

Cote du document: EB 2020/130/R.35  
Ordre du jour: 9 f)  
Date: 11 août 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Mise à jour 2020 de la méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement au FIDA

### **Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Alvaro Lario**  
Vice-Président adjoint  
Responsable des finances en chef  
et Contrôleur principal  
Département des opérations financières  
téléphone: +39 06 5459 2403  
courriel: a.lario@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre Mc Grenra**  
Cheffe  
Gouvernance institutionnelle  
et relations avec les États  
membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trentième session  
Rome, 8-11 septembre 2020

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>I. Objet du rapport sur les ressources disponibles pour engagement</b>	<b>1</b>
<b>II. But de l'examen</b>	<b>2</b>
<b>III. Détermination des ressources disponibles pour engagement</b>	<b>4</b>
<b>IV. Conclusion</b>	<b>7</b>
<b>Annexes</b>	
I. Structure stratégique	8
II. Évolution financière du FIDA, sources de financement et utilisation des fonds	9
III. Piliers des financements	16
IV. Gestion des ressources disponibles pour engagement – instruments	19

## Résumé

1. Comme indiqué dans le document intitulé "FIDA12: Modèle opérationnel et cadre de financement 2022-2024", le FIDA met en œuvre une série de réformes financières pour maximiser l'appui offert aux bénéficiaires, tout en renforçant son profil financier. Le FIDA a introduit de vastes changements au sein de son architecture financière, avec notamment la réforme du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources et du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), la Politique d'adéquation des fonds propres et la mise en place d'un Cadre de gestion actif-passif<sup>1</sup>. Parmi les initiatives clés en cours, citons la finalisation de la procédure de notation du crédit, la révision de la Politique en matière de liquidités et l'introduction du Cadre d'emprunt intégré. Grâce à ce solide cadre de gestion financière et de gestion du risque, le FIDA pourra conforter sa position d'institution viable, capable de jouer un rôle catalyseur croissant sur la scène internationale du développement, et sera mieux à même de remplir sa fonction anticyclique au profit de ses emprunteurs.
2. La capacité d'engagement du FIDA, telle que décrite dans le rapport sur les ressources disponibles pour engagement, est un élément charnière du processus de gouvernance et du cadre de gestion financière et de gestion du risque de l'institution. Conformément à l'Accord portant création du FIDA, il incombe au Conseil d'administration de fixer la proportion des ressources du Fonds à engager durant tout exercice, en tenant dûment compte de la viabilité à long terme du Fonds et de la nécessité d'assurer la continuité de ses opérations<sup>2</sup>.
3. Le montant des ressources disponibles pour engagement est pour l'essentiel déterminé au cours du processus de reconstitution des ressources, au titre duquel les États membres s'accordent sur le niveau cible à atteindre pour le programme de prêts et dons du cycle de reconstitution correspondant, sous-tendu par un objectif de reconstitution des ressources. Une fois que la cible du programme de prêts et dons est approuvée, on procède à une évaluation annuelle des ressources disponibles pour engagement, processus clé de contrôle qui permet de rendre compte de manière transparente des ressources effectivement disponibles en cours de cycle. Le rapport sur les ressources disponibles pour engagement, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, fait état de tout écart significatif relevé par rapport aux projections initiales afin d'atténuer le risque sous-jacent de surengagement dans le cas où les apports attendus ne se matérialiseraient pas et de garantir l'utilisation optimale des ressources en cas d'apports supplémentaires non prévus.
4. La méthode actuelle de détermination des ressources disponibles pour engagement repose sur le profil opérationnel et financier historique du FIDA et met principalement l'accent sur la capacité d'engagement du FIDA au profit de nouvelles opérations, définie sur la base de la disponibilité des ressources existantes et des projections relatives aux futurs flux de trésorerie, le but étant de maintenir le niveau de liquidité du Fonds au-dessus d'un seuil minimum requis sur un horizon de 40 ans. Il va sans dire que, au vu des réformes financières susmentionnées et, en particulier, de l'augmentation prévue du volume d'emprunts contractés sous diverses formes et auprès de sources variées, il est nécessaire de mettre à jour la méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement<sup>3</sup>, notamment en optant pour un horizon de projection inférieur à 40 ans, de sorte à formuler des hypothèses précises de projection.

---

<sup>1</sup> Voir le document EB 2019/128/R.46.

<sup>2</sup> Section 2 b) de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA.

<sup>3</sup> Les procédures et définitions actuellement utilisées sont indiquées dans le document EB 2013/108/R.20.

