



FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Conseil d'administration – Soixante-dixième session

Rome, 13 - 14 septembre 2000

APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU FIDA POUR 2001

TABLE DES MATIÈRES

	Page
I. INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS	1
A. Principales caractéristiques du programme de travail et budget pour 2001	1
B. Les nouveaux défis de la lutte contre la pauvreté	1
II. LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE –VERS 2001	2
A. Reconfiguration du FIDA pour répondre aux attentes des parties prenantes et faire face aux nouveaux défis avec plus d'efficacité	2
III. STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE DU FIDA	3
A. Année 2001 – Relever les défis du Plan d'action	3
B. Stratégie en matière de ressources	7
C. Stratégie de gestion des ressources humaines	8
D. Programme de reconfiguration des processus	8
IV. APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2001	9
A. Programme de prêts proposé pour 2001 – Options résultant de la participation du FIDA à l'Initiative PPTE renforcée	9
B. Facteurs influant sur le programme de dons 2001	9
V. PRINCIPAUX FACTEURS INFLUANT SUR LE BUDGET	12
A. Niveau projeté	12
B. Dépenses non récurrentes	12
C. Dépenses de supervision	12
D. Structure proposée et autres modifications	13
ANNEXE	
Stratégies régionales de prêts	15

I. INTRODUCTION ET POINTS SAILLANTS

A. Principales caractéristiques du programme de travail et budget pour 2001

1. L'un des principaux volets du programme de travail du FIDA pour 2001 sera l'application du Plan d'action FIDA V couvrant la période 2000-2002 (le Plan d'action) établi par la Consultation chargée d'examiner l'adéquation des ressources dont dispose le FIDA (la Consultation) et qui prévoit de nouvelles activités pour le Fonds. Comme le Plan d'action ne sera probablement pas pleinement mis en œuvre avant 2002, un soutien budgétaire supplémentaire sera nécessaire au cours des deux prochaines années. En dehors des activités nouvelles susmentionnées, le programme de travail pour 2001 sera maintenu au même niveau qu'en 2000.
2. Une fois achevée la phase de conception détaillée actuellement en cours, les ressources nécessaires à la deuxième tranche du programme de reconfiguration des processus (PRP) seront présentées à part au Conseil d'administration, à sa soixante et onzième session qui se tiendra en décembre 2000.
3. Afin de rationaliser les dépenses liées aux projets et d'utiliser les ressources avec plus de souplesse, il est proposé de rassembler les dépenses d'élaboration, de supervision et d'exécution des projets sous une même rubrique intitulée: Mécanisme de financement de l'élaboration des projets (MFEP). À cette fin, des ressources provenant du budget administratif et du programme de dons d'assistance technique (AT) seront réaffectées à ce dispositif, sans accroissement des dépenses, c'est-à-dire que le montant des ressources ainsi réaffectées sera retranché du total du budget administratif et du programme de dons.

B. Les nouveaux défis de la lutte contre la pauvreté

4. Les défis que posent au FIDA l'élimination de la faim et l'atténuation de la pauvreté rurale demeurent aussi valables aujourd'hui qu'ils l'étaient à l'époque de sa création en 1978. La pauvreté a reculé à un rythme sans précédent dans le monde au cours des deux décennies qui ont suivi la Conférence mondiale sur l'alimentation de 1974. Ensuite, en revanche, les progrès se sont ralentis dans une grande partie du monde en développement et tout particulièrement en Afrique. À la fin des années 90, la communauté du développement s'est fixé un certain nombre d'importants objectifs pour les 15 prochaines années. En ce qui concerne le FIDA, l'objectif le plus important est de parvenir à réduire de 50% environ d'ici à 2015 le nombre des pauvres et des personnes exposées à l'insécurité alimentaire dans les pays en développement. Les importants changements qui se sont produits sur le front du développement dans le monde, conjugués à l'expansion de l'économie de marché, à la mondialisation, à l'entrée en lice du secteur privé et de la communauté des organisations de la société civile, sont autant de forces nouvelles qu'il faut mobiliser pour relever le défi que représente l'atténuation de la pauvreté au cours des prochaines années.
5. Le FIDA, conscient de ces nouvelles tendances et de ces nouveaux défis, se prépare à y faire face avec une plus grande efficacité. En 1995, il s'est lancé dans un travail de restructuration de grande envergure, qui a abouti à la rationalisation du cycle d'élaboration des projets et à la mise en œuvre systématique de méthodes de conception et d'exécution faisant appel à la participation. Ces réformes, conjuguées à la rationalisation budgétaire, ont permis de réaliser une réduction nette des dépenses administratives au cours de la première année de restructuration et de maintenir la croissance du budget administratif à un taux nul au cours des années suivantes.



6. Ce résultat s'est accompagné d'une nette progression des activités opérationnelles, qui a permis d'abaisser le coût d'exécution unitaire des projets. À ces gains d'efficacité s'est ajoutée une tendance à la hausse aussi bien des décaissements que du nombre des prêts approuvés. Le FIDA a aussi diversifié ses opérations, de l'infrastructure au microfinancement, pour relever les nouveaux défis que pose la lutte contre la pauvreté.

II. LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE –VERS 2001

Reconfiguration du FIDA pour répondre aux attentes des parties prenantes et faire face aux nouveaux défis avec plus d'efficacité

7. La stratégie institutionnelle du FIDA, qui a été formulée pour la première fois en 1997, s'articule autour des cinq axes stratégiques suivants: faire participer davantage les bénéficiaires à la conception et à l'exécution des projets; créer un système efficace de gestion des portefeuilles permettant d'obtenir les résultats souhaités sur le terrain; assurer une présence du FIDA et un impact effectif sur le terrain; développer les réseaux de connaissances sur la pauvreté rurale; et enfin accroître l'efficacité et la motivation de son personnel.

8. Comme en 2000, les objectifs prioritaires du FIDA pour 2001 seront définis selon quatre grandes catégories: a) les clients; b) les facteurs politiques et financiers; c) les opérations internes; et d) l'innovation et l'apprentissage. Ces objectifs, présentés sous forme d'une fiche de pilotage, permettent d'équilibrer les priorités par grandes catégories. La fiche de pilotage présentée avec le document sur le programme de travail et budget pour 2000 (document EB 99/68/R.7), qui sert à gérer la mise en oeuvre de la stratégie institutionnelle du Fonds, reste en grande partie valable aujourd'hui.

9. Certains des éléments les plus critiques et les plus ambitieux de la stratégie institutionnelle du FIDA renvoient au Plan d'action:

- promotion d'une concertation effective avec les pays membres et les organismes donateurs afin d'appuyer les politiques et les institutions favorables aux pauvres;
- renforcement de l'impact du FIDA par une amélioration de sa capacité d'évaluation de l'impact;
- gestion plus efficace du savoir et des enseignements tirés des opérations; et
- renforcement de la gestion des partenariats de manière à développer des synergies avec les parties prenantes du Fonds et à accroître les flux de ressources destinées à la lutte contre la pauvreté rurale.

10. **Opportunités futures.** Les enjeux et les opportunités auxquels le FIDA sera confronté dans les prochaines années sont liés à sa capacité de contribuer durablement à réduire la pauvreté et à innover dans le cadre de ses projets et programmes. Le Fonds doit oeuvrer pour dégager un vaste consensus sur la place centrale qui doit être donnée à la pauvreté rurale dans l'effort global de lutte contre la pauvreté; pour faire participer les pauvres à l'élaboration et à la mise en oeuvre des programmes de lutte contre la pauvreté; et pour constituer à cet effet une vaste alliance réunissant tous les secteurs de la société. L'étude du Fonds sur la pauvreté rurale 2000-2001 servira de support au débat public et encouragera le Fonds à affiner encore ses stratégies au niveau des régions et des pays.

III. STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE DU FIDA

A. Année 2001 – Relever les défis du Plan d'action

11. L'année 2001 sera d'une importance cruciale pour l'avenir du FIDA, dans la mesure où elle coïncide à la fois avec l'exécution du PRP et avec la première année pleine de la période couverte par la cinquième reconstitution (FIDA V). Le PRP est conçu pour répondre aux attentes des parties prenantes et pour renforcer encore la capacité du Fonds à mettre en oeuvre les principaux volets du Plan d'action. Le PRP contribuera aussi à affiner le profil du Fonds et à mettre en valeur son rôle d'innovateur, d'institution de savoirs et de catalyseur pour promouvoir des stratégies efficaces d'atténuation durable de la pauvreté.

12. La fiche de pilotage du Fonds pour 2000 pointait quelques-uns des domaines les plus importants pour les investissements futurs. Les fiches de pilotage au niveau de l'institution, du département et de la division pour 2001 renverront aux principaux éléments du PRP et aux objectifs du Plan d'action.

13. Comme en 2000, la fiche de pilotage comprendra en 2001 quelque 14 objectifs, assortis d'indicateurs permettant de mesurer leur degré de réalisation. Les éléments clés des stratégies opérationnelles du FIDA qui détermineront les programmes de prêts et de dons pour 2001 visent:

- à assurer un impact effectif sur la pauvreté et à améliorer durablement les moyens d'existence des bénéficiaires;
- à renforcer la capacité du Fonds en matière de concertation et son influence sur les politiques et les institutions de développement rural;
- à accroître la participation des bénéficiaires et des parties prenantes;
- à évaluer les résultats de manière à en tirer parti dans les futurs programmes de prêts;
- à promouvoir le rôle du FIDA comme catalyseur de l'innovation et institution de savoirs;
- à induire la mobilisation de ressources dans les pays à revenu intermédiaire;
- à porter le niveau des financements et des cofinancements par les non-donateurs à 30% du programme de prêts; et
- à améliorer la coopération technique et financière avec les autres donateurs.

Parmi ces objectifs importants, le Fonds se concentrera particulièrement en 2001 sur les principales orientations stratégiques mentionnées ci-après.

14. **Analyse des politiques et concertation.** Avec ses ressources limitées, le FIDA ne pourra accentuer son impact sur la pauvreté rurale que s'il mobilise les ressources des autres parties prenantes opérant en milieu rural dans le monde en développement. La concertation est d'une grande utilité à cet égard mais, pour engager efficacement le dialogue, le FIDA devra corrélérer sa vision du développement en milieu rural à des préoccupations sectorielles et macroéconomiques plus générales. Il faudra pour cela reprendre l'analyse sectorielle et générale de la pauvreté, délimiter – dans chaque pays – des domaines d'intervention particuliers avec des mesures véritablement efficaces et mettre à profit de manière sélective les enseignements tirés par d'autres institutions.



15. Le Plan d'action définit pour le FIDA un rôle accru dans l'analyse et la concertation concernant les politiques et les institutions. Il reconnaît implicitement que, tout au long du cycle des projets, le Fonds s'y emploie lorsqu'il élabore la stratégie de pays, conçoit les projets, supervise et soutient l'exécution (en veillant à ce que les garanties supplémentaires jointes aux accords de prêt soient respectées), évalue les projets et analyse les portefeuilles. Ce travail de développement politique et institutionnel se concentre généralement sur les éléments dont dépend le succès et l'impact des projets. En outre, à la différence des autres institutions financières internationales (IFI), le FIDA a rarement abordé la réforme politique/institutionnelle en posant des conditions *ex ante*. Chaque fois qu'il a mené avec succès son action de développement politique/institutionnel, le Fonds a habituellement travaillé au niveau local avec une conditionnalité *ex post*: le changement politique et institutionnel est attendu à l'issue du programme considéré et du processus de concertation. Cette approche demeurera la pierre angulaire du travail du FIDA en matière de développement politique et institutionnel.

16. Pour que le changement des politiques et institutions locales encouragé par les opérations du Fonds soit durable, il faut toutefois que l'environnement politique national y soit favorable. À cette fin, le FIDA devra renforcer ses partenariats avec les autres parties prenantes dans des instances de coordination appropriées. Les résultats obtenus au niveau local peuvent effectivement influencer sur le cadre politique et institutionnel général. Les avantages retirés d'une telle démarche pourraient inciter à reproduire à l'échelon national les initiatives locales et infléchir l'action de développement politique et institutionnel des projets soutenus par d'autres donateurs.

17. Alors que les fruits de la concertation sont destinés aux ruraux pauvres, le FIDA lui-même n'en retirera pas d'avantages tangibles (sous forme d'une réduction du coût d'élaboration des projets ou d'une augmentation des cofinancements). Le renforcement, à la fois quantitatif et qualitatif, de son rôle en matière de développement politique et institutionnel entraînera pour lui des coûts supplémentaires.

18. **Renforcement de l'impact du FIDA.** En 2001, les tâches prévues dans ce domaine comporteront la poursuite du travail normatif sur l'utilisation par le Fonds de la méthode du cadre logique et de l'analyse d'impact et elles seront axées sur la collaboration avec les institutions coopérantes et les emprunteurs afin d'augmenter la qualité du suivi de l'impact et des rapports sur l'exécution des programmes et projets auxquels il apporte son appui. Le Fonds a l'intention de mettre au point un cadre méthodologique amélioré pour mesurer l'impact et utiliser systématiquement cet outil pour évaluer ses projets.

19. Le renforcement de l'impact concerne l'ensemble du processus mis en oeuvre pour assurer que les projets appuyés par le FIDA atteignent les objectifs de développement qui leur sont fixés au moyen de mesures correctives, de collectes de données et de rapports systématiques sur les résultats. C'est un processus très synergique dans la mesure où il apporte une importante contribution à la circulation et à la réutilisation des connaissances. Pour appuyer la mise en oeuvre des sections pertinentes du Plan d'action, un groupe de travail interne a été créé et chargé de mettre au point les outils d'analyse nécessaires pour concevoir et exécuter les projets et rendre compte de leur impact. Il a fallu pour cela réexaminer le cycle des projets afin de déterminer s'il était possible de le rationaliser davantage, en partie pour dégager des ressources destinées à financer les travaux supplémentaires prévus dans le Plan d'action. Les délibérations du groupe de travail fourniront des éléments utiles au PRP.

20. En reliant clairement la conception et l'exécution des projets, la méthode du cadre logique sera le pivot de la nouvelle approche du cycle des projets. La communication à l'intérieur du FIDA et entre le FIDA et les pays emprunteurs au cours du cycle du projet s'en trouvera facilitée.



21. La nouvelle orientation du Fonds – application de la méthode du cadre logique, gestion par objectifs et approches participatives corrélées (méthode accélérée de recherche participative (MARP), suivi et évaluation (S&E), etc.) – mobilisera nécessairement ceux qui participent actuellement à l'exécution des projets appuyés par le FIDA. La stratégie bidirectionnelle du Fonds vise à assurer l'application du cadre logique tant aux nouveaux projets qu'au portefeuille de projets en cours. Dans le cas des nouveaux projets, il est prévu d'organiser des ateliers préparatoires élargis où la conception des projets et les cadres logiques qui se rapportent à ceux-ci seront examinés avec les parties prenantes concernées. Les indicateurs clés de résultats et d'impact des projets seront débattus en concertation avec ceux qui mettent en œuvre les projets de manière qu'ils puissent revendiquer la maîtrise de l'ensemble du processus. Ces ateliers examineront aussi la fonction S&E – dans le contexte d'un système de gestion informatisée élargi – ainsi que les rapports exigés par le FIDA sur les résultats de l'exécution des projets et les impacts qui en sont attendus, tels que définis dans la hiérarchie des objectifs du cadre logique.

22. L'établissement des rapports d'achèvement des projets (RAP) fondé sur un ensemble de directives nouvelles qui prévoient "l'ajustement *ex post*" du cadre logique permet aussi d'appréhender l'impact d'un projet et d'en rendre compte. Dans le passé, les RAP étaient essentiellement des rapports de supervision approfondis portant sur les résultats matériels et financiers des projets. Le nouveau modèle, qui a été testé en 2000, comporte un certain nombre d'indicateurs non quantitatifs du développement, par exemple le renforcement des capacités, la décentralisation, l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité entre les sexes, la participation de la société civile aux activités des projets, la reproduction et la reproductibilité de tout ou partie des activités des projets, la constitution de partenariats au cours de l'exécution des projets, la prise en compte de l'environnement, l'impact sur les politiques et procédures sectorielles et sous-sectorielles et l'évaluation de la viabilité des projets. L'établissement des RAP exigera des apports supplémentaires pendant des années encore, jusqu'à ce que les emprunteurs se soient familiarisés avec la nouvelle approche. En 2001, le nouveau modèle de RAP sera utilisé dans le cas d'environ 75% des projets dont l'achèvement est prévu au cours de l'année.

23. **Gestion des savoirs.** L'une des conditions préalables à l'ouverture effective d'une concertation "en amont" sur les politiques et l'élaboration des projets est l'amélioration de la gestion des connaissances acquises par le FIDA et les autres intervenants sur les principaux facteurs déterminants de la pauvreté rurale et sur ce qui "marche" et permet de promouvoir une réelle amélioration. Il faut aller plus loin, tirer parti des connaissances pertinentes recueillies par d'autres sources et s'appuyer sur une stratégie de communications explicite et ciblée visant à assurer que les connaissances acquises soient mises à la disposition de ceux qui peuvent les utiliser efficacement.

24. L'évaluation externe rapide du FIDA réalisée en 1994 engageait l'organisation à forger son identité institutionnelle en tant qu'organisme détenteur de savoirs en matière d'atténuation de la pauvreté rurale. Conscient de l'importance de cet enjeu, le Fonds a lancé un certain nombre d'initiatives, notamment la création du système de données d'évaluation (EKSYST). Les évaluations du FIDA se sont de plus en plus attachées à tirer des enseignements. Ceux-ci sont stockés dans un réseau électronique de savoirs, où les informations peuvent être gérées et partagées à la fois en interne et avec les autres organismes et partenaires du développement.

25. En 1999-2000, le FIDA a lancé une initiative visant à organiser et à gérer ses savoirs opérationnels sur une base thématique afin que leur gestion ne soit pas entravée par le cloisonnement des unités fonctionnelles. Des groupes de travail thématiques ont ainsi été établis dans les domaines suivants: a) financement rural; b) gestion communautaire des ressources naturelles (parcours); c) outils de diagnostic; d) promotion de la micro-entreprise en milieu rural; et e) petite agriculture irriguée gérée par les exploitants. L'objectif est de mettre au point différents produits (contenus de page web, brochures, outils multimédias, publications, etc.), et d'organiser des ateliers et des séminaires ayant pour objet de créer et de diffuser ces produits. Des travaux sont actuellement en



cours dans les domaines mentionnés ci-dessus, mais il est évident que, faute de temps, les chargés de portefeuilles de pays ne pourront pas accroître leur participation aux activités des groupes thématiques. En outre, le FIDA devra créer d'autres instruments, tels que des "communautés de pratique" pour la création des connaissances.

26. Le FIDA s'attache aussi à capter les connaissances de telle ou telle zone géographique. On trouvera ci-après des exemples d'initiatives de gestion des connaissances régionales tirant parti de l'exploitation des technologies de l'information et des communications:

- **Afrique occidentale et centrale (Afrique I).** Le réseau régional d'Afrique occidentale et centrale (FIDAFRIQUE) constituera un important moyen de diffusion des connaissances.
- **Afrique orientale et australe (Afrique II).** Le FIDA a entrepris un petit nombre d'activités de gestion des connaissances régionales dans les domaines intéressant les petits exploitants (analyse sexospécifique, examen de la gestion de l'eau d'irrigation et du crédit et évaluation de la pauvreté dans la région).
- **Asie et Pacifique.** La mise en réseau électronique de projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP) permet au FIDA d'accélérer ses activités de création et de gestion des connaissances, en s'attachant en particulier à la mise en réseau électronique des projets du FIDA dans le but de partager l'information et les connaissances; à la documentation et à la diffusion de processus participatifs novateurs applicables à la conception, l'exécution et l'évaluation des interventions auprès des projets du FIDA et des organisations non gouvernementales (ONG); la recherche et la diffusion des connaissances indigènes en matière d'agriculture, de foresterie et d'agroforesterie régénératrices dans les zones de relief et de montagne de la région.
- **Amérique latine et Caraïbes.** Par le biais des projets participants, le Système d'échange d'information par Internet pour les programmes du FIDA en Amérique latine (FIDAMERICA) s'est révélé être un précieux instrument de diffusion de l'information sur les procédures, méthodologies, avantages, etc. dans des domaines tels que les systèmes financiers, les organisations rurales économiquement viables; les activités rurales menées par des femmes; la désertification et la pauvreté; et l'assistance technique fournie par les entreprises privées.
- **Proche-Orient et Afrique du Nord.** Le FIDA intensifie ses activités concernant la création et l'utilisation des réseaux de savoirs dans des domaines stratégiques, en se concentrant sur les terres arides et les zones marginales de culture sèche; le développement du financement rural et de la micro-entreprise; la gestion participative de l'irrigation; et l'intégration d'une démarche soucieuse de l'équité entre les sexes.

27. **Une meilleure gestion des partenariats.** Les partenariats stratégiques ne sont pas un simple moyen d'obtenir le cofinancement de projets et de programmes. Ils impliquent une étroite collaboration avec la population rurale pauvre et les organisations de la société civile, afin de recenser les difficultés concrètes auxquelles sont confrontés les pauvres et de trouver des solutions viables; avec les gouvernements, pour réaliser un vaste changement à long terme sur la base d'un engagement mutuel; avec les donateurs qui partagent les mêmes idées, afin de promouvoir des changements d'ordre politique et institutionnel favorables aux pauvres (et d'investir pour assurer la réalisation de ces changements); avec d'autres centres de savoirs, afin d'inventorier et de résoudre les problèmes politiques, institutionnels et opérationnels critiques. Ils consistent aussi à échanger les connaissances, les compétences techniques et les moyens institutionnels et à conjuguer les avantages comparatifs du



FIDA avec ceux de ses partenaires actuels et potentiels. Ils impliquent enfin la participation au cadre de développement intégré et au Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ainsi qu'aux processus stratégiques de lutte contre la pauvreté (PSLP) dans certains pays.

28. La constitution de partenariats est aussi importante pour les projets en cours que pour les nouveaux projets en raison de la faiblesse ou de la surcharge exercée sur la capacité institutionnelle de l'État par l'exécution des projets et de la nécessité d'accélérer le processus en encourageant des méthodes de travail plus participatives. Il y a aussi des situations dans lesquelles le désengagement des services publics et l'application de mesures de décentralisation appellent une participation plus active des organisations d'agriculteurs de la société civile et des communautés locales. En pareil cas, les missions de supervision et de suivi jouent le rôle de catalyseur en facilitant le transfert des responsabilités à une plus large communauté. Le défi auquel se trouve confronté le FIDA est de développer et de maintenir des partenariats de façon plus systématique et de les renforcer au niveau des pays en dépit de l'absence de représentation directe sur place et du caractère épisodique des travaux consacrés au développement de nouveaux programmes.

B. Stratégie en matière de ressources

29. L'affectation des ressources du FIDA sera déterminée au cours des prochaines années par les deux facteurs suivants: a) le volume effectif de la cinquième reconstitution en ce qui concerne les ressources de base; et b) les besoins au titre de l'Initiative renforcée en faveur des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE renforcée) et la disponibilité des ressources supplémentaires correspondantes:

- la fourchette des objectifs de la cinquième reconstitution se situe entre 460 millions et 569 millions de USD. Aussi bien le montant final des contributions que leur nature (contributions complémentaires réservées à des fins précises ou ressources de base pouvant être utilisées sans restriction pour les opérations ordinaires) sont des facteurs importants pour la planification des ressources;
- la participation du FIDA à l'Initiative PPTE renforcée a été approuvée par le Conseil des gouverneurs à sa vingt-troisième session tenue en février 2000. L'estimation des sommes nécessaires est encore provisoire et fait l'objet de révisions constantes. Néanmoins, les dernières estimations laissent penser que la part de l'allègement de la dette revenant au FIDA s'élèvera à quelque 336 millions de USD en valeur nominale (soit 260 millions de USD aux prix 2000). Le Fonds a déjà engagé environ 25 millions de USD au titre des modalités initiales de l'Initiative et les 311 millions de USD restants devront être engagés au cours de la période quadriennale 2000-2003. Le Conseil d'administration approuvant des programmes de pays de plus en plus nombreux, les besoins en ressources devraient augmenter de 20 à 30 millions de USD par an au cours des prochaines années.

30. La prudence exige que le FIDA retienne le scénario le plus pessimiste dans le cas a) où le Fonds devrait financer sa participation à l'Initiative au moyen des fonds existants; et b) où les ressources de base fournies au titre de la cinquième reconstitution ne dépasseraient pas 460 millions de USD. Les engagements futurs pourraient alors devoir être réduits par rapport au niveau annuel actuel de 450 millions de USD aux prix de 1996 (soit l'équivalent de 490 millions de USD environ aux prix de 2001) pour permettre au FIDA d'honorer ses obligations tout en conservant une gestion financière relativement saine et prudente.

31. En résumé, pour financer sa participation à l'Initiative PPTE renforcée, le Fonds dispose des options ci-dessous, qui peuvent être combinées :

- abaisser le niveau actuel des engagements (prêts et/ou dons); ou



- obtenir des donateurs des contributions additionnelles à l'Initiative PPTE; ou
- réviser la politique de tirage et affecter les recettes supplémentaires ainsi dégagées au fonds fiduciaire du FIDA pour l'Initiative PPTE.

32. Le Pouvoir d'engagement anticipé, adopté par le FIDA, est une solution de fortune utilisée pour maintenir les engagements à un niveau constant en cas de pénurie temporaire de ressources, sous réserve que des ressources soient disponibles en temps voulu pour régulariser la situation.

C. Stratégie de gestion des ressources humaines

33. La stratégie de gestion des ressources humaines pour 2001 restera axée sur l'élaboration et l'application des mesures visant à rationaliser les processus d'appui de manière à accroître l'efficacité du personnel, dans le cadre du programme de reconfiguration des processus (PRP). Les travaux jusqu'à présent accomplis en 2000 comprennent la publication du Manuel de gestion des ressources humaines, la rationalisation du processus de gestion des postes vacants et l'automatisation du système de gestion des congés. Compte tenu des défis posés par sa stratégie institutionnelle en 2001, le FIDA veillera en particulier à aider les cadres à identifier, recruter et retenir les meilleurs agents possibles, de façon à élargir sa base de connaissances interne. Les processus concernant le personnel seront également examinés de façon à tirer parti de l'externalisation, de la décentralisation ou de la rationalisation, et à améliorer l'efficacité des opérations internes dans les cas où subsistent des chevauchements ou des doubles emplois.

34. **Ressources humaines supplémentaires nécessaires pour appliquer le Plan d'action.** Pour que le FIDA relève les défis posés par le Plan d'action, il faudra veiller en priorité à alléger l'emploi du temps du personnel pour lui permettre d'assumer des tâches supplémentaires correspondantes et à établir un programme de développement des compétences. Il serait ainsi possible de lier la gestion des opérations des programmes à l'analyse politique et institutionnelle et à la sensibilisation, et de compenser l'absence de représentation directe dans les pays par des partenariats avec d'autres institutions partageant les mêmes idées et par des visites dans les pays, programmées de façon plus stratégique.

35. **Formation et perfectionnement du personnel.** Le FIDA est depuis longtemps conscient que le personnel doit en permanence améliorer ses performances professionnelles et acquérir les qualifications et les connaissances requises à la fois pour accomplir de nouvelles tâches et pour mettre en œuvre les nouvelles orientations organisationnelles (telles qu'elles sont déterminées par les besoins des parties prenantes). Grâce aux améliorations apportées à la fiche de pilotage en 2000, à l'introduction du Plan d'action et à l'identification par le PRP des nouvelles compétences requises du personnel, le FIDA continuera à accorder un rang de priorité élevé à la formation et au perfectionnement du personnel.

D. Programme de reconfiguration des processus

36. À sa vingt-troisième session tenue en février 2000, le Conseil des gouverneurs a approuvé un budget d'investissement destiné à financer un programme de reconfiguration des processus concernant toutes les opérations du FIDA. L'objectif général du PRP est de renforcer l'impact du FIDA en tant qu'organisation de savoirs et de lui permettre de lutter contre la pauvreté rurale avec efficacité par rapport au coût. Le PRP, qui contribuera à mettre au point des structures opérationnelles au FIDA compte tenu des principaux gains d'efficacité réalisés dans ses processus de travail, devrait être mené à bien dans le délai de cinq ans envisagé. Le Conseil d'administration sera saisi à sa soixante et onzième session d'un document exposant "l'architecture" générale des opérations et le calendrier à suivre, et répertoriant les activités à entreprendre en 2001.

IV. APERÇU DU PROGRAMME DE TRAVAIL 2001

A. Programme de prêts proposé pour 2001 – Options résultant de la participation du FIDA à l'Initiative PPTE renforcée

Niveau projeté

37. Le programme de travail 2000 a été approuvé à hauteur de 345,3 millions de DTS (équivalant à 482,2 millions de USD), soit 319,4 millions de DTS (446,0 millions de USD) pour le programme de prêts (30 projets) et 25,9 millions de DTS (36,2 millions de USD) pour le programme de dons d'assistance technique.

38. Exprimé en dollars, le montant du programme de travail 2001 devrait rester au même niveau qu'en 2000. Compte tenu d'un taux d'inflation projeté de 2%, le programme de prêts 2001 se montera à quelque 454,9 millions de USD, pour 28 à 30 projets environ. Le programme de dons devrait représenter quelque 36,2 millions de USD. Toutefois, comme indiqué aux paragraphes 3 et 43, il est proposé de réaffecter au MFEP certains crédits liés au cycle d'élaboration des projets et précédemment affectés au budget administratif et au programme de dons d'assistance technique.

39. Le scénario ci-dessus postule que le FIDA pourra disposer des ressources supplémentaires dont il aura besoin pour participer à l'Initiative PPTE renforcée. On a envisagé différentes options au paragraphe 31.

Allocations régionales

40. À sa soixante-sixième session, en avril 1999, le Conseil d'administration a créé un Comité *ad hoc* sur les allocations régionales, composé de neuf membres et chargé d'analyser la grille de répartition des prêts annuels par région. La Consultation a examiné un rapport intérimaire du président de ce comité et a constaté que ses recommandations étaient dans les grandes lignes conformes aux allocations initialement approuvées par le Conseil d'administration. Le rapport final du comité (document EB 99/67/R.10) a été présenté à la soixante-septième session du Conseil d'administration, qui a décidé d'attendre que le Conseil des gouverneurs ait approuvé le rapport de la Consultation avant de l'examiner. Les allocations régionales recommandées pour 2000 sont les suivantes: Afrique 36,77%, Asie et Pacifique 31,01%, Amérique latine et Caraïbes 17,03% et Proche-Orient et Afrique du Nord 15,19%. D'après les dernières projections, en 2000 les prêts à l'Afrique dépasseront légèrement l'allocation recommandée pour cette région, ce qui compensera en partie le retard pris en 1997. Le Conseil d'administration prendra une décision définitive sur les allocations régionales à sa soixante et onzième session (décembre 2000), à l'occasion de laquelle il pourrait décider d'apporter quelques modifications mineures.

41. On trouvera en annexe des renseignements sur les stratégies de prêt régionales pour 2001 et sur les incidences régionales du Plan d'action.

B. Facteurs influant sur le programme de dons 2001

42. **MFEP.** Plusieurs années de budgétisation à croissance réelle nulle ont considérablement accru l'efficacité du FIDA. L'amélioration de la planification et de l'allocation des crédits budgétaires permettra de réaliser des gains de productivité supplémentaires. Le principe de base, proposé pour examen par le Conseil d'administration (à la suite des débats de la soixante-neuvième session) consiste à créer un dispositif de financement pour l'ensemble du processus d'élaboration des projets. Cela nécessitera un système très décentralisé de planification et d'utilisation des ressources, une définition claire des responsabilités et un mécanisme précis de contrôle et d'évaluation. Les principaux



avantages de ce dispositif sont qu'il définit clairement les responsabilités des administrateurs en ce qui concerne l'utilisation des ressources et met l'accent sur la valeur créée avec les ressources employées, c'est-à-dire sur le résultat final.

43. En attendant l'éventuelle adoption d'un système de centres de coûts à toutes les activités du FIDA, qui pourrait être un des résultats du programme de reconfiguration des processus, il est recommandé d'appliquer ce principe au cycle d'élaboration des projets en 2001. L'adoption d'un dispositif de financement avec des centres de coûts pour l'ensemble du cycle pluriannuel des projets aurait les incidences suivantes:

- tous les coûts du budget administratif et du programme de dons d'assistance technique liés à l'élaboration des projets et pouvant être distingués des autres dépenses administratives seraient regroupés dans une seule rubrique (élaboration du programme), sans que cela ait d'incidence financière globale (c'est-à-dire que le budget administratif et les dons diminueraient d'un montant équivalent);
- on créerait une troisième catégorie de ressources, en plus de celles affectées au budget administratif et au programme de travail (prêts et dons) eux-mêmes réduits, à savoir les ressources affectées au MFEP;
- il faudrait mettre au point un nouvel ensemble de règlements, règles, procédures et directives financières et administratives pour le MFEP; et
- le FIDA devra au préalable mettre en place un système de planification et de responsabilisation décentralisé, ainsi qu'un mécanisme de contrôle et d'évaluation précis.

44. Si le Conseil réagit favorablement à ce projet de réforme, le Fonds se propose d'élaborer une proposition détaillée pour examen par le Conseil d'administration à sa soixante et onzième session (décembre 2000) et par le Conseil des gouverneurs à sa vingt-quatrième session (février 2001). Le principal objectif sera de faire en sorte qu'à partir de 2001 l'élaboration des programmes soit financée selon ce principe.

45. **Partenariats avec les ONG.** Le programme de dons du FIDA finance un nombre croissant de partenariats avec les ONG par le biais de mécanismes comme la Coalition populaire pour éliminer la faim et la pauvreté, le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification et, surtout, le Programme de coopération élargie entre le FIDA et les ONG (PCE). Les grands objectifs de ces partenariats sont conformes tant aux orientations stratégiques du FIDA qu'à son Plan d'action et privilégient les aspects suivants: optimisation de l'impact des activités du FIDA, innovation, analyse des politiques et des institutions et concertation, création et validation de connaissances et intercession. En 2000, le FIDA a achevé une évaluation du PCE, qui a confirmé sa pertinence dans le contexte de la stratégie du Fonds pour 2000 et au-delà. Conformément au rapport d'évaluation, le PCE continuera de jouer un rôle de premier plan dans le cadre général de la collaboration et du partenariat entre le FIDA et les ONG et autres organisations de la société civile. Il donnera la priorité à l'appui d'activités de pointe en matière de développement de base et à l'expérimentation de techniques et d'idées novatrices utiles pour l'élaboration conceptuelle et pratique des approches, stratégies et méthodologies du FIDA. On fera des efforts concertés pour exploiter au mieux les possibilités qu'il offre en matière d'apprentissage stratégique dans plusieurs domaines qui intéressent le FIDA, notamment les méthodes participatives, le développement institutionnel, le renforcement des capacités des organisations de base, l'amélioration de la condition de la femme, l'adaptation et le transfert de technologies, le crédit et l'épargne, et l'établissement de liens avec le marché. On cherchera à accroître encore l'efficacité du PCE en rationalisant et en simplifiant les critères de sélection des ONG, en définissant des procédures de supervision et d'établissement de



rapports plus transparentes et en répertoriant et en diffusant les enseignements tirés de l'expérience. Ce dernier aspect contribuera à renforcer le rôle du FIDA en tant que centre de savoirs sur la pauvreté et aidera à définir et à mettre en œuvre des solutions pour en venir à bout.

46. **Dons pour la recherche et la formation agricoles.** La politique et les orientations stratégiques du FIDA en matière de dons pour la recherche et la formation agricoles continuent d'évoluer dans le cadre d'un processus itératif faisant intervenir des échanges de vues formels et informels avec le Conseil d'administration. Ces deux dernières années, le Conseil a examiné cet aspect du programme de dons à trois reprises.

47. En avril 1998, après avoir examiné le rapport intitulé "Principes fondamentaux et stratégie du FIDA en matière de financement sous forme de dons" (document EB 98/63/R.11, annexes I, II et III), le Conseil s'est dit très favorable aux investissements du FIDA dans la recherche agricole. Cet appui a été réaffirmé au séminaire informel qui a réuni des membres du Conseil d'administration en septembre 1998. La politique générale du Fonds en matière de financement de la recherche et de la formation sous forme de dons a été reconduite selon les orientations approuvées en avril et septembre 1998. Ses priorités sont les suivantes: a) accorder davantage d'attention aux cultures vivrières, à l'élevage et aux autres productions des ruraux pauvres; b) mieux comprendre les systèmes agricoles des petits exploitants (contexte social, économique, institutionnel et biophysique) afin de promouvoir la mise au point, l'adaptabilité et l'adoptabilité de techniques agricoles durables; c) mettre au point des technologies mieux adaptées aux écosystèmes fragiles et notamment aux zones arides; et d) promouvoir des moyens économiques et respectueux de l'environnement de lutte contre les principaux ravageurs des petites exploitations agricoles.

48. Dans le cadre de ces orientations générales, on attache davantage d'importance aux programmes de recherche agricole qui s'efforcent d'établir des liens étroits avec les projets d'investissement du FIDA, lesquels concernent de plus en plus des zones marginales et des environnements pour lesquels on manque de techniques agricoles durables. À cet effet, on agit sur deux fronts: a) appui aux projets futurs par la mise au point de technologies appropriées, et notamment par l'adaptation des prototypes disponibles à la situation des bénéficiaires potentiels types des projets de prêts du FIDA et b) financement de recherches adaptatives portant sur les obstacles technologiques reconnus entraver les systèmes de production des bénéficiaires des projets actuels du FIDA. À cet effet, on essaie dans la mesure du possible de choisir, pour la validation in situ des recherches agricoles soutenues par des dons du FIDA, des zones dans lesquelles celui-ci finance ou à l'intention de financer des projets, ce qui permet d'associer les groupes cibles à la mise au point des technologies.

49. Enfin, ainsi qu'on l'a indiqué au Conseil d'administration en mai 2000, le FIDA a entrepris une évaluation systématique des programmes de recherche financés par ses dons et de leur impact sur la pauvreté rurale. Pour cela, il a adopté une démarche en plusieurs étapes, commençant par la mise au point d'un cadre et d'une méthode d'évaluation appropriés pour mesurer l'impact de tel ou tel programme de recherche sur les ruraux pauvres. L'affinage des concepts analytiques et la mise au point d'outils (fondé sur un examen critique des données disponibles) a fait l'objet d'un rapport qui a été examiné avec le FIDA en mai 2000. Les nouvelles méthodes d'évaluation de l'impact des interventions de lutte contre la pauvreté rurale sont employées dans 16 études de cas conduites par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). Le FIDA a été le premier grand bailleur de fonds à contribuer à l'initiative pour l'évaluation de l'impact sur la pauvreté rurale menée dans le cadre du Groupe de l'analyse et de l'évaluation de l'incidence nutritionnelle du GCRAI, et il a été suivi, notamment par le Département du développement international du Royaume-Uni et le Programme des Nations Unies pour le développement. Plusieurs autres études de cas visant à mesurer l'impact des activités du GCRAI ont été ou seront prochainement entreprises sous l'égide de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. Leurs résultats devraient être disponibles en juin 2001.

V. PRINCIPAUX FACTEURS INFLUANT SUR LE BUDGET

A. Niveau projeté

50. À l'origine, le budget administratif du FIDA pour 2001 avait été établi sur la base d'une croissance nulle en termes réels, mais il faudra tenir compte de l'augmentation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du Plan d'action. De plus, conformément à la décision approuvée par le Conseil d'administration à sa vingt-troisième session (document GC 23/L.6), les dépenses engagées pour le PRP qui doivent être imputées sur le budget d'investissement seront amorties et imputées sur le budget administratif. Conformément aux normes comptables internationales, il faudra peut-être amortir intégralement certaines dépenses durant l'exercice dans lequel elles sont engagées. Les dépenses dont on peut déterminer qu'elles créent des actifs peuvent être capitalisées et amorties sur une période plus longue, en fonction de la durée utile de l'actif créé.

51. Le double effet de l'amortissement et de l'accroissement des ressources nécessaires pour mettre en œuvre le Plan d'action et procéder aux opérations de reconfiguration des processus va probablement entraîner un gonflement temporaire du budget pendant quelques années. On espère que les donateurs pourront verser des contributions supplétives distinctes pour limiter le montant des ressources budgétaires additionnelles requises et le Secrétariat encourage vivement une telle démarche. Après avoir réussi à contenir les dépenses et à maintenir une croissance nulle en termes réels, la direction du Fonds pense qu'il faudra améliorer et modifier certains de ses processus fondamentaux pour mieux mettre en œuvre la stratégie globale.

52. La précédente opération de restructuration a permis de réaliser des économies budgétaires entre 1993 et 1996 et d'absorber de nouvelles activités (sans majoration des ressources) depuis 1997. En conséquence, du fait de l'achèvement des activités du Plan d'action en 2002 et du PRP en 2005, l'efficacité du fonctionnement du FIDA devrait s'améliorer notablement et il devrait être possible d'exploiter les éventuels gains de productivité et/ou économies

B. Dépenses non récurrentes

53. Comme les années précédentes, les dépenses non récurrentes seront indiquées à part. Pour 2001, on prévoit les dépenses non récurrentes suivantes:

- dépenses liées aux nouveaux locaux du FIDA (adjacents au siège actuel), qui sont en cours d'adaptation et devraient être prêts en avril 2001. Le Fonds aura besoin de ressources supplémentaires non remboursables par le gouvernement du pays hôte pour équiper complètement ces nouveaux locaux. On estime actuellement que l'aménagement du nouveau bâtiment se montera à quelque 823 000 USD, comprenant les éléments suivants: équipements et services de sécurité, aménagement paysager, nettoyage, main-d'œuvre, petites fournitures électriques et de quincaillerie, accessoires et modernisation des systèmes informatiques (commutateur central du réseau local, raccords pour les réseaux de données et de téléphonie, commutateurs pour le câblage des armoires et appareils sans fil);
- prise en charge des coûts de cessation de service et de redéploiement du personnel. En raison de l'évolution des besoins du Fonds en matière de ressources humaines, des redéploiements et départs occasionnels seront inévitables.

C. Dépenses de supervision

54. **Rémunération des institutions coopérantes.** D'après une estimation préliminaire du portefeuille de projets de 2001 donnant lieu à des dépenses d'administration et de supervision, le nombre d'équivalents de projets complets sera plus élevé que celui inscrit au budget 2000. Cette estimation est sujette à révision, mais l'augmentation peut être attribuée à différents facteurs:



- un plus grand nombre de projets sont approuvés depuis 1986. Depuis 1993, on a approuvé plus de 25 projets chaque année; et
- la période d'exécution de plusieurs projets a été prolongée en raison du nouveau cadre employé pour définir la durée de certains projets (voir document EB 97/61/R.10), qui est entré en vigueur le 1er janvier 1999.

55. Pour ce qui est des projets administrés par la Banque mondiale, le FIDA continuera de verser la même rémunération majorée pour neuf projets (voir document EB 98/65/INF.3). Après que le document y relatif ait été présenté au Conseil d'administration, le Fonds a décidé, ayant pu négocier des conditions satisfaisantes avec la Banque mondiale, de lui laisser l'administration de deux projets. En 1999-2000, on a confié l'administration et la supervision de prêts concernant trois autres projets à la Banque mondiale, étant entendu que celle-ci ne percevrait pas une rémunération plus élevée que la moyenne de celle versée par le FIDA à d'autres grandes organisations internationales comme l'ONU (Bureau des services d'appui aux projets) et la Banque asiatique de développement.

