



FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration - Soixante-huitième session

Rome, 8-9 décembre 1999

PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 2000

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE - INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS: L'AN 2000 EST L'ANNÉE DE LA CONSOLIDATION	1
DEUXIÈME PARTIE- LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE: MISE EN ŒUVRE À CE JOUR ET PROGRAMME D'ACTION POUR L'AN 2000	1
TROISIÈME PARTIE - STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE	3
A. L'an 2000 – De nouveaux défis à relever	3
B. Stratégie en matière de ressources	5
C. Stratégie de gestion des ressources humaines	8
D. Stratégie de gestion de l'information	9
QUATRIÈME PARTIE – EXAMEN DES RESSOURCES ET DES ENGAGEMENTS	9
CINQUIÈME PARTIE - LE PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2000	11
A. Programme de prêts	11
B. Programme de dons d'assistance technique	12
SIXIÈME PARTIE – QUESTIONS AYANT UNE INCIDENCE SUR LE BUDGET DE 2000	14
A. Dépenses initiales de réingénierie	14
B. Coûts de supervision de la Banque mondiale	16
C. Réunions de Consultation	16
SEPTIÈME PARTIE – LE BUDGET POUR 2000	16
A. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	21
B. Dépenses de personnel	22
C. Paiements relatifs à l'évaluation prospective, à la supervision et à l'évaluation	26
D. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	30
E. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation des ressources	35
F. Imprévus	36
HUITIÈME PARTIE – RECOMMANDATION	37



ANNEXES

I. DÉPARTEMENT GESTION DES PROGRAMMES - PROGRAMME DE TRAVAIL PAR NOMBRE D'OPÉRATIONS POUR LE CYCLE DES PROJETS	39
II. DÉPARTEMENT GESTION DES PROGRAMMES - PROGRAMME DE PRÊTS	40
III. PAIEMENTS POUR LA SUPERVISION ET L'ADMINISTRATION DES PROJETS DU FIDA	41
IV. ANALYSE DU BUDGET 2000 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL	42
V. APERÇU DES STRATÉGIES RÉGIONALES POUR 1999	48

PREMIÈRE PARTIE - INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS: L'AN 2000 EST L'ANNÉE DE LA CONSOLIDATION

1. À sa soixante-septième session, en septembre 1999, le Conseil d'administration a examiné l'Aperçu du Programme de travail et budget du FIDA pour 2000 (document EB 99/67/R.8), qui exposait les orientations stratégiques du Fonds à moyen et à long terme ainsi que ses objectifs pour 2000.
2. Le cadre stratégique institutionnel du FIDA pour 2000 restera centré sur sa vocation essentielle - éliminer la pauvreté rurale - et s'inspirera des cinq grands axes définis en 1997. On veillera de très près à maintenir les liaisons essentielles entre les buts et les objectifs des divisions.
3. Depuis 1995, diverses mesures de réingénierie et de restructuration de grande ampleur ont été mises en oeuvre au FIDA, et le Conseil d'administration en a été informé périodiquement. Nombre de ces mesures ont été intégralement appliquées alors que d'autres nécessitent encore un appui non négligeable pour leur mise au point et finalisation. 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.
4. 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 enjeux 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 en septembre 2000.
5. Il est prévu que la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA (ci-après dénommée "la Consultation") s'achèvera en l'an 2000 et que la mise en oeuvre de ses recommandations débutera au cours de cette même année.
6. 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 opératoires. Il sera élaboré un système institutionnel d'information pour satisfaire les besoins du Fonds en la matière pendant la période 2000-2002. Une étude de faisabilité a été menée pour identifier les principaux processus de travail, estimer les coûts par composante, et calculer les rendements escomptés de l'investissement sur les composantes mises en oeuvre. Sur la base des résultats de l'étude, il a été possible de formuler une proposition de budget d'investissement faisant l'objet d'un rapport distinct.

DEUXIÈME PARTIE- LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE: MISE EN ŒUVRE À CE JOUR ET PROGRAMME D'ACTION POUR L'AN 2000

7. 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.

8. La stratégie institutionnelle permet au Fonds de définir ses priorités et d'adopter une approche sur plusieurs années pour atteindre ses objectifs. Cette approche permet au Fonds d'articuler clairement ses objectifs et fait en sorte que ses opérations et instruments soient axés sur les résultats à atteindre, dans le cadre d'une démarche coordonnée mais flexible, qui lui permet d'établir une coopération plus élargie avec des partenaires internes ou externes tout en restant sensible aux changements, aux faits nouveaux et aux contraintes à mesure qu'ils se présentent.

9. Depuis l'adoption de la stratégie institutionnelle en 1997, l'accent a été placé sur:

- a) une plus grande prise en charge des projets par les bénéficiaires. Des ateliers sur la conception des projets associant toutes les parties prenantes ont contribué à améliorer à la fois l'exécution des projets et la répartition de leurs avantages. Le dialogue avec les gouvernements assure que les bénéficiaires sont représentés dans les instances décisionnelles des projets. Grâce à l'utilisation systématique de l'"Aide-mémoire pour la conception des programmes et des projets: sécurité alimentaire des ménages et rôle des hommes et des femmes" dans les activités financées par des projets ou des dons, il a été possible de promouvoir l'équité entre les sexes.
- b) Une meilleure exécution des projets grâce à un système permettant de suivre l'état d'avancement. Les difficultés sont repérées en temps réel rendant ainsi possible de prendre les mesures correctives appropriées. En œuvrant de concert avec ses partenaires de développement, le FIDA veille à ce que les conditions matérielles et financières de l'exécution des projets soient respectées.
- c) Une recherche de partenariats avec les 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) Le développement permanent du FIDA en tant qu'organisation de savoirs.
- e) Une plus grande efficacité et transparence moyennant la restructuration de ses processus opérationnels.

10. **Les perspectives d'avenir.** L'atout 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. Outre sa stratégie institutionnelle, l'efficacité future du FIDA reposera sur son aptitude à tirer parti de ses points forts et de l'expérience acquise ces vingt dernières années. Le FIDA étudie actuellement les enjeux et les possibilités de s'attaquer à la pauvreté rurale à l'échelon mondial et fait la synthèse de sa riche masse de savoirs opérationnels et de savoirs venant de l'extérieur pour établir un rapport sur la pauvreté rurale. Ce rapport, qui devrait paraître en septembre 2000 récapitulera la position du FIDA sur la pauvreté en milieu rural et les problèmes que rencontrent les partenariats du développement qui luttent contre ce phénomène. La stratégie opérationnelle s'inspirera de la compréhension plus approfondie par le Fonds des problèmes posés par la pauvreté rurale.

TROISIÈME PARTIE - STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

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

11. 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 continuera à déployer des 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 lors de l'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 la 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 personnes les plus démunies des zones et régions défavorisées.** L'Afrique occupera la première place dans le programme global de prêts du Fonds. Le recul passé du niveau de prêts destiné à l'Afrique a été 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.

- c) **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 ont préparé des estimations de l'incidence financière qu'aura l'initiative de Cologne pour les institutions financières internationales (IFI) participantes. Un document distinct exposant les incidences en matière de ressources du renforcement de l'initiative PPTE est soumis à la présente session du Conseil d'administration pour examen et transmission au Conseil des gouverneurs.
- d) **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, le FIDA continuera à mettre l'accent sur cet objectif opérationnel. La stratégie opérationnelle du Fonds visera à reproduire à plus grande échelle au moins un projet 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 en tirent réellement profit. 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 favorisant 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 à cet égard porteront sur: a) les liens avec les filières de valorisation en aval (transformation, commercialisation, échanges et transport); b) les industries 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 consorciel).
- v) **Un centre de savoirs reconnu.** Le FIDA a examiné en 1999 l'adéquation des services d'évaluation en vue d'intensifier les efforts déployés pour atteindre les objectifs de l'axe "D" de la stratégie institutionnelle (génération et production de savoirs). L'étude qui avait pour but d'améliorer le rendement, la faculté d'ajustement et l'adéquation des activités, a conduit à reformuler les orientations stratégiques pour répondre au désir du FIDA de faire de l'évaluation un processus d'apprentissage. Celui-ci doit faire appel à la participation de tous les intéressés, afin de faire de l'évaluation un instrument au service de l'exécution et de la qualité des projets et des programmes du FIDA - y compris de ses stratégies et de ses politiques - et de l'acquisition des pratiques et des savoirs sur lesquels repose le partenariat avec les responsables du développement. Si des fonds ont été alloués à l'évaluation c'est précisément pour promouvoir l'apprentissage dans le cadre même de l'activité d'évaluation. Une place importante est faite aux exercices d'évaluation, comme les études thématiques et stratégiques, les évaluations de programme de pays et l'amélioration de la méthodologie des études d'impact, qui génèrent des savoirs appuyant les efforts d'éradication de la pauvreté du FIDA et leur assurent une large diffusion.

B. Stratégie en matière de ressources

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

12. 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 poursuivra 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 le Fonds dans sa stratégie institutionnelle pour l'an 2000 et au-delà.

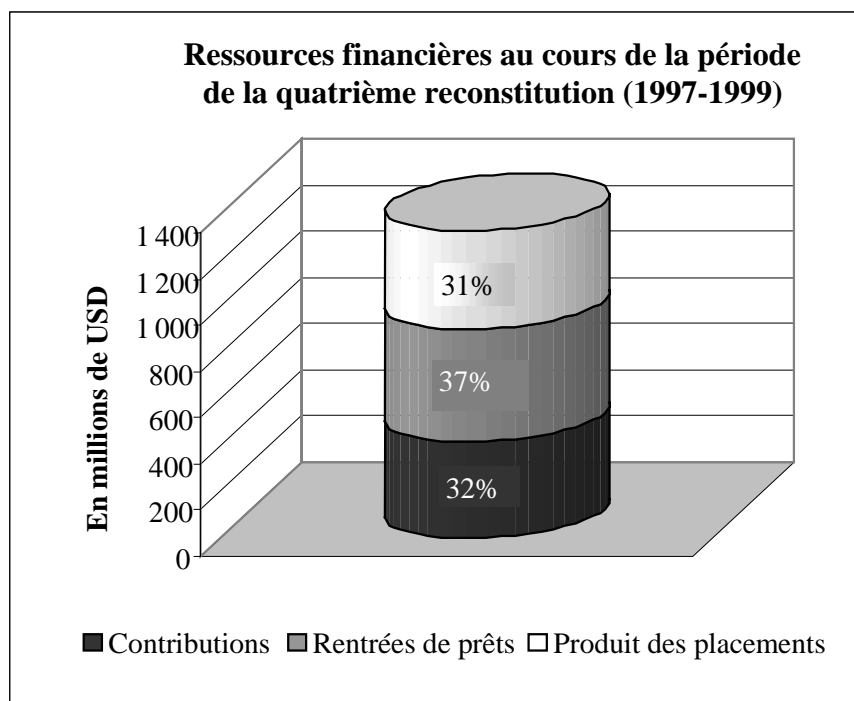
Ressources du programme ordinaire

13. 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 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 2000, environ 180 millions de USD devraient provenir des rentrées de

prêts et 164 millions de USD du produit des placements. Ce dernier chiffre représente un taux de rendement d'environ 7%, en valeur nominale, de l'ensemble du portefeuille de placements. Les ressources endogènes constituent une proportion non négligeable des ressources disponibles pour engagement, comme l'indique le graphique ci-après concernant la période de la quatrième reconstitution.

14. En conséquence, en 2000, la stratégie en matière de ressources du Fonds sera axée sur le suivi des conclusions de la Consultation et la mobilisation des ressources supplémentaires 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 les organes directeurs pour le programme de travail relatif à la période 2000-2002.
- c) Suivi du développement des stratégies et des priorités des principaux donateurs eu égard à leurs incidences sur les opérations du Fonds.
- d) Suivi de l'orientation des politiques et des programmes des principales IFI.



Mobilisation de ressources financières supplémentaires

15. 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.

16. S'agissant de la mobilisation de ressources destinées au cofinancement, 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.

17. 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, et 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 6,4 millions de USD. En l'an 2000, le FIDA intégrera davantage les fonds supplétifs au cycle des projets et augmentera le recours à ces fonds.

18. 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 plus vaste de développement des partenariats avec le secteur privé sont à l'examen, dont le financement garanti par des actifs.

Promotion des partenariats stratégiques et mobilisation de l'appui public en faveur du Fonds et de ses objectifs

19. 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 les 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 l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (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.



20. 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 sur les mesures à prendre 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 de "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.

21. 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 pour diffuser l'information 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

22. Comme précédemment indiqué au Conseil dans le cadre de la Stratégie des ressources humaines, la réingénierie a continué de jouer un rôle important dans le travail du FIDA en 1999. Au nombre des résultats obtenus figurent: l'amélioration et le suivi des mesures prises au cours des deux dernières années dans le cadre de la stratégie des ressources humaines; l'élargissement des possibilités de formation et de perfectionnement du personnel à l'appui des objectifs de l'Organisation; l'emploi de techniques de gestion de la qualité pour repérer et supprimer des procédures faisant double emploi et rationaliser les opérations. Le FIDA s'est fixé trois grands objectifs pour 2000:

- consolidation des résultats des efforts de restructuration des cinq dernières années;

- restructuration des services d'appui qui n'ont pas encore bénéficié de la mesure, à savoir administration et protocole, finances et personnel;
- introduction de mesures novatrices dans la politique relative aux ressources humaines.

D. Stratégie de gestion de l'information

23. **Gestion de l'information.** La stratégie opérationnelle du FIDA pour l'an 2000 privilégie l'amélioration des moyens de gestion de l'information par d'importants investissements de départ dans l'étude des activités, le développement de systèmes appuyant la rationalisation et le renforcement de l'infrastructure. À cet égard, l'étude de faisabilité prévue dans l'aperçu du budget de septembre 1999 a jeté les bases du document présenté au Conseil d'administration.

QUATRIÈME PARTIE – EXAMEN DES RESSOURCES ET DES ENGAGEMENTS

24. **Niveaux des engagements 1994-2000.** Les prêts et les dons approuvés par le Conseil d'administration pour la période 1994-1999 et le montant proposé pour le programme de travail de 2000 sont indiqués ci-dessous.

TABLEAU 1: PRÊTS ET DONS APPROUVÉS (ANNULATIONS NON COMPRISES) 1994-1999 ET PROPOSITION POUR 2000

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1999	2000
						Montant approuvé	Montant prévu	Montant proposé
Nombre de prêts	29	33	32	29	30	34	30 ¹	30
(en millions de DTS – chiffres arrondis)								
Total valeur des prêts	243	261	275	288	304	310	311,9	319,4
Total valeur des dons ²	12	15	19	23	24	25	23,3	25,9
Total valeur des prêts et des dons	255	276	294	311	328 ¹	335	335,2 ¹	345,3 ³

¹ À l'exclusion du montant de 9 millions de DTS prévu en 1998 pour le Projet de gestion des ressources forestières en Zambie, qui a été reporté.

² Depuis 1995, la rubrique dons comprend le Fonds d'élaboration des projets (FEP).

³ Équivalent du montant en USD pour 1999, corrigé de 2% pour tenir compte de l'inflation, comme précisé au tableau 3.

25. Les projections des ressources disponibles jusqu'à la fin de 2000 figurent au tableau 2.

TABLEAU 2: RESSOURCES ET ENGAGEMENTS, 1998-2001
(millions de DTS)

	Montant effectif 1998	Prévision 1999	Prévision 2000	Prévision 2001
Ressources au début de l'année ⁴	287	263	137	238
Annulations de prêts et autres ajustements ⁵	37	29	36	36
Total partiel	324	292	173	274
Contributions des membres				
Troisième reconstitution	5	0	0	0
Quatrième reconstitution ⁶	48	65	63	0
Cinquième reconstitution ⁷			144	144
Remboursement des prêts	119	116	131	128
Produit des placements ⁸	136	53	118	120
Dépenses de fonctionnement ⁹	(38)	(40)	(41)	(42)
Provisions ¹⁰	(3)	(5)	(5)	(5)
Ressources après dépenses	591	481	583	619
Engagements– prêts et dons	(328)	(344)	(345)	(355)
Ressources en fin d'année	263	137	238	264

⁴ Les "ressources" sont définies comme étant nettes de tout engagement préalable au titre de prêts et en excluant le pouvoir d'engagement anticipé.

⁵ Les annulations de prêts ont été estimées sur la base de l'expérience passée et des clôtures de projets prévues.

⁶ D'un montant total de 460 millions de USD (y compris les 40 millions de USD de contributions complémentaires) qui comprend les 420 millions de USD de la quatrième reconstitution, en partant de l'hypothèse que l'intégralité de ce montant sera disponible pour engagement en 2000. Le 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.

⁷ En principe, la cinquième reconstitution devrait aboutir à un niveau d'environ 600 millions de USD et devenir disponible pour engagement dans le courant de 2000.

⁸ Le portefeuille de placements du FIDA devrait dégager un rendement nominal annuel de 7% en 2000 et 2001. Toutefois, pour 1999, les projections se fondent sur les tendances actuelles.

⁹ 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 1999.

¹⁰ Y compris les provisions pour le financement du déficit actuariel (2,6 millions de USD) de la couverture médicale après cessation de service et le fonds de l'Initiative PPTE (16 millions de USD) tel qu'approuvé par le Conseil d'administration à sa soixante-cinquième session.

CINQUIÈME PARTIE - LE PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2000

26. Le programme de travail pour 2000 est maintenu au même niveau réel qu'en 1999, ajusté pour tenir compte de l'inflation projetée (2%). Comme indiqué au tableau 3, il s'établit à environ 482,2 millions de USD, soit 345,3 millions de DTS. Pour mémoire, le programme de travail soumis à l'approbation du Conseil d'administration est exprimé en droits de tirage spéciaux (DTS), mais il est toujours élaboré en dollars des États-Unis, et c'est dans cette monnaie que sont présentées les comparaisons qui figurent au tableau 3.

TABLEAU 3: PROGRAMME DE TRAVAIL APPROUVÉ POUR 1999 ET PROGRAMME DE TRAVAIL PROPOSÉ POUR 2000

	1999 en millions de DTS (recalculé au taux de 1,41031)	1999 (en millions de USD)	Augmentation de prix (en millions de USD)	2000 proposé (en millions de USD)	2000 proposé (en millions de DTS à 1,39647)
Programme de prêts	310,1	437,3	8,7	446,0	319,4
Programme de dons d'assistance technique ¹¹	25,1	35,5	0,7	36,2	25,9
Total	335,2	472,8	9,4	482,2	345,3

A. Programme de prêts

27. **Programme de prêts prévu pour 1999.** Le programme de prêts de 1999 prévoyait l'approbation de 34 projets pour 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. Compte tenu des dernières projections et sous réserve de négociations concluantes, 30 projets auront été soumis pour approbation au Conseil d'administration au cours de l'année, représentant un montant total de 311,9 millions de DTS (429,8 millions de USD), soit en moyenne 10,4 millions de DTS par prêt, sans tenir compte du prêt à la Zambie qui a été reporté de 1998 à 1999. Le programme de prêts pourrait dépasser le montant prévu d'environ 2,0 millions de DTS du fait des fluctuations du taux de change, excédent qui sera compensé par le programme de dons d'assistance technique (DAT) pour rester dans les limites prévues du programme de travail. Ces projections sont fondées sur le taux de change du 15 octobre 1999 (1 DTS = 1,39647 USD) pour les projets soumis au Conseil d'administration en décembre 1999.

28. **Le programme de prêts pour 2000.** En 2000, 30 projets devraient être soumis pour approbation, représentant un montant total de 319,4 millions de DTS (446,0 millions de USD) soit en moyenne 10,7 millions de DTS (14,8 millions de USD) par prêt. Conformément au Rapport du président du Comité ad hoc du Conseil d'administration sur les allocations régionales (document CRR I/3/R.5) et comme l'a noté le Conseil d'administration à sa soixante-septième session en septembre 1999 (document EB 99/67/R.10), les allocations régionales recommandées sont de: 36,77% pour l'Afrique; 31,01% pour l'Asie et le Pacifique; 17,03% pour l'Amérique latine et les Caraïbes; et 15,19% pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (voir annexe II). Ces pourcentages correspondent aux allocations régionales ordinaires; toutefois, la part de l'Afrique (Afrique I et Afrique II) pourrait être augmentée pour répondre aux possibilités de projets qui se présenteraient en 2000 et pallier ainsi la baisse des prêts à cette région en 1997. Comme par le passé, on consultera les divers partenaires pour repérer les occasions de collaboration sous forme de cofinancement de projets – aussi bien de projets dus à l'initiative du FIDA qu'à celle des institutions coopérantes.

¹¹ Le pourcentage du programme DAT par rapport au programme global de travail a été maintenu à 7,5% comme en 1999.

29. **Stratégies de prêt au niveau des régions.** Des précisions sur les tendances socio-économiques, les orientations stratégiques et les possibilités qui s'offrent au FIDA dans chacune des cinq régions figuraient dans l'aperçu du programme de travail et budget du FIDA pour 2000 (document EB 99/67/R.8), et sont résumées dans l'annexe V au présent document.

B. Programme de dons d'assistance technique

30. Le programme de dons d'assistance technique (DAT) pour 2000 sera maintenu à hauteur de 7,5% du programme global de travail. Les activités financées par des dons sont choisies sur la base de l'appui apporté à l'exécution de la stratégie institutionnelle et des stratégies régionales du Fonds. Le programme DAT proposé pour 2000 se monte à 25,9 millions de DTS; la répartition de ce montant entre différents postes de dépenses est présentée au tableau 3A.

31. Comme en 1999, le programme DAT pour 2000 comportera des dons appuyant: a) la recherche agricole; b) d'autres activités de recherche, de formation et autres activités, destinées à aider les clients du FIDA et à faire connaître des moyens efficaces de lutte contre la pauvreté rurale; c) la mise en route et l'élaboration de projets (par le FEP); d) des programmes de coopération élargie avec des ONG; e) des audits d'environnement; et f) le Mécanisme spécial d'intervention (MSI).

32. Le FIDA passe actuellement en revue sa stratégie en matière de DAT. À sa soixante-troisième session, le Conseil a examiné un rapport préliminaire intitulé Principes fondamentaux et stratégie du FIDA en matière de financement sous forme de dons. Un séminaire informel qui s'est réuni en septembre 1998 pour examiner le rapport a fourni des directives utiles pour une étude plus approfondie du Conseil. La stratégie finale sera soumise à la soixante-neuvième session du Conseil d'administration en avril 2000.

**TABLEAU 3A: PROGRAMME DE DONNS D'ASSISTANCE TECHNIQUE APPROUVÉ POUR 1999
ET PROPOSÉ POUR 2000
(en millions de USD)**

	1999		2000	
	Montant approuvé (en millions de USD)	% de l'ensemble du programme DAT	Montant proposé (en millions de USD)	% de l'ensemble du programme DAT
Recherche agricole	8,51	24,01	8,51	23,51
Autres activités de recherche, de formation et autres	13,67	38,56	13,84	38,23
Fonds d'élaboration des projets	8,77	24,74	9,15	25,28
Programme de coopération élargie FIDA/ONG	2,35	6,62	2,55	7,04
Audits d'environnement	0,4	1,13	0,40	1,10
Mécanisme spécial d'intervention	1,75	4,94	1,75	4,84
Total	35,45	100,00	36,20	100,00

33. Le Fonds se propose de continuer de financer sélectivement la recherche et la formation agricoles pour faire en sorte que les connaissances scientifiques disponibles soient mises au service de la petite production agricole et de la lutte contre la pauvreté. Cette approche facilitera l'identification des principaux obstacles à la production de revenus et à la sécurité alimentaire parmi les ruraux pauvres et aidera à promouvoir la diffusion de savoirs parmi les institutions, les agents de terrain et les décideurs qui cherchent à promouvoir le développement. Les dons seront utilisés pour renforcer la



collaboration entre le FIDA et les centres de recherche régionaux et nationaux en vue de résoudre les principaux problèmes techniques freinant la productivité et d'améliorer l'information de tous les responsables du développement.

34. Les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) continueront de bénéficier de l'appui du Programme DAT du FIDA. À la fin d'octobre 1999, une "Semaine du GCRAI" a été organisée à Washington, D.C. autour du thème de la lutte contre la pauvreté. Le FIDA assurera une large diffusion aux conclusions de cette manifestation qui vont dans le sens de son propre programme.

35. Sous la rubrique "autres activités de recherche, de formation et autres", le FIDA continuera d'appuyer les activités ouvrant des possibilités aux ruraux pauvres là où c'est le plus nécessaire. Les dons pour la formation viseront notamment à améliorer le potentiel local en Amérique centrale et la formation à la gestion au niveau local en Asie. D'autres dons pourront aller à des programmes régionaux de gestion collective des ressources naturelles dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord; à l'établissement d'un projet pilote prévoyant des réseaux de gestion des savoirs et le développement des légumes en Afrique de l'Ouest; au maintien de l'appui à l'Unité régionale d'assistance technique; à l'appui de la Coalition populaire pour éradiquer la faim et la pauvreté, etc.

36. Sous la rubrique "autres dons" on a privilégié la rapidité et la qualité de l'exécution des projets afin que les ruraux pauvres puissent rapidement bénéficier des avantages prévus. Le but sera de renforcer le potentiel local, sous-régional et régional et de faciliter la préparation des rapports d'achèvement de projets.

37. **Fonds d'élaboration des projets.** Un montant de 9,15 millions de USD sera alloué à l'élaboration d'environ 30 équivalents de projet complet (EPC); soit une légère augmentation par rapport à 1999, destinée à relever le niveau des projets de la réserve. Le FIDA examine actuellement si les ressources allouées à l'élaboration des projets et des programmes sont adéquates au plan du montant, de la portée et des mécanismes impliqués. L'opération pourra déboucher sur une modification de l'approche du financement des coûts d'élaboration des projets. Une partie des ressources du Fonds servira à financer des études de portefeuilles de pays dont les résultats seront pris en compte dans la conception de projets. Comme antérieurement, les ressources du Fonds serviront aussi à financer les activités associées à l'élaboration de la stratégie et à la conception des DAT.

38. **Programme de coopération élargie (PCE) entre les ONG et le FIDA.** En finançant directement par des dons les activités pilotes et expérimentales novatrices d'ONG, le PCE donne au FIDA la possibilité de mettre à profit l'expérience recueillie localement par les ONG; d'améliorer son approche de la conception, de l'exécution et de l'évaluation des projets; et de mettre en place des activités de développement répondant mieux aux besoins et plus durables. Les activités menées au titre du Programme pourraient en outre constituer une source de données d'expérience et de savoir-faire sur les opérations et la conduite à tenir et renforcer ainsi le rôle du FIDA en tant que centre de savoirs sur la pauvreté et la lutte contre la pauvreté. Elles seront poursuivies de manière plus systématique au cours des prochaines années. Enfin, le Programme aide à établir des partenariats et à maintenir des échanges réguliers avec de nombreuses ONG travaillant à promouvoir le développement qui peuvent enrichir la stratégie du FIDA et la panoplie des interventions menées dans le cadre des projets.

39. **Audit d'environnement.** Un montant de 400 000 USD figure à ce poste compte tenu du fait qu'un audit d'environnement est prévu pour les projets de la réserve pouvant avoir des répercussions importantes sur l'environnement. Les considérations touchant à la protection de l'environnement, y compris l'utilisation judicieuse, la bonne gestion et la restauration de la base de ressources naturelles, revêtent une importance capitale dans tous les projets du FIDA.

40. **Mécanisme spécial d'intervention (MSI).** Le montant proposé en 2000 pour les dons au titre de ce mécanisme a été maintenu au même niveau qu'en 1999, à savoir 1,75 million de USD. Ces dons servent à faciliter le démarrage des projets et la mise en œuvre rapide des activités d'appui. Ils sont réservés aux pays bénéficiant de prêts à des conditions extrêmement favorables.

SIXIÈME PARTIE – QUESTIONS AYANT UNE INCIDENCE SUR LE BUDGET DE 2000

41. Comme indiqué brièvement dans le document EB 99/67/R.8, présenté au Conseil d'administration à sa soixante-septième session en septembre 1999, l'introduction d'un budget d'équipement distinct, décrit en détail par ailleurs, constitue l'un des principaux éléments nouveaux du budget 2000. Comme les années précédentes, les autres dépenses exceptionnelles apparaîtront à la rubrique "dépenses initiales de réingénierie". De même, comme indiqué au tableau 4 ci-dessous, l'augmentation considérable du coût des activités de supervision de la Banque mondiale ainsi que le coût des sessions de la Consultation continueront d'être présentés à part.

A. Dépenses initiales de réingénierie

42. Une somme de 1,135 million de USD sera affectée en 2000 aux dépenses initiales de réingénierie. Le tableau A ci-dessous présente une ventilation des différents éléments concernés.

TABLEAU A: DÉPENSES INITIALES DE RÉINGÉNIERIE

	Budget 1998	Budget 1999	Budget 2000	
	Montant effectif (au taux de 1 742 ITL pour 1 USD)	Montant recalculé (au taux de 1 805 ITL pour 1 USD)	Augmentation (diminution) réelle	Proposition pour le budget 2000 (au taux de 1 805 ITL pour 1 USD)
Systèmes d'information	624	583	(583)	0
Programme de sécurité de l'information		55	(55)	0
Adaptation à l'an 2000		198	(198)	0
Passage à un environnement informatique à 32 bytes		219	(219)	0
Environnement technique de l'Intranet du FIDA		69	(69)	0
Systèmes d'information – information financière	624	42	(42)	0
Mise en oeuvre du système				
Cessation d'emploi et réaffectation du personnel	0	344	0	344
Assistance juridique spéciale		28	0	28
Supervision directe		28	(28)	0
Simplification des procédures/processus internes			14	14
Recours pour reclassement			14	14
Appui spécial aux services d'investigation	0	80	(80)	0
Évaluation des ressources humaines	530	60	(60)	0
Campagne de communication à l'appui des consultations sur les ressources futures	0	40	(40)	0
Matériel de sécurité			35	35
Gestion des savoirs			100	100
Rationalisation du processus d'appui du FIDA ¹²			628	628
Total	1 154	1 135	0	1 135

¹² Il s'agit d'une estimation provisoire qui pourrait être réduite selon les composantes spécifiques du processus traitées dans le cadre du budget d'équipement.



Cessation d'emploi et réaffectation du personnel

43. Comme en a été informé le Conseil en 1999 (document EB 98/65/R.5), l'adoption du système d'évaluation de l'activité professionnelle a été l'occasion d'identifier les compétences nécessaires, de déterminer les qualifications correspondant aux diverses activités de l'organisation et d'étudier la charge de travail du personnel. En conséquence et conformément aux priorités du Fonds, il pourrait encore y avoir des réaffectations de personnel et cessations de service. Tout sera fait pour maintenir le personnel en poste et lui assurer une formation appropriée afin de lui permettre d'acquérir les compétences requises par les postes occupés. Le FIDA s'efforcera de fournir aux fonctionnaires réaffectés des services de conseil et de soutien, qu'il s'agisse de soutien moral suite au transfert, de formation pour le transfert vers un autre poste ou d'une aide pour la recherche d'un emploi au sein de l'organisation. Il est proposé d'allouer une somme supplémentaire de 344 000 USD pour faciliter ce processus.

Assistance juridique spéciale

44. Il est proposé d'allouer une somme de 28 000 USD au titre des dépenses ponctuelles prévues en 2000. La moitié de cette somme, soit 14 000 USD, est destinée aux activités de simplification des procédures et des processus internes et l'autre moitié aux activités en rapport avec les appels interjetés par un certain nombre de fonctionnaires à la suite du programme de reclassement de 1998.

Matériel de sécurité

45. Il est proposé de consacrer une somme de 35 000 USD à l'achat de matériel de sécurité (détecteur de métal/rayons-X) pour le courrier et les colis, comme recommandé par le coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité et dans le rapport du Comité de gestion des risques opérationnels.

Gestion des savoirs

46. L'évaluation externe rapide a préconisé que le FIDA devienne une institution de savoirs concernant l'élimination de la pauvreté rurale. Un certain nombre d'initiatives, dont la création d'un système de données d'évaluation (EKSYST), ont donc été prises. Le cycle d'élaboration des projets a été modifié de façon à en faire un cycle d'apprentissage. Le FIDA a également accordé une plus grande importance à la constitution de partenariats stratégiques reposant sur le partage des savoirs, bien qu'une grande partie de ces savoirs continuent d'être gérés pays par pays et/ou par région. Comme il apparaissait de plus en plus clairement que la gestion des savoirs ne devait pas être circonscrite aux différentes unités fonctionnelles ou aux différentes procédures, il a été décidé d'adopter une gestion thématique. Ainsi, à la fin de 1999, quatre groupes thématiques, disposant de ressources limitées, auront été créés et devraient fournir leurs premiers résultats le 30 juin 2000 au plus tard. Au vu de ces résultats, le FIDA pourrait développer la gestion thématique de ses savoirs concernant l'éradication de la pauvreté rurale.

47. Il est prévu d'allouer en 2000, à chacun des quatre groupes thématiques (ainsi qu'à un cinquième groupe qui sera créé) 20 000 USD supplémentaires (soit, au total, 100 000 USD), afin de leur permettre d'utiliser, pendant un temps limité, les services d'un assistant de recherche et d'un expert extérieur possédant les compétences requises; de réaliser un certain nombre de produits (page Internet, brochures, outils multimédias, publications, etc.); et d'organiser des ateliers et des séminaires en vue de produire et de diffuser des savoirs.

48. Le recours à des groupes thématiques constitue un nouveau mode de partage des savoirs au sein du FIDA (et, avec le temps, entre le FIDA et ses partenaires) et différentes modalités sont actuellement mises à l'essai à cette fin. Il est par conséquent proposé de contribuer à ces efforts en augmentant les ressources destinées à la phase initiale de réingénierie, puis de revoir les modalités de financement une fois que le processus aura dépassé la phase pilote.

Rationalisation des opérations de soutien du FIDA

49. Il est proposé d'allouer un montant de 628 000 USD. Comme indiqué au Conseil d'administration à sa session de septembre 1999, la direction s'emploie actuellement à restructurer les services de soutien, à savoir la Division du personnel, les Services administratifs et du protocole, le Bureau du Secrétaire, la Trésorerie et le Bureau du Contrôleur. Il est envisagé de réaliser une certaine partie de ces activités dans le cadre de l'examen des processus de travail imputable au budget d'investissement, ce qui réduira le montant requis. Toutefois, la direction alloue ce montant provisoire pour tenir compte du temps imparti et des composantes spécifiques qui seront traitées pendant la première phase.

B. Coûts de supervision de la Banque mondiale

50. Le montant additionnel au titre de l'augmentation extraordinaire des coûts de supervision de la Banque mondiale, qui était de 640 000 USD en 1999, comme indiqué dans le document EB 98/65/INF.3, a été ramené à 389 000 USD en 2000.

C. Réunions de Consultation

51. Une somme de 343 000 USD avait été réservée dans le budget de 1999 à la tenue de trois sessions de la Consultation. Or, cinq sessions ont été organisées - c'est-à-dire deux de plus que prévu - et le FIDA a par conséquent été contraint d'utiliser des fonds pour imprévus afin de couvrir les coûts supplémentaires liés à ces deux sessions. Étant donné que la Consultation n'a toujours pas pris fin au moment de la rédaction du présent document, un montant de 141 000 USD a été prévu pour 2000.

SEPTIÈME PARTIE – LE BUDGET POUR 2000

52. Il est proposé de maintenir le budget de 2000 au même niveau qu'en 1999, c'est-à-dire de maintenir une croissance zéro en termes réels mais de tenir compte de la hausse prévue des prix/de l'inflation. Au cours des sept années écoulées depuis 1993, le budget administratif a été maintenu au même niveau ou a diminué en termes réels, comme on peut le voir dans les encadrés 2 et 3 ci-dessous. De fait, le budget proposé pour 2000, soit 55 392 000 USD, est inférieur à celui de 1993 en termes effectifs.

53. Comme on le verra, la direction du Fonds a clairement fait la preuve de sa détermination à maintenir de façon judicieuse et dans la mesure du possible, les dépenses administratives au même niveau.

Encadré 2

Budget administratif¹³

Augmentation (diminution) réelle par rapport
à l'année précédente (%)

1993	(2,16)
1994	(13,00)
1995	(3,60)
1996	(8,08)
1997 ¹⁴	0
1998	(0,26)
1999 ¹⁵	(0,04)
2000	0

¹³ Tel qu'il figure dans le document sur le budget publié chaque année.

¹⁴ Non compris le programme de départ à la retraite anticipée.

¹⁵ Non compris la Consultation.



54. Il est désormais admis qu'au lieu de procéder à des réductions de crédit artificielles, il est préférable d'accroître l'efficacité des procédures de façon à réaliser durablement des économies en terme réel. Il faudra donc examiner les procédures existantes de façon à déterminer si elles doivent ou non être modifiées, voire progressivement supprimées.

55. Si l'on s'était contenté de maintenir artificiellement une croissance zéro en terme nominal sans analyser les besoins découlant des activités de base et de l'orientation stratégique du FIDA, il est probable que les activités au cours des sept dernières années auraient été frappées d'immobilisme. Aucune nouvelle croissance n'aurait été possible, et on aurait même pu craindre une dégradation des résultats et une baisse de moral du personnel. Tous les services auraient vu leur part "réelle" du budget diminuer puisque, comme les activités et les procédures seraient restées les mêmes et au même niveau, il aurait fallu absorber d'une façon ou d'une autre les hausses des coûts de personnel et des autres coûts fixes liées à l'inflation. Il aurait été impossible d'entreprendre de nouvelles activités et les programmes essentiels auraient été gravement pénalisés.

56. Au lieu de cela, la direction du FIDA a adopté une approche énergique et dynamique. En consultation avec le personnel et les États membres, un certain nombre de priorités ont été fixées, les activités inutiles ont été éliminées et les méthodes de travail ont été analysées afin de déterminer comment parvenir à une efficacité maximale. Cette analyse s'est fréquemment accompagnée d'investissements initiaux qui, dans la plupart des cas, ont été absorbés les années suivantes en maintenant un budget à croissance réelle zéro. Cette approche a par ailleurs encouragé les responsables à simplifier un certain nombre de procédures de façon à "faire plus avec moins".

57. La réingénierie d'un certain nombre de processus de travail commencée en 1994/95 a permis de réaliser des économies budgétaires réelles, notamment dans les domaines de la gestion des documents, des publications et du cycle d'élaboration des projets. Le renforcement et la plus grande transparence du cycle des projets qui en sont résultés se sont traduits par une amélioration des performances des projets et des produits dans d'autres domaines. Le nombre de publications du FIDA a été multiplié par trois au cours des trois dernières années. Les économies ainsi réalisées ont été par la suite utilisées pour financer de nouvelles activités et pour renforcer l'exécution et la supervision des projets.

58. Le processus de réingénierie a permis d'entreprendre, sans ressources additionnelles, un certain nombre de nouvelles activités, à savoir: a) la supervision directe de 15 projets; b) un accroissement d'environ 30% du programme de prêts en termes de dollars des États-Unis; c) le lancement de la Coalition populaire pour éliminer la faim et la pauvreté; d) la transformation du FIDA en une organisation de savoirs; et e) la définition d'une vision de l'action du FIDA et d'une orientation stratégique unifiée.

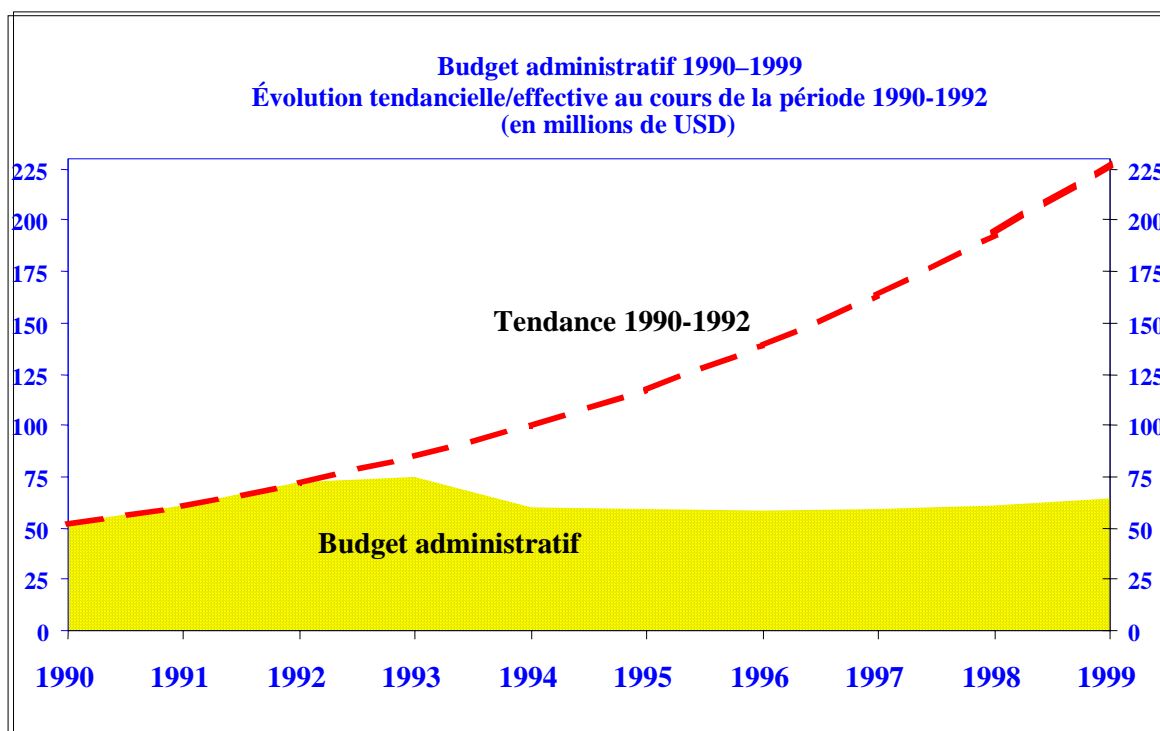
59. Les initiatives en matière de technologies de l'information prises à la suite du processus de réingénierie permettent d'apporter un appui dans plusieurs domaines: le cycle des projets (système de gestion du portefeuille de projets); le Centre de documentation (système de gestion des documents et système de gestion des dossiers); la passation des marchés et les services financiers (système PeopleSoft) pour les sommes à payer/les ordres d'achats. De plus, comme le Conseil en a été informé, l'équipe de gestion des ressources humaines a conclu, à la suite d'une analyse exhaustive, à la nécessité de renforcer le programme gestion des ressources humaines par des outils informatiques. Toutes ces initiatives ont été prises au cours de la période 1994-1999 et ont été financées dans les limites imposées par la politique du FIDA de croissance zéro en termes réels du budget administratif annuel.