5. La méthode actualisée de détermination distingue clairement la capacité de financement de la capacité d'engagement. La capacité de financement désigne le montant des ressources disponibles à court terme pour honorer les engagements opérationnels existants (par exemple les décaissements de prêts et dons approuvés, mais non décaissés, ou le service actuel de la dette).
6. Alors que la capacité de financement du FIDA est essentiellement fonction de l'exigence de liquidité minimale, définie dans le projet de texte actualisé de la Politique en matière de liquidités, la capacité d'engagement – bien qu'elle dépende elle aussi des niveaux de liquidité – s'appuie sur la planification stratégique et tient lieu de mécanisme de contrôle, assurant la stabilité du programme de prêts et dons et son financement par le FIDA quelle que soit l'évolution de sa capacité de financement.
7. En résumé, la méthode actualisée trace une ligne de partage plus claire entre capacité de financement et capacité d'engagement. Pour ce faire, une approche programmatique est appliquée aux ressources du FIDA (à savoir les ressources de base traditionnelles et les emprunts), l'objectif ultime étant de garantir la mise en œuvre viable du programme de prêts et dons approuvé au cours de chaque cycle de reconstitution des ressources, tout en évitant les risques d'ajustements non planifiés et de surengagement. La méthode actualisée permettra de décrire de manière plus transparente l'évolution de la capacité de financement du FIDA et de ses sources de financement (ressources de base, d'un côté, et sources extérieures, de l'autre).
8. La mise en place de la nouvelle méthode devra s'inscrire de manière coordonnée dans le calendrier d'approbation et de mise en œuvre du projet de texte révisé de la Politique en matière de liquidités et du Cadre d'emprunt intégré, qui sont deux piliers des ressources disponibles pour engagement. Après approbation de la version actualisée de la Politique en matière de liquidités et du Cadre d'emprunt intégré (envisagée pour décembre 2020) et compte tenu de la période de suivi de 12 mois prévue en 2021 pour les politiques d'accompagnement, la nouvelle méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement pourra être pleinement en vigueur pour fixer les montants approuvés du programme de prêts et dons de la première année de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12).
9. Ainsi, sur la base des hypothèses de financement actuelles, le rapport sur les ressources disponibles pour engagement qui sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2020 pour déterminer les montants approuvés du programme de prêts et dons de 2021 sera établi conformément à la méthode actuellement en application, de sorte à éviter toute perturbation dans la programmation de FIDA11.
10. Le présent document s'articule comme suit: premièrement, il décrit succinctement l'objet du rapport sur les ressources disponibles pour engagement; deuxièmement, il précise l'objectif de l'examen (développé plus avant à l'annexe II, qui fournit des informations contextuelles sur la trajectoire financière du FIDA et des explications sur les sources de financement et l'utilisation des fonds); troisièmement, il présente la structure du processus en trois étapes appliqué pour évaluer la capacité d'engagement du FIDA. L'annexe III décrit plus en détail les deux piliers fondamentaux sous-tendant la gestion de la viabilité financière du FIDA – les liquidités et les fonds propres – et la façon dont la planification des ressources est coordonnée pour étayer les ressources disponibles pour engagement sur différents horizons temporels. Enfin, les conclusions du document sont présentées dans la section IV.

