



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration – Soixante-septième session
Rome, 8-9 septembre 1999

APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET
BUDGET DU FIDA POUR 2000

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS: L'AN 2000 EST L'ANNÉE DE LA CONSOLIDATION	1
II.	STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE: MISE EN OEUVRE À CE JOUR ET PROGRAMME D'ACTION POUR L'AN 2000	1
III.	LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE DU FIDA	3
	A. L'an 2000 – De nouveaux défis à relever	3
	B. Stratégie en matière de ressources	6
	C. Stratégie de gestion des ressources humaines	9
	D. Stratégie de gestion de l'information	10
IV.	APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'AN 2000	10
	A. Le niveau projeté	10
	B. Programme de prêts proposé pour l'an 2000	11
	C. Questions ayant une incidence sur le Programme de dons en l'an 2000	11
V.	PRINCIPAUX ÉLÉMENTS PRIS EN COMPTE DANS LE BUDGET DE L'AN 2000	13
	A. Niveau projeté	13
	B. Restructuration des processus d'appui	13
	C. Budget d'investissement	14
	D. Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA	14
	E. Coûts de supervision	14
ANNEXE		
	STRATÉGIES RÉGIONALES EN MATIÈRE DE PRÊTS	17



I. INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS: L'AN 2000 EST L'ANNÉE DE LA CONSOLIDATION

1. Depuis 1995, diverses mesures de réingénierie et de restructuration de grande ampleur ont été mises en oeuvre au FIDA, dont le Conseil d'administration a été informé aux différents stades. Nombre de ces mesures ont été intégralement appliquées alors que d'autres nécessitent encore un appui non négligeable pour être pleinement opérationnelles. L'an 2000 sera donc une année de consolidation des acquis qui permettra de renforcer les gains d'efficacité et de s'assurer que les processus sont durables et adaptés à l'évolution des besoins de l'institution. Au cours de l'année à venir, il sera également nécessaire d'entreprendre l'examen de la stratégie institutionnelle du FIDA, puisque celle actuellement en vigueur prend fin en 2001.

2. À l'aube d'un nouveau millénaire, l'an 2000 semble être le moment propice pour étudier les possibilités qu'offrira l'avenir et les défis que posera l'éradication de la pauvreté rurale. À cet égard, le Fonds a entamé une série d'études et organisé divers ateliers ayant pour objet de contribuer à l'élaboration d'un rapport sur la pauvreté rurale qui devrait être publié vers la fin de l'an 2000. Ces travaux aideront le FIDA à instaurer des partenariats dont l'importance est cruciale pour éliminer la pauvreté en milieu rural.

3. Il est prévu que les consultations destinées à mobiliser les ressources de base du FIDA s'achèveront en l'an 2000 et que la mise en oeuvre de leurs recommandations débutera au cours de cette même année.

4. La consolidation de la restructuration se fera dans le cadre d'un budget administratif à croissance zéro. Au cours de l'année on compte mettre en oeuvre une formule de budget d'investissement qui permettra au Fonds de développer à plus long terme ses divers processus opérationnels, comme la gestion de l'information et d'autres activités de développement clairement définies se déroulant sur plusieurs années. Comme cela a déjà été indiqué au Conseil d'administration, les coûts des activités relevant du budget d'investissement seront imputés au budget administratif annuel et amortis au fil du temps. Le budget d'investissement fera l'objet d'un rapport distinct.

5. Comme au cours des trois années précédentes, le programme de travail et budget du FIDA pour l'an 2000 est maintenu au niveau de l'année précédente, en termes réels.

II. STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE: MISE EN ŒUVRE À CE JOUR ET PROGRAMME D'ACTION POUR L'AN 2000

6. Les axes fondamentaux de la stratégie institutionnelle du FIDA pour l'an 2000 restent ceux qui ont été définis en 1997, à savoir:

- appuyer des projets et programmes fondés sur la participation des bénéficiaires, tant au stade de la conception qu'à celui de l'exécution;
- créer un système efficace de gestion du portefeuille assurant les résultats souhaités sur le terrain;
- assurer la présence effective du FIDA et l'impact de ses activités sur le terrain: a) en maintenant un niveau de prêts crédibles en valeur réelle; et b) en élargissant le champ d'action du FIDA;
- établir et utiliser des réseaux de savoirs sur la pauvreté rurale pour s'ériger en « organisation de savoirs » reconnue;



- *développer des systèmes de gestion et de valorisation des ressources humaines qui favorisent la transparence, le travail d'équipe et la décentralisation au plan de la prise de décision ainsi que d'autres objectifs.*

7. La stratégie institutionnelle permet au Fonds de définir ses priorités et d'adopter une approche sur plusieurs années pour atteindre ses objectifs. En effet, elle est conçue de manière à ce que les objectifs du Fonds soient clairement définis, ses opérations et instruments soient axés sur les résultats à atteindre, dans le cadre d'une démarche coordonnée mais flexible, qui favorise l'élargissement de la coopération élargie (avec des acteurs internes ou externes) tout en restant adaptée aux contraintes et aux opportunités à mesure qu'elles se présentent.

8. Depuis l'adoption de la stratégie institutionnelle en 1997, le Fonds a particulièrement veillé à:

- a) Privilégier la prise en charge des activités des projets par les bénéficiaires visés afin de disposer d'un meilleur cadre général pour l'exécution efficace des projets et la bonne répartition de leurs avantages. Le Fonds a organisé des ateliers sur la conception des projets en y associant toutes les parties prenantes, et engagé un dialogue avec les gouvernements pour s'assurer que les bénéficiaires sont représentés dans les instances décisionnelles des projets. L'un des aspects importants de l'action menée en ce sens a été de promouvoir l'équité entre les sexes dans les projets, notamment en utilisant systématiquement les «Aide-mémoire pour la conception des programmes et des projets: sécurité alimentaire des ménages et rôle des hommes et des femmes», récemment approuvés, lors de la conception des projets et activités appuyées par un don.
- b) Renforcer l'exécution des projets. À cet égard, le système de collecte et de compilation des données qui permet de suivre l'état d'avancement des projets a été modernisé afin de repérer les difficultés en temps réel et de prendre les mesures correctives appropriées. Des concertations tenues avec les partenaires du FIDA, les institutions coopérantes et les États membres avaient pour objet de veiller à ce que les conditions matérielles et financières de l'exécution des projets soient respectées dans un souci d'efficacité et de coordination.
- c) Instaurer des partenariats avec ses clients, les autres institutions des Nations Unies, les États membres et la société civile pour relever le défi mondial que représente l'éradication de la pauvreté rurale.
- d) Jeter les bases qui permettront au FIDA de s'ériger en organisation de savoirs.
- e) Rationaliser ses processus opératoires et sa structure organique pour accroître l'efficacité et la transparence.

9. **Les perspectives d'avenir.** L'avantage comparatif du FIDA réside dans son aptitude à cerner les préoccupations des pauvres, leurs difficultés et les possibilités qui s'ouvrent à eux, et à appuyer des programmes et des projets visant à éliminer la pauvreté en milieu rural. Sa stratégie institutionnelle a d'ores et déjà permis au FIDA d'établir des objectifs prioritaires et galvaniser les énergies, mais pour l'avenir son efficacité reposera sur son aptitude à tirer parti de ses atouts et de l'expérience acquise ces vingt dernières années. C'est pourquoi le FIDA étudie actuellement les enjeux et les possibilités de s'attaquer à la pauvreté rurale à l'échelon mondial; il fera ensuite une synthèse de cette riche masse de savoirs opérationnels internes et des connaissances extérieures dans un rapport sur la pauvreté rurale (qui devrait être publié en septembre 2000). Ce rapport récapitulera

la position du FIDA sur la pauvreté en milieu rural et sur les problèmes rencontrés par les acteurs du développement qui luttent contre ce phénomène. La stratégie opérationnelle du FIDA doit être envisagée dans le contexte de l'évolution de la compréhension par le Fonds des problèmes posés par la pauvreté rurale.

III. LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE DU FIDA

A. L'an 2000 – De nouveaux défis à relever

10. Les principaux éléments des stratégies opérationnelles du FIDA qui façonneront ses programmes de prêts et de dons en l'an 2000 seront les suivants:

- a) **Participation des pauvres.** En l'an 2000, le Fonds poursuivra les efforts pour que ceux qui constituent en dernier ressort sa clientèle – les pauvres – non seulement participent à la conception et à l'élaboration des projets mais puissent mieux faire entendre leur voix et jouent un rôle plus important en matière d'exécution (par exemple, dans le cadre de diagnostics participatifs, d'ateliers conjoints et d'activités approfondies de planification et d'évaluation participatifs). On privilégiera le renforcement des capacités institutionnelles locales en vue de garantir aux femmes un accès équitable aux avoirs et aux autres moyens de réduction durable de pauvreté rurale. Le renforcement de la sensibilisation aux sexo-spécificités restera un aspect important de l'approche adoptée par le FIDA pour lutter contre la pauvreté en milieu rural.
 - i) **Renforcement des capacités locales.** En l'an 2000, le renforcement des capacités des institutions qui sont au service des pauvres sera une priorité majeure de la stratégie opérationnelle du Fonds. Ce volet comportera trois éléments: i) renforcement institutionnel; ii) développement structurel visant à appuyer efficacement les pauvres; et iii) développement des ressources humaines et formation. Le FIDA consacrera des ressources sous forme de dons au renforcement des capacités locales afin de promouvoir l'adoption de processus participatifs et d'apporter aux organisations non gouvernementales et aux organisations de la société civile (en particulier les associations d'usagers) un appui leur permettant de comprendre les objectifs des projets, de participer à leurs activités et de jouer un rôle actif dans l'exécution plutôt que de recevoir passivement l'aide octroyée.
 - ii) **Amélioration de l'exécution des projets et de l'impact souhaité sur le terrain.** Le Fonds continuera de privilégier l'amélioration de l'exécution des projets et de s'assurer que les groupes visés en bénéficient. En l'an 2000, l'orientation opérationnelle du FIDA sera la suivante: les activités seront encore rationalisées, en concertation avec les institutions coopérantes; des moyens locaux seront mis en place pour garantir que l'exécution des projets respecte les calendriers convenus; les initiatives locales seront valorisées, tout comme les interventions d'autres donateurs bilatéraux et multilatéraux, dans le cadre d'un partenariat renforcé. Au siège, les acquis découlant de la formation aux méthodes du cadre logique seront encore consolidés, et le programme de formation sera élargi à l'ensemble des directeurs de projet sur le terrain. Parallèlement, on veillera de très près à ce que les projets directement supervisés par le FIDA soient correctement mis en oeuvre et que les enseignements tirés de cette supervision directe soient capitalisés en vue d'améliorer la conception des projets futurs.
- b) **Maintien de la focalisation sur les pauvres les plus démunis des zones et régions défavorisées.** L'Afrique demeure au premier plan dans le programme global de prêts du Fonds. Le recul passé du niveau de prêts destiné à l'Afrique est en passe d'être rattrapé par un accroissement des crédits à ce continent en 1998 et 1999. L'Afrique subsaharienne



reste néanmoins l'une des régions les plus vulnérables du monde. Les petits producteurs et la grande masse des populations déplacées par des catastrophes d'origine naturelle ou humaine resteront prioritaires. La région Asie et Pacifique restera également prioritaire étant donné que la majorité des pauvres du monde y vit et que, dans de nombreux pays d'Asie, les pauvres des zones rurales et urbaines ont été gravement frappés par la crise financière. Les pays d'Amérique latine ont également souffert des retombées de la crise financière et de désastreux phénomènes climatiques qui ont paralysé la croissance économique de la région et porté un rude coup aux perspectives de développement à court et moyen terme. Une assistance visera à articuler les mesures de lutte contre la pauvreté rurale aux processus locaux de développement rural. Le Fonds s'attachera à aider les victimes de ces crises à rétablir durablement leurs moyens de subsistance et les paysans pauvres à faire face aux aléas. Les nouveaux États membres des régions Asie et Proche-Orient poseront également de nouveaux défis en ce domaine.

Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (PPTE). L'appui du Fonds à l'initiative PPTE se poursuivra en l'an 2000. La Banque mondiale et le Fonds monétaire international préparent actuellement des estimations de l'incidence financière qu'aura l'initiative de Cologne pour les institutions financières internationales participantes; ces estimations seront terminées pour la réunion annuelle de ces institutions plus tard dans l'année afin de leur permettre de prendre des décisions. Les ressources supplémentaires dont le FIDA aura besoin pour participer à cette initiative devraient être examinées au cours des réunions de la Consultation.

- c) **Renforcement de partenariats.** Les partenariats stratégiques auront pour finalité de:
- i) Conclure des **accords de cofinancement** avec d'autres institutions financières. Conformément aux souhaits maintes fois exprimés par ses organes directeurs et sa direction, le FIDA continuera à mettre l'accent sur cet objectif opérationnel. La stratégie opérationnelle du Fonds visera à reproduire à plus grande échelle un projet au moins dans chacune des cinq régions et à mobiliser au moins 30% des fonds sous forme de cofinancement, à savoir de financement extérieur de projets dus à l'initiative du FIDA. Toutefois, l'objectif n'est pas seulement de mobiliser des ressources mais aussi de resserrer les liens avec des institutions internationales; ces partenariats serviront à assurer que les aspects novateurs des projets financés par le FIDA soient reproduits à plus grande échelle, tout en mobilisant les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs inscrits à l'ordre du jour mondial de la lutte contre la pauvreté rurale.
 - ii) **Compléter et étayer la réforme macro-économique** pour faire en sorte que les petits producteurs et les ruraux pauvres tirent réellement profit des interventions. Les interventions du FIDA resteront axées sur le renforcement des capacités locales en encourageant la participation des pauvres, en examinant et en orientant la structure et l'approche des services de vulgarisation et des organismes financiers, et en encourageant la mise en place d'infrastructures répondant aux besoins de la population rurale.
 - iii) **Mettre en commun les moyens institutionnels.** Le FIDA travaillera avec la Banque mondiale à la formulation d'un cadre de développement intégré en prenant part aux activités pilotes menées dans quatre pays. Ce cadre permettra au Fonds d'intensifier sa coopération.



- iv) **Examiner les possibilités de contribution du secteur privé dans divers domaines.** En l'an 2000, les efforts déployés dans ce domaine porteront sur: a) les liens avec les filières de valorisation en aval (transformation, commercialisation, échanges et transport); b) les secteurs d'activités à fort potentiel, dans des secteurs tels que les sciences de la vie, l'agro-alimentaire, les services financiers et l'énergie; c) la recherche de possibilités de partenariats autour de thèmes particuliers (recherche-développement, sensibilisation) ou de fonctions institutionnelles (gestion des connaissances, accès aux systèmes d'information, services de consultants); et d) les possibilités de cofinancement des projets avec le secteur privé (par exemple crédit consorcié).
- v) **Mettre l'accent sur le secteur privé et développer les liaisons commerciales.** Dans de nombreux pays, en particulier en Afrique, le démantèlement des institutions para-étatiques a entraîné le retrait des services publics des zones rurales. Le FIDA s'efforcera de combler ce vide en favorisant la fourniture de ces services par les organisations locales, en facilitant l'implantation de prestataires de services et de petits commerçants du secteur privé, et en renforçant les liaisons commerciales avec les entreprises privées. L'élément majeur de ces trois pôles d'activité sera la liaison avec les marchés, du fait qu'elle aura une incidence à plus long terme sur la stratégie opérationnelle future du FIDA. Au départ, il sera nécessaire d'investir dans le développement de l'infrastructure et des services d'information commerciale, tout en apportant un appui aux négociants et aux prestataires de services du secteur privé.
- vi) **Gérer les savoirs.** Le rapport de l'Évaluation externe rapide invite expressément le FIDA à renforcer son identité institutionnelle en tant qu'organisation de savoirs spécialisée dans la lutte contre la pauvreté rurale. En réponse à cette requête, un certain nombre d'initiatives ont été lancées, dont la création d'un système informatisé de données d'évaluation (EKSYST). De même, le cycle d'élaboration des projets a été remodelé en un cycle axé sur l'apprentissage. Le Fonds met également davantage l'accent sur la mise en place de partenariats stratégiques par le biais du partage des connaissances.

Échanger les savoirs sur les principes directeurs et les pratiques.

Le FIDA continuera de travailler avec des institutions internationales, des organisations de la société civile et des organisations non gouvernementales (OSC et ONG) sélectionnées de manière à créer des réseaux permettant de mettre en commun et d'analyser l'expérience et la pratique dans le contexte de questions interdisciplinaires essentielles ayant un impact sur la pauvreté. À cet égard, il convient de citer deux exemples: a) le réseau de savoirs sur la réforme agraire auquel participent le FIDA, la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et un groupe d'ONG et d'OSC; et b) les politiques de décentralisation dans le secteur agricole, auxquelles sont associées la Banque mondiale, la FAO et d'autres organisations.

Le Fonds continuera de rassembler et de diffuser des connaissances opérationnelles dans le cadre de son activité de regroupement thématique des connaissances qui étaient jusqu'à présent quelque peu éparpillées dans diverses unités fonctionnelles et processus opératoires. À la fin de 1999, quatre groupes thématiques auront été créés et seront dotés de ressources limitées. En fonction des résultats provisoires (qui sont attendus pour le 30 juin 2000), le Fonds pourrait élargir la portée de la gestion thématique de ses savoirs sur la lutte contre la pauvreté en milieu rural.



Il est proposé que, pour l'an 2000, chacun des quatre groupes thématiques (auxquels s'ajoutera un nouveau groupe) reçoive des ressources additionnelles afin de: recruter pour une courte durée un assistant de recherche, un spécialiste en la matière, etc.; produire divers matériels d'information (sites web, brochures, outils multimédias, une publication, etc.); et organiser des ateliers et des séminaires pour élaborer et diffuser ces produits.

L'étude sur la pauvreté, qui devrait être publiée en septembre 2000 sous le titre de rapport du FIDA sur la pauvreté rurale en l'an 2000, sera l'un des résultats attendus de ces activités de gestion des savoirs. Elle servira de point de départ au renforcement de coalitions avec les clients et les partenaires de développement du FIDA puisque le Fonds y exposera sa connaissance de la dynamique de la pauvreté en milieu rural et les perspectives d'éliminer ce fléau.

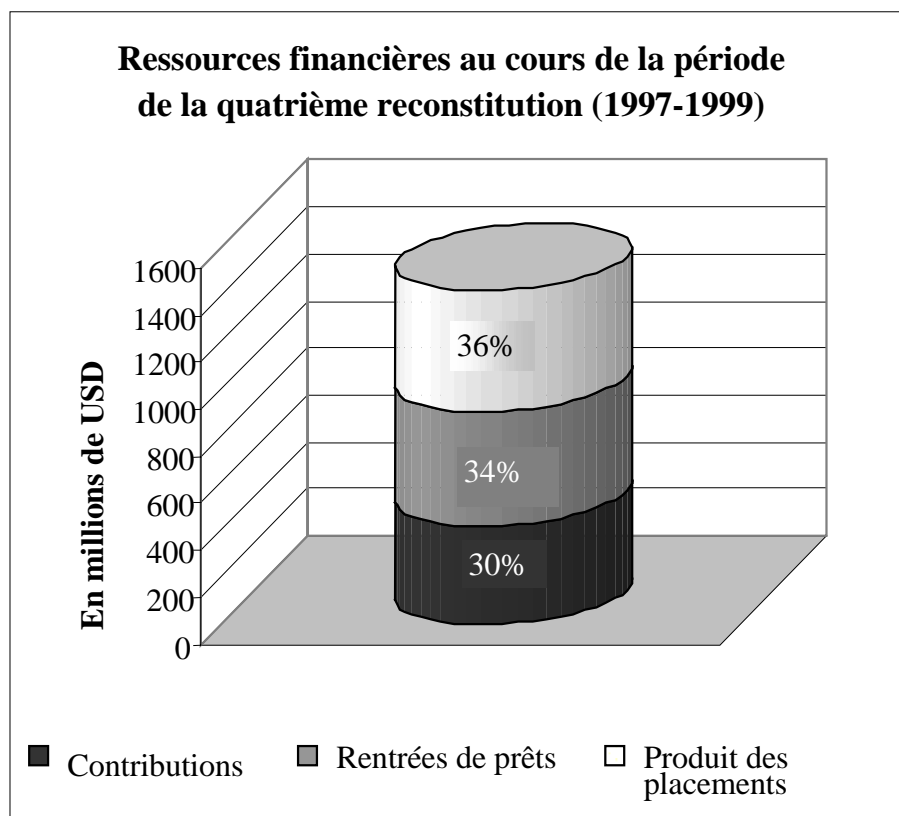
B. Stratégie en matière de ressources

Plan d'action visant à assurer la disponibilité de ressources suffisantes

11. Comme par le passé, l'objectif global de la stratégie de mobilisation des ressources du FIDA sera d'assurer la disponibilité de ressources suffisantes pour garantir la viabilité de l'institution et un niveau de prêt crédible. À cet effet, le FIDA a adopté une démarche pluridirectionnelle fondée sur trois principales catégories de ressources: **financières**, pour les programmes annuels de dons et de prêts et les dépenses institutionnelles du FIDA; **information et savoirs** pour améliorer la pertinence et l'impact des interventions du Fonds, comme indiqué à la section III.A ci-dessus; et **bonne volonté**, pour rallier le soutien du grand public, et la volonté politique à la cause de l'éradication de la pauvreté partout dans le monde. Dans un tel contexte, on entend par adéquation des ressources un équilibre harmonieux entre ces trois catégories étroitement corrélées. Parvenir à un tel équilibre est le défi que devra relever la stratégie institutionnelle pour l'an 2000 et au-delà.

Ressources du programme ordinaire

12. Les programmes de prêts et de dons pour l'an 2000 se chiffrent actuellement, d'après les projections, à 450 millions de USD aux prix de 1996, sous réserve des conclusions de la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA pour la période 2000-2002 et des décisions qui seront prises par les organes directeurs du Fonds en décembre 1999 et février 2000. Les ressources du Fonds destinées au programme ordinaire proviennent des contributions des membres, du produit des placements et des rentrées de prêts. La part des contributions des membres sur le total de ces ressources pour les années à venir devrait être connue en décembre 1999. En l'an 2000, environ 180 millions de USD devraient provenir des rentrées de prêts et 165 millions de USD du produit des placements. Ce dernier chiffre représente un taux de rendement de 7%, en valeur nominale, de l'ensemble du portefeuille de placements. Les ressources d'origine interne constituent une proportion non négligeable des ressources disponibles pour engagement, comme l'indique le graphique ci-après concernant la période de la quatrième reconstitution.



13. En conséquence, en l'an 2000, la stratégie de mobilisation des ressources du Fonds sera axée sur le suivi des recommandations de la Consultation et la mobilisation des ressources additionnelles nécessaires pour renforcer l'impact du programme ordinaire. Les activités prévues dans le cadre de cette stratégie en matière de reconstitution sont notamment les suivantes:

- a) Suivi de la situation des ressources du Fonds et notamment des flux réels de ressources par rapport aux projections. Ce suivi des ressources devrait englober une analyse des allocations au titre des prêts et des dons, des décaissements et des rentrées, du budget administratif et du produit des placements.
- b) Suivi de l'application des recommandations émanant de la Consultation, du Comité *ad hoc* chargé des allocations régionales ainsi que des orientations prioritaires définies par d'autres organes directeurs pour le programme de travail relatif à la période 2000-2002.
- c) Suivi de l'évolution des stratégies et des priorités des principaux donateurs.
- d) Suivi de l'orientation des politiques et des programmes des grandes institutions financières internationales.

Mobilisation de ressources financières supplémentaires

14. Les ressources supplémentaires sont les fonds reçus par le FIDA à l'appui d'activités et de programmes opérationnels, qui ne font pas partie des contributions des membres aux ressources de base du Fonds ("Article 4 – Ressources"). Ces ressources complètent et renforcent la stratégie du FIDA et revêtent des formes diverses, notamment: le cofinancement de projets et programmes; les fonds fiduciaires détenus par le FIDA, y compris le recours éventuel aux marchés des capitaux privés; et les ressources (financières et autres) du secteur privé.



15. S'agissant de la mobilisation de ressources destinées au cofinancement, comme indiqué plus haut, l'objectif à atteindre en l'an 2000 est d'accroître les ressources de manière à ce que 30% du coût total des projets et des programmes soient cofinancés par des organismes bilatéraux et multilatéraux. Pour ce faire, les activités interdépartements de suivi des politiques, priorités et possibilités de cofinancement seront renforcées.

16. Les ressources gérées par le FIDA à des fins particulières sont généralement appelées "fonds supplétifs". Elles sont affectées à des domaines prioritaires définis sur une base thématique, comme la conservation des ressources naturelles, la problématique hommes-femmes et les questions de développement, les opérations pilotes novatrices. Les fonds supplétifs peuvent également servir à financer les services de consultants contribuant à la réalisation d'études stratégiques et à la conception, l'exécution et l'évaluation des projets et programmes du FIDA. Les ressources actuellement disponibles au titre des contributions supplétives se chiffrent au total à environ 8,7 millions de USD. En l'an 2000, le FIDA intégrera davantage les fonds supplétifs au cycle des projets et augmentera le taux d'utilisation des différents fonds.

17. La mise au point de mécanismes financiers obéissant aux lois du marché est un troisième domaine dans lequel le FIDA cherche activement à renforcer les opérations du programme ordinaire. Plusieurs options s'inscrivant dans une stratégie de développement des partenariats avec le secteur privé sont à l'examen, dont le financement garanti par des actifs.

Mobilisation de l'appui public en faveur du Fonds et de ses objectifs

18. Le FIDA continuera de promouvoir les partenariats avec deux grandes familles d'organisations afin d'améliorer la coordination de l'aide et l'adoption de politiques de développement efficaces en faveur des ruraux pauvres: celle des institutions des Nations Unies et des autres institutions financières internationales (IFI) d'une part et celle des organisations non gouvernementales et des organisations de la société civile (ONG et OSC) de l'autre. En l'an 2000, les principales activités prévues avec le premier de ces groupes sont les suivantes:

- a) suivre et encourager le développement des principaux cadres de coordination et de partenariat, notamment le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et ses bilans communs de pays et le Cadre de développement intégré de la Banque mondiale;
- b) assurer le suivi des conférences mondiales, y compris du Sommet mondial de l'alimentation, et du partenariat avec la FAO et le Programme alimentaire mondial;
- c) suivre l'évolution des stratégies et des ressources des grandes IFI et diffuser l'information au sein du FIDA;
- d) plaider la cause des ruraux pauvres dans les instances interorganisations compétentes.

19. S'agissant de la communauté des ONG et des OSC, l'objectif du FIDA est de rendre plus efficace son action de lutte contre la pauvreté en renforçant le dialogue politique et la collaboration opérationnelle avec ces organisations. Les principales activités prévues en l'an 2000 pour atteindre cet objectif sont notamment les suivantes:

- a) organisation d'une réunion consultative mondiale FIDA/ONG sur le thème des "Partenariats tripartites pour lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire par des projets et des programmes";
- b) participation stratégique sélective aux manifestations organisées par les Nations Unies pour célébrer l'entrée dans le nouveau millénaire et auxquelles seront associées des ONG et des OSC;



- c) parachèvement d'une base de données sur les ONG et d'un site web donnant des exemples concrets de coopération avec des ONG sur le terrain dans le cadre d'un système institutionnel d'information et de diffusion des savoirs.

20. Au cours de l'année à venir, le Fonds continuera d'œuvrer au renforcement de son image de marque et de mobiliser le soutien en faveur de la lutte contre la pauvreté. Il s'y emploiera dans le cadre d'une stratégie de communication visant les résultats suivants:

- a) positionner le FIDA par rapport aux autres IFI en soulignant ses points forts et ses points de complémentarité;
- b) susciter l'engagement des grands interlocuteurs du Fonds (gouvernements, organisations internationales, grand public, ONG/OSC et secteur privé);
- c) accroître l'appui fourni par les pays donateurs aux activités du FIDA;
- d) élaborer et appuyer des programmes d'information/diffusion dans les pays;
- e) encourager les divers média à faire connaître les activités du FIDA en matière de lutte contre la pauvreté;
- f) faire circuler au sein du personnel du FIDA l'information sur les résultats des opérations du Fonds, les enseignements qui en ont été tirés, et leur impact sur l'évolution du contexte du développement international.

C. Stratégie de gestion des ressources humaines

21. La nouvelle politique de gestion des ressources humaines est un aspect important de la stratégie opérationnelle du FIDA en l'an 2000. L'organisation continuera d'assurer le suivi des éléments de cette politique déjà mis en oeuvre, et mettra l'accent sur les nouvelles orientations et procédures clés décrites ci-dessous.

22. **Conditions d'emploi.** En vue d'atteindre ses objectifs stratégiques, le Fonds devra offrir de meilleures conditions d'emploi qui ouvrent à son personnel des possibilités de carrière tout en répondant aux besoins de l'institution. Les travaux porteront sur les domaines ci-après:

- a) **Planification du renouvellement des cadres.** Le Fonds examine les procédures régissant cette nouvelle politique, qui permettra au Fonds de sélectionner, de préparer et de former les administrateurs futurs en constituant un corps de responsables sur la base de critères établis.
- b) **Rotation et réaffectation.** Cette nouvelle politique, dont la mise en oeuvre est envisagée parallèlement à la planification du renouvellement des cadres, offrira au personnel des possibilités de progression et de développement.
- c) **Contrats relatifs aux activités limitées dans le temps.** Le Fonds continuera de recruter du personnel pour des périodes de courte durée mais étudiera également la possibilité d'introduire un nouveau type d'accord contractuel à l'intention des employés temporaires recrutés pour une période plus longue. Cette politique ménagera la flexibilité nécessaire tant aux administrateurs qu'aux prestataires de services pour obtenir ou fournir l'éventail des compétences requises.
- d) **Reconnaissance et récompense du mérite.** Parallèlement à son système d'évaluation professionnelle, qui prévoit des augmentations périodiques d'échelon, le Fonds étudiera d'autres moyens de reconnaissance des services de qualité exceptionnelle. Outre la reconnaissance du mérite personnel, il sera également prévu de récompenser les équipes, l'objet étant de promouvoir l'excellence et le travail d'équipe au sein de l'organisation.

- e) **Qualité du travail.** Le Fonds continuera d'étudier de nouvelles mesures de gestion du personnel visant à améliorer la qualité de l'environnement de travail et à retenir le personnel qualifié, par exemple horaires de travail souples, emploi à temps partiel, assistance en matière d'emploi du conjoint et recrutement d'un conseiller du personnel.

23. Un autre domaine d'activité important en l'an 2000 sera la formation et le perfectionnement du personnel. Suite à l'introduction du nouveau système d'évaluation professionnelle individuelle qui intègre un dispositif de valorisation et à l'importance accrue accordée aux tâches de gestion pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation, le FIDA a davantage mis l'accent sur la formation. Le programme de développement de l'esprit d'équipe, fort utile pour renforcer la cohésion des groupes dans l'environnement de travail, en est un élément majeur.

D. Stratégie de gestion de l'information

24. **Gestion de l'information.** La stratégie opérationnelle du FIDA pour l'an 2000 privilégie tout particulièrement le renforcement des moyens de gestion de l'information, par des investissements initiaux dans le réexamen des processus opératoires, la mise au point de logiciels adaptés pour appuyer les processus choisis, et l'installation du matériel informatique nécessaire. Il est notamment prévu de soumettre à ce titre un budget concernant ces dépenses d'équipement. La demande qui sera présentée à cet effet comportera des estimations détaillées du coût d'un programme de développement des systèmes d'information d'une durée de deux à trois ans, ainsi que les montants estimatifs par projet qui pourraient être aisément réaffectés au sein du programme, un calcul du rapport coût-bénéfice et un calendrier d'amortissement.

25. Pour que cette demande puisse être soumise au Conseil d'administration à la session de décembre et que les résultats de son examen puissent être incorporés au programme de travail pour l'an 2000, il sera procédé à une étude de faisabilité d'ici à la fin de l'année. L'étude portera sur les opérations des projets, la gestion des ressources humaines, les salaires, les voyages, la mobilisation des ressources et la gestion des contributions, ainsi que sur les systèmes de prêts, de dons et de trésorerie, l'objet étant d'en examiner le degré d'intégration avec les autres systèmes financiers et institutionnels.

26. Lors de l'examen de ces domaines et d'autres, on prêtera attention à la nature multidisciplinaire de la gestion des savoirs, tant du point de vue de l'accès interne à l'information que de celui de sa diffusion en dehors de l'organisation. Des précisions sur cette étude de faisabilité et le programme de développement des systèmes d'information sont données dans le document EB 99/67/R.25.

IV. APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'AN 2000

A. Le niveau projeté

27. Le programme de travail du FIDA est établi en dollars des États-Unis (USD) mais approuvé par le Conseil d'administration en droits de tirage spéciaux (DTS). Exprimé en USD, le niveau du programme de travail pour l'an 2000 est le même, en termes réels, que celui de 1999. Le tableau ci-dessous montre qu'en USD, il n'y a aucune augmentation par rapport à l'an dernier, tandis qu'en DTS on note une hausse de 5,6% en raison de la dépréciation du DTS par rapport au dollar.

**TABLEAU 1
PROGRAMME DE TRAVAIL PROPOSÉ POUR L'AN 2000**

	1999 Allocation en millions de DTS ^{a)}	1999 Allocation en millions de USD	2000 ^{b)} Allocation proposée en millions de DTS ^{c)}	2000 ^{b)} Allocation proposée en millions de USD	AUGMENTATION (DIMINUTION) RÉELLE en millions de DTS	AUGMENTATION (DIMINUTION) en millions de USD
Programme de prêts	310,1	437,3	327,4	437,3	17,3	-
Programme de dons d'assistance technique	25,1	35,5	26,5	35,5	1,4	-
Total du programme de travail	335,2	472,8	353,9	472,8	18,7	-
Programme de dons en pourcentage du programme de travail global				7,50		

a) Calculée sur la base du taux de change en vigueur lors de l'approbation par le Conseil d'administration, soit 1 DTS = 1,41031 USD.

b) Compte non tenu du taux d'inflation.

c) Calculé sur la base du taux de change du 30 juin 1999, soit 1 DTS = 1,33587 USD.

B. Programme de prêts proposé pour l'an 2000

28. Le niveau des prêts projeté pour l'an 2000 se monte à environ 437 millions de USD, en termes réels, pour quelque 30 projets (contre 34 projets en 1999). Des précisions sur les stratégies régionales de prêts sont données en annexe; les allocations régionales devraient être conformes aux recommandations formulées récemment par la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA, lors de sa troisième session.

C. Questions ayant une incidence sur le Programme de dons en l'an 2000

29. À sa soixante-troisième session tenue en avril 1998, le Conseil, après avoir examiné un rapport intitulé Principes fondamentaux et stratégie du FIDA en matière de financement sous forme de dons, a indiqué qu'il lui fallait plus de temps pour préparer une réponse circonstanciée. En septembre 1998, lors d'un séminaire informel organisé pour analyser le rapport, plusieurs membres du Conseil ont donné de précieux conseils pour aller de l'avant. Dans le même temps, le déroulement de diverses activités (y compris un audit détaillé du Programme de coopération élargie et du Mécanisme spécial d'intervention, ainsi qu'un examen systémique du Programme de dons d'assistance technique) a permis de recueillir des données pour l'élaboration du document proposé. La version finale synthétisant ces divers apports et les commentaires du Conseil devrait être présentée à la soixante-huitième session du Conseil d'administration, en décembre 1999.

30. Conformément aux orientations actuelles du programme de dons et compte tenu des opinions exprimées par le Conseil sur le nouveau projet de politique en la matière, le programme de dons pour l'an 2000 reposera sur les principes suivants:



- La part du programme de dons d'assistance technique (DAT) dans l'ensemble du Programme de travail sera maintenue au seuil obligatoire de 7,5%. Le montant provisoire du programme de travail global étant de 472,8 millions de USD (taux projeté d'inflation non compris), le programme DAT pour l'an 2000 se chiffrera à environ 35,5 millions de USD en termes réels, soit le même niveau qu'en 1999.
- Le Fonds entend continuer de mettre l'accent sur la recherche agricole dans le cadre des institutions membres ou non du GCRAI, sous réserve de l'approbation de la stratégie en matière de dons figurant dans le rapport final susmentionné.
- La stratégie DAT vise à aider le plus possible les États membres du FIDA à mettre en oeuvre les programmes appuyés par le Fonds et à se doter des moyens leur permettant d'accroître l'efficacité de leurs propres stratégies de lutte contre la pauvreté rurale. Une assistance sera également accordée au renforcement des capacités locales à mesurer les résultats des activités de développement.
- Le Programme de coopération élargie FIDA/ONG (PCE) restera un élément important de l'intensification future des partenariats avec la société civile. Ce guichet bénéficiera d'une allocation budgétaire plus importante et sera également appuyé par un certain nombre d'autres dons indépendants, comme le DAT accordé en 1999 pour appuyer le Mécanisme de potentialisation des communautés de la Coalition populaire pour éliminer la faim et la pauvreté, et Bread for the World.
- Dans l'allocation des dons pendant l'année à venir la priorité ira aux programmes régionaux couvrant plusieurs pays et visant à développer les compétences gestionnaires locales à l'appui de l'exécution de projets. Trois programmes devraient être présentés au Conseil d'administration en 2000 : l'un à l'appui de la deuxième phase du Programme de formation pour la réduction de la pauvreté en Asie-Pacifique (PATAP), le deuxième pour améliorer les capacités locales en Amérique centrale et le troisième pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique australe.
- Conformément à la stratégie opérationnelle qui entend faire du FIDA une organisation de savoirs grâce à la promotion de réseaux de connaissances, la collecte et le partage de l'information sur les principales questions auxquelles s'intéresse le Fonds, l'organisation propose de lancer une initiative pilote en Afrique de l'Ouest. Cette activité complètera le travail thématique entrepris cette année au FIDA sur la gestion des savoirs, ce qui contribue à la formulation d'une stratégie institutionnelle dans ce domaine, à la définition plus précise des thèmes et du programme de travail convenu en vue de développer les réseaux, et de collecter et de partager les données sur la pauvreté rurale.
- Des informations propres à renforcer la stratégie opérationnelle du Fonds par une connaissance approfondie des mécanismes de la pauvreté, de sa dynamique et des problèmes qu'elle pose seront systématiquement recueillies. Cette activité s'inscrira dans le cadre de la campagne de sensibilisation qui recevra l'appui des clients et des États membres du FIDA.

TABLEAU 2
PROGRAMME DE DONN D'ASSISTANCE TECHNIQUE PROPOSÉ POUR 2000

Catégories	Allocation budgétaire 1999 (en milliers de USD)	%	Allocation proposée pour 2000 ^{a)} (en milliers de USD)	%
A. Recherche et formation agricoles	8 510	24,0	8 510	24,0
B. Fonds d'élaboration des projets	8 770	24,8	9 046	25,5
C. PCE	2 350	6,6	2 550	7,2
D. Étude d'impact sur l'environnement	400	1,1	400	1,1
E. Mécanisme spécial d'intervention	1 750	4,9	1 715	4,8
F. Autres activités de recherche, formation, et autres	13 670	38,6	13 229	37,4
Total	35 450	100	35 450	100

^{a)} Compte non tenu de l'inflation.

V. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS PRIS EN COMPTE DANS LE BUDGET DE L'AN 2000

A. Niveau projeté

31. Comme indiqué plus haut, il est prévu une croissance réelle zéro pour le budget administratif de 2000, qui a été chiffré à 54,73 millions de USD en utilisant le taux de change de 1 USD = 1 734 ITL. (Ce chiffre comprend les provisions pour imprévus et les coûts initiaux relatifs à la réingénierie, mais ne comprend pas la hausse extraordinaire des tarifs de supervision facturés par la Banque mondiale, ni les coûts des consultations concernant les besoins de financement du FIDA.) Les corrections nécessaires pour tenir compte de la hausse des prix et de l'inflation seront apportées dans la version soumise au Conseil d'administration à sa soixante-huitième session, qui transmettra ses recommandations relatives à l'approbation du budget au Conseil des gouverneurs à sa vingt-troisième session. Des ajustements spécifiques entre catégories budgétaires seront nécessaires pour mettre en oeuvre les stratégies prioritaires. Les principales questions sur lesquelles se penche actuellement la direction pour l'an 2000 sont exposées ci-après.

B. Restructuration des processus d'appui

32. Depuis 1994, à la suite de l'Évaluation externe rapide du FIDA, la direction a encouragé la restructuration de diverses activités fondamentales du Fonds. Cette initiative est maintenant étendue aux divisions chargées des services d'appui, à savoir la Division du personnel, les Services administratifs et du protocole, le Bureau du Secrétaire, la Trésorerie et le Bureau du Contrôleur. Il s'agit de passer en revue les processus opératoires actuellement mis en oeuvre par chacune des divisions ou par plusieurs d'entre elles, et d'évaluer s'ils n'ont plus lieu d'être ou s'ils doivent être renforcés. Des groupes de travail interdivisions ont été créés et un certain nombre de processus ont déjà été étudiés. Les résultats de ces travaux, qui devraient s'achever d'ici à la fin de l'an 2000, auront une incidence sur le budget de 2001. Les recommandations issues de cet exercice, une fois mené à terme, seront communiquées au Conseil d'administration. Tous les coûts notables afférents à cet examen figureront dans le budget 2000 au titre des dépenses initiales de réingénierie.

C. Budget d'investissement

33. À sa soixante-quatrième session, le Conseil d'administration a approuvé l'établissement par le Fonds de budgets d'investissement. Cet outil de gestion est généralement appliqué aux dépenses afférentes aux nouveaux biens d'équipement et services connexes, dont le cycle de vie économique est limité mais devrait dépasser une année. Il peut également s'appliquer aux dépenses qui prolongent le cycle de vie économique des avoirs déjà acquis, comme les dépenses liées à l'amélioration de l'efficacité des services et équipements en place ou à des travaux non récurrents (aménagement de nouveaux bureaux ou mise à jour des grands systèmes informatiques). La notion d'amortissement est un autre aspect important de la budgétisation des dépenses d'investissement, en ce que les coûts afférents à ces dépenses d'équipement sont affectés au budget administratif annuel et inscrits au poste dépenses des états financiers. Les montants de l'amortissement sont calculés d'après les analyses coût-bénéfice pour la totalité de la période de mise en oeuvre.

34. Le Comité chargé de la gestion de l'information, créé pour étudier les besoins et définir les priorités du Fonds en matière de technologie de l'information, est actuellement en train d'examiner s'il est nécessaire d'effectuer une étude de faisabilité à cet égard à l'échelle de l'organisation. Cette étude devrait aboutir à l'établissement d'un budget d'investissement pour financer les besoins à moyen terme dans le domaine de la technologie de l'information. Une analyse coût-bénéfice sera effectuée pour tous les besoins détectés afin d'assurer la faisabilité sur plusieurs années. Il est probable qu'à l'issue de cette étude, l'établissement d'un budget d'investissement, présenté séparément et assorti de plans d'amortissement annuels, sera recommandé. Le montant annuel de l'amortissement figurerait néanmoins dans le budget administratif.

D. Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA

35. À la troisième session de la Consultation, il a été recommandé que deux réunions supplémentaires aient lieu en 1999 pour parvenir à un consensus sur le financement des besoins du FIDA pour la période 2000-2002. Une part de la provision pour imprévus sera réaffectée en 1999 au financement des dépenses y afférentes.

E. Coûts de supervision

36. D'après les projections préliminaires, la taille du portefeuille du FIDA en l'an 2000 sera d'environ 204,6 équivalents de projet complet, contre 204,18 en 1999, soit un niveau quasiment inchangé. Le Conseil a été informé en décembre 1998 (voir document EB 98/65/INF.3) que la Banque mondiale avait adopté une politique de recouvrement intégral des coûts, soit un coût réel moyen d'environ 120 000 USD par projet par an. Compte tenu de ce relèvement extraordinaire des prix, le FIDA a engagé des négociations avec la Banque pour sélectionner les projets qui peuvent être transférés à d'autres institutions coopérantes dont les tarifs sont nettement inférieurs, sans pour autant que leur exécution s'en ressente. Au cours de ces négociations, il a été décidé qu'environ neuf projets resteraient supervisés par la Banque, choisis sur la base de critères convenus, dont la proximité des dates de clôture (de manière à éviter toute perturbation de l'exécution des projets) et de considérations et techniques stratégiques. On attend, pour décider du transfert d'un projet mis en oeuvre en Inde, la conclusion satisfaisante des négociations concernant les frais de supervision. On suppose que le niveau des frais de supervision négocié en 1999 restera inchangé en l'an 2000.

Supervision directe

37. Le Conseil des gouverneurs a approuvé à sa vingtième session (février 1997) une résolution autorisant le FIDA à assurer la supervision directe d'un nombre limité de projets (15 au total). Le premier projet directement supervisé par le FIDA a été approuvé en avril 1997; suivi depuis de 13 autres projets. Il est prévu que le quinzième et dernier projet soit approuvé par le Conseil d'administration en décembre 1999. La mise en oeuvre de ces projets ou les activités préparatoires préalables à l'exécution ont sensiblement avancé. Quatre des 15 projets concernés ont



pris effet (un en 1997, un en 1998 et deux à ce jour en 1999); les prêts relatifs à tous les projets approuvés, sauf trois ont été signés. Comme les 15 projets devraient tous avoir pris effet en 2000, les ressources de supervision nécessaires correspondront à l'équivalent de projets complets). Il est donc proposé d'augmenter l'allocation destinée à la supervision directe afin de tenir compte de l'état d'avancement de ces projets. Ces fonds devraient permettre au FIDA de disposer des ressources nécessaires pour assurer de manière efficace la supervision et le suivi de ces projets. On escompte que ce rôle de supervision directe de ces projets assumé par le FIDA se traduira par une amélioration de l'exécution et des résultats sur le terrain.

STRATÉGIES RÉGIONALES EN MATIÈRE DE PRÊTS

Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (Afrique I)

1. **Tendances socio-économiques.** Pendant longtemps, l'Afrique de l'Ouest et Afrique centrale ont enregistré des résultats médiocres sur le plan de la croissance du revenu par habitant, de la production agricole et de la réduction de la pauvreté rurale. Depuis le début des années 90 toutefois, une reprise notable s'est amorcée dans de nombreux pays en raison surtout de l'amélioration du cadre des macropolitiques et des mesures d'incitation sectorielles. L'ajustement structurel et la libéralisation des marchés ont ouvert de nouvelles perspectives. Les gouvernements adoptent de plus en plus des systèmes décentralisés de décision pour la mobilisation des ressources et les dépenses. Toutefois, les retombées positives n'ont pas toujours été réparties équitablement et les ruraux pauvres risquent d'être laissés pour compte faute d'investissements bien ciblés dans le développement rural. Plusieurs pays souffrent encore d'une grave crise économique, sociale et politique; les donateurs internationaux devront consentir un effort particulier en faveur de ces pays lorsque ceux-ci pourront reprendre leurs activités de développement.

2. **Possibilités d'action du FIDA.** Le FIDA continuera d'accorder la priorité aux domaines d'intervention suivants: i) mise en place de services financiers ruraux bien intégrés dans les structures du secteur financier national qui ciblent les populations isolées privées de tels services; ii) renforcement des capacités pour appuyer les processus de décision décentralisés en vue du développement rural participatif; iii) gestion des ressources naturelles et environnement, en particulier appui aux initiatives de lutte contre la désertification. Pour atteindre ces objectifs, le FIDA continuera: d'insister sur l'importance de la participation des groupes cibles aux décisions concernant les objectifs et les activités; d'utiliser au maximum les savoirs et l'expérience locales; et de donner une orientation stratégique à ses investissements en renforçant la collaboration avec les gouvernements, la société civile et les autres donateurs.

3. Orientations stratégiques opérationnelles

- **Assurer la présence effective du FIDA sur le terrain en maintenant les niveaux de prêt et le champ d'action.** L'un des enjeux majeurs sera de maintenir le portefeuille et les prêts au niveau effectif de 1998 et au niveau prévu en 1999, afin de compenser entièrement la réduction des prêts enregistrée en 1997. Depuis le début de l'année 1999, le FIDA est sur la bonne voie pour soumettre, conformément à l'objectif qu'il s'était fixé, un nombre total de huit projets au Conseil d'administration. Il est prévu de porter l'objectif à neuf projets en 2000. En ce qui concerne les arriérés, le FIDA s'efforcera comme par le passé de conclure des arrangements bilatéraux comme ceux qui ont été mis sur pied, les années précédentes, pour le Cameroun, le Congo, la Guinée-Bissau, le Niger et, cette année, pour le Gabon et la Sierra Leone, tout en suivant avec attention l'exécution des accords déjà conclus. Suite à ces accords, des programmes ont été relancés au Cameroun en 1998 et au Niger cette année. Enfin, dans le cadre de la politique de cofinancement souhaitée par l'organisation, deux nouveaux projets devraient être cofinancés avec la Banque mondiale au Burkina Faso, en Guinée, et au Mali.
- **Appuyer des projets et des programmes reposant sur la participation des bénéficiaires.** En décembre 1998, le premier prêt du FIDA au titre du Mécanisme flexible de financement (MFF) a été approuvé pour le Mali, et trois autres seront probablement soumis à l'approbation du Conseil d'administration en 1999 (Cap-Vert, Guinée et Sénégal). En 2000, le Fonds s'efforcera de donner à cette approche un caractère opérationnel et commencera à tirer les enseignements de sa mise en œuvre.

- **Créer et utiliser des réseaux de savoirs sur la pauvreté rurale.** Le FIDA développera ses activités relatives à la Convention sur la lutte contre la désertification en les reliant étroitement avec celles consenties dans le cadre du Fonds pour l'environnement mondial. Il continuera à appuyer l'élaboration et l'exécution de plans d'action nationaux dans divers pays sahéliens. Sur la base de la stratégie en matière de recherche agricole qu'il a élaborée au début de 1999, le Fonds participera activement à la conception et à la mise en œuvre de dons d'assistance technique en faveur de la recherche portant sur les produits d'intérêt pour les ruraux pauvres, par exemple l'igname, le riz, le niébé, le mil et le sorgho. En outre, le don d'assistance technique intitulé FIDAfrica favorisera les échanges d'information entre les participants aux projets grâce à Internet et aux liaisons interpays. Enfin un soutien sera accordé à des organisations régionales importantes comme le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel (CILSS) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).
- **Créer des systèmes efficaces de gestion du portefeuille.** Le FIDA continuera d'utiliser le système de gestion du portefeuille de projets qu'il a mis en place en 1997 et de collaborer à l'ajustement du système de suivi du portefeuille.
- **Valorisation des ressources humaines et renforcement des systèmes de gestion.** Les activités envisagées pour 2000 sont les suivantes: formation en administration de projets (procédures de passation des marchés, de décaissement et de recrutement), aptitude à la négociation, et formation technique dans des domaines comme la conception et l'exécution participatives des projets, le financement rural et l'environnement.

Afrique de l'Est et Afrique australe (Afrique II)

4. **Tendances socio-économiques.** En 1999, la situation agricole et rurale a été relativement stable dans la région. Les progrès du processus de paix et la reprise d'une vie économique et sociale normale dans la majeure partie de la région des grands lacs ont considérablement réduit la nécessité des secours d'urgence, d'autant plus que les conditions climatiques ont été normales. Par conséquent, le FIDA fera essentiellement porter sa planification opérationnelle dans la région sur les aspects économiques et sociaux fondamentaux, tout en suivant avec attention l'évolution de la situation dans la Corne de l'Afrique.

5. **Possibilités d'action du FIDA.** La tâche primordiale du FIDA dans la région est d'aider son groupe cible à accéder aux moyens organisationnels et matériels qui lui permettront d'améliorer durablement ses conditions de vie. Pour ce faire, le Fonds axera ses interventions sur le renforcement, au niveau local, des moyens d'action des petits paysans et des groupements d'exploitants agricoles afin qu'ils gèrent et utilisent mieux leurs propres ressources, établissent des relations plus efficaces et plus durables avec les prestataires de service et attirent de nouveaux partenaires en vue d'une collaboration (par exemple, le secteur privé formel). En 2000, le FIDA lancera au Mozambique, en Ouganda et en Zambie ses premières grandes actions en faveur de l'intégration dans l'économie de marché, qui seront probablement suivies par un programme similaire au Swaziland. En République-Unie de Tanzanie et en Ouganda en revanche, les nouveaux programmes seront axés sur d'autres services essentiels: développement d'un système de financement rural et apport de technologies, impliquant l'un comme l'autre une relation entre l'offre du secteur privé et la demande de petits paysans organisés.

6. Outre les liens avec l'"extérieur", l'accès à la terre et sa gestion constituent un élément majeur de l'économie paysanne. En 2000, cet aspect sera au cœur des nouveaux projets et programmes en cours d'élaboration, comme les projets/programmes d'aménagement des parcours en Érythrée et au Rwanda, d'aménagement des terres et de culture dans les zones marginales en Éthiopie et au Lesotho, et de gestion et d'amélioration de la fertilité des sols au Malawi. Grâce à des fonds additionnels, le FIDA se joindra à

d'autres donateurs au Zimbabwe pour étudier la possibilité d'une réforme agraire à caractère communautaire et en tirer des enseignements pour de futures interventions; l'étude pourrait conduire à un engagement plus important de la communauté des donateurs pour essayer avec le gouvernement du Zimbabwe de résoudre la question de l'accès des petits paysans à des terres de qualité. C'est particulièrement important dans cette région dont certaines zones se caractérisent par un dualisme profond de l'économie rurale.

7. Orientations stratégiques opérationnelles

- **Partenariats.** Les programmes du FIDA seront durables si, avant toute chose, ils sont perçus par les petits paysans et les pouvoirs publics comme des moyens efficaces de résoudre leurs problèmes. La stratégie adoptée doit donc faire largement appel aux processus consultatifs dans le développement et la gestion des programmes de sorte que les agriculteurs et toutes les parties prenantes de la société civile et du secteur privé soient profondément impliqués dans l'identification des problèmes et des solutions. Il faut, en outre, créer une relation de confiance avec les gouvernements en leur garantissant fermement que le FIDA mobilisera un appui substantiel pour les innovations politiques et institutionnelles qu'il promeut en matière de renforcement des capacités locales tant dans le secteur public que privé.

La reproductibilité et la pérennité des approches promues par le FIDA en faveur de l'émancipation économique et sociale des petits paysans dépendront pour une large part de la mobilisation du soutien d'autres bailleurs de fonds internationaux à titre bilatéral ou multilatéral, dans le cadre de partenariats stratégiques, de manière à créer les conditions de la pérennité aux échelons local et national. En matière de financement, un effort particulier sera consenti pour augmenter les niveaux de cofinancement par le biais de l'élaboration en commun de programmes depuis la formulation des politiques sectorielles jusqu'à la définition des détails de la mise en œuvre. En Ouganda, le FIDA travaillera avec la Banque mondiale et des partenaires bilatéraux importants dès le début de la phase d'admission du projet; le FIDA procédera de même dans le secteur du financement rural en République-Unie de Tanzanie avec des partenaires bilatéraux. Avec la Banque africaine de développement, le FIDA est également convenu de lancer un processus d'élaboration en commun de programmes assortis d'objectifs établis d'un commun accord en matière d'engagements de cofinancement. De plus, le FIDA approfondira son dialogue avec les organisations bilatérales et multilatérales sur les objectifs et les conditions du développement sous une forme analogue à celle de l'accord global qui a été conclu avec la Banque mondiale. Il est espéré que la collaboration depuis la phase d'élaboration des grandes orientations du projet jusqu'à celle de la mise en œuvre se concrétisera avec la participation du FIDA au Rural Development Hub qui sera établi par plusieurs donateurs à Harare (Zimbabwe).

- **Mise en œuvre.** Le FIDA s'est engagé à augmenter son appui direct à la mise en œuvre des programmes et des projets qu'il finance. Les fiches sur l'état d'avancement du projet indiquent que cet appui a une incidence claire et positive sur l'exécution et l'impact du projet. En 2000, l'accent sera mis sur la recherche des facteurs critiques nuisant à l'impact du projet et la mobilisation de ressources pour y remédier, ce qui impliquera un accroissement de l'appui aux projets dans les domaines du suivi de l'impact et de la participation des bénéficiaires au diagnostic et à la résolution des problèmes.

Plusieurs projets arriveront à terme, comme prévu, en 2000. Le respect de ces échéances et l'approche adoptée pour les nouveaux engagements, que l'on peut résumer par la formule "faire moins mais faire mieux", devrait se solder par un portefeuille comportant un peu moins de projets, mais axé davantage sur les problèmes critiques posés par les nouveaux processus de développement et susceptibles d'améliorer encore la qualité de l'appui apporté par le FIDA pour résoudre au cours de la mise en œuvre les problèmes d'impact et de développement.

Asie et Pacifique

8. **Tendances socio-économiques.** La crise asiatique a mis en lumière la vulnérabilité des populations pauvres de cette région, qui ont souffert de répercussions telles que le recul de l'emploi, la hausse des prix et la réduction des dépenses publiques. L'instabilité sociale, économique et politique qui a suivi a souvent donné lieu à des violences ethniques ou à des actes de criminalité venant aggraver la misère des groupes désavantagés qui en ont été victimes. Ces divers impacts ont poussé le FIDA à revoir sa stratégie d'appui au développement, ses priorités et ses pratiques dans les zones marginales des hautes terres de la région et à formuler un programme pour renforcer la capacité d'adaptation des ménages ruraux très pauvres vivant dans ces zones en cas de chocs économiques extérieurs. Leur éloignement et leur diversité font que l'élaboration et l'exécution des programmes doit faire appel à des approches décentralisées, participatives et susceptibles d'ajustements en fonction des conditions locales. Le développement des institutions locales doit bénéficier d'une attention particulière. Enfin le rôle accordé aux femmes dans le développement revêt une importance spéciale parce qu'elles constituent la majorité de la population au-dessous du seuil de pauvreté absolue tout en jouant un rôle essentiel dans la production et la préparation des aliments, les micro-entreprises informelles et la santé.

9. **Possibilités d'action du FIDA.** Sur la base des résultats de l'évaluation de l'impact de la crise asiatique et des enseignements tirés de l'expérience, les aspects suivants feront l'objet de la plus grande attention:

- Systèmes d'exploitation agricole et forestière durables;
- Financement rural, en insistant sur l'épargne et la mise en place d'institutions orientées vers le financement d'activités agricoles et non agricoles et le renforcement de la capacité d'adaptation;
- Infrastructures rurales;
- Institutions locales et renforcement des capacités.

10. Le FIDA cherchera à influencer les responsables politiques en faisant valoir le succès de la mise en œuvre des idées novatrices et des projets au niveau local. La stratégie reposera pour une large part sur la mise en place de partenariats avec des donateurs, des gouvernements, des ONG et d'autres parties prenantes partageant une même vision.

11. **Orientations stratégiques opérationnelles.** Conformément aux grandes priorités institutionnelles du FIDA et sur la base des enseignements tirés des projets achevés et en cours d'exécution, les orientations de la stratégie opérationnelle dans la région en 2000 seront les suivantes:

- **Assurer la participation des bénéficiaires et de toutes les parties prenantes à la conception et à l'exécution des projets** en encourageant et en dynamisant les groupes de spécialistes nationaux et en organisant des ateliers de préformulation avec la participation active des bénéficiaires et les autres parties prenantes.
- **Assurer une bonne gestion du portefeuille** par la promotion de mécanismes de partage des coûts de supervision avec les donateurs et d'autres organisations quand cela est possible. Une série d'ateliers sera organisée avec les bénéficiaires, les organisations intéressées, les agents de l'État et les représentants des donateurs pour jeter les bases de la mobilisation des ressources. Des dons financés au titre du Mécanisme spécial d'intervention serviront à renforcer les capacités locales et à mener des travaux stratégiques de recherche-action au cours de l'exécution.
- **Créer et utiliser des réseaux de savoirs** en établissant des liaisons électroniques entre les projets financés par le FIDA et les projets homologues en cours dans d'autres pays afin de mettre en commun idées et expérience. C'est une des activités financées par le don au Centre

de recherche pour le développement international au profit de la mise en réseau électronique de projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP). Ce réseau régional facilitera les communications entre le FIDA, les institutions coopérantes et les projets, et fournira un flux continu d'information sur les projets qui améliorera le suivi de la qualité.

- **Étendre le champ d'action du FIDA en Asie et dans le Pacifique** par le biais d'alliances stratégiques avec des personnalités influentes et des organisations de la région de façon à élargir et à reproduire les projets qui ont été couronnés de succès.

Amérique latine et Caraïbes

12. **Tendances socio-économiques.** En 1999, l'Amérique latine et les Caraïbes afficheront les résultats économiques d'ensemble les plus mauvais de la décennie, après la crise financière qui a secoué le Mexique en 1994. La croissance du PIB de la région sera probablement voisine de zéro, ce qui, ajouté à un taux annuel de croissance démographique de 1,7% par habitant, implique une augmentation inévitable de la pauvreté urbaine et rurale. Les crises de 1998 et 1999 et les catastrophes climatiques qui ont touché la région (*El Niño* et l'ouragan Mitch) ont clairement mis en évidence la fragilité économique des pays d'Amérique latine. La pauvreté structurelle et conjoncturelle caractérisant habituellement les populations indigènes, les femmes rurales, les paysans sans terre et les autres minorités trouve son origine dans le très faible niveau d'instruction, l'absence de compétences ou de ressources productives et l'impossibilité d'accéder aux moyens de production et aux services de financement. Les ménages touchés par la pauvreté conjoncturelle sont notamment les familles de petits paysans sans terre dont les revenus agricoles et extra-agricoles subissent les contrecoups des crises économiques nationales qui reviennent de façon cyclique. Les gouvernements de la région aborderont l'an 2000 avec la perspective de devoir ramener la pauvreté aux niveaux où elles se trouvait avant 1998 avec le handicap supplémentaire de disposer à cette fin de ressources financières limitées.

13. **Possibilités d'action du FIDA.** L'enjeu qui est au cœur du programme de 2000 est le rattachement des initiatives de réduction de la pauvreté aux processus de développement rural et aux défis et opportunités générés par le marché aux niveaux régional et mondial. Dans ses programmes de prêt et de don d'assistance technique pour 2000, le FIDA a fortement privilégié de nouveaux domaines stratégiques liés à la situation actuelle, tout en conservant certains de ses objectifs stratégiques à moyen terme:

- Renforcer les partenariats entre le FIDA et les pays d'Amérique latine et des Caraïbes autour de stratégies nouvelles et novatrices en matière de politiques, de stratégies et de conception des programmes/projets pour le développement rural et la réduction de la pauvreté;
- Concevoir des systèmes de prêt et de cofinancement basés sur les capacités financières et budgétaires des pays de la région;
- Améliorer la pérennité institutionnelle des projets;
- Promouvoir et stimuler les activités rémunératrices extra-agricoles;
- Renforcer, au niveau local, la capacité des organisations à fournir des services de développement aux ruraux pauvres dans toute la région;
- Poursuivre l'analyse approfondie de la problématique hommes-femmes et la formation dans ce domaine.

14. **Orientations stratégiques opérationnelles.** En 2000, le FIDA mettra l'accent sur les objectifs stratégiques suivants: i) renforcer l'engagement en faveur de la lutte contre la pauvreté rurale en reliant les initiatives de réduction de la pauvreté aux programmes de développement rural; ii) promouvoir les partenariats moyennant des alliances avec les gouvernements et les institutions financières internationales; iii) renforcer l'engagement en faveur du développement rural par l'amélioration de la

mise en œuvre et des résultats du portefeuille de projets du FIDA dans la région; et iv) améliorer la qualité des services autres que financiers et encourager des projets expérimentaux et novateurs au moyen de dons d'assistance technique.

15. **Possibilités de collaboration dans la région.** Alors que les grands pays comme le Brésil et le Mexique semblent avoir touché le fonds de la crise économique et connaissent une reprise lente et progressive, les pays de taille moyenne comme le Chili, la Colombie et le Pérou peinent encore à stabiliser leur économie. Pour les pays dont la base économique est plus étroite le chemin de la reprise est long et semé d'embûches. Dans ce contexte, il redevient intéressant pour les gouvernements de la région de collaborer avec le FIDA essentiellement parce qu'il offre la possibilité d'expérimenter des approches novatrices présentant un bon rapport coût-efficacité pour lutter contre la pauvreté rurale. L'enjeu crucial du programme de l'an 2000 est d'arriver à lier les initiatives de réduction de la pauvreté aux processus de développement rural et aux défis et opportunités du marché aux niveaux régional et mondial.

16. Dans ses programmes de prêts et de dons d'assistance technique pour 2000, le FIDA a fortement privilégié de nouveaux domaines stratégiques liés à la situation actuelle tout en conservant certains de ses objectifs stratégiques à moyen terme:

- Améliorer les partenariats entre le FIDA et les pays d'Amérique latine et des Caraïbes autour de stratégies nouvelles et novatrices en matière de politiques, de stratégies et de conception des programmes/projets pour le développement rural et la réduction de la pauvreté;
- Concevoir des systèmes de prêt et de cofinancement basés sur les capacités financières et budgétaires réelles des pays de la région et associés à des financements conjoints avec les principales institutions financières internationales quand cela est possible;
- Améliorer la pérennité institutionnelle des projets en assurant la participation des bénéficiaires à la conception et à l'exécution, en travaillant plus étroitement avec les organisations de base et en reliant les initiatives de réduction de la pauvreté rurale aux efforts de décentralisation;
- Promouvoir et stimuler les activités rémunératrices extra-agricoles dans les zones où prédomine la pauvreté structurelle due à l'absence d'une base de ressources minimum ou à un environnement écologiquement fragile;
- Renforcer, au niveau local, la capacité des organisations à fournir des services de développement aux ruraux pauvres dans toute la région;
- Poursuivre l'analyse approfondie de la problématique hommes-femmes et la formation dans ce domaine afin que cette dimension soit mieux prise en compte à tous les stades du cycle des projets et dans les programmes d'assistance technique.

17. **Objectifs stratégiques pour 2000.** En 2000, le FIDA mettra l'accent sur les objectifs stratégiques suivants: i) encourager les projets et programmes novateurs; ii) promouvoir les partenariats grâce à la conclusion d'alliances avec les gouvernements et les institutions financières internationales; iii) renforcer l'engagement en faveur du développement rural grâce à l'amélioration de la mise en œuvre et des résultats du portefeuille de projets du FIDA dans la région; iv) améliorer la qualité des services autres que financiers et encourager des projets expérimentaux et novateurs moyennant des dons d'assistance technique.

Proche-Orient et Afrique du Nord

18. **Tendances socio-économiques.** Dans les pays qu'a toujours couverts la division Proche-Orient et Afrique du Nord les taux de croissance économique ont été bons dans l'ensemble. Cependant la sécheresse a provoqué un net fléchissement de la croissance au Maroc et en Algérie tandis que l'instabilité liée au processus de paix a eu une incidence négative sur l'économie de Gaza et de

la Cisjordanie. Le développement du commerce interrégional entre les États arabes et à l'intérieur de la région méditerranéenne au sens large offre des opportunités économiques importantes. Dans certains pays des signes de libéralisation politique dans certains pays ouvrent de nouveaux horizons au développement social et à l'intégration économique.

19. Dans les pays d'Europe de l'Est et de l'ex-Union soviétique, les familles rurales pauvres souffrent toujours de la faiblesse des institutions et de la médiocrité des services tant pour la production que pour la couverture des besoins sociaux essentiels. Dans les régions adjacentes à l'ancienne république de Yougoslavie, le conflit récent a aggravé les problèmes pratiques de survie et intensifié la pression sur les gouvernements qui doivent les résoudre. Alors que les aides à ces pays augmenteront probablement de manière substantielle en 2000, l'appui aux ménages ruraux en tant que producteurs agricoles ou demandeurs d'emploi en zone rurale n'est pas un élément dominant des programmes des donateurs. De plus, les ressources et l'attention accordées à la situation dramatique qui prévaut dans les Balkans tendent à faire oublier les difficultés persistantes auxquelles les ruraux pauvres sont confrontés dans d'autres parties de la région.

20. **Possibilités d'action du FIDA.** En 2000 la stratégie consistera à continuer de rechercher des possibilités de surmonter les contraintes liées aux ressources naturelles. Les projets seront axés sur: i) l'accès à la terre, à l'eau, au capital et à l'information; et ii) la décentralisation des responsabilités en matière de gestion des ressources naturelles. Comme par le passé, les projets porteront essentiellement sur des problèmes de sol et d'eau dans les zones non irriguées en privilégiant la gestion collective des biens communaux. Pour tenir compte des diverses stratégies de subsistance et d'adaptation des ménages pauvres, des investissements seront consentis pour améliorer la production agricole et stimuler la micro-entreprise et l'emploi hors exploitation. Des prêts au titre de projets sont prévus pour l'Algérie et le Maroc.

21. Dans les pays de l'Europe de l'Est et de l'ex-Union soviétique, la stratégie prévue par le Fonds en 2000 sera réorientée en faveur des zones de montagne, où la misère est la plus profonde et où les ménages éprouvent les plus grandes difficultés à survivre au processus de transition économique en cours. L'organisation poursuivra son engagement antérieur en matière de services de financement rural grâce à des interventions conçues pour améliorer les services financiers et accroître par la mobilisation de l'épargne le volume total des capitaux disponibles pour la rétrocession de prêts en milieu rural. Il est prévu en 2000 d'octroyer des prêts à l'Azerbaïdjan, la Géorgie et l'ancienne République yougoslave de Macédoine.

22. **Orientations stratégiques opérationnelles.** En 2000 les orientations stratégiques des interventions continueront de s'inscrire étroitement dans la stratégie institutionnelle du FIDA en mettant plus spécialement l'accent sur: l'établissement de partenariats et la conclusion d'alliances stratégiques à long terme; l'augmentation du cofinancement; l'élargissement et la reproduction des projets; la gestion des savoirs; et le renforcement des capacités locales.

23. **Appui aux programmes reposant sur la participation des bénéficiaires.** Des objectifs ont été fixés afin que tous les projets conçus en 2000 reposent sur une large consultation des bénéficiaires et que, dans tous les projets qui seront conçus, les bénéficiaires, en particulier les femmes, participent effectivement aux instances de décision essentielles pour l'exécution du projet. Les approches participatives en matière de gestion et de prise de décision pendant la mise en œuvre des projets - et la formation indispensable qu'elles supposent - feront systématiquement l'objet d'une attention particulière au stade de la conception des projets. Des systèmes participatifs de suivi et d'évaluation seront introduits dans les projets directement supervisés par la division Proche-Orient et Afrique du Nord.



24. **Bonne gestion du portefeuille.** Près de la moitié des 13 projets qui ont connu de graves difficultés en 1999 devraient afficher des progrès notables. Étant donné l'attention soutenue qui est accordée à un suivi plus étroit de l'exécution des projets et de la performance du portefeuille, le FIDA espère améliorer considérablement quatre autres projets en 2000. Comme en 1998 et en 1999, les cadres logiques continueront à être utilisés pour la conception de tous les projets de cette région.

25. **Assurer la présence effective du FIDA et étendre son champ d'action.** Le FIDA s'efforcera de produire un impact maximum avec les ressources dont il dispose en les combinant avec les fonds des bénéficiaires, des pouvoirs publics et des autres sources locales, des institutions des Nations Unies et des donateurs bilatéraux et multilatéraux. Il entretiendra des relations étroites avec le Fonds arabe pour le développement économique et social, la Banque islamique de développement, l'Association internationale de développement, et l'Organisation des pays exportateurs de pétrole, qui sont ses principaux partenaires au Proche-Orient et en Afrique du Nord. En même temps, il cherchera à conclure de nouvelles alliances avec les partenaires bilatéraux européens pour travailler plus spécialement en Europe de l'Est. Outre les prêts qu'il prévoit d'octroyer à l'Algérie, à l'Azerbaïdjan, à la Géorgie, au Maroc et à l'ancienne république yougoslave de Macédoine, le FIDA constituera une réserve de projets pour l'Arménie, la Cisjordanie et Gaza, le Soudan et le Yémen.

26. **Créer et utiliser des réseaux de savoirs.** Le FIDA s'efforcera de s'affirmer davantage comme centre de savoirs dans le domaine du financement rural. Il cherchera à jouer un rôle accru auprès des institutions financières avec lesquelles il travaille, tant au Proche-Orient et en Afrique du Nord que dans les sous-régions de l'Europe de l'Est. Le FIDA placera le financement rural au cœur du dialogue et de l'action que ce soit au niveau de ses grandes orientations, de ses projets ou de ses dons d'assistance technique. Le document cadre qu'il va préparer sur le financement rural servira de base à cette démarche.