60. L'étape suivante a consisté à chercher à améliorer l'efficacité d'autres activités de soutien. Comme envisagé dans le rapport de situation sur les systèmes de gestion informatisée (EB 99/67/R.25), une étude exhaustive a été entreprise afin de déterminer la structure opérationnelle

des méthodes de travail internes et de définir les priorités en matière de technologies de l'information compte tenu de la poursuite du processus de réingénierie. L'étude ayant fait ressortir les avantages d'un programme de développement institutionnel, le FIDA est assuré du bien-fondé de financer son programme de renouvellement des processus pour la période 2000-2002 au titre du budget d'investissement.

61. Le budget pour 1999 que le Conseil des gouverneurs a approuvé à sa vingt-deuxième session (au taux alors en vigueur de 1 731,29 ITL pour 1 USD) s'élevait à 55 416 000 USD, y compris une réserve pour imprévus de 400 000 USD et un montant de 343 400 USD pour le financement des sessions de 1999 de la Consultation. Il est proposé de fixer le budget pour 2000 à 55 392 000 USD, y compris une provision pour imprévus de 400 000 USD, mais non compris une somme de 141 000 USD pour le financement d'une session de la Consultation.

Encadré 3*



* Comme on peut le voir sur l'encadré 3, le budget administratif a été maintenu au même niveau au cours des sept dernières années. Précédemment, il avait affiché une tendance persistante à la hausse, notamment au cours de la période 1990-1992. Il a diminué d'environ 30% en termes réels entre 1990 et 1993 et s'est maintenu constant, toujours en termes réels, depuis cette date.

62. **Utilisation du budget de 1999.** On trouvera au tableau 4 le montant prévu des dépenses administratives en 1999 ainsi que leur ventilation par poste. Ces montants ont été recalculés, aux fins de comparaison, sur la base des dernières estimations en ce qui concerne le taux de change moyen ITL/USD pour 1999 (soit 1 805 ITL pour 1 USD). Comme en 1999, ils seront recalculés sur la base des derniers taux de change moyens ITL/USD et EURO/USD disponibles lors de la présentation à la vingt-troisième session du Conseil des gouverneurs pour approbation. D'après les projections actuelles, les crédits alloués aux différents postes budgétaires devraient être intégralement utilisés.

TABLEAU 4: COMPARAISON ENTRE LE BUDGET EFFECTIF DE 1998 ET LES BUDGETS POUR 1999 ET 2000
(en milliers de USD)

	1998	1999					2000		
	Montant effectif (à 1 742 ITL/1 USD)	Montant initialement approuvé (à 1 734 ITL/1 USD)	Dépenses prévues (à 1 731,29 ITL/1 USD)	Budget (à 1 731,29 ITL/ 1 USD)	Budget recalculé (à 1 805 ITL/ 1 USD)	Montant révisé (à 1 805 ITL/USD)	Augmentation (diminution) réelle	Augmentation des prix	Budget proposé (à 1 805 ITL/ 1 USD)
Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	1 775	1 840	1 842	1 842	1 786	1 786	(50)	68	1 804
Dépenses de personnel	28 102	27 834	27 869	27 869	26 964	27 014	32	1 104	28 150
Paiements relatifs à l'évaluation prospective, à la supervision et à l'évaluation	13 753	14 914	14 917	14 917	14 830	14 830	24	164	15 018
Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	5 790	6 045	6 053	6 053	5 875	5 825	(21)	128	5 932
Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	2 182	2 540	2 542	2 542	2 486	2 486	15	63	2 564
6. Imprévus									
a) Dépenses relatives au nouveau bâtiment du siège		150	150	150	150	150			150
b) Dépenses imprévues		250	250	250	250	250			250
Total partiel	51 602	53 573	53 623	53 623	52 341	52 341	-	1 527	53 868
Dépenses initiales pour la réingénierie	624	1 153	1 153	1 153	1 135	1 135	-	0	1 135
TOTAL	52 226	54 726	54 776	54 776	53 476	53 476	0	1 527	55 003
Hausse extraordinaire de prix (Banque mondiale)		640	640	640	640	640	(37)	(116)	487
TOTAL GÉNÉRAL	52 226	55 366	55 416	55 416	54 116	54 116	(37)	1 411	55 490
Consultation		343	343	343	333	333	(192)	0	141

Voir tableau 5

Voir tableau 6

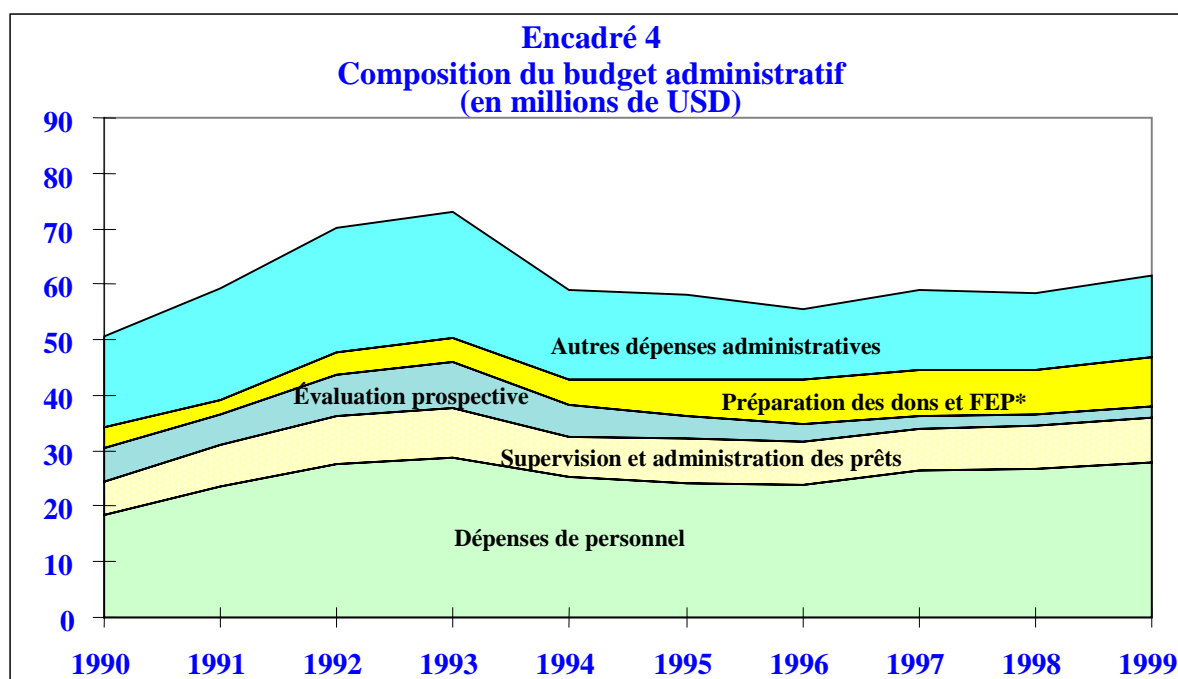
Voir tableau 7

Voir tableau 8

Voir tableau 9

Comparaison budget 1999/budget 2000

Augmentation (diminution) globale	0,00%
Augmentation nominale de prix	2,85%



* Bien que ne faisant pas à proprement parler partie du budget, les coûts liés à la préparation des projets - actuellement couverts par le FEP au titre du programme DAT - figurent ici en tant que dépenses liées à l'exécution des projets.

Prévisions budgétaires pour 2000

63. Comme les années précédentes, les prévisions budgétaires pour chaque type de dépenses ont été calculées en fonction des tendances présentes et passées concernant la variation des indices, les hausses de commissions annoncées par les institutions coopérantes pour la supervision et l'administration des prêts, les hausses des tarifs des fournisseurs et des services publics, les contrats négociés ainsi que d'autres facteurs qui ont une influence sur les dépenses au siège et hors siège. Les principaux éléments utilisés pour calculer les prévisions des dépenses sont les suivants:

- a) sauf indication contraire, un taux général d'inflation de 2%, calculé sur la base du taux moyen d'inflation prévu en Italie en 2000, a été appliqué à toutes les dépenses encourues à Rome;
- b) les augmentations des traitements des fonctionnaires du cadre organique et des personnels des services généraux ont été calculées sur la base des facteurs ci-après. Elles sont conformes au régime commun des Nations Unies et ont été calculées en étroite collaboration avec l'organisme de référence à Rome (FAO) en tenant compte de toute recommandation éventuelle de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Ces pourcentages peuvent varier d'une année à l'autre et les chiffres retenus représentent la meilleure estimation possible au moment de la préparation du présent document de ce que seront effectivement les augmentations décidées pour 2000 pour le régime commun:
 - i) une augmentation 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 augmentation de 3% pour les agents des services généraux au titre de la hausse du coût de la vie, à compter du 1^{er} novembre 2000, et une provision de 3% en prévision des résultats de l'enquête sur les salaires, à compter du 1^{er} octobre 2000;
- iii) une provision en prévision de l'augmentation de quatre points du barème de l'indemnité de poste pour les fonctionnaires du cadre organique, à compter de mai 2000;
- iv) une augmentation de 3% de la rémunération considérée aux fins de la pension des fonctionnaires du cadre organique à partir de novembre 2000;
- v) une hausse prévue de 15% des contributions au plan d'assurance maladie et des frais médicaux après cessation de service à compter de janvier 2000;
- vi) l'actualisation, en fonction du dernier niveau de rémunération, des primes de rapatriement et des indemnités pour cessation de service, conformément à la pratique du régime commun des Nations Unies. Comme les années précédentes, cette actualisation est estimée à 6,5% des traitements de base nets des fonctionnaires du cadre organique et à 12% des salaires du personnel des services généraux, et est liée aux augmentations prévues de rémunération;
- vii) une hausse pondérée d'environ 2% pour les tarifs aériens et de 2% pour l'indemnité journalière de subsistance applicable à Rome et dans les autres capitales;
- viii) les prévisions concernant la rémunération des institutions coopérantes au titre de la supervision et de l'administration des prêts liées aux projets du FIDA, conformément à ce qui a été communiqué au Fonds.

64. On trouvera ci-après le détail des diverses catégories du budget administratif, ainsi que les explications de tout écart significatif par rapport à 1999, et à l'annexe IV une analyse du budget pour 2000 par département et unité organique.

A. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles

65. On trouvera au tableau 5 le détail des dépenses liées à la vingt-quatrième session du Conseil des gouverneurs, aux trois sessions du Conseil d'administration, aux cinq réunions du Comité de l'évaluation et aux quatre réunions du Comité de vérification des comptes qui doivent se tenir en 2000. Les économies nécessaires pour couvrir le coût supplémentaire représenté par l'augmentation du nombre de réunions du Comité de l'évaluation sont principalement obtenues en réduisant le nombre de traducteurs recrutés au plan international, en assurant une plus grande efficacité des flux de documents et en ayant plus largement recours à la traduction à distance pour les réunions du Conseil d'administration. L'économie de 50 000 USD en termes réels sera transférée au poste "Dépenses de personnel" afin de couvrir le coût de la transformation d'un poste de personnel temporaire employé pour une longue durée en poste permanent. L'allocation globale proposée pour 2000 comprend une provision de 68 000 USD pour augmentation éventuelle des taux de rémunération du personnel de conférence, de l'indemnité journalière de subsistance à Rome et des frais de voyage.

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

	1998	1999		2000		
	Montant effectif (à 1 742 ITL/USD)	Budget (à 1 731,29 ITL/USD)	Budget recalculé (à 1 805 ITL/USD)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé (à 1 805 ITL/USD)
a) CONSEIL DES GOUVERNEURS						
Personnel du cadre organique (traitements/ indemnités de poste/indemnités de subsistance), interprètes, traducteurs et autres	211	162	159	-	2	161
Personnel auxiliaire temporaire (traitements/ indemnités de poste/indemnités de subsistance)	196	199	191	(25)	9	175
Frais de voyage	30	35	34	-	-	34
Communications, sécurité et autres services	85	78	75	(10)	2	67
Fournitures, impression et divers	112	105	100	24	2	126
Total partiel	634	579	559	(11)	15	563
b) CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SOUS-COMITÉS						
Personnel du cadre organique (traitements/ indemnités de poste/ indemnités de subsistance), interprètes, traducteurs et autres	618	698	684	-	12	696
Personnel auxiliaire temporaire (traitements/ indemnités de poste/indemnités de subsistance)	289	355	341	(34)	36	343
Frais de voyage	80	85	82	-	2	84
Administrateurs (voyages et indemnités de subsistance)	98	73	70	-	2	72
Communications, sécurité et autres services	18	24	23	(2)	-	21
Fournitures, impression et divers	38	28	27	(3)	1	25
Total partiel	1 141	1 263	1 227	(39)	53	1 241
TOTAL GÉNÉRAL	1 775	1 842	1 786	(50)	68	1 804

B. Dépenses de personnel

66. On trouvera au tableau 6 une ventilation des dépenses totales de personnel pour 2000 (soit 28 150 000 USD) au titre des postes approuvés. L'augmentation totale de 1 104 000 USD, indiquée au paragraphe 63, et l'augmentation réelle globale de 32 000 USD sont expliquées ci-dessous.

TABLEAU 6: DÉPENSES DE PERSONNEL
(en milliers de USD)

	1998	1999			2000			Cadres	Services généraux	Autres
	Montant effectif (à 1 742 ITL/USD)	Budget (à 1 731,29 ITL/USD)	Budget recalculé (à 1 805 ITL/USD)	Budget révisé (à 1 805 ITL/USD)	Augmentation (diminution) réelle	Augmentation de prix	Budget proposé (à 1 805 ITL/USD)			
a) Traitements et indemnités de poste	17 200	16 920	16 284	16 284	52	596	16 932	10 738	6 162	32
b) Indemnités pour frais d'études et autres indemnités	1 566	1 754	1 694	1 694	-	66	1 760	1 572	188	
c) Contributions au titre des pensions et de l'assurance maladie ¹	4 728	5 252	5 148	5 198	22	295	5 515	3 151	1 718	646
d) Congés dans les foyers	311	315	304	304	-	6	310	309	1	
e) Primes de rapatriement et indemnités pour cessation d'emploi	1 462	1 443	1 416	1 416	-	74	1 490	815	675	
f) Frais de réinstallation et de recrutement	387	416	401	401	(46)	8	363			363
Personnel permanent et sous contrat à durée déterminée	25 654	26 100	25 247	25 297	28	1 045	26 370	16 585	8 744	1 041
g) Personnel temporaire à engagement de courte durée	1 253	1 103	1 070	1 070	9	41	1 120	354	766	
h) Heures supplémentaires	191	226	217	217	(5)	9	221		221	
i) Formation	1 004	440	430	430		9	439			439
TOTAL GÉNÉRAL	28 102	27 869	26 964	27 014	32	1 104	28 150	16 939	9 731	1 480

¹ À des fins de comparaison, comprend désormais les dépenses médicales dues à la FAO qui figuraient auparavant sous la rubrique "Dépenses de bureau et autres dépenses générales".

TABLEAU 6A: TABLEAU DES EFFECTIFS AU 31/10/1999¹⁶

	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
Bureau de l'évaluation et des études			1	3	3		7	6
Bureau du Conseil général			1	2	2		5	4
TOTAL OP	0	1	2	6	6	1	16	14
Bureau du Vice-Président (VP)								
Bureau du Vice-Président								1
Bureau du Contrôleur			1	4	2	1	8	25,5
Trésorerie			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	2	1	10	6
Division Asie et Pacifique			1	7	1		9	6
Division Amérique latine et Caraïbes		1		6	1		8	5
Division Proche-Orient et Afrique du Nord			1	6	1		8	4
Division consultative technique			1	7			8	4
TOTAL PD	1	2	4	40	9	2	58	34
Département politique économique et stratégie de mobilisation de ressources (ED)								
Bureau du Président adjoint	1	1	1	2	6	1	12	11
TOTAL ED	1	1	1	2	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
Systèmes de gestion informatisée			1	1	4	3	9	7,5
Bureau du Secrétaire du FIDA			1	2	5	6	14	25,5
Division du personnel			1	2	1	1	5	8
TOTAL MD	1	0	3	6	11	12	33	65,5
TOTAL GÉNÉRAL	3	4	12	59	35	19	132	158

67. Le tableau 6A fait apparaître l'actuelle répartition des effectifs par classe et par département; la dotation générale en personnel ne change pas par rapport à 1999 à l'exception toutefois du personnel temporaire employé pour une longue durée dont le financement, comme indiqué précédemment au Conseil, est assuré autrement. L'administration est toujours à la recherche d'une solution à long terme pour absorber cette catégorie, rien n'étant prévu à cet égard dans le cadre du renouvellement de personnel en 2000 et dans l'avenir immédiat. 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 219 000 USD, conformément au paragraphe 63 b) i) et iii).

¹⁶ Les postes du président et du vice-président ne sont pas inclus.



S'agissant du personnel des services généraux, la provision pour hausse des traitements et pour une partie des avancements biennaux d'échelon est de 377 000 USD. Ces augmentations, d'un montant total de 596 000 USD, marquent une progression d'environ 3% par rapport à l'année précédente. L'augmentation de 52 000 USD tient à la conversion d'un poste de temporaire employé pour une longue durée, comme indiqué au paragraphe 65.

- b) **Indemnités pour frais d'études et autres indemnités.** L'augmentation prévue de 66 000 USD couvre principalement les augmentations des indemnités pour frais d'études.
- c) **Contributions au titre des pensions et de l'assurance maladie.** L'augmentation de 295 000 USD est due principalement à une augmentation de 206 000 USD de l'assurance médicale et de la couverture médicale après cessation de service et à l'augmentation de 3% de la rémunération considérée aux fins de la pension qui doit prendre effet en novembre 2000 pour les deux catégories de personnel.
- 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 6 000 USD; en ce qui concerne les primes de rapatriement et les indemnités de cessation d'emploi, l'augmentation atteint au total 74 000 USD pour les deux catégories de personnel.
- f) **Réinstallation et recrutement.** Comme indiqué précédemment, les coûts de recrutement et de réinstallation ont considérablement augmenté en 1999. Pour 2000, le montant total de l'allocation pour réinstallation a été diminué de 46 000 USD en raison des actuelles tendances en matière de vacances de poste et de cessation d'emploi. Le montant de 8 000 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 sur les dépenses d'engagement des cadres. Bien qu'un nombre moindre de départs à la retraite soit prévu en 2000, les activités de recrutement en cours se poursuivront. Un crédit a en outre été prévu pour les démissions et les transferts au cours de l'an 2000.
- g) **Personnel temporaire à engagement de courte durée.** Une petite augmentation de 9 000 USD est prévue et, compte tenu de l'augmentation de 41 000 USD inscrite au titre de la hausse des prix, le total s'établit à 1 120 000 USD.
- h) **Heures supplémentaires.** Les crédits prévus à ce poste pour 1999 accusent une légère réduction de 5 000 USD. Compte tenu d'une augmentation de 9 000 USD au titre de la hausse de prix, ils s'établissent au total à 221 000 USD pour 2000.
- i) **Formation.** Les activités figurant au programme de formation 2000 ont été retenues sur la base de directives pour la gestion, de questions concernant la ligne d'action à tenir et des fiches utilisées pour la planification et la mise en œuvre du système d'évaluation de l'activité professionnelle. Les programmes de formation sont conçus pour appuyer les systèmes du FIDA et améliorer les compétences et les connaissances déjà acquises. Le montant alloué en 2000 devrait être le même qu'en 1999. Les activités retenues pour 2000 correspondent aux étapes successives de la stratégie de mise en valeur des ressources humaines et portent notamment sur les domaines suivants:
 - **Appui du changement.** Dans le prolongement de ce qui a été fait en 1998 et en 1999, la formation portera notamment sur l'aptitude à la gestion et à l'encadrement, la gestion de l'exécution et la constitution d'équipes. Cette formation, qui tiendra compte des besoins identifiés au cours de 1999 par un exercice d'évaluation des besoins aura pour but essentiel de renforcer le potentiel afin d'aider le personnel à atteindre les objectifs stratégiques du Fonds. Les sessions de suivi appuieront les initiatives de gestion des savoirs en constituant un forum facilitant les échanges de



savoirs et de données d'expérience. Les sessions consacrées à la constitution d'équipes ont débuté en 1998 et se sont poursuivies tout au long de 1999 pour renforcer la cohésion des groupes et résoudre les problèmes organisationnels perçus. D'autres sessions prévues en 2000 seront consacrées à la continuation d'interventions au niveau des unités, à la constitution d'équipes représentant plusieurs unités et aux équipes autogérant leur travail.

- **Renforcement des qualifications du personnel.** Tirés des fiches de planification et de performance du système d'évaluation de l'activité professionnelle, les besoins en formation pour l'an 2000 portent notamment sur les questions suivantes: problèmes de développement rural; questions financières; comptabilité; ressources humaines, technologies de l'information, milieu du travail et sécurité au travail, aptitudes aux relations interpersonnelles et à la communication, aptitudes linguistiques, cadre logistique, micro-financement, rudiments d'économie pour non spécialistes, aptitudes à l'exposé d'une question, à la négociation, aux entretiens, à la gestion du temps, à l'organisation du travail et à la représentation graphique des opérations.
- **Formation orientée vers l'action.** La formation à la gestion des risques a été assurée au cours des deux dernières années et sera maintenue tout au long de l'an 2000.
- **Dons appuyant des études.** Introduit en 1994, ce programme continuera de fournir une aide financière à des membres du personnel désireux de poursuivre des études universitaires en rapport avec leur travail et le déroulement de leur carrière.

68. On s'est efforcé de maximiser les fonds consacrés à la formation en organisant des ateliers de formation au siège. Dans les cas cependant où il est évident qu'une formation à l'extérieur est plus appropriée, celle-ci sera financée sur le budget de formation. Le recours à des experts ou à des consultants extérieurs et à la formation institutionnelle sera maintenu; les dépenses de voyage, le matériel, l'équipement et les fournitures didactiques, les installations de conférence, le logement et les transports des participants seront défrayés.

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

69. On trouvera au tableau 7 le détail des coûts projetés pour 2000 qui se montent à 15 018 000 USD.

Évaluation prospective et dépenses connexes

70. Comme en 1999, il est proposé que le FIDA entreprenne 33 équivalents d'évaluation prospective complète pour un total de 2 016 000 USD. Il s'agit là d'un niveau minimum, vu la nécessité: i) de réaliser une évaluation prospective d'un nombre important de projets devant être examinés par le Conseil en 2000 tout en faisant en sorte que commence le travail d'évaluation prospective sur des projets devant être soumis à la session du Conseil d'avril 2001; ii) d'assurer une meilleure répartition des projets au cours des prochaines années et iii) de constituer l'actuelle réserve et de mettre au point des avant-projets préliminaires, afin de dresser une petite liste de projets aménageant une certaine souplesse. Différentes possibilités de cofinancement ont été identifiées pour 2000. Des pourparlers sont engagés avec la Banque africaine de développement et la Banque mondiale pour préciser les conditions; de leur issue dépendra le nombre final de projets cofinancés en 2000. Le montant total de 2 016 000 USD qui est proposé prévoit une augmentation pour hausse de prix de 45 000 USD qui permettra de tenir compte des changements prévus des tarifs des consultants et des indemnités journalières de subsistance/voyages à travers le monde.



Supervision directe du FIDA

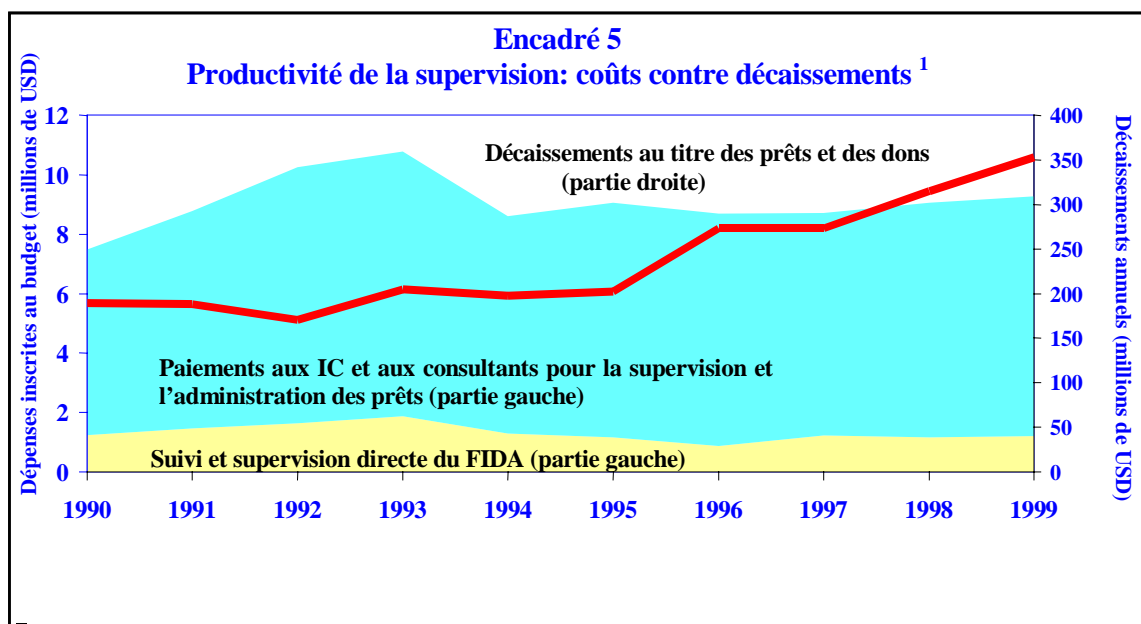
71. À sa vingtième session en février 1997, le Conseil des gouverneurs a adopté une résolution autorisant le FIDA à superviser directement un nombre limité de projets (15 au total). Le premier de ces projets a été approuvé en avril 1997; 13 autres ont été approuvés depuis lors. Le quinzième projet doit être soumis à l'approbation du Conseil d'administration à sa session de décembre 1999. Des progrès satisfaisants ont été enregistrés, soit au stade de l'exécution, soit à celui des travaux préparatoires avant l'exécution. Comme des ressources budgétaires sont demandées pour un total de 10,5 de l'EPC, une allocation légèrement majorée est proposée en cas de supervision directe des projets. Le FIDA sera ainsi en mesure d'assurer une supervision et un suivi efficaces, ce qui devrait se traduire par une meilleure exécution et des résultats plus satisfaisants sur le terrain.

**TABLEAU 7: PAIEMENTS RELATIFS À L'ÉVALUATION PROSPECTIVE, À LA SUPERVISION ET À L'ÉVALUATION
(en milliers de USD)**

	1998	1999		2000		
	Montant effectif (à 1 742 ITL/USD)	Budget (à 1 731,29 ITL/USD)	Budget recalculé (à 1 805 ITL/USD)	Augmentation (diminution) Réelle	Hausse de prix	Budget proposé (à 1 805 ITL/USD)
1 Évaluation prospective et coûts apparentés	2 047	2 059	2 038	-	46	2 084
a) Élaboration de stratégies	80	68	67	-	1	68
b) Évaluations prospectives	1 967	1 991	1 971	-	45	2 016
2 Supervision et dépenses connexes	9 096	9 836	9 817	9	47	9 873
a) Institutions coopérantes ¹	7 910	8 073	8 073	(26)	21	8 068
b) Supervision directe	60	411	408	16	5	429
c) Suivi du FIDA	1 025	1 120	1 107	18	17	1 142
d) Supervision des DAT	101	187	184	11	3	198
e) Vérification des prêts et des dons dus à l'initiative du FIDA	-	45	45	(10)	1	36
3 Voyages du personnel	904	1 137	1 113	15	25	1 153
a) Évaluation prospective et suivi du FIDA	890	1 059	1 037	-	22	1 059
b) Supervision directe	14	78	76	15	3	94
4 Évaluation et études	1 706	1 885	1 862	-	46	1 908
TOTAL	13 753	14 917	14 830	24	164	15 018

¹ L'augmentation de prix extraordinaire (389 000 USD) imposée par la Banque mondiale qui figure séparément au tableau 4 non comprise.

Supervision et dépenses connexes



¹ Les coûts indiquent les paiements directs aux institutions coopérantes (IC) et aux consultants pour la supervision et l'administration des prêts, et les dépenses additionnelles du personnel du FIDA pour le suivi. Les décaissements incluent les prêts et les dons mais excluent les dons pour la préparation de projets et le FEP. Les chiffres de décaissement pour 1999 sont des estimations.

N.B.: Les montants pour la supervision directe du FIDA sont trop faibles pour figurer sous une rubrique distincte.

72. Les investissements dans la supervision et l'exécution des projets sont payants, les décaissements au titre des prêts et des dons ayant beaucoup augmenté ces dernières années.

Audits des prêts et dons dus à l'initiative du FIDA

73. L'allocation proposée qui se monte à 36 000 USD sera utilisée par le Bureau de vérification interne des comptes pour financer en 2000 son programme de vérification des activités financées par des dons, l'accent étant mis sur les dons qui ne sont pas vérifiés par des commissaires aux comptes.

Voyages du personnel

74. L'allocation proposée pour 2000 pour l'évaluation prospective et le suivi reste inchangée par rapport à 1999.

Évaluation et études

75. L'allocation prévue sous cette rubrique a pour but de promouvoir l'apprentissage au cœur du processus d'évaluation. Dans cette optique une grande importance est accordée aux exercices d'évaluation qui aident à réunir et à partager des savoirs appuyant les efforts d'éradication de la pauvreté du FIDA, comme les études thématiques et stratégiques, les évaluations de programmes de pays, la mise en forme des enseignements tirés et l'amélioration de la méthodologie des études d'impact. Des précisions sur les activités de l'an 2000 sont présentées au tableau 7A ci-dessous.

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

	1999		2000		
	Budget (à 1 731,29 ITL/USD)	Budget recalculé (à 1 805 ITL/USD)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé (à 1 805 ITL/USD)
4 ÉVALUATION ET ÉTUDES					
Évaluations à mi-parcours	221	218	63	7	288
Évaluations intérimaires	402	396	19	10	425
Missions d'évaluation finale/rétrospective de projets	410	405	(296)	3	112
Évaluations de portefeuille de pays	119	118	-	3	121
Études thématiques et stratégiques	273	270	224	12	506
EKSYST et IFADEVAL	45	44	35	2	81
Stratégie et réorganisation du Bureau de l'évaluation et des études (OE)			85	2	101
(ex préparation d'un don d'assistance technique relatif au S&E)	14	14			
Activités de formation/ateliers	132	130	18	4	152
Recherche méthodologique	128	127	(57)	2	72
Gestion des savoirs par l'évaluation			(17)	1	50
(ex activités OE/PD de participation à l'évaluation)	67	66			
Système de données d'évaluation	28	28	(28)	0	0
Programme LEOS	21	21	(21)	0	0
Technologie de l'information	25	25	(25)	0	0
TOTAL GÉNÉRAL	1 885	1 862	-	46	1 908

D. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement

76. Le tableau 8 fournit des détails sur le montant de 5 932 000 USD qu'il est proposé d'allouer en 2000 pour financer les dépenses du siège, les services professionnels et les dépenses diverses.

a) Dépenses du siège

Cette rubrique couvre les coûts de fonctionnement des locaux du siège de Rome, ainsi que de l'équipement de bureau, des services informatiques, des communications et des fournitures administratives.

- i) **Services de sécurité et de gardiennage.** L'allocation proposée, soit 378 000 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. Ce montant représente une augmentation réelle de 32 000 USD destinée à couvrir les services de garde supplémentaires prévus pour le FIDA/2 en raison des nombreuses activités prévues pour 2000.

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

	1998	1999			2000		
	Montant effectif ITL/USD (à 1 742)	Budget ITL/USD (à 1 731,29)	Budget recalculé ITL/USD (à 1 805)	Budget révisé ITL/USD (à 1 805)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse de prix	Budget proposé ITL/USD (à 1 805)
DÉPENSES DU SIÈGE							
Services de sécurité et de gardiennage	356	354	339	339	32	7	378
Communications	530	582	559	559	(2)	11	568
Éclairage, chauffage, énergie et eau et entretien des locaux	1 173	1 306	1 253	1 253	(52)	24	1 225
Fournitures et imprimerie	452		421	421	21	9	451
Matériel de bureau et entretien	190	439	172	172	-	3	175
Services informatiques	1 654	1 179	1 645	1 645	-	37	1 682
Autres	113	685	131	131	3	3	137
Total partiel	4 468	4 680	4 520	4 520	2	94	4 616
SERVICES PROFESSIONNELS							
Honoraires et frais des vérificateurs externes	98	100	96	96	-	4	100
Services financiers	184	181	177	177	-	5	182
Traducteurs – extérieurs	10	-	-	-	-	-	-
Services juridiques	24	26	25	25	-	1	26
Bâtiment – services techniques	22	21	20	20	-	1	21
Consultants pour la vérification des comptes du système	40	-	-	-	-	-	-
Services de vérification des comptes	-	80	79	79	(24)	1	56
Consultants – Mise au point du système SIG	417	427	424	424	-	12	436
Total partiel	795	835	821	821	(24)	24	821
DIVERS							
Frais de représentation	35	46	44	44	1	1	46
Bibliothèque, livres et périodiques	77	80	79	79	-	1	80
Liaison avec l'ONU	316	325	325	325	-	7	332
Services de la FAO ¹	29	50	50	-	-	-	-
Autres	45		36	36	-	1	37
Total partiel	502	538	534	484	1	10	495
MUTUELLE DE CRÉDIT							
Directeur de la Mutuelle de crédit	25	-	-	-	-	-	-
Total partiel	25	-	-	-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL	5 790	6 053	5 875	5 825	(21)	128	5 932 ¹

1/ Pour faciliter la comparaison, les services de la FAO qui ne figurent pas sous Dépenses de personnel ne sont pas inclus.



- ii) **Communications.** Le montant alloué qui est de 568 000 USD couvre les télécommunications (506 000 USD) et les services de courrier et de messagerie (62 000 USD). La plupart des transactions qu'impliquent les opérations du FIDA dans le monde entier reposent sur une infrastructure de télécommunications efficace. Il est essentiel de concevoir, d'établir et de maintenir des liens efficaces avec des réseaux électroniques mondiaux, comme Internet et WorldWide Web, pour assurer des communications rapides, fiables et rentables avec le personnel et les contreparties travaillant sur le terrain, ainsi que pour disposer d'un moyen d'information à l'échelle mondiale. Le personnel en voyage devrait pouvoir communiquer directement et efficacement avec le siège, cela d'autant plus que le FIDA n'a pas de bureaux extérieurs. L'infrastructure repose sur une série intégrée de services de communications en phonie, par fax et par télex délocalisés vers des sociétés internationales, l'accès à Internet étant actuellement assuré par le Centre international de calcul. Les services de messagerie internationaux et nationaux ont été récemment revus et le niveau pour 2000 est diminué de 2 000 USD. La qualité des services sera suivie en 2000 et tout impact sur les prix sera répercuté au cours des années à venir.
- iii) **Frais d'éclairage, chauffage, énergie, eau et entretien des locaux.** Cette rubrique 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 matériaux de construction, aux charges de copropriété pour la consommation d'électricité, d'eau et de gaz et aux travaux d'aménagement des locaux qui ne sont pas financés par le gouvernement hôte. L'allocation de 1 225 000 USD proposée pour 2000 représente une diminution de 52 000 USD par rapport à 1999 due à la stabilisation des besoins au FIDA/2.
- iv) **Fournitures et imprimerie.** Cette rubrique 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. L'allocation proposée qui se monte à 451 000 USD pour 2000 inclut une augmentation réelle de 21 000 USD couvrant l'introduction d'un nouveau système de reproduction destiné à améliorer l'efficacité des services d'imprimerie internes.
- v) **Matériel de bureau et entretien.** Il est proposé de maintenir l'allocation de 1999 qui se monte à 175 000 USD et qui couvre l'achat, le remplacement et l'entretien du matériel de bureau pour le siège, y compris de véhicules, de coffres-forts, de matériel audiovisuel et des agencements de bureau ordinaires.
- vi) **Services informatiques.** Cette rubrique couvre le coût des services et des outils de technologie de l'information nécessaires aux opérations du Fonds. Les montants figurant sous cette rubrique, qui sont en grande partie pré-engagés sur la base de contrats et d'accords de services, s'inscrivent dans cinq grands domaines comme ci-après:

Services informatiques	Budget 1999 (en milliers de USD)	Budget proposé 2000 (en milliers de USD)
Opération et appui de l'infrastructure technique du FIDA pour assurer la continuité et la fiabilité du réseau et des services informatiques	944	882
Appui aux utilisateurs finals (Hotline) et formation à divers niveaux	211	275
Maintenance des systèmes utilisés et fourniture d'un appui pour ces systèmes	165	203
Services contractuels pour les applications des gros ordinateurs, liaison avec Internet	289	278
Maintenance de l'infrastructure technique	36	44
Total	1 645	1 682

vii) **Autres.** Ce poste, qui couvre les dépenses de primes d'assurance du siège, d'achat, de remplacement et d'entretien du matériel de la cafétéria, les fournitures médicales et des services divers, ainsi que les dépenses afférentes au nouveau contrat pour les services de restauration, prévoit une augmentation en termes réels de 3 000 USD et devrait se monter à 137 000 USD pour 2000.

b) **Services professionnels**

Cette allocation couvre les dépenses afférentes aux services externes de spécialistes auxquels il est recouru principalement pour la gestion administrative et financière courante. Le crédit proposé pour 2000 est de 821 000 USD.

- i) **Honoraires et frais du commissaire aux comptes.** Les honoraires et frais du commissaire aux comptes pour 2000 sont évalués à 100 000 USD, y compris une hausse des prix estimée à 4 000 USD.
- ii) **Services financiers.** L'allocation proposée qui se monte à 182 000 USD, et qui est inchangée par rapport à 1999, couvre les dépenses encourues par la Trésorerie du FIDA pour l'abonnement à un service d'information en ligne sur les marchés financiers, à une agence de notation financière, à des publications et à des services professionnels.
- iii) **Services juridiques.** Le montant de 26 000 USD proposé pour ce poste doit couvrir le maintien de dispositions contractuelles avec 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. Une revue de ces services en 2000 peut influencer sur les futures allocations budgétaires.
- iv) **Bâtiment - services techniques.** Les crédits proposés sous cette rubrique qui se montent à 21 000 USD et sont inchangés par rapport à 1999, correspondent aux prestations techniques. 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 bureaux du FIDA/2, les projets techniques d'amélioration des locaux et fournir une aide dans les rapports avec les autorités italiennes compétentes.

- v) **Services d'audit spécialisés.** L'allocation proposée de 56 000 USD accuse une diminution en termes réels de 24 000 USD par rapport à 1999, 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 (par exemple, gestion des investissements dans les technologies de l'information). Le recours à des spécialistes extérieurs est un élément essentiel de la stratégie utilisée pour assurer des services d'audit plus efficaces dans des domaines spécialisés.
- vi) **Consultants – développement des systèmes d'information pour la gestion.** La coordination des lignes téléphoniques spéciales, le service d'aide aux utilisateurs ainsi que le soutien et la maintenance des systèmes institutionnels exigent le concours permanent de spécialistes. Ces activités couvrent l'entretien et l'amélioration des systèmes institutionnels, l'élaboration de systèmes et l'administration de la base de données, ainsi que le soutien spécialisé des systèmes de gros ordinateurs, des systèmes financiers, des systèmes de gestion des documents et des savoirs. Il est proposé que la mise au point de nouveaux systèmes soit financée par le budget d'investissement.

c) **Divers**

- i) **Frais de représentation.** Le montant de 46 000 USD proposé pour 2000 traduit une légère augmentation de 1 000 USD par rapport à 1999 et une hausse de prix de 1 000 USD.
- ii) **Bibliothèque, livres et périodiques.** Le niveau de 1999 reste inchangé à 80 000 USD avec une hausse de prix de 1 000 USD.
- iii) **Liaison avec l'ONU.** Le niveau est inchangé par rapport à 1999, soit 332 000 USD, avec une hausse des prix de 7 000 USD.
- iv) **Services de la FAO.** Ils figurent maintenant à la section B sous Dépenses de personnel.
- v) **Autres.** Le niveau de 1999 reste inchangé - 37 000 USD – et la hausse de prix est de 1 000 USD.

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

77. Cette catégorie budgétaire est présentée en détail au tableau 9 et regroupe les diverses rubriques ci-après:

TABLEAU 9: AUTRES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT, Y COMPRIS LES DÉPENSES AFFÉRENTES À LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE, AUX GRANDES ORIENTATIONS ET À LA MOBILISATION DES RESSOURCES
(en milliers de USD)

	1998	1999		2000		
	Montant effectif (à 1 742 ITL/USD)	Budget (à 1 731,29 ITL/USD)	Budget recalculé (à 1 805 ITL/USD)	Augmentation (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé (à 1 805 ITL/USD)
a) Voyages officiels	1 383	1 691	1 655	21	34	1 710
b) Études spéciales	113	120	119	1	4	124
c) Médias, communications et maillage	269	268	263	9	9	281
d) Rapport annuel	142	137	132	(18)	4	118
e) Publications	179	234	226	(5)	8	229
f) Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	70	57	57	7	3	67
g) Participation à des réunions et accueil de réunions	26	35	34	-	1	35
TOTAL GÉNÉRAL	2 182	2 542	2 486	15	63	2 564

78. **Voyages officiels.** Comme en 1999, cette rubrique correspond aux voyages du personnel de toutes les divisions, à l'exclusion toutefois des voyages du personnel de la gestion des programmes pour les activités d'évaluation prospective et de supervision qui figurent séparément. Le montant proposé pour 2000 prévoit une augmentation de 21 000 USD, en liaison principalement avec l'exécution des projets.

79. **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. Le coût de ces activités de soutien devrait augmenter de 1 000 USD. Compte tenu d'une légère hausse de prix de 4 000 USD, le crédit proposé pour 2000 s'établit à 124 000 USD.

80. **Médias, communications et maillage.** Dans les conditions de développement concurrentiel qui prévalent actuellement le FIDA doit s'attacher prioritairement à faire savoir qu'il s'acquitte efficacement du mandat exceptionnel dont il est investi à l'égard du monde extérieur. Cette exigence l'a amené à formuler et à exécuter une stratégie de communication qui est au centre de ses activités. L'utilisation optimale de technologies/savoir-faire à jour et des compétences professionnelles permettra de mettre au point des messages et des supports de commercialisation efficaces à l'intention des principaux partenaires du FIDA – organisations d'assistance bilatérale et multilatérale, États membres, secteur privé, médias, ONG, société civile, grand public. Ces messages iront dans le sens des orientations stratégiques du FIDA et imposeront de lui l'image d'un centre de savoirs. Compte tenu d'une hausse de prix de 9 000 USD, le crédit proposé pour 2000 prévoit une légère augmentation de 9 000 USD et s'établit à 281 000 USD.

81. **Rapport annuel.** Conformément à la politique de restructuration et de simplification des opérations, l'allocation proposée pour 2000, soit 118 000 USD, comprend une réduction réelle de 18 000 USD en partie absorbée par une hausse de prix de 4 000 USD.

82. **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. 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. Dans ces conditions, l'allocation proposée pour 2000 est de 229 000 et inclut une réduction réelle de 5 000 USD.

83. **Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités.** Le FIDA verse 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 ou sectoriels qui contribuent à promouvoir ses priorités et politiques. La contribution du Fonds au Service de liaison non gouvernemental a été portée de 12 000 USD à 20 000 USD en réponse à la demande formulée par les membres du Groupe consultatif mixte des politiques. Les contributions totales se montant à 67 000 USD s'établissent ainsi:

	Proposé 2000 (USD)
CFPI/ CCQA	41 000
Service de liaison avec les organisations non gouvernementales	20 000
Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations	6 000

84. **Participation à des réunions et accueil de réunions.** Le montant alloué à ce poste restera inchangé par rapport au niveau de 1999 et s'établira à 35 000 USD. Les activités ont pour but d'appuyer le développement prévu des partenariats ainsi que les services de conférence.

F. Imprévus

85. **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 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, en guise de solution, de louer le bâtiment voisin de l'actuel siège provisoire; cette option s'est récemment concrétisée, puisqu'un contrat de location attend maintenant l'approbation des autorités italiennes. Un crédit de 150 000 USD a été prévu en 2000 pour financer le concours de spécialistes chargés de superviser les travaux de transformation de l'immeuble pour faire en sorte qu'il réponde effectivement aux besoins du FIDA. Ce montant devra certainement être augmenté en 2001. (Le montant prévu à ce poste a été ramené en 1994 de 400 000 USD à 200 000 USD, puis porté en 1996 à son niveau actuel de 150 000 USD.)



86. **Provisions pour dépenses imprévues.** Cette provision fixée à 250 000 USD comme en 1999 est destinée à couvrir toutes dépenses imprévues et à compenser les effets d'une inflation qui serait supérieure aux prévisions.

87. À sa soixante-cinquième session, le Conseil d'administration a autorisé le Président à affecter les provisions pour imprévus à d'autres catégories de dépenses selon les besoins. Le Conseil d'administration sera informé de toute mesure prise dans ce sens.

HUITIÈME PARTIE – RECOMMANDATION

88. 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 345,3 millions de DTS pour le programme de travail de 2000;
- b) que le Conseil d'administration convienne d'autoriser le Président à présenter, pour approbation, à la vingt-troisième session du Conseil des gouverneurs, un budget pour 2000 s'élevant au total à 55 392 000 USD, y compris une provision pour imprévus;
- c) que le Conseil d'administration convienne qu'un montant de 141 000 USD soit prévu séparément pour financer en 2000 les réunions de la Consultation.

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

	Proposé pour 2000	%
FONDS D'ÉLABORATION DES PROJETS ^{1 2 3}		
Afrique I	5,50	18,3
Afrique II	6,00	20,0
Asie et Pacifique	6,20	20,7
Amérique latine et Caraïbes	5,10	17,0
Proche-Orient et Afrique du Nord	5,90	19,7
Division consultative technique	1,30	4,3
TOTAL	30,00	100,0
ÉVALUATION PROSPECTIVE ¹		
Afrique I	8,50	25,8
Afrique II	7,00	21,2
Asie et Pacifique	6,00	18,2
Amérique latine et Caraïbes	5,75	17,4
Proche-Orient et Afrique du Nord	5,75	17,4
TOTAL	33,00	100,0
PROJETS PRÉVUS ⁴		
Afrique I	7,00	23,3
Afrique II	6,00	20,0
Asie et Pacifique	7,00	23,3
Amérique latine et Caraïbes	5,00	16,7
Proche-Orient et Afrique du Nord	5,00	16,7
TOTAL	30,00	100,0

¹ Ces opérations comprennent des projets provenant de la réserve d'autres IFI; 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 1999. De même, des coûts partiels d'activités à engager en 2000 peuvent être imputés.

³ Ces pourcentages indiquent le nombre d'opérations plutôt que des niveaux de financement qui se trouvent au tableau 3A.

⁴ Ces pourcentages indiquent le nombre de prêts proposés plutôt que des niveaux de financement qui se trouvent à l'annexe II.

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

	1998 Montant effectif ¹			1999 Montant initialement approuvé			Montant effectif ³			2000 Montant projeté		
	USD	DTS	%	USD ²	DTS	%	USD	DTS	%	USD	DTS ⁴⁵	%
PROGRAMME DE PRÊTS												
Afrique I	80 479	58 450	19,26	93 149	66 049	21,30	97 958	70 751	22,68	82 025	58 738	18,385
Afrique II	64 690	47 400	15,62	93 149	66 049	21,30	100 273	72 737	23,32	82 025	58 738	18,385
Asie et Pacifique	106 182	77 450	25,51	124 286	88 127	28,42	103 026	75 351	24,16	138 315	99 046	31,010
Amérique latine et Caraïbes	74 031	53 000	17,46	71 021	50 358	16,24	74 439	53 858	17,27	75 959	54 394	17,030
Proche-Orient et Afrique du Nord	91 883	67 250	22,15	55 715	39 505	12,74	54 111	39 211	12,57	67 752	48 517	15,190
TOTAL	417 265	303 550	100,00	437 320	310 088	100,00	429 807	311 908	100,00	446 076	319 433	100,000

¹ Le montant effectif de 1998 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 = 1,41031 USD.

³ Pour les prêts approuvés aux sessions d'avril et septembre 1999 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 1999, l'équivalent en USD a été calculé au taux en vigueur le 15 octobre 1999, soit 1 DTS = 1,39647 USD. Au moment de l'établissement du présent document, les propositions de projets pour la session du Conseil d'administration de décembre 1999 étaient encore en négociation.

⁴ Calculé au taux du 15 octobre 1999, soit 1 DTS = 1,39647 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)

	1998 Montant effectif (à 1 742 ITL/USD)	1999 Budget approuvé recalculé (à 1 805 ITL/USD)	1999 Nombre approuvé	Augmentation (diminution) réelle	Hausse des prix	Budget proposé pour 2000 à 1 805 ITL/USD	2000 Nombre estimatif de projets sous supervision	2000 Nombre de projets pour lesquels des frais sont prévus ¹
Banque mondiale (BIRD et IDA) ³	1 319	405	8,70	107	6	518	33,4	11,2
Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU	4 788	5 743	124,83	(156)	-	5 587	121,43	121,43
Banque africaine de développement	368	322	7,00	(23)	20	319	6,5	6,5
Fonds arabe pour le développement économique et social (FADES)	330	450	13,60	63	10	523	15,5	15,5
Banque asiatique de développement	239	124	2,00	-	(6)	118	7	2
Banque de développement des Caraïbes	48	30	4,40	4	-	34	5	5
Banque ouest-africaine de développement	241	304	12,15	(33)	36	307	10,85	10,85
Banque centraméricaine d'intégration économique	45	80	5,00	(32)	-	48	3,5	3,5
Société andine de développement	532	615	16,50	44	(45)	614	17,7	17,7
Banque interaméricaine de développement	0	0	0,00	-	-	-	1	0
TOTAL PARTIEL	7 910	8 073	194,18	(26)	21	8 068	221,88	193,68
Projets tests pour la supervision directe par le FIDA ²	60	408	10,00	16	5	429	10,5	10,5
TOTAL	7 970	8 481	204,18	(10)	26	8 497	232,38	204,18

¹ Inclut une répartition proportionnelle pour les projets proposés en 1999 et exclut les projets susceptibles d'être approuvés en 2000. 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 2000 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 11,2 projets restent confiés à la Banque mondiale (8,7 projets en 1999). Voir la hausse extraordinaire de prix indiquée séparément au tableau 4 (389 000 USD).

ANALYSE DU BUDGET 2000 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
(en milliers de USD)

	Total proposé pour 2000 (à 1 805)	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	1 804				54	1 750
2. Dépenses de personnel	28 150	3 392	4 030	9 791	1 904	9 033
3. Paiements relatifs à l'évaluation prospective, à la supervision et à l'évaluation ¹	15 407	1 944		13 416	47	
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	5 932	82	294	25	343	5 188
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	2 564	525	231	762	546	500
TOTAL	53 857	5 943	4 555	23 994	2 894	16 471

¹ Comprend une hausse exceptionnelle de prix de 389 000 USD, au sujet de laquelle des précisions sont données au tableau 4.

ANALYSE DU BUDGET 2000 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL

Cabinet du Président (OP)
(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	850	371	1 236	935	3 392
2.a - 2.e Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	839	335	1 118	779	3 071
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée		35	109	146	290
2.h Heures supplémentaires	11	1	9	10	31
3. Paiements relatifs à l'évaluation prospective, à la supervision et à l'évaluation	0	36	1 908	0	1 944
3.2 Supervision et dépenses connexes		36			36
3.4 Évaluation et études			1 908		1 908
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	18	58	0	6	82
4.b Services professionnels		57			57
4.c Divers ¹	18	1		6	25
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	76	49	300	100	525
5.a Voyages autorisés	76	49	209	100	434
5.b Études spéciales			91		91
TOTAL	944	514	3 444	1 041	5 943

¹ Y compris les frais de représentation et autres qui feront l'objet d'une sous-allocation aux divisions du Cabinet du Président en 2000.



ANALYSE DU BUDGET 2000 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Bureau du Vice-Président (VP)
(milliers de USD)

	Bureau du Vice-Président	Bureau du Contrôleur	Trésorerie	Total (VP)
2. Dépenses de personnel	336	2 622	1 072	4 030
2.a - 2.e Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	324	2 473	1 027	3 824
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée	6	130	38	174
2.h Heures supplémentaires	6	19	7	32
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	3	103	188	294
4.b Services professionnels		100	182	282
4.c Divers	3	3	6	12
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	371	2 856	1 328	4 555



ANALYSE DU BUDGET 2000 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Département gestion des programmes (PD)
(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	989	1 574	1 592	1 595	1 369	1 359	1 313	9 791
2.a - 2.e Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	910	1 556	1 575	1 572	1 354	1 323	1 296	9 586
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée ¹	72	12	9	17	6	24	10	150
2.h Heures supplémentaires	7	6	8	6	9	12	7	55
3. Paiements relatifs à l'évaluation prospective, à la supervision et à l'évaluation	193	2 816	2 980	2 887	2 165	2 188	187	13 416
3.1 Évaluation prospective et dépenses connexes	21	519	428	367	351	351		2 037
3.2 Supervision et dépenses connexes ²	46	2 085	2 351	2 329	1 676	1 668	71	10 226
3.3 Déplacements du personnel	126	212	201	191	138	169	116	1 153
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	6	2	3	4	3	5	2	25
4.c Divers	6	2	3	4	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	115	95	136	126	144	80	762
5.a Voyages autorisés	66	115	95	136	126	144	80	762
TOTAL	1 254	4 507	4 670	4 622	3 663	3 696	1 582	23 994

¹ Y compris un montant de 56 000 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 389 000 USD, au sujet de laquelle des précisions sont données au tableau 4.

ANALYSE DU BUDGET 2000 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Département politique économique et stratégie de mobilisation de ressources (ED)
(milliers de USD)

	Total (ED)
1. Réunions des organes directeurs et autres réunions officielles	54
1.a Conseil des gouverneurs	54
2. Dépenses de personnel	1 904
2.a - 2.e Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée	1 800
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée	82
2.h Heures supplémentaires	22
3. Paiements relatifs à l'évaluation prospective, à la supervision et à l'évaluation	47
3.1 Évaluation prospective et dépenses connexes	47
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	343
4.c i) Divers	11
4.c iii) Liaison avec les Nations Unies	332
5. Autres dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes à la stratégie institutionnelle, aux grandes orientations et à la mobilisation de ressources	546
5.a Voyages autorisés	200
5.b Études spéciales	33
5.c Médias, communications et constitution de réseaux	281
5.e Publications	0
5.f Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités	27
5.g Participation à des réunions et accueil de réunions	5
TOTAL	2 894

ANALYSE DU BUDGET 2000 PAR DÉPARTEMENT ORGANISATIONNEL
Département management et services du personnel (MD)
(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	0	277	0	1 454	19	0	1 750
1.a Conseil des gouverneurs		216		280	13		509
1.b Conseil d'administration		61		1 174	6		1 241
2. Dépenses de personnel	279	1 850	0	2 761	1 487	2 656	9 033
2.a - 2.e Personnel permanent et personnel engagé pour une durée déterminée ¹	273	1 763		2 657	1 364	1 670	7 727
2.f Réinstallation et recrutement ²						363	363
2.g Personnel temporaire engagé pour une courte durée ³	3	37		98	110	173	421
2.h Heures supplémentaires	3	50		6	13	11	83
2.i Formation ²						439	439
4. Dépenses de bureau et dépenses générales de fonctionnement	7	50	2 422	76	2 626	7	5 188
4.a Dépenses du siège			2 422		2 189	5	4 616
4.b Services professionnels		47			435		482
4.c Divers	7	3		76	2	2	90
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	364	17	59	500
5.a Voyages autorisés	6	8		33	17	18	82
5.e Rapport annuel		17		101			118
5.f Publications		29		200			229
5.g Contributions à des comités des Nations Unies et autres comités						41	41
5.h Participation à des réunions et accueil de réunions				30			30
TOTAL	292	2 231	2 422	4 655	4 149	2 722	16 471

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 (596 000 USD), du système de rémunération au mérite (32 000 USD) et des prestations médicales de la FAO (50 000 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 20 000 USD pour les recours et une allocation de 89 000 USD pour les congés de maternité de tous les départements.

APERÇU DES STRATÉGIES RÉGIONALES POUR 2000

	AFRIQUE DE L'OUEST ET AFRIQUE CENTRALE	AFRIQUE DE L'EST ET AFRIQUE AUSTRALE	ASIE ET PACIFIQUE	AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	PROCHE-ORIENT, AFRIQUE DU NORD, ET EUROPE DE L'EST ET DU CENTRE
TENDANCES SOCIO-ÉCONOMIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des politiques d'incitations macro-économiques et sectorielles. • Les politiques d'ajustement structurel et de libéralisation des échanges ont ouvert de nouvelles possibilités. • Les gouvernements optent pour des systèmes de décisions plus décentralisés pour la mobilisation des ressources et les dépenses. • Les retombées positives n'ont pas toujours été réparties équitablement, et les ruraux pauvres risquent d'être marginalisés en l'absence d'investissements dans le développement rural bien ciblés. • Plusieurs pays sont encore aux prises avec de graves bouleversements économiques, sociaux et politiques et auront besoin d'une aide spéciale des donateurs internationaux lorsqu'ils pourront reprendre leurs activités de développement. • La dette et les arriérés dans les remboursements au FIDA font toujours problème. L'Initiative PPTE n'est pas encore effective dans la plupart des pays concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le maintien de la stabilité sociale et politique a créé un environnement favorable au développement économique de la région. • Des réformes ont été introduites dans l'administration publique pour réduire les coûts et assurer l'efficacité. • Des réformes préalables à la décentralisation et à la remise du pouvoir administratif et financier aux régions et aux districts ont été adoptées et sont en cours d'exécution. • La privatisation des activités du secteur public est gênée par le manque de personnel qualifié et de moyens institutionnels, ainsi que par l'intransigeance bureaucratique. • La capacité d'ajustement, la responsabilité et la transparence deviennent peu à peu la règle de l'administration locale. • Le FIDA concentrera ses efforts sur l'amélioration des conditions économiques et sociales de la lutte contre la pauvreté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parmi les ruraux pauvres d'Asie, les populations qui ont été le plus lourdement frappées par la marginalisation sont les habitants des plateaux, y compris les indigènes et d'autres groupes. • Le processus de marginalisation a conduit à l'exclusion sociale, à une dégradation rapide de l'environnement et à l'instabilité politique qui engendrent la violence ethnique et la criminalité. • La féminisation croissante de l'agriculture a eu des répercussions fâcheuses sur l'éducation des filles, ce qui s'est traduit par un recyclage de la pauvreté rurale. • Vu l'isolement et la diversité de ces régions, le programme doit être abordé et exécuté en plusieurs temps, de manière décentralisée et en faisant appel à la participation afin de tenir compte des conditions locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Amérique latine et les Caraïbes afficheront en 1999 les pires résultats économiques de la décennie depuis la crise financière du Mexique de 1994. • La croissance du PIB au niveau de la région devrait tomber à -0,4%. Avec une croissance démographique annuelle de 1,7%, cela implique une aggravation inéluctable de la pauvreté urbaine et rurale. • La crise de 1998 et de 1999 – associée aux catastrophes climatiques qui ont frappé la région (<i>El Niño</i> et le cyclone Mitch) — a aggravé la pauvreté structurelle traditionnellement associée aux groupes indigènes, aux femmes rurales, aux paysans sans terre et à d'autres minorités rurales. Il en résultera dans plusieurs pays de la région une contraction des marchés du travail, de moindres possibilités de commercialisation des produits agricoles et une aggravation de la pauvreté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution positive de l'intégration politique et sociale dans plusieurs pays, parmi lesquels l'Algérie, la Jordanie et le Maroc, ainsi que du processus de paix au Moyen Orient. • Reprise de la croissance économique dans certains pays et développement du commerce interrégional dans la région méditerranéenne. • Conflit armé dans les régions des Balkans et du Caucase. • Persistance du dénuement et de taux de croissance faibles ou négatifs à l'échelle nationale, surtout dans les régions rurales de tous les pays emprunteurs d'Europe de l'Est et du Centre et dans les États ayant récemment accédé à l'indépendance.



	AFRIQUE DE L'OUEST ET AFRIQUE CENTRALE	AFRIQUE DE L'EST ET AFRIQUE AUSTRALE	ASIE ET PACIFIQUE	AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	PROCHE-ORIENT, AFRIQUE DU NORD, ET EUROPE DE L'EST ET DU CENTRE
POSSIBILITÉS D'ACTION DU FIDA	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la sécurité alimentaire en améliorant la disponibilité des produits et l'accès à ceux-ci. Établir des services financiers ruraux atteignant les populations isolées qui n'ont pas encore eu accès aux marchés financiers et sont bien intégrées au secteur financier national. Renforcer le potentiel appuyant les décisions décentralisées dans le cadre du développement rural axé sur la participation. Souligner l'importance de la participation du groupe cible aux décisions sur les objectifs et sur les activités. Assurer une gestion des ressources naturelles et de l'environnement mettant l'accent sur l'appui des mesures de lutte contre la désertification. Maximiser l'utilisation de l'expérience et des savoirs locaux. Maintenir l'orientation stratégique des investissements par le renforcement de la collaboration avec les gouvernements, la société civile et d'autres donateurs. Maintenir l'appui aux institutions sous-régionales s'occupant du développement rural. 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la base d'un environnement socio-économique favorable, renforcer les liens entre le secteur public et le secteur privé afin de donner aux ruraux pauvres et aux petits propriétaires les moyens d'améliorer la productivité, le rendement et l'efficacité de la gestion de leurs ressources dans l'optique d'un développement durable. Explorer les possibilités d'élargir l'accès aux services financiers ruraux et mettre au point des instruments de prêts consentis à de petits emprunteurs, notamment des agriculteurs, par des établissements financiers privés. En liaison avec les initiatives de la Convention sur la lutte contre la désertification, améliorer la production vivrière et la fertilité des sols dans les zones de parcours et les terres marginales en optimisant l'utilisation de la terre et de l'eau. Améliorer l'accès des petits propriétaires à des terres de qualité en explorant les possibilités de réforme agraire de type communautaire au Zimbabwe. 	<ul style="list-style-type: none"> Réorienter la stratégie du développement, les priorités et les pratiques au profit des régions marginales et de plateau. Mettre les ménages ruraux très pauvres de ces régions mieux en mesure de faire face aux chocs économiques extérieurs. Appuyer le renforcement du potentiel local afin de soutenir les institutions locales, de promouvoir la décentralisation, et de permettre aux communautés rurales d'améliorer leurs moyens de subsistance. Mettre l'accent sur les programmes qui donnent aux femmes les moyens d'agir et leur permettent d'exercer un meilleur contrôle sur les revenus et les ressources. Mettre l'accent sur les systèmes d'agroforesterie assurant la régénération, sur le financement rural des activités sur exploitations et hors exploitations, sur l'amélioration de l'infrastructure rurale, sur les institutions locales et le renforcement du potentiel. Influer sur les vues des décideurs et édifier des partenariats avec des donateurs, des gouvernements et des ONG de même tendance en proposant des idées novatrices et des projets faisant appel à la participation des collectivités. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les partenariats entre le FIDA et les pays de la région au profit de stratégies nouvelles et novatrices de développement rural ainsi que de politiques, de stratégies et de programmes ou de projets de lutte contre la pauvreté. Consentir des prêts et cofinancer des programmes compte tenu des moyens financiers et budgétaires réels des pays les moins avancés et du financement conjoint assuré par des institutions financières internationales, chaque fois que c'est réalisable et possible. Promouvoir et renforcer les activités non agricoles génératrices de revenus dans les régions rurales. Améliorer la situation des petits producteurs ruraux pauvres face à la concurrence nationale et internationale en mettant en place des services d'appui financier et extrafinancier plus efficaces et plus durables. Appuyer les populations indigènes en Amazonie, dans les Andes et en Amérique centrale. Gérer les ressources naturelles dans des environnements écologiquement fragiles. Renforcer la durabilité des projets par des modèles multi-institutionnels ouverts. Donner aux organisations locales les moyens de promouvoir le développement des ruraux pauvres de toute la région. Poursuivre l'analyse approfondie des rôles joués par les hommes et par les femmes et maintenir la formation. Améliorer la viabilité institutionnelle des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter les initiatives prises par les gouvernements pour améliorer l'accès des ruraux pauvres à la terre, à l'eau, au capital et à l'information. Soutenir les initiatives prises par les gouvernements pour décentraliser la responsabilité de la gestion des ressources naturelles et l'autorité en la matière. Mettre à profit les projets d'investissement du FIDA pour créer des micro-entreprises rurales et des possibilités d'emploi extra-agricole. Diriger les ressources fournies à titre de prêts du FIDA vers les régions montagneuses où la pauvreté sévit tout particulièrement. Maintenir l'actuel engagement dans le développement et la diversification des services financiers ruraux.



	AFRIQUE DE L'OUEST ET AFRIQUE CENTRALE	AFRIQUE DE L'EST ET AFRIQUE AUSTRALE	ASIE ET PACIFIQUE	AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	PROCHE-ORIENT, AFRIQUE DU NORD, ET EUROPE DE L'EST ET DU CENTRE
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES OPÉRATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les efforts en vue de régler le problème des arriérés et de permettre au FIDA de reprendre ses activités dans les pays où elles ont été suspendues. • Jouer un rôle actif dans les initiatives d'allègement de la dette (Stratégies de réduction de la pauvreté dans les pays bénéficiant de l'Initiative PPTE) • Assurer une présence effective du FIDA sur le terrain par le maintien des niveaux de prêts et des services de proximité. • Appuyer les projets et les programmes entraînés par la participation des bénéficiaires. • Développer le programme de prêts dans la région afin de compenser le faible niveau des prêts consentis en 1997. • Établir et utiliser des réseaux de savoirs sur la pauvreté rurale. • Créer des systèmes efficaces de gestion de portefeuille. • Mettre en valeur les ressources humaines et développer les systèmes de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le FIDA doit établir des partenariats stratégiques avec les gouvernements, les organisations de la société civile et les particuliers qui sont parties prenantes afin de les associer à l'identification des problèmes et à leur solution. • La coordination et la complémentarité entre donateurs seront recherchées dans le contexte d'un programme de travail convenu ainsi que d'initiatives nouvelles pouvant concerner des problèmes sectoriels aussi bien que des détails d'exécution. • Appui de projets et de programmes au niveau du suivi de l'impact et de la participation des bénéficiaires au diagnostic et à la solution des problèmes. • Rationalisation du portefeuille de projets du FIDA par la clôture des projets insatisfaisants et l'utilisation optimale des ressources financières dans quelques secteurs névralgiques en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. • Incitation du personnel à participer à la gestion des savoirs dans les secteurs où cela est indispensable pour que le FIDA puisse jouer un rôle décisif dans la lutte contre la pauvreté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la participation des bénéficiaires et d'autres parties prenantes à la conception et à l'exécution des projets. • Assurer une gestion efficace du portefeuille en promouvant de nouveaux mécanismes permettant le partage des coûts de supervision avec les donateurs et d'autres organisations. • Établir et utiliser des réseaux de savoirs en reliant électroniquement les projets financés par le FIDA à leurs contreparties dans d'autres pays afin de mettre en commun idées et données d'expérience. • Étendre le rayon d'action du FIDA dans la région Asie et Pacifique en concluant des alliances stratégiques avec des partenaires particulièrement importants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la détermination de combattre la pauvreté rurale en resserrant les liens entre les mesures de lutte contre la pauvreté et les programmes d'investissement social et de développement agricole axés sur les paysans et les petits agriculteurs. • Améliorer les espaces de commercialisation et l'accès des bénéficiaires des projets aux marchés locaux, nationaux et régionaux. • Renforcer l'appui de l'exécution des projets d'investissement. • Renforcer l'impact institutionnel des projets. • Promouvoir la constitution de partenariats. • Améliorer la qualité des services autres que les services de prêt et encourager les projets financés par des dons d'assistance technique qui ont un caractère expérimental et novateur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Large concertation avec les bénéficiaires au stade de la conception des projets. • Participation des bénéficiaires à la gestion des projets et aux décisions en cours d'exécution, notamment dans les systèmes S&E des projets supervisés par le FIDA. • Intensification du suivi des projets en cours afin de maintenir au niveau auquel il a récemment été ramené le nombre de projets à problèmes. • Maintien de liens étroits avec le FADES, la Banque islamique de développement, l'Association internationale de développement et le Fonds de l'OPEP pour le cofinancement de partenariats • Recherche de nouvelles alliances avec les pays d'Europe de l'Ouest pour travailler en Europe du Centre et de l'Est ainsi que dans les États ayant récemment accédé à l'indépendance. • Contribution à l'amélioration de l'image de marque du FIDA en tant que centre de savoirs et chef de file dans la région pour tout ce qui concerne le financement rural par l'instauration de la concertation et la conception de projets.