## **I. Objet du rapport sur les ressources disponibles pour engagement**

1. Le rapport sur les ressources disponibles pour engagement est avant tout un outil de contrôle clé qui permet d'appuyer la planification au cours d'un cycle de reconstitution donné; il permet en effet de réévaluer et de communiquer de manière transparente l'évolution de la capacité de financement du FIDA (niveau de liquidité) et de sa capacité d'engagement (liquidités et projections) pour l'exercice suivant. Le but est d'éviter, dans toute la mesure possible, les ajustements en cours de cycle qui pourraient perturber les opérations.
2. Compte tenu de la complexité croissante du profil financier du FIDA et des interactions entre finances et opérations, une planification stratégique des ressources et de l'exécution s'impose. Le FIDA conservera une approche programmatique concernant l'exécution du programme cible de prêts et dons approuvé par les États membres au cours des consultations sur la reconstitution des ressources et, par le biais du rapport actualisé sur les ressources disponibles pour engagement, il suivra de près les ressources disponibles et, au besoin, ajustera en conséquence le niveau des nouveaux engagements.
3. La réforme de l'architecture financière engagée par le FIDA en 2018 s'articule autour de plusieurs composantes clés, qui visent à renforcer la gestion du risque, la planification des fonds propres et l'utilisation efficiente des différents types de financement. Ces composantes sont notamment les suivantes: i) le niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources; ii) la réforme du CSD<sup>4</sup>; iii) l'introduction d'une nouvelle approche prudente concernant le recours à l'effet de levier. Cette réforme s'appuie sur plusieurs piliers clés: la Politique d'adéquation des fonds propres<sup>5</sup>, le projet de texte actualisé de la Politique en matière de liquidités<sup>6</sup> et le projet de Cadre d'emprunt intégré<sup>7</sup>.
4. Toutes les réformes financières ont pour objectif ultime de maximiser les financements octroyés aux bénéficiaires, tout en évitant l'érosion des liquidités et/ou des fonds propres en deçà d'une trajectoire viable.
5. Les différents éléments des réformes s'articulent autour de l'évaluation de la capacité d'engagement durable du FIDA, matérialisée par le programme de prêts et dons, au cours d'un cycle de reconstitution donné. Le niveau cible du programme de prêts et dons approuvé en concertation avec les États membres est déterminé en fonction du niveau d'ambition et de l'impact en matière de développement souhaités par le Fonds, et représente un niveau plafond basé sur les flux de ressources estimés. La cible du programme de prêts et dons est définie en partant de l'hypothèse selon laquelle l'objectif fixé pour les contributions à la reconstitution des ressources sera atteint, que les remboursements attendus seront effectués et qu'un certain niveau d'emprunt sera réalisé en cours de cycle. Ce niveau cible est déterminé selon une approche rigoureuse, conformément aux politiques financières approuvées par le Conseil d'administration et aux paramètres opérationnels applicables.
6. Une fois que l'objectif a été arrêté pour les contributions à la reconstitution et que le volume d'emprunt et le niveau cible du programme de prêts et dons ont été approuvés au cours des consultations sur la reconstitution, la direction procède au suivi des niveaux de contribution et de l'efficacité de la reconstitution des ressources<sup>8</sup>. La première réévaluation (ou point de contrôle) du niveau du

---

<sup>4</sup> Voir le document EB 2019/128/R.44.

<sup>5</sup> Voir le document EB 2019/128/R.43.

<sup>6</sup> Voir le document EB 2019/128/R.47.

<sup>7</sup> Voir le document "FIDA12: Orientations stratégiques" (IFAD12/1/R.6).

<sup>8</sup> La reconstitution des ressources prend effet à la date à laquelle les instruments de contribution ou les paiements effectués ont été déposés pour un montant global équivalant à au moins 50% des annonces de contribution, comme

programme de prêts et dons est effectuée huit mois après le début du cycle de reconstitution, sur la base du niveau effectif des ressources reconstituées comparé à l'objectif de reconstitution, et confronte les emprunts obtenus au niveau d'emprunt prévu pour le cycle.

## II. But de l'examen

7. Les principes guidant la nouvelle méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement s'inscrivent en cohérence avec le but premier du FIDA, à savoir assurer sa viabilité financière à long terme grâce à la gestion efficace de ses ressources. Pour atteindre ce but, il faut concrétiser les objectifs suivants:
  - i) faire en sorte que les contributions des donateurs soient orientées en direction des bénéficiaires qui en ont le plus besoin, principalement sous la forme de dons;
  - ii) optimiser le recours à l'emprunt en l'utilisant comme une source supplémentaire de financement, gérée avec prudence pour éviter toute perte extraordinaire de fonds propres du FIDA, tout en conservant une marge de manœuvre suffisante pour que l'institution joue son rôle anticyclique;
  - iii) utiliser les ressources financières avec le plus haut degré de transparence pour honorer les engagements passés et souscrire des opérations futures, en tenant compte de la capacité de financement à court terme et de la capacité d'engagement à long terme et en atténuant le risque de surengagement.
8. En outre, l'approche actuellement utilisée pour déterminer les ressources disponibles pour engagement a été révisée pour répondre à des impératifs pratiques à caractère plus imminent: i) assurer l'alignement sur les réformes financières récemment introduites et les mettre en application de façon cohérente; ii) remédier aux insuffisances de l'actuelle approche introduite en 2013; iii) trouver un juste équilibre entre les éléments programmatiques et financiers des opérations.