56. **Supervision directe.** Par sa résolution 102/XX du 21 février 1997, le Conseil des gouverneurs a décidé, à sa vingtième session, d'autoriser le Fonds à superviser directement un nombre limité de projets. Le Conseil d'administration a approuvé les 15 projets concernés, le dernier en décembre 1999; 11 d'entre eux ont pris effet et les quatre autres devraient prendre effet avant la fin de 2000. Des ressources seront donc nécessaires pour couvrir les dépenses d'administration et de supervision de ces 15 projets, dont on étudiera soigneusement l'impact sur le terrain en 2001.

D. Structure proposée et autres modifications

57. Il est proposé de regrouper sous une nouvelle rubrique (MFEP) les coûts correspondant à des activités clairement identifiables du cycle d'élaboration des projets. Cette nouvelle rubrique est similaire à la rubrique "Services aux États membres" autrefois employée par le FIDA.

58. Les autres modifications susceptibles d'être introduites en 2001 sont les suivantes:

- présentation des dépenses par activité plutôt que par catégorie de dépenses, ce qui permettrait de saisir les informations relatives au coût des processus requises par le programme de reconfiguration des processus et/ou par la normalisation de la présentation des dépenses;
- intégration des aspects relatifs à l'équité entre les sexes dans les processus budgétaires (à l'échelle du système des Nations Unies); et
- mise à jour ou modification de textes tels que les Principes et critères en matière de prêts et le Règlement financier, qui pourraient être nécessaires pour mettre en oeuvre le MFEP.

59. Quoi qu'il en soit, le Programme de travail et budget pour 2001 présenté en décembre 2000 contiendra des précisions sur toutes les modifications proposées pour approbation ultérieure par le Conseil des gouverneurs.

STRATÉGIES RÉGIONALES DE PRÊTS

Afrique occidentale et centrale (Afrique I)

1. **Situation socio-économique.** La région Afrique I devra résoudre un certain nombre de problèmes pour promouvoir la croissance de l'agriculture et de l'économie en général et le développement rural et lutter contre la pauvreté. Il faudra mettre en place un cadre institutionnel et des mécanismes de gestion des affaires publiques susceptibles d'accroître l'efficacité des investissements consacrés à la lutte contre la pauvreté. Il est indispensable de renforcer l'autonomie des populations rurales et des organisations de base pour relever les immenses défis interdépendants que sont la mise en valeur du capital humain, l'accroissement de la production et de la productivité alimentaires et le développement des marchés.

2. **Possibilités pour le FIDA.** Dans le cadre de son programme d'investissements et de ses objectifs de développement pour l'Afrique occidentale et centrale, en 2001 la Division Afrique I continuera d'accorder la priorité aux domaines suivants: a) amélioration de la sécurité alimentaire et en particulier de celle des femmes et des jeunes; b) développement de services financiers ruraux à la fois capables d'atteindre les populations isolées privées d'accès aux marchés financiers et bien intégrés dans le réseau financier national; c) renforcement des capacités pour appuyer la décentralisation des processus de prise de décisions dans le but de faciliter un développement rural participatif; et d) gestion des ressources naturelles et protection de l'environnement et en particulier lutte contre la désertification. À cet effet, la Division continuera d'insister sur la nécessité d'associer les groupes cibles, différenciés par sexe, à la définition des objectifs des projets et des activités prioritaires, d'exploiter au mieux les connaissances et le savoir-faire locaux et de renforcer la collaboration avec les gouvernements, la société civile et les autres donateurs pour faire en sorte que les interventions s'inscrivent bien dans le cadre des stratégies de développement économique et sectoriel des différents pays.

3. **Orientations stratégiques.** Les grandes orientations stratégiques de la Division Afrique I en 2001 seront les mêmes qu'en 2000: assurer la présence du FIDA sur le terrain en maintenant le niveau des prêts à son maximum, appuyer des programmes fondés sur la participation des bénéficiaires, suivre l'exécution des projets au moyen du système de gestion du portefeuille et poursuivre la formation des administrateurs et du personnel d'appui. En réponse aux objectifs énoncés dans le Plan d'action, plusieurs nouveaux axes seront ajoutés en 2001.

- **Gestion des connaissances.** La Division prendra plusieurs initiatives dans ce domaine. Le programme de dons d'assistance technique pour 2001 mettra l'accent sur l'exécution, dans le but d'exploiter les connaissances acquises à l'appui de certains projets du portefeuille de prêts et d'instaurer des synergies entre les pays ainsi qu'entre les programmes de prêts et de dons. Les dons d'assistance technique pour lesquels la composante gestion des connaissances est particulièrement pertinente sont ceux accordés aux activités ou organismes suivants: gestion de l'information environnementale régionale pour le Congo, FIDAFRIQUE, Institut international d'agriculture tropicale (IITA) (igname et dolique), Association pour le développement de la riziculture en Afrique de l'Ouest (WARDA) et Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel (Union économique et monétaire ouest-africaine).
- **Concertation.** Dans le cadre du programme de prêts, la Division poursuivra le dialogue avec les pouvoirs publics et définira de nouvelles initiatives pour lesquelles l'apport du FIDA peut être utile. La concertation avec les gouvernements, la société civile et d'autres donateurs ayant la même conception du développement portera sur la mise au point de

cadres juridiques et réglementaires adaptés pour la microfinance, l'application de mesures concrètes visant à rendre la décentralisation plus favorable aux pauvres, et l'élaboration de cadres institutionnels pour promouvoir l'autonomisation des associations d'agriculteurs en matière de mise au point et de diffusion de technologies. Un des moyens essentiels pour faciliter cette concertation consistera à créer un pôle régional de donateurs, similaire à ceux qui opèrent déjà en Amérique latine et en Afrique australe.

- **Études d'impact.** En 2001, le FIDA prendra plusieurs initiatives pour améliorer l'évaluation des projets et programmes en cours. Il accordera la priorité au renforcement du suivi et de l'évaluation des projets qu'il supervise directement et des projets relevant du Mécanisme flexible de financement. Pour tirer le meilleur parti des investissements passés et en cours, on étudiera en particulier l'incidence d'au moins trois dons d'assistance technique (Programme de formation à la gestion agricole pour l'Afrique, WARDA (riz) et IITA (dolique)).
- **Partenariats.** Les activités de développement des partenariats menées ces dernières années se poursuivront (consultations annuelles avec les principaux partenaires bilatéraux et multilatéraux, recherche de cofinancement, participation active aux processus de l'évaluation commune de pays et du plan-cadre des Nations Unies pour le développement dans certains pays, et promotion de la collaboration sous-régionale entre les parties prenantes au moyen de dons d'assistance technique pour la recherche agricole). L'appui au pôle régional contribuera beaucoup à renforcer la collaboration à l'échelon des programmes et des politiques. Dans le cadre de l'Initiative PPTTE, le FIDA participera en outre à au moins une opération du PSLP.

Afrique orientale et australe (Afrique II)

4. **Situation socio-économique.** La situation socio-économique globale de la région est très contrastée. D'une part, la sécheresse persistante en Éthiopie et dans le nord du Kenya montre à quel point les systèmes agricoles marginaux restent vulnérables et précaires, l'agitation suscitée par la réforme foncière au Zimbabwe a mis à nu les tensions structurelles de la société rurale d'Afrique australe, et des troubles politiques continuent d'aggraver la pauvreté et l'instabilité en Angola et dans la région des Grands Lacs. D'autre part, deux tendances fondamentales de transformation de la société civile et de l'économie, la décentralisation/démocratisation et la prise en compte de l'importance des relations marchandes dans l'économie rurale se confirment. Les grands défis consistent à réduire la vulnérabilité des zones marginales, à faciliter la reconstruction après les crises, à régler les conflits suscités par l'accès aux ressources de base et à donner aux ruraux pauvres les moyens de défendre leurs intérêts dans les processus de décentralisation et de développement du marché.

5. **Possibilités pour le FIDA.** Ces trois dernières années, le FIDA a affirmé son indépendance par rapport aux gouvernements de la région, tout en collaborant **avec** eux dans le cadre des programmes et projets qui apportent un appui non négligeable à des initiatives nationales. Dans ce contexte, il est devenu un pilier important des activités axées sur **l'autonomisation économique et sociale des ruraux pauvres**. Le renforcement de sa présence dans cette région lui offre la possibilité d'apporter une contribution substantielle à un aspect essentiel du débat sur les politiques et les institutions de base, à savoir la prise en compte des aspirations et de la situation des ruraux pauvres. Pour exploiter cette possibilité, le FIDA doit être capable de cerner les principaux obstacles politiques ou institutionnels, de s'appuyer sur son expérience pour traiter les nouveaux problèmes qui se posent dans le contexte des grandes transformations régionales, de s'associer aux parties prenantes pour définir les investissements et politiques prioritaires afin de modifier dans le bon sens le cadre de la lutte contre la pauvreté, et d'engager des ressources pour créer des coalitions d'investisseurs au service du changement.



6. L'élaboration et l'exécution du programme de prêts constituent un aspect essentiel de la participation du Fonds à la lutte contre la pauvreté dans la région. Ce programme est important à divers titres: il a une incidence directe sur la pauvreté rurale, il dégage des enseignements utiles à l'élaboration de politiques et programmes plus ambitieux, il permet de mobiliser les ressources d'autres organisations au service d'interventions essentielles, et il conforte la crédibilité du FIDA en tant qu'interlocuteur dans le dialogue sur les politiques et les institutions. En 2001, on privilégiera la création de systèmes de finance rurale efficaces, accessibles et utiles aux ruraux pauvres, la mise au point de technologies et de systèmes d'information adaptés aux besoins des zones rurales, la création d'organisations commerciales rurales permettant aux pauvres de conserver une proportion accrue de la valeur ajoutée résultant de leurs activités et la mise au point de mécanismes locaux de planification et d'allocation des ressources répondant aux priorités du groupe cible.

7. **Orientations stratégiques.** Le programme de prêts est le principal outil dont dispose la Division, mais ce n'est pas le seul. Les grandes orientations stratégiques seront les suivantes:

- **Études d'impact.** Dans ce domaine, en 2001, on s'emploiera à poursuivre l'élaboration normative du cadre logique et des études d'impact, mais surtout on mettra l'accent sur la collaboration avec les institutions coopérantes et les emprunteurs en vue d'améliorer la qualité des évaluations et des rapports d'exécution des projets et programmes appuyés par le FIDA. Cela nécessitera de nouvelles allocations de temps de travail et des voyages supplémentaires pour appuyer l'exécution des projets et programmes.
- **Gestion des connaissances.** Le FIDA devra poursuivre ses efforts dans ce domaine en 2001, à la fois pour extraire les connaissances pertinentes d'autres sources et pour mettre en œuvre une stratégie de communication explicite et ciblée à l'intention de personnes capables d'utiliser efficacement ces connaissances. Privilégier les organisations de pauvres et les organisations de la société civile est un des aspects majeurs de la stratégie de création de réseaux et de diffusion des connaissances.
- **Concertation.** En raison de son expérience directe de la façon dont les politiques et institutions nationales influent sur les conditions de vie des pauvres, le FIDA peut apporter un point de vue original dans la concertation visant à mettre les politiques et les institutions au service de la lutte contre la pauvreté. Pour cela, il devra définir des domaines de spécialisation à l'échelon des pays et apporter une véritable valeur ajoutée. Il devra aussi gérer efficacement sa participation directe et indirecte aux débats et aux processus ordinaires d'élaboration des politiques à l'échelon institutionnel.
- **Partenariats.** Afin de jouer un rôle d'animateur plus efficace dans le cadre de l'application de méthodes concrètes et pertinentes pour promouvoir l'autonomie socio-économique des ruraux pauvres dans la région, le FIDA devra savoir exploiter et enrichir des partenariats durables avec toutes les parties prenantes, notamment les organisations de ruraux pauvres et les organisations de la société civile pour cerner les problèmes concrets des défavorisés et élaborer des solutions viables, et avec des centres de connaissances pour définir (et résoudre) les grandes questions politico-institutionnelles et opérationnelles.

Asie et Pacifique

8. **Situation socio-économique.** Les pays qui ont été touchés par la crise financière asiatique ont continué de se rétablir et devraient enregistrer un taux de croissance positif en 2000 et 2001. Toutefois, l'incidence de la pauvreté dans ces pays sera plus grande qu'avant la crise. Parmi les ruraux pauvres d'Asie, les populations les plus marginalisées sont celles qui vivent dans les zones de hautes terres et de montagne et en particulier les populations autochtones. La marginalisation se traduit par des phénomènes d'exclusion sociale, de dégradation accélérée de l'environnement et d'instabilité

politique, qui provoquent des violences dans des endroits tels que le nord-est de l'Inde, l'Indonésie, le Népal et les Philippines. Le fait que les filles et les femmes jouent un rôle de plus en plus important dans l'agriculture a eu un impact négatif sur leur éducation, ce qui contribue à perpétuer la pauvreté rurale. En raison de l'isolement et de la diversité des zones concernées, il est essentiel d'adopter une approche décentralisée, participative et itérative de l'élaboration et de l'exécution des programmes pour bien répondre aux besoins locaux.

9. **Possibilités pour le FIDA.** L'expérience a montré que l'amélioration des relations entre les sexes a une grande incidence sur la situation des ruraux pauvres. L'intégration systématique d'activités de promotion et d'autonomisation des femmes facilitera la promotion d'interventions stratégiques en faveur des ruraux pauvres. Comme les plus pauvres d'entre eux vivent dans des zones marginales et de hautes terres, il faut réorienter la stratégie et les priorités du développement en faveur de ces zones. Il faut mieux aider les ruraux pauvres à résister aux chocs économiques extérieurs. À cet effet, on mettra l'accent sur les systèmes d'agriculture et de foresterie régénérateurs, le financement d'activités rurales agricoles et non agricoles et l'amélioration des infrastructures rurales. On fournira aussi un appui supplémentaire au renforcement des capacités pour consolider les institutions locales, promouvoir la décentralisation et aider les communautés rurales à améliorer leurs moyens d'existence.

10. **Orientations stratégiques.** Conformément aux grands axes du Plan d'action, on privilégiera les activités suivantes:

- **Gestion des connaissances.** Le FIDA poursuivra un certain nombre d'initiatives déjà lancées. Il intensifiera ses activités dans le domaine de la production et de la gestion des connaissances par le biais du programme de dons d'assistance technique, en mettant l'accent sur la constitution d'un réseau électronique reliant ses projets pour faciliter l'échange de connaissances et d'informations, sur l'étude et la diffusion de méthodes participatives novatrices en matière de conception, d'exécution et d'évaluation des projets entre ses interventions et les ONG, et sur la collecte et la diffusion de connaissances autochtones en matière d'agriculture, de foresterie et d'agroforesterie régénératrices dans les zones de montagne et de hautes terres de la région.
- **Concertation et études d'impact.** Le FIDA a pris de nombreuses initiatives en vue d'influer sur les politiques en utilisant comme principal moyen les programmes d'aide aux pays. Les leçons tirées de l'expérience et des études sur l'impact des projets seront appliquées de façon plus systématique. Le processus des ateliers de validation facilite la participation des principales parties prenantes à l'élaboration des stratégies par pays. Ce processus sera renforcé et deviendra partie intégrante de la formulation des exposés des options et stratégies d'interventions par pays (COSOP). On prêtera une attention particulière à certains aspects, comme la décentralisation et le renforcement des capacités des institutions locales et de base, l'introduction de pratiques agricoles et forestières régénératrices en tant que principal instrument de la lutte contre la pauvreté dans les zones marginales et de hautes terres, et le renforcement des capacités des établissements de financement des activités rurales agricoles et non agricoles.
- **Partenariats.** Le FIDA a forgé des partenariats stratégiques et les développera pour renforcer l'impact de ses interventions. L'édification de nouveaux partenariats et de méthodes novatrices en matière de partenariats feront partie intégrante de la conception des projets. On s'efforcera de consolider les partenariats existants avec les ONG pour favoriser l'apprentissage mutuel. On s'attachera à collaborer plus activement avec la Banque mondiale et le système des Nations Unies pour améliorer le Cadre de développement intégré et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Toutefois, ces efforts seront peut-être limités par le manque de temps et de personnel.

Amérique latine et Caraïbes

11. **Situation socio-économique.** L'instabilité politique ou économique, en particulier dans les pays andins, durera probablement jusqu'en 2001, si bien que les efforts de développement rural et de lutte contre la pauvreté s'inséreront dans un environnement difficile et complexe. Les incertitudes politiques liées aux campagnes électorales dans plusieurs pays de la région et les rivalités entre le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif dans d'autres pays pourraient avoir une influence négative sur les politiques économiques, l'investissement social et la confiance des investisseurs.

12. Dans la sous-région de l'Amérique centrale, le Honduras et le Nicaragua n'ont pas achevé leur reconstruction et leur croissance globale devrait être modeste, tandis que le Costa Rica et El Salvador continueront d'enregistrer un taux de croissance élevé. Les pays de l'est des Caraïbes devront persévérer dans la réforme de leur agriculture pour compenser le recul des recettes d'exportation de bananes. Le tourisme continuera de jouer un rôle important dans leur économie et le secteur agricole restera déprimé.

13. **Possibilités pour le FIDA.** Le regain d'intérêt de la communauté financière internationale pour la lutte contre la pauvreté et le développement rural dans la région ouvre des perspectives de dialogue plus actif et systématique avec la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale, dialogue auquel participeront d'autres institutions de développement multilatérales et bilatérales comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture et l'Agence allemande de coopération technique, ainsi qu'avec des ONG nationales et régionales qui interviennent dans le développement rural. Il existe une certaine convergence de vues entre ces différentes institutions, mais il convient de poursuivre le renforcement des partenariats de façon à élaborer une conception commune du développement et à s'accorder sur les politiques et mesures institutionnelles.

14. Dans le cadre du programme de prêts et de dons d'assistance technique proposé pour 2001, le Fonds accordera la priorité à la consolidation des interventions stratégiques qui répondent aux besoins immédiats de la région, sans pour autant perdre de vue les objectifs stratégiques à moyen terme:

- établissement de liens entre les initiatives de lutte contre la pauvreté et de nouvelles mesures de décentralisation ayant pour but de renforcer la capacité des communautés locales de prendre des décisions et de gérer leurs ressources de façon autonome;
- amélioration de la compétitivité des petits producteurs ruraux pauvres;
- renforcement des capacités des organisations de base en matière de services de développement pour les ruraux pauvres;
- promotion et consolidation d'activités rémunératrices non agricoles; et
- amélioration de l'analyse et de la formation sexo-spécifiques.

15. **Orientations stratégiques.** En 2001, la Division a l'intention de privilégier les objectifs stratégiques suivants:

- **Concertation.** Dans de nombreux pays dans lesquels le FIDA intervient, il est urgent d'adopter une politique de développement agricole et rural plus synergique, parallèlement aux mesures macroéconomiques. Afin d'assurer une meilleure coordination entre les initiatives de lutte contre la pauvreté et les programmes de développement rural, le FIDA

s'appuiera sur l'expérience qu'il a acquise en matière de méthodes participatives d'élaboration des programmes de développement rural, méthodes au moyen desquelles les pauvres définissent eux-mêmes les solutions.

- **Appui à l'exécution.** Plusieurs initiatives novatrices ont été prises dans le cadre de projets du FIDA dans la région. Toutefois, elles n'ont pas été structurées et ont souvent été mises en œuvre sans coordination. On cherchera à mieux répertorier les moyens efficaces de réduire durablement la pauvreté et à utiliser les résultats de ce travail pour améliorer la conception et l'exécution des projets nouveaux ou en cours.
- **Gestion des connaissances.** Les évaluations régionales de la pauvreté ont fourni au FIDA une base solide pour investir des ressources humaines et financières dans la diffusion des connaissances qu'il a acquises auprès d'autres partenaires et des leçons qu'il a tirées de son expérience des processus qui influent sur la pauvreté rurale. Elles ont aussi permis de répertorier des pratiques optimales en ce qui concerne les mécanismes et instruments de promotion du changement. Le réseau Internet sur le développement rural FIDAMERICA continuera de jouer un rôle essentiel dans les efforts que le FIDA déploie pour faire en sorte que les connaissances et savoir-faire répondent aux besoins des organisations de base et des ruraux pauvres et que ceux-ci puissent les exploiter.
- **Partenariats.** Le FIDA continuera à rechercher de nouvelles modalités de lutte contre la pauvreté rurale. Ses investissements visant à améliorer la qualité des COSOP et des stratégies connexes seront complétés par une intensification des efforts de création de réseaux et des relations avec les institutions internationales de financement, les bailleurs de fonds, les ONG, les ruraux pauvres et les organisations de la société civile, ce qui implique qu'il participe au Cadre de développement intégré, au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et au PSLP dans certains pays de la région.

Proche-Orient et Afrique du Nord

16. **Situation socio-économique.** Les pays de la région Proche-Orient et Afrique du Nord qui sont les emprunteurs traditionnels du Fonds continuent d'enregistrer un taux de croissance satisfaisant. Il subsiste un certain nombre de problèmes, mais on peut observer des signes de développement du commerce transméditerranéen et une tendance générale à la décentralisation en matière de développement et de gestion des ressources naturelles. Dans l'ensemble, les populations rurales pauvres des pays des Balkans, d'Europe orientale et de la Communauté d'États indépendants (CEI) souffrent toujours de la fragilité des institutions et de l'insuffisance des services dans la plupart des secteurs. Le ralentissement de la croissance en Russie, qui est de loin le principal débouché pour les produits des pays de l'ex-Union soviétique, a eu des effets négatifs sur leur économie et leurs recettes d'exportation. Cela a suscité des mesures protectionnistes qui ont accru les difficultés des petits agriculteurs de toute la région et aggravé les tensions régionales.

17. **Possibilités pour le FIDA.** Le FIDA continuera de chercher des moyens d'améliorer l'accès aux ressources naturelles. Les projets seront articulés autour des thèmes suivants: a) amélioration de l'accès à la terre, à l'eau, au capital et à l'information et b) décentralisation des responsabilités et compétences en matière de gestion des ressources naturelles. Comme par le passé, les projets mettront l'accent sur les problèmes liés à la qualité du sol et à l'eau dans les zones d'agriculture pluviale, en privilégiant la gestion communautaire des ressources naturelles collectives. La promotion des services financiers ruraux deviendra un aspect de plus en plus important des projets du FIDA.

18. Le programme de prêt du FIDA dans les pays des Balkans, d'Europe orientale et de la CEI s'appuiera sur la coordination avec les bénéficiaires et sur des interventions conçues pour promouvoir des services financiers ruraux viables, accroître l'offre de capitaux et renforcer les capacités des



établissements financiers privés. On continuera aussi de promouvoir un développement intégré, en proposant des investissements et un appui ciblés pour la création de capacités dans des secteurs essentiels (remise en état, exploitation et entretien des réseaux d'irrigation et renforcement de la vulgarisation). On constate un début d'évolution dans les projets des deuxième et troisième générations concernant cette région, qui vont au-delà du soutien à la production primaire et à la sécurité alimentaire pour traiter de façon plus systématique les problèmes liés à la commercialisation, aux capacités institutionnelles et à la viabilité des activités après la fin des projets.

19. **Orientations stratégiques.** Le programme de prêts proposé pour 2001 continuera de mettre l'accent sur les options de développement stratégique définies dans les COSOP: irrigation (Arménie), gestion des ressources naturelles (Algérie), services financiers ruraux (Arménie, Bosnie-Herzégovine et Liban) et gestion participative et communautaire des parcours et de l'élevage (Turquie). En outre, on mettra l'accent sur les aspects suivants:

- **Concertation.** Comme l'élaboration des COSOP est un outil de concertation essentiel, le FIDA poursuivra ce travail en élaborant un pour trois autres pays (Jordanie, Soudan et Syrie), qu'il présentera au Conseil d'administration. Conformément à la stratégie régionale, la concertation portera en particulier sur les aspects suivants: a) décentralisation au Soudan; b) édification d'un système de finance rurale accessible aux pauvres dans le cadre de la réforme de l'agriculture en Jordanie; et c) autonomisation des ruraux pauvres au moyen de méthodes participatives d'élaboration et d'exécution de projets en Syrie.
- **Études d'impact.** L'appui à l'exécution des projets en cours visera notamment à accroître leur impact et à l'évaluer. On expérimentera des méthodes novatrices et économiques d'évaluation participative, en appliquant un système rationalisé de suivi et d'évaluation à l'échelon des projets et en procédant à des enquêtes thématiques pour mesurer un nombre restreint d'indicateurs fiables. On fera faire des études d'impact spécifiques pour cinq projets (un par chargé de portefeuille de pays), pour mieux jauger l'efficacité des interventions stratégiques.
- **Partenariats.** Le partenariat avec les autres bailleurs de fonds englobent le cofinancement, l'échange de connaissances sur les projets d'investissements et les dons d'assistance technique à la recherche agricole. Le FIDA cherchera à mobiliser davantage de ressources du Fonds arabe pour le développement économique et social, du Fonds de l'OPEP et de la Banque islamique de développement pour accroître le cofinancement de projets lancés à son initiative, et à augmenter le montant des dons d'assistance technique pour la recherche agricole dans la région. Il conclura un accord de partenariat avec un nouveau partenaire de cofinancement, l'Office arabe pour les investissements et le développement agricoles. Il élaborera pour ses dons d'assistance technique une stratégie de recherche agricole et de transfert de technologies axée sur la lutte contre la pauvreté afin d'orienter le programme de recherche régional dans ce sens.
- **Gestion des connaissances.** Afin de mieux appuyer la concertation et les partenariats, la Division a l'intention d'intensifier ses activités concernant la **création et l'utilisation de réseaux d'échanges de connaissances** dans plusieurs domaines stratégiques: zones d'agriculture pluviale arides et marginales, finance rurale et développement des micro-entreprises, gestion participative de l'irrigation, et intégration des considérations sexo-spécifiques dans l'ensemble des activités. À cet effet, elle s'appuiera essentiellement sur le programme de dons d'assistance technique, en jouant un rôle plus actif dans la conception et l'exécution des dons et dans leur coordination avec les interventions financées par le FIDA et les programmes nationaux.