louer le bâtiment voisin de l'actuel siège provisoire; cette solution semble maintenant réalisable du fait que le bâtiment est aujourd'hui complètement inoccupé.

110. C'est pourquoi des crédits sont à nouveau prévus pour couvrir le coût de services spécialisés pour établir les cahiers des charges et veiller à ce que les travaux répondent aux exigences du FIDA. La provision pour imprévus concernant le bâtiment du siège a été abaissée de 400 000 à 200 000 USD en 1994, puis à 150 000 USD seulement depuis 1996. Il est proposé d'inscrire au budget de 1999 ce même montant, étant entendu que l'allocation devra être relevée dans le budget de l'an 2000.

111. **Provisions pour dépenses imprévues.** Cette provision fixée à 250 000 USD comme en 1998 est destinée à couvrir toutes dépenses imprévues et à compenser les effets d'une inflation qui serait supérieure aux prévisions.

112. Il est recommandé que, comme il l'a fait à sa soixante-quatrième session, le Conseil d'administration autorise le Président à affecter les provisions pour imprévus à d'autres catégories de dépenses selon les besoins. Il est entendu que le Président informe toujours le Conseil d'administration de toute mesure dans ce sens.

VII. RECOMMANDATION

113. Conformément à la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et à l'article VI du règlement financier, il est recommandé:

- a) que le Conseil d'administration approuve à des fins de planification le montant de 335,22 millions de DTS pour le programme de travail de 1999;
- b) que le Conseil d'administration convienne d'autoriser le Président à présenter, pour approbation, à la vingt-deuxième session du Conseil des gouverneurs, un budget pour 1999 s'élevant au total à 55 293 000 USD;
- c) que le Conseil d'administration convienne qu'un montant de 343 000 USD soit prévu séparément pour financer en 1999 les consultations concernant les besoins financiers futurs du FIDA;
- d) que le Conseil d'administration autorise le Président à affecter des crédits de la rubrique provisions pour imprévus à d'autres catégories de dépenses selon les besoins et informe le Conseil d'administration de toutes mesures de ce genre.

TABLEAU 4
COMPARAISON DES BUDGETS 1997 (MONTANT EFFECTIF), 1998 ET 1999
(en milliers de USD)

	1997	1998				1999		
	Montant effectif (à 1 684)	Montant initialement approuvé (à 1 695)	Dépenses projetées 1/ (à 1 788)	Budget 1/ (à 1 788)	Budget recalculé (à 1 734)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Montant proposé (à 1 734)
1. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	1 910	1 811	1 740	1 740	1 781	(17)	76	1 840
2. Dépenses de personnel	24 809	26 686	26 114	26 114	26 678	123	1 033	27 834
3. Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation	14 379	14 288	14 182	14 182	14 242	43	629	14 914
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	5 560	6 045	5 815	5 815	5 945	(55)	155	6 045
5. Autres dépenses de fonctionnement y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	2 120	2 582	2 512	2 512	2 553	(94)	81	2 540
6. Imprévus			400					
a) Dépenses relatives au nouveau bâtiment du siège		150		150	150			150
b) Dépenses imprévues		250		250	250			250
Total partiel	48 778	51 812	50 763	50 763	51 599		1 974	53 573
Dépenses initiales pour la réingénierie 2/	1 143	1 174	1 174	1 174	1 174	(21)		1 153
TOTAL	49 921	52 986	51 937	51 937	52 773	(21)	1 974	54 726
Hausse extraordinaire de prix							640	640
TOTAL GÉNÉRAL	49 921	52 986	51 937	51 937	52 773	(21)	2 614	55 366
Consultation sur les besoins financiers futurs du FIDA								343

1/ Y compris 400 000 USD correspondant à la part pour 1998 du complément budgétaire approuvé par le Conseil d'administration dans le cadre d'un vote par correspondance suite à la décision du Tribunal administratif de l'OIT.

2/ Le montant effectif de 1997 comprend 600 000 USD correspondant aux dépenses relatives au programme de retraite anticipée.

IMPACT	
Augmentation/(Diminution) réelle globale	= (0,04%)
Augmentation nominale de prix	= 3,74%
Hausse extraordinaire de prix	= 1,21%
Augmentation nominale finale	= 4,91%



TABLEAU 5
RÉUNIONS DES ORGANES DIRECTEURS ET AUTRES RÉUNIONS OFFICIELLES
(en milliers de USD)

	1997	1998		1999		
	Montant effectif (à 1 684)	Budget (à 1 788)	Budget recalculé (à 1 734)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé (à 1 734)
a) CONSEIL DES GOUVERNEURS						
Personnel du cadre organique (traitements/indemnités de poste/ indemnités de subsistance), interprètes, traducteurs et autres	319	159	161	(6)	5	160
Personnel temporaire de soutien (traitements/indemnités de poste/indemnités de subsistance)	185	167	172	3	17	192
Frais de voyage	32	34	34	0	1	35
Communications, sécurité et autres services	85	99	103	(3)	2	102
Fournitures, impression et divers	147	95	98	(8)	2	92
Total partiel	768	554	568	(14)	27	581
b) CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SOUS-COMITÉS						
Personnel du cadre organique (traitements/indemnités de poste/ indemnités de subsistance), interprètes, traducteurs et autres	637	635	645	0	20	665
Personnel temporaire de soutien (traitements/indemnités de poste/ indemnités de subsistance)	328	286	294	26	21	341
Frais de voyage	87	83	85	(7)	3	81
Administrateurs - Voyages et indemnités de subsistance	40	128	133	(27)	3	109
Communications, sécurité et autres services	19	25	26	5	1	32
Fournitures, impression et divers	31	29	30	0	1	31
Total partiel	1 142	1 186	1 213	(3)	49	1 259
c) COMITÉ DE L'ÉVALUATION						
TOTAL GÉNÉRAL: RÉUNION DES ORGANES DIRECTEURS ET AUTRES RÉUNIONS OFFICIELLES	1 910	1 740	1 781	(17)	76	1 840



TABLEAU 6
DÉPENSES DE PERSONNEL
(en milliers de USD)

	1997	1998		1999			<i>Cadre organique</i>	<i>Services généraux</i>	<i>Autres</i>
	Montant effectif (à 1 684)	Budget ¹ (à 1 788)	Budget recalculé ¹ (à 1 734)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé (à 1 734)			
a) Traitements et indemnités de poste	15 795	16 004	16 384		511	16 895	10 778	6 086	31
b) Indemnités pour frais d'études et autres indemnités	1 591	1 666	1 708		44	1 752	1 597	155	
c) Cotisations au titre des pensions et de l'assurance maladie	4 182	4 744	4 809	89	350	5 248	2 991	1 740	517
d) Congés dans les foyers	344	311	319	(17)	13	315	314	1	
e) Primes de rapatriement et indemnités pour cessation d'emploi	1 341	1 381	1 405		37	1 442	765	677	
f) Frais de réinstallation et de recrutement	196	320	328	73	14	415			415
Personnel permanent et sous contrat à durée déterminée	23 449	24 426	24 953	145	969	26 067	16 445	8 659	963
g) Personnel temporaire à engagement de courte durée	631	1 047	1 071	(13)	44	1 102	309	793	
h) Heures supplémentaires	189	221	228	(9)	7	226		226	
i) Formation	540	420	426		13	439			439
TOTAL GÉNÉRAL: DÉPENSES DE PERSONNEL	24 809	26 114	26 678	123	1 033	27 834	16 754	9 678	1 402

¹ Y compris 400 000 USD correspondant à la part pour 1998 du complément budgétaire approuvé par le Conseil d'administration dans le cadre d'un vote par correspondance suite à la décision du Tribunal administratif de l'OIT.



TABLEAU 6A

TABLEAU DES EFFECTIFS EN 1999 ¹

	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur							Personnel de soutien
	AP	D-2	D-1	P-5	P-4	P-2/3	Total	Total
Cabinet du Président (OP)								
Cabinet du Président			1				1	3
Vérification interne des comptes				1	1	1	3	1 ²
Bureau de l'évaluation et des études			1	3	3		7	6
Bureau du Conseil général			1	1	3		5	4
TOTAL OP	0	0	3	5	7	1	16	14
Bureau du Vice-Président (VP)								
Bureau du Vice-Président								1
Bureau du Contrôleur			1	4	2	1	8	25,5 ²
Bureau du Trésorier			1	1	1	2	5	7
TOTAL VP	0	0	2	5	3	3	13	33,5
Département Gestion des programmes (PD)								
Bureau du Président adjoint	1			2	1	1	5	3
Division Afrique I		1		6	3		10	6
Division Afrique II			1	6	3		10	6
Division Asie et Pacifique			1	7	1		9	6
Division Amérique latine et Caraïbes		1		4	3		8	5
Division Proche-Orient et Afrique du Nord		1		4	3		8	4
Division consultative technique			1	7			8	4
TOTAL PD	1	3	3	36	14	1	58	34
Département Politique économique et stratégie de mobilisation de ressources (ED)								
Bureau du Président adjoint	1	1		3	6	1	12	11
TOTAL ED	1	1	0	3	6	1	12	11
Département Management et services du personnel (MD)								
Bureau du Président adjoint	1						1	1
Services administratifs et du protocole				1	1	2	4	23,5 ²
Systèmes de gestion informatisée			1	1	4	3	9	7,5 ²
Bureau du Secrétaire du FIDA			1	2	7	4	14	25,5 ²
Division du personnel			1	2	1	1	5	8 ²
TOTAL MD	1	0	3	6	13	10	33	65,5
TOTAL GÉNÉRAL	3	4	11	55	43	16	132	158

¹ Les postes du Président et Vice-Président ne sont pas inclus dans les chiffres indiqués pour les effectifs.

² Comprend le reclassement d'un agent des services généraux à la catégorie des administrateurs, ces reclassements se montant au total à six.

TABLEAU 7

PAIEMENTS RELATIFS À LA PRÉÉVALUATION, À LA SUPERVISION ET À L'ÉVALUATION

(en milliers de USD)

	1997	1998		1999		
	Montant effectif (à 1 684)	Budget (à 1 788)	Budget recalculé (à 1 734)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé (à 1 734)
1. Préévaluation et dépenses connexes	2 659	2 005	2 020	(16)	54	2 058
a) Élaboration de stratégies	38	76	76	(10)	2	68
b) Préévaluations	2 621	1 929	1 944	(6)	52	1 990
2. Supervision et dépenses connexes	8 863	9 269	9 282	60	494	9 836
a) Institutions coopérantes ¹	7 592	7 902	7 902	(282)	453 ¹	8 073 ¹
b) Supervision directe	0	95	96	304	11	411
c) Suivi du FIDA	1 111	1 105	1 115	(22)	27	1 120
d) Supervision des dons d'assistance technique	160	167	169	15	3	187
e) Vérifications de comptes de prêts et de dons entreprises par le FIDA	0	0	0	45	0	45
3. Voyages du personnel	994	1 083	1 098	0	38	1 136
a) Préévaluation et suivi du FIDA	994	1 034	1 049	(26)	35	1 059
b) Supervision directe	0	49	49	26	3	78
4. Évaluation et études	1 863	1 825	1 842	(1)	43	1 884
TOTAL GÉNÉRAL: PAIEMENTS RELATIFS À LA PRÉÉVALUATION, À LA SUPERVISION ET À L'ÉVALUATION	14 379	14 182	14 242	43	629 ¹	14 914 ¹

¹ À l'exclusion de la hausse extraordinaire de prix (640 000 USD) appliquée par la Banque mondiale. Ces coûts figurent séparément au tableau 4 en supposant que 8, 7 projets restent confiés à la Banque mondiale.



TABLEAU 7A
ÉVALUATION ET ÉTUDES
(en milliers de USD)

	1998		1999		
	Budget (à 1 788)	Budget recalculé (à 1 734)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé (à 1 734)
4. ÉVALUATION ET ÉTUDES					
Évaluations à mi-parcours	214	216		5	221
Évaluations intermédiaires	392	395	(2)	8	401
Missions d'évaluation terminale/rétrospective de projets	397	401	(1)	10	410
Évaluation de portefeuille de pays	113	114	1	4	119
Leçons tirées et études thématiques	275	277	(11)	7	273
Système de données d'évaluation	44	45			45
Préparation d'un don d'assistance technique relatif au S&E	15	15	(1)		14
Activités de formation/Ateliers/Séminaires	148	150	(20)	2	132
Recherche méthodologique/Publications	114	115	10	3	128
Activités d'évaluation menées par OE/PD en partenariat	66	67	(1)	1	67
Réseau de données d'évaluation	27	27		1	28
Programme LEOS	20	20		1	21
Technologie de l'information			24	1	25
TOTAL GÉNÉRAL:					
ÉVALUATION ET ÉTUDES	1 825	1 842	(1)	43	1 884



TABLEAU 8
DÉPENSES DE BUREAU ET DÉPENSES GÉNÉRALES DE FONCTIONNEMENT
(en milliers de USD)

	1997	1998		1999		
	Montant effectif (à 1 684)	Budget (à 1 788)	Budget recalculé (à 1 734)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé (à 1 734)
Services de sécurité et de gardiennage	317	354	365	(20)	8	353
Frais de communication	565	551	568	0	13	581
Frais d'éclairage, chauffage, énergie et eau et entretien des locaux	1 096	1 199	1 237	37	30	1 304
Fournitures et imprimerie	471	477	492	(64)	10	438
Matériel de bureau et entretien	162	174	179	(4)	4	179
Services informatiques	1 590	1 606	1 635	0	48	1 683
Autres	108	119	122	10	3	135
Dépenses du siège	4 309	4 480	4 598	(41)	116	4 673
Honoraires et frais du Commissaire aux comptes	99	95	98	0	2	100
Services financiers	187	189	192	(16)	5	181
Traducteurs extérieurs	12	10	10	(10)	0	0
Services juridiques	26	24	25	(0)	1	26
Bâtiment - Services techniques	17	21	21	0	0	21
Consultants pour l'audit des systèmes		50	50	(50)	0	0
Services d'audit spécialisés				80	0	80
Consultants - SGI - Mise en place de systèmes	402	412	414	0	13	427
Services professionnels	743	801	810	4	21	835
Frais de représentation	39	43	44	1	1	46
Bibliothèque, livres et périodiques	65	76	77	1	2	80
Liaison avec l'ONU	295	316	316	0	9	325
Services de la FAO	26	29	29	16	5	50
Autres	54	38	39	(4)	1	36
Divers	479	502	505	14	18	537
Financement du gestionnaire de la Mutuelle de crédit	29	32	32	(32)	0	0
Mutuelle de crédit	29	32	32	(32)	0	0
TOTAL GÉNÉRAL: DÉPENSES GÉNÉRALES DE FONCTIONNEMENT	5 560	5 815	5 945	(55)	155	6 045

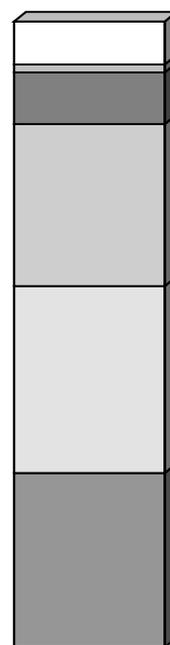
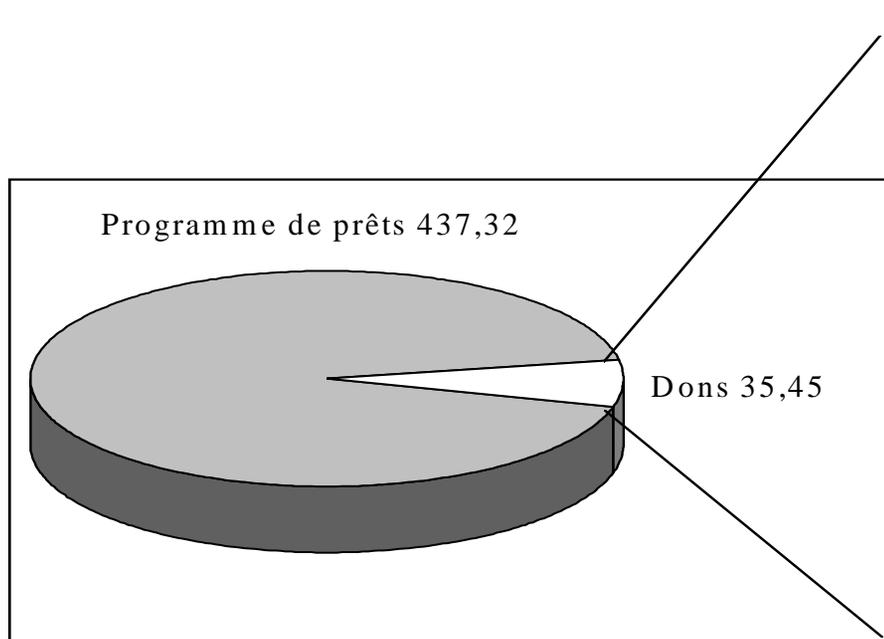
TABLEAU 9

**AUTRES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT, Y COMPRIS LES DÉPENSES AFFÉRENTES À LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE,
AUX GRANDES ORIENTATIONS ET À LA MOBILISATION DE RESSOURCES**
(en milliers de USD)

	1997	1998		1999		
	Montant effectif (à 1 684)	Budget (à 1 788)	Budget recalculé (à 1 734)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé (à 1 734)
a) Voyages officiels autorisés	1 387	1 707	1 734	(105)	60	1 689
b) Études spéciales	106	117	118	(1)	3	120
c) Médias, communications et constitution de réseaux	227	258	260	0	8	268
d) Rapport annuel	135	136	140	(5)	2	137
e) Publications	188	185	191	38	5	234
f) Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	74	76	76	(21)	2	57
g) Participation à des réunions et accueil de réunions	3	33	34	0	1	35
TOTAL GÉNÉRAL: AUTRES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	2 120	2 512	2 553	(94)	81	2 540



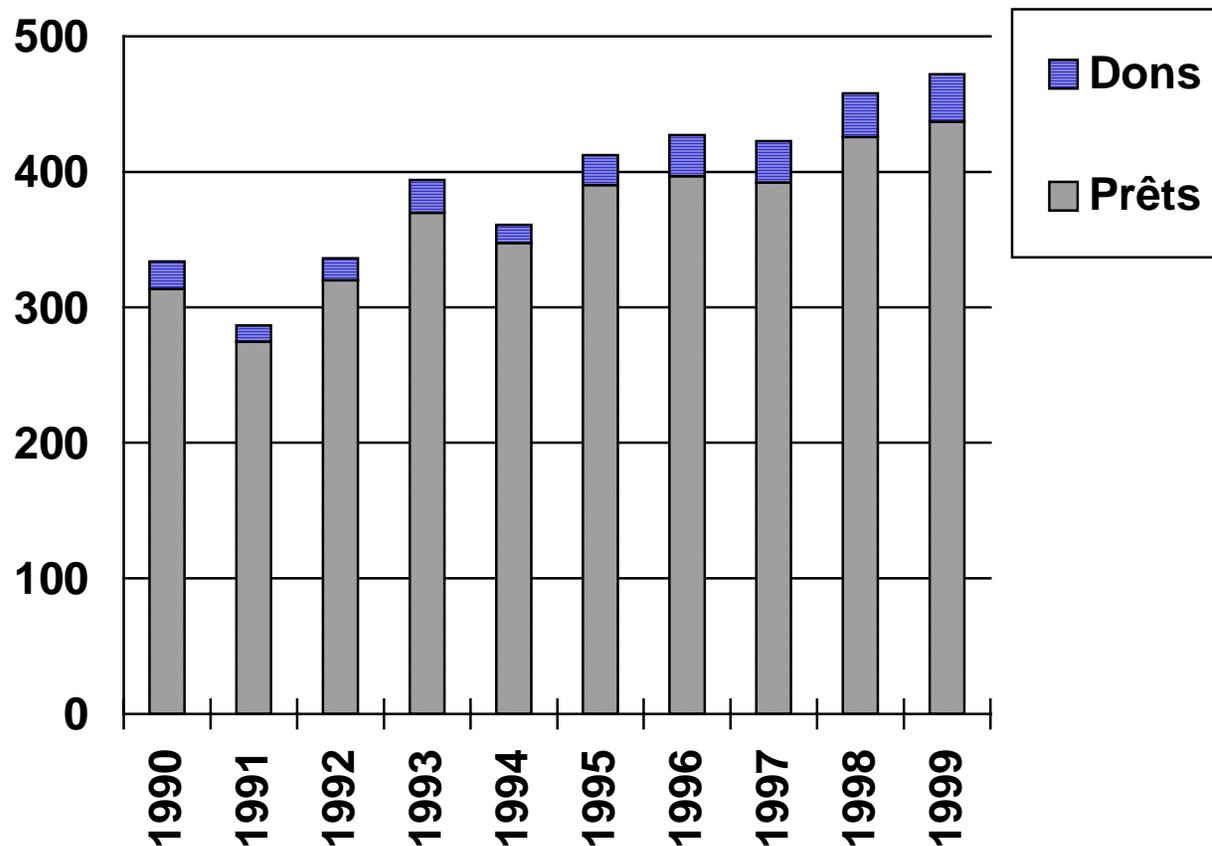
PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 1999 (en millions de USD)



□ Mécanisme spécial d'intervention	1,75
■ Audit d'environnement	0,40
■ Programme de coopération élargie FIDA/ONG	2,35
□ Fonds d'élaboration des projets (FEP)	8,77
□ Autres actions de recherche et de formation et autres	13,67
■ Recherche agricole	8,51



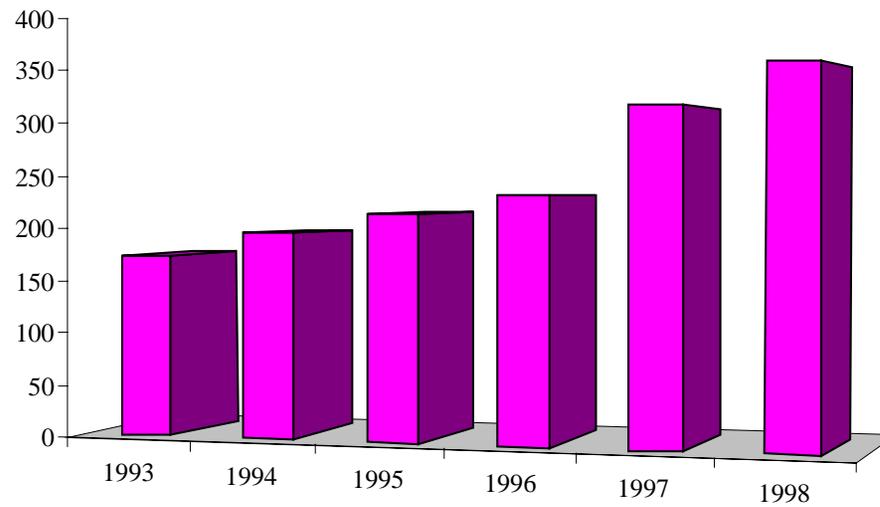
PRÊTS ET DONS DU FIDA
ANNULATIONS NON COMPRISES
 Approuvés 1990-1997, prévus 1998 et proposés 1999
(millions de USD)



- Comprend les prêts et dons financés au titre du Programme spécial pour l'Afrique.
- De 1989 à 1993, la rubrique dons comprenait les Services aux États membres qui en 1994 ont été inscrits au budget administratif. À partir de 1995 les dons comprennent le Fonds d'élaboration des projets (FEP).

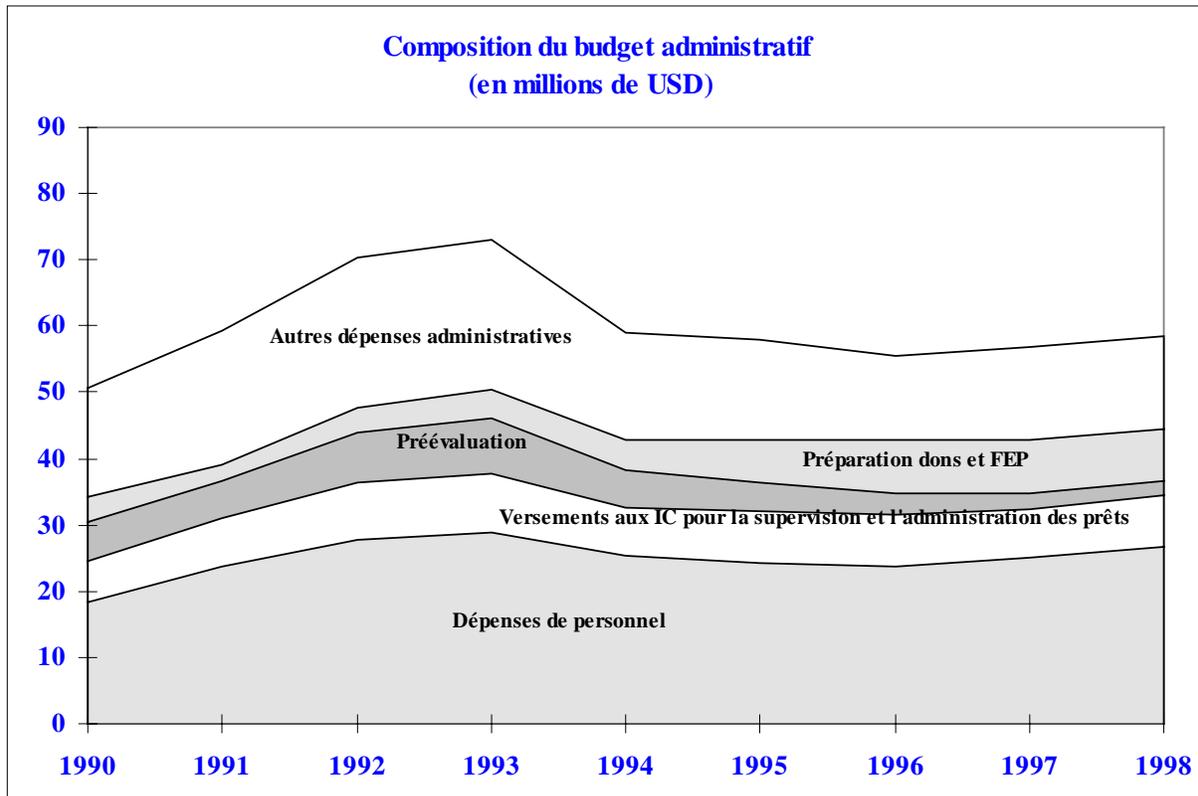
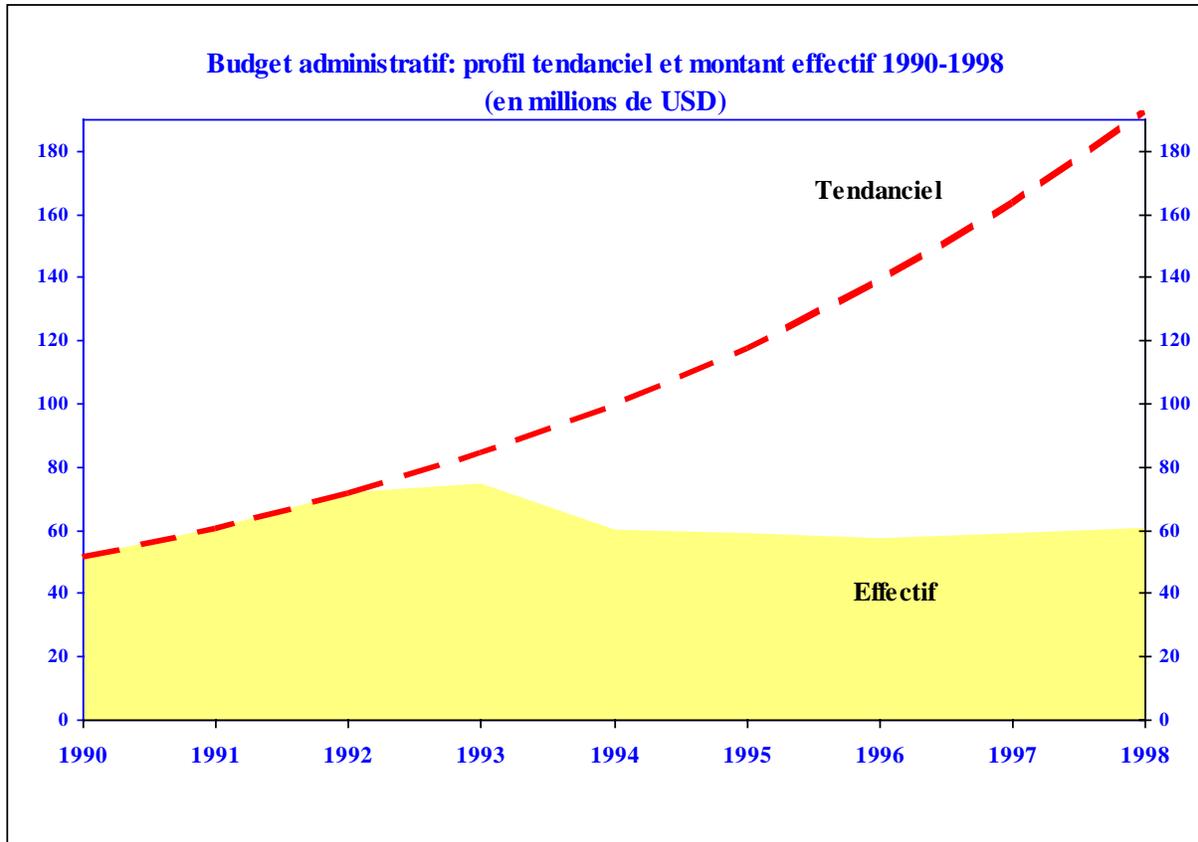


**Nombre d'ONG collaborant aux projets en cours du FIDA et aux programmes
du PCE ^{1/}**

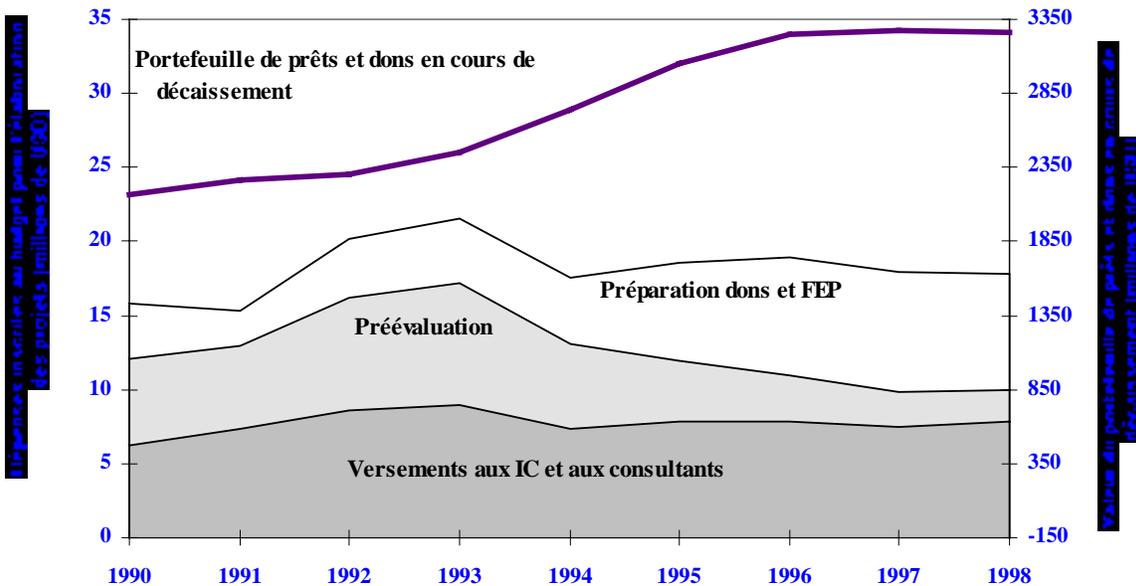


^{1/} Les chiffres de 1998 sont provisoires.



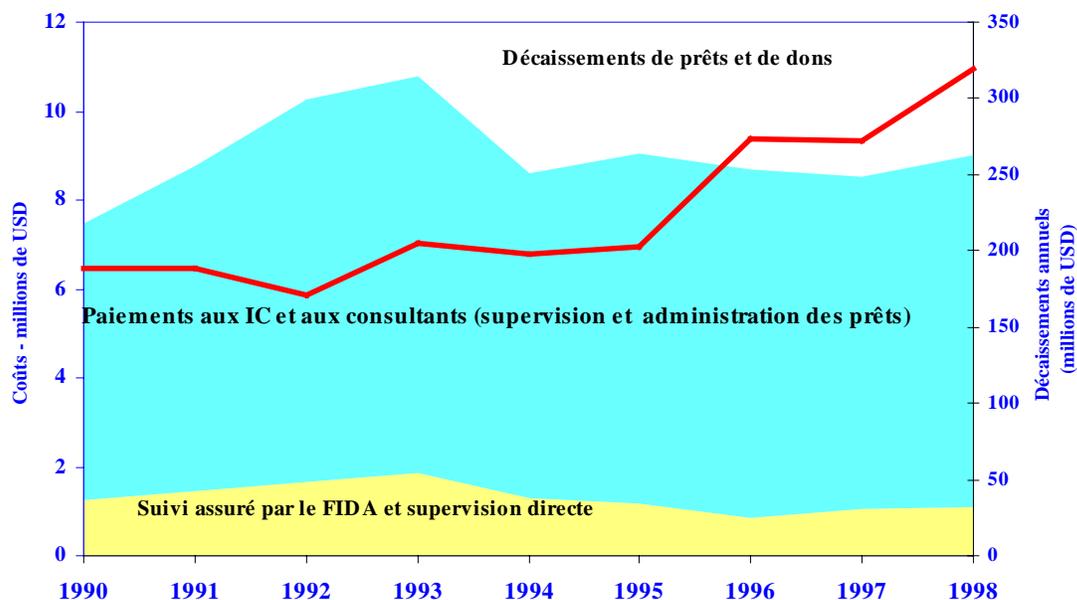


Dépenses liées au cycle des projets et portefeuille de prêts et dons en cours de décaissement ¹



¹ Le portefeuille porte sur la valeur totale des prêts relatifs aux projets en cours d'exécution et des dons en cours de décaissement, à l'exclusion des dons pour la préparation des projets et du FEP. Les chiffres pour 1998 sont provisoires.

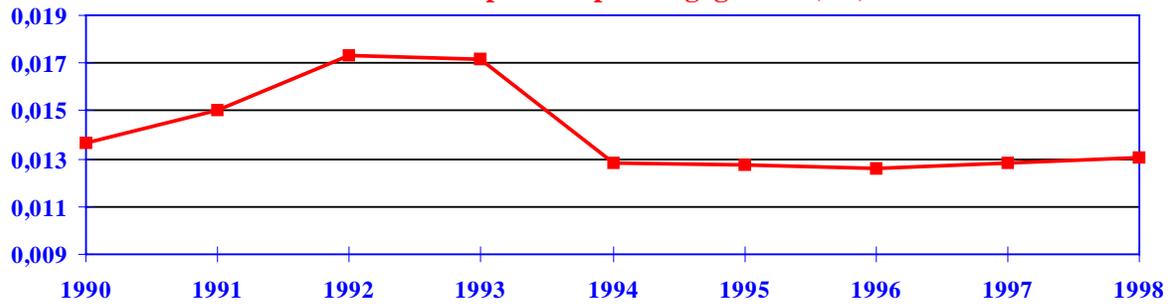
Productivité de la supervision: coûts et décaissements ¹



¹ Les coûts comprennent les paiements directs aux IC et aux consultants pour la supervision et l'administration des prêts, ainsi que les dépenses de personnel additionnelles au titre du suivi assuré par le FIDA. Les décaissements comprennent les prêts et dons à l'exclusion des dons pour la préparation des projets et le FEP. Les chiffres pour 1998 sont provisoires.

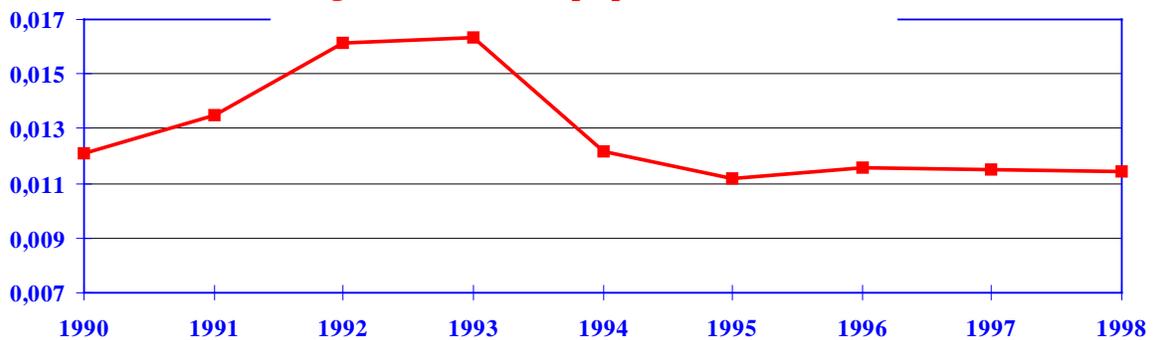


Budget administratif en proportion des engagements de prêt et des ressources disponibles pour engagement (net) ¹



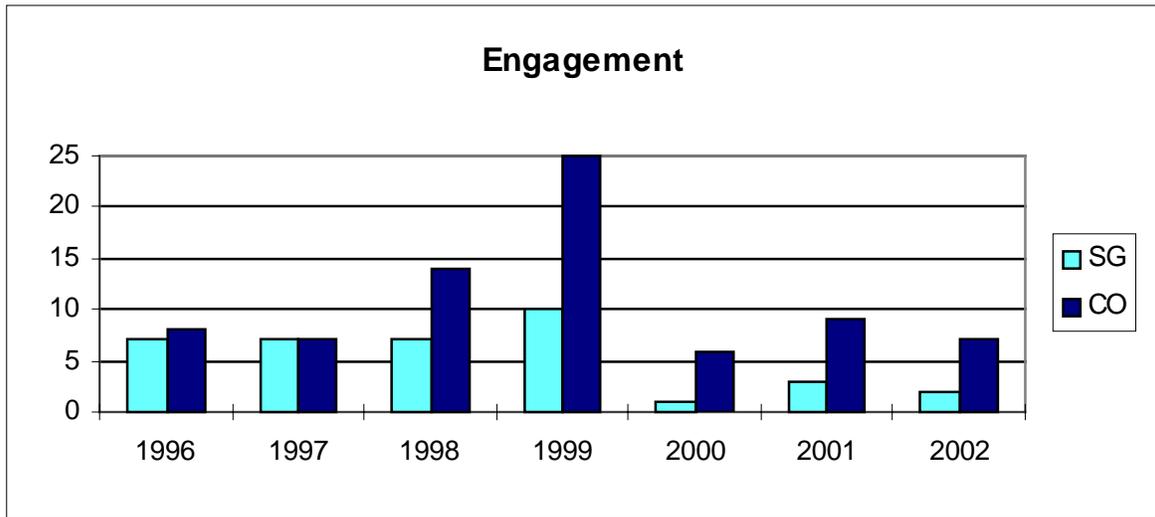
¹ Valeur des prêts approuvés moins annulations et remboursements, plus ressources disponibles pour de nouveaux engagements de prêt. Les chiffres pour 1998 sont provisoires.

Budget administratif en proportion de l'actif total ¹

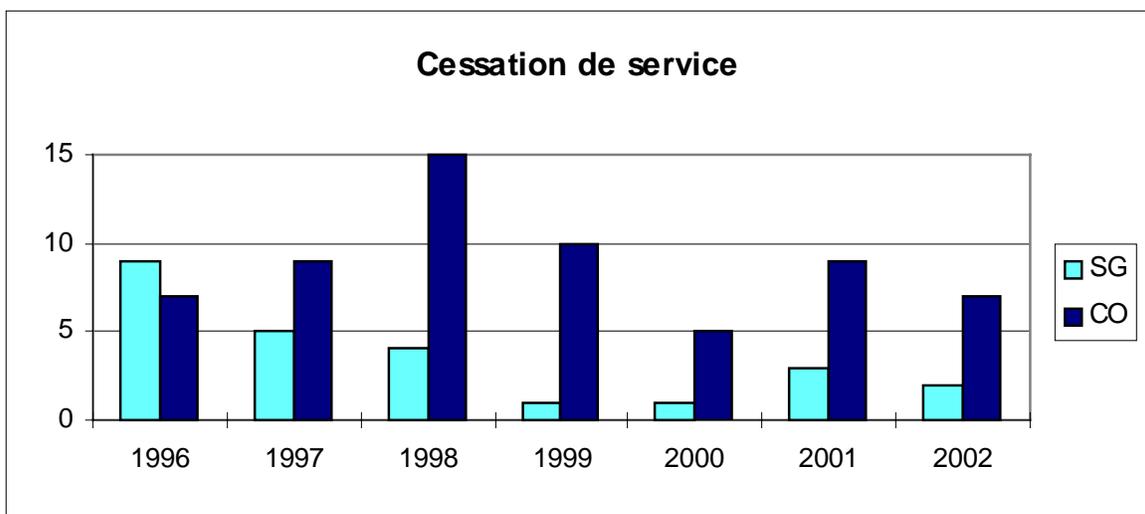


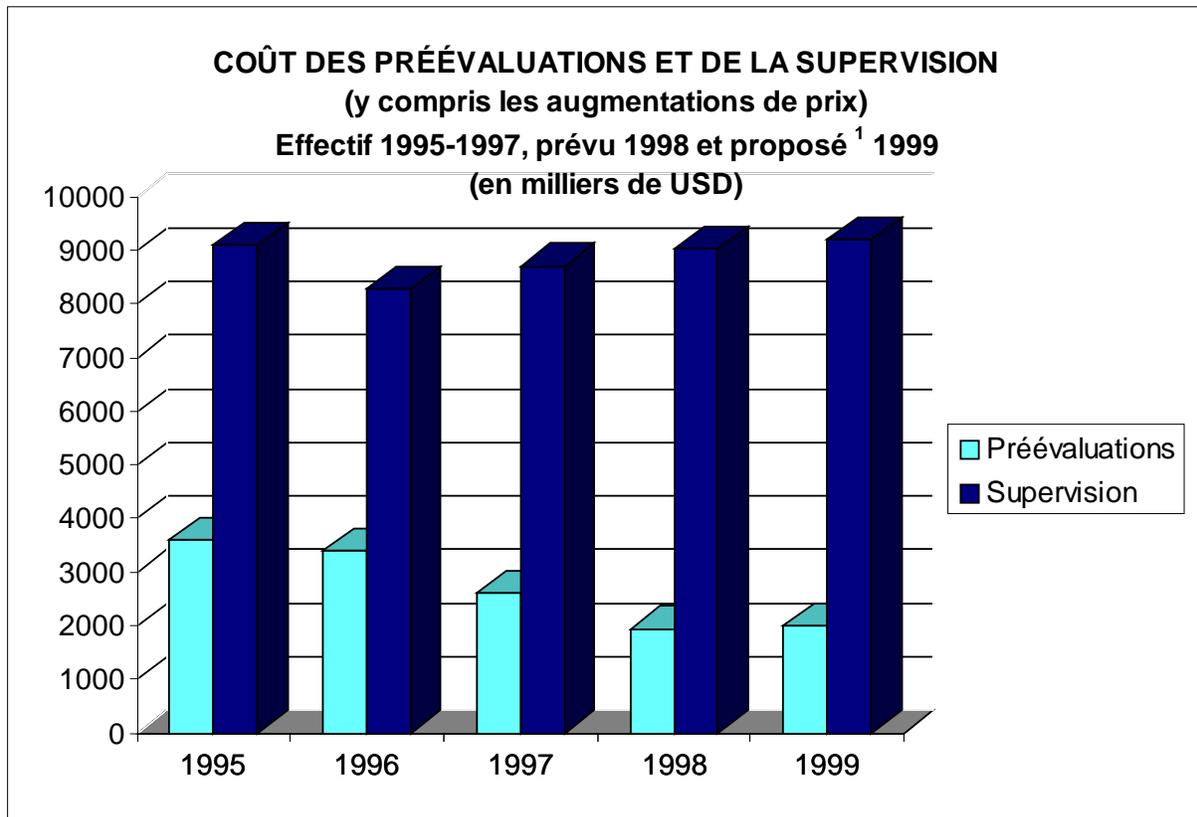
¹ Actif total: billets à ordre déduction faite des provisions, trésorerie et placements sans restriction, sommes à recevoir des États membres déduction faite des provisions, autres sommes à recevoir et prêts décaissés non amortis. Les chiffres pour 1998 sont provisoires.

**Nombre d'engagements de personnel FIDA en 1996-1998
et nombre prévu d'engagements en 1999-2002**



**Nombre de cessations de service du personnel FIDA en 1996-1998
et nombre prévu de cessations de service en 1999-2002**





¹ À l'exclusion de la hausse de prix extraordinaire appliquée par la Banque mondiale.

DÉPARTEMENT GESTION DES PROGRAMMES

PROGRAMME DE TRAVAIL PAR NOMBRE D'OPÉRATIONS POUR LE CYCLE DES PROJETS

	Proposé pour 1999	%
FONDS D'ÉLABORATION DES PROJETS ^{1 2 3}		
Afrique I	5,5	19,7
Afrique II	5,1	18,3
Asie et Pacifique	6,1	21,9
Amérique latine et Caraïbes	5,0	17,9
Proche-Orient et Afrique du Nord	5,0	17,9
Division consultative technique	1,2	4,3
TOTAL	27,9	100,0
PRÉÉVALUATION ¹		
Afrique I	9,0	27,3
Afrique II	7,0	21,2
Asie et Pacifique	5,0	15,2
Amérique latine et Caraïbes	6,0	18,2
Proche-Orient et Afrique du Nord	6,0	18,2
TOTAL	33,0	100,0
PROJETS PRÉVUS ⁴		
Afrique I	9,0	26,5
Afrique II	7,0	20,6
Asie et Pacifique	8,0	23,5
Amérique latine et Caraïbes	5,0	14,7
Proche-Orient et Afrique du Nord	5,0	14,7
TOTAL	34,0	100,0

¹ Ces opérations comprennent des projets provenant de la réserve d'autres institutions financières internationales; comme les coûts d'élaboration de ces projets seront moins élevés, le nombre effectif d'opérations pourra être différent.

² Inclut des coûts partiels d'élaboration de projets dus à des activités engagées, mais non terminées à la fin de 1998. De même, des coûts partiels d'activités à engager en 1999 peuvent être imputés.

³ Ces pourcentages indiquent des nombres plutôt que des niveaux de financement, comme il ressort du tableau 3A.

⁴ Ces pourcentages indiquent des nombres plutôt que des niveaux de financement, comme indiqué à l'annexe II.

DÉPARTEMENT GESTION DES PROGRAMMES - PROGRAMME DE PRÊTS
(en milliers de USD et DTS)

PROGRAMME DE PRÊTS	1997			1998						1999		
	Montant effectif ¹			Montant initialement approuvé			Montant projeté ³			Montant proposé		
	USD	DTS	%	USD ²	DTS	%	USD	DTS	%	USD	DTS ⁴	% ⁵
Afrique I	18 255	13 450	4,67	58 000	42 484	13,60	80 868	58 286	18,88	93 149	66 049	21,30
Afrique II	34 470	25 300	8,78	82 800	60 650	19,41	77 383	56 285	18,23	93 149	66 049	21,30
Asie et Pacifique	175 057	128 750	44,67	130 250	95 407	30,54	105 881	77 030	24,96	124 286	88 127	28,42
Amérique latine et Caraïbes	83 499	61 450	21,32	72 950	53 435	17,10	70 462	50 037	16,21	71 021	50 358	16,24
Proche-Orient et Afrique du Nord	80 747	59 300	20,57	82 500	60 430	19,34	91 757	67 032	21,72	55 715	39 505	12,74
TOTAL	392 028	288 250	100,00	426 500	312 406	100,00	426 351	308 671	100,00	437 320	310 088	100,00

¹ Le montant effectif de 1997 en USD a été calculé au taux en vigueur à la date d'approbation par le Conseil d'administration.

² Montant approuvé par le Conseil d'administration calculé au taux de 1 DTS = 1,36521 USD.

³ Pour les prêts approuvés aux sessions d'avril et septembre du Conseil d'administration, l'équivalent en USD a été calculé au taux en vigueur à la date d'approbation. Pour les prêts présentés pour approbation à la session de décembre, l'équivalent en USD a été calculé au taux en vigueur le 15 octobre 1998, soit 1 DTS = 1,41031 USD. Au moment de l'établissement du présent document, les propositions de projets pour la session du Conseil d'administration de décembre 1998 étaient encore en négociation.

⁴ Calculé au taux du 15 octobre 1998, soit 1 DTS = 1,41031 USD (voir tableau 3).

⁵ Ces pourcentages indiquent des montants de financement plutôt que le nombre effectif de projets, comme indiqué à l'annexe I.

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

	1997	1998	1998			Budget	1999	1999
	Montant	Budget	1998	Augmentatio		proposé	Nombre	Nombre de
	effectif	approuvé	Nombre	(diminution)	Hausse	pour 1999	estimatif de	projets
	(à 1 684)	recalculé	approuvé	réelle	de prix	(à 1 734)	projets sous	pour lesquels
		(à 1 788)					supervision	des frais
								sont prévus ¹
Banque mondiale (BIRD et IDA) ³	1 185	1 320	29,45	(930)	15 ³	405	30,20	8,70 ³
Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU	4 336	4 592	104,25	906	245	5 743	124,83	124,83
Banque africaine de développement	355	275	7,00	0	47	322	7,00	7,00
Fonds arabe pour le développement économique et social	356	430	14,00	(12)	32	450	13,60	13,60
Banque asiatique de développement	232	306	5,00	(184)	2	124	8,50	2,00
Banque de développement des Caraïbes	34	58	5,50	(12)	(16)	30	4,40	4,40
Département de l'appui au développement et des services de gestion de l'ONU	126	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00
Banque ouest-africaine de développement	338	220	12,50	(6)	90	304	12,15	12,15
Banque centraméricaine d'intégration économique	73	113	5,50	(10)	(23)	80	5,00	5,00
Société andine de développement	490	554	16,50	0	61	615	16,50	16,50
Banque interaméricaine de développement	67	34	1,00	(34)	0	0	1,00	0,00
TOTAL PARTIEL	7 592	7 902	200,70	(282)	438	8 073	223,18	194,18
Projets tests pour la supervision directe par le FIDA ²	0	96	4	304	11	411	10,00	10,00
TOTAL	7 592	7 998	204,20	22	449	8 484	233,18	204,18

- ¹ Inclut une répartition proportionnelle pour les projets proposés en 1998 et exclut les projets susceptibles d'être approuvés en 1999. Cette méthodologie est également appliquée aux projets sous la supervision directe du FIDA. De même, la répartition proportionnelle a été appliquée aux projets dont on prévoit qu'ils seront prorogés en 1999 ou qui sont suspendus. Les montants sont également répartis proportionnellement dans le cas de l'approbation d'un prêt cofinancé par le Fonds de survie belge (FSB).
- ² Conformément à la résolution 102/XX adoptée par le Conseil des gouverneurs à sa vingtième session et au document EB 97/61/R.12 présenté à la soixante et unième session du Conseil d'administration.
- ³ En supposant que 8, 7 projets restent confiés à la Banque mondiale - voir la hausse extraordinaire de prix indiquée séparément au tableau 4 (640 000 USD).

ANALYSE DU BUDGET 1999 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
(en milliers de USD)

	Total proposé pour 1999 (à 1 734)	Cabinet du Président	Bureau du Vice- Président	Département gestion des programmes	Département politique économique et stratégie de mobilisation de ressources	Département Management et services du personnel
1. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	1 840				55	1 785
2. Dépenses de personnel	27 833	3 214	3 952	9 653	2 039	8 976
3. Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation ¹	15 554	1 929		13 578	47	
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	6 045	107	294	25	325	5 294
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	2 540	512	231	751	540	506
TOTAL	53 812	5 762	4 477	24 007	3 006	16 560

¹ Comprend une hausse exceptionnelle de prix de 640 000 USD, au sujet de laquelle des précisions sont données au tableau 4.



ANALYSE DU BUDGET 1999 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL

Cabinet du Président (OP)

(en milliers de USD)

	Cabinet du Président	Vérification interne des comptes	Bureau de l'évaluation et des études	Bureau du Conseil général	Total (OP)
2. Dépenses de personnel	658	347	1 237	972	3 214
2.a - Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	647	336	1 119	818	2 920
2.e					
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée		10	109	145	264
2.h Heures supplémentaires	11	1	9	10	30
3. Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation	0	45	1 884	0	1 929
3.4 Évaluation et études	0	45	1 884	0	1 929
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	19	81	0	7	107
4.b Services professionnels		80	0	0	80
4.c Divers ¹	19	1	0	7	27
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	76	38	298	100	512
5.a Voyages autorisés	76	38	210	100	424
5.b Études spéciales	0	0	88	0	88
TOTAL	753	511	3 419	1 079	5 762

¹ Y compris les frais de représentation et autres qui feront l'objet d'une sous-allocation aux divisions du Cabinet du Président en 1999.

ANALYSE DU BUDGET 1999 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Bureau du Vice-Président (VP)
(en milliers de USD)

	Bureau du Vice-Président	Bureau du Contrôleur	Trésorerie	Total (VP)
2. Dépenses de personnel	352	2 537	1 063	3 952
2.a - Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	340	2 436	1 018	3 794
2.e				
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée	6	82	39	127
2.h Heures supplémentaires	6	19	6	31
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	3	106	185	294
4.b Services professionnels	0	100	181	281
4.c Divers	3	6	4	13
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	32	131	68	231
5.a Voyages autorisés	32	131	68	231
TOTAL	387	2 774	1 316	4 477



ANALYSE DU BUDGET 1999 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Département Gestion des programmes (PD)
(en milliers de USD)

	Bureau du Président adjoint	Division Afrique I	Division Afrique II	Division Asie et Pacifique	Division Amérique latine et Caraïbes	Division Proche-Orient et Afrique du Nord	Division consultative technique	Total (PD)
2. Dépenses de personnel	902	1 660	1 615	1 595	1 368	1 320	1 193	9 653
2.a - Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	824	1 642	1 588	1 572	1 352	1 284	1 166	9 428
2.e								
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée ¹	71	13	16	17	6	24	20	167
2.h Heures supplémentaires	7	5	11	6	10	12	7	57
Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation	170	2 882	3 075	2 870	2 150	2 245	186	13 578
3.1 Préévaluation et dépenses connexes	21	541	422	302	362	362	0	2 010
3.2 Supervision et dépenses connexes ²	41	2 133	2 447	2 384	1 642	1 711	72	10 430
3.3 Déplacements du personnel	108	208	206	184	146	172	114	1 138
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	6	3	3	3	3	5	2	25
4.c Divers	6	3	3	3	3	5	2	25
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	66	105	100	136	126	144	74	751
5.a Voyages autorisés	66	105	100	136	126	144	74	751
TOTAL	1 144	4 650	4 793	4 604	3 647	3 714	1 455	24 007

¹ Y compris un montant de 58 000 USD correspondant aux besoins prévus pour certaines divisions du département au titre des prestations pour le personnel temporaire.

² Y compris une hausse extraordinaire de prix de 640 000 USD, au sujet de laquelle des précisions sont données au tableau 4.



ANALYSE DU BUDGET 1999 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Département Politique économique et stratégie de mobilisation de ressources (ED)
(en milliers de USD)

	Bureau du Président adjoint	Total (ED)
1. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	55	55
1.a Conseil des gouverneurs	55	55
2. Dépenses de personnel	2 039	2 039
2.a 2.e Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	1 936	1 936
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée	81	81
2.h Heures supplémentaires	22	22
3. Paiements relatifs à la préévaluation, à la supervision et à l'évaluation	47	47
3.1 Préévaluation et dépenses connexes	47	47
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	325	325
4.c i) Divers	0	0
4.c iii) Liaison avec les Nations Unies	325	325
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	540	540
5.a Voyages autorisés ¹	200	200
5.b Études spéciales	32	32
5.c Médias, communications et constitution de réseaux	268	268
5.e Publications	8	8
5.f Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	27	27
5.g Participation à des réunions et accueil de réunions	5	5
TOTAL	3 006	3 006

¹ Comprend 21 000 USD pour les voyages non liés aux projets pour tous les départements.



ANALYSE DU BUDGET 1999 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Département Management et services du personnel (MD)
(en milliers de USD)

	Bureau du Président adjoint	Division des services administratifs et du protocole	Siège	Bureau du Secrétaire	Systèmes de gestion informatisée	Division du personnel	Total (MD)
1. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles		293	0	1 474	19	0	1 786
1.a Conseil des gouverneurs		212	0	302	12	0	526
1.b Conseil d'administration		81	0	1 171	7	0	1 259
2. Dépenses de personnel	262	1 813	0	2 754	1 498	2 649	8 976
2.a Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée ¹	256	1 701	0	2 645	1 375	1 597	7 574
2.f Réinstallation et recrutement ²	0	0	0	0	0	415	415
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée ³	3	62	0	100	110	187	462
2.h Heures supplémentaires	3	50	0	9	13	11	86
2.i Formation ²						439	439
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	8	49	2 470	82	2 628	57	5 294
4.a Dépenses du Siège	0	0	2 470	0	2 199	5	4 674
4.b Services professionnels	0	47	0	0	427	0	474
4.c Divers	8	2	0	82	2	52	146
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	6	54	0	380	17	48	506
5.a Voyages autorisés	6	8	0	33	17	18	82
5.e Rapport annuel	0	21	0	116	0	0	137
5.f Publications	0	25	0	201	0	0	226
5.g Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	0	0	0	0	0	30	30
5.h Participation à des réunions et accueil de réunions	0	0	0	30	0	0	30
TOTAL	276	2 210	2 470	4 690	4 162	2 754	16 561

¹ Le montant indiqué à la rubrique Division du personnel inclut l'allocation pour tous les départements au titre des prestations médicales après cessation de service (517 000 USD) et du système de rémunération au mérite (31 000 USD).

² Le montant indiqué à la rubrique Division du personnel concerne l'ensemble des départements.

³ Le montant indiqué à la rubrique Division du personnel comprend une allocation de 109 000 USD pour les congés de maternité de tous les départements.