### **Alignement sur les nouvelles réformes financières**

9. Du fait de l'évolution de sa structure financière et du recours à l'emprunt pour compléter les contributions des États membres, le FIDA a commencé à s'orienter vers une stratégie plus dynamique d'optimisation des ressources, qui tient compte de sa structure financière hybride. L'emprunt représente désormais une part accrue des ressources du Fonds et est indispensable pour assurer la viabilité financière des niveaux programmés pour les opérations. La nouvelle approche proposée pour déterminer le montant des ressources disponibles pour engagement intègre explicitement tous les nouveaux éléments composant le profil financier du FIDA, tel que décrit à l'annexe I.
10. La nouvelle approche proposée pour mesurer et définir ce montant incorpore les mesures clés récemment introduites pour améliorer l'architecture financière du FIDA:
  - i) Le niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources permet d'assurer que les dépenses non recouvrables (dépenses de fonctionnement et dons, y compris ceux consentis au titre du CSD) n'excèdent pas les contributions versées à chaque cycle de reconstitution.
  - ii) **Nouvelle approche de la gestion des liquidités**  
Consciente que la position de liquidité de l'organisation s'inscrit dans une tendance à la baisse, la direction propose une nouvelle approche de la gestion des liquidités. Il s'agit non plus d'établir des prévisions de liquidités sur la base des futurs flux de trésorerie sur 40 ans, mais de gérer les liquidités en

mettant l'accent sur le court terme (position de liquidité effective ou stock d'actifs liquides pour garantir la capacité de décaissement et honorer les engagements existants).

iii) **Nouvelle approche de la gestion des fonds propres**

En décembre 2019, le FIDA a adopté sa nouvelle Politique d'adéquation des fonds propres. L'approbation de cet instrument a jeté les bases du processus de gestion des fonds propres au sein du FIDA, et a marqué la première étape de l'intégration des fonds propres aux autres politiques stratégiques de gestion financière, notamment la Politique en matière de liquidités. Les mesures de l'adéquation des fonds propres serviront principalement à déterminer la capacité d'engagement à moyen et long terme en tant qu'outil complémentaire optimal de gestion des liquidités (à court et long terme).

iv) **L'emprunt reconnu comme une composante clé de la mobilisation de ressources**

Par ailleurs, comme l'ont démontré les scénarios de FIDA12 inclus dans le modèle opérationnel et le cadre financier pour 2022-2024<sup>9</sup>, l'emprunt devrait jouer avec le temps un rôle de plus en plus important à l'appui de l'exécution du programme cible de prêts et dons<sup>10</sup>, et devrait donc être expressément reconnu comme tel. Dans le cadre du projet de Cadre d'emprunt intégré, le FIDA introduira un plan de financement annuel qui devra être approuvé par le Conseil d'administration. Le plan de financement est introduit pour rendre compte avec davantage de transparence de la situation des emprunts existants et des besoins d'emprunt actualisés, ainsi que du profil financier connexe.

**Améliorations apportées à l'approche actuelle**

11. L'approche actuellement appliquée pour déterminer les ressources disponibles pour engagement se concentre exclusivement sur les projections à long terme et met l'accent de façon disproportionnée sur les nouveaux montants approuvés, une attention moindre étant portée aux obligations financières existantes. Cette situation expose le FIDA à un risque de surengagement et accroît la pression qui s'exerce sur les besoins de financement à combler pour les années ultérieures et les liquidités à court terme.
12. Par conséquent, la nouvelle méthode proposée suspend la capacité d'engagement future qui sera mise à profit pour le nouveau programme de prêts et dons à la capacité de financement actuelle, le financement des obligations existantes étant posé comme prérequis.
  - La **capacité de financement du FIDA** désigne la capacité à honorer les obligations immédiates existantes au moyen du stock d'actifs disponibles (position de liquidité). À court terme, elle sera garantie par le respect de l'exigence de liquidité minimale, tandis que l'application du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources préservera le FIDA de l'érosion des liquidités qu'il a connue par le passé.

La capacité de financement repose uniquement sur les sources de financement existantes. En particulier, elle rend compte des fonds encaissés provenant des programmes d'emprunt.
  - La **capacité d'engagement du FIDA** renvoie à la capacité à approuver de nouveaux prêts et dons qui seront décaissés sur une période pluriannuelle. La capacité d'engagement évolue au rythme de la capacité de financement, compte tenu des engagements financiers et opérationnels passés et nouveaux. La détermination de la capacité d'engagement s'appuiera aussi sur

---

<sup>9</sup> IFAD12/2(R)/R.2.

<sup>10</sup> Les nouveaux besoins d'emprunt projetés pour FIDA12 se situent entre 1,0 milliard d'USD et 1,375 milliard d'USD.

l'évaluation de la disponibilité des fonds propres pour la période de planification considérée (au moins deux cycles de reconstitution), comme le prévoit la Politique d'adéquation des fonds propres.

La capacité d'engagement se fondera sur des projections de ressources prudentes. L'emprunt pris en compte dans l'évaluation de la capacité d'engagement sera explicitement indiqué dans un plan de financement annuel, qui sera approuvé par le Conseil d'administration dans le cadre de l'examen des ressources disponibles pour engagement. Le plan de financement mettra également en évidence le niveau des nouveaux emprunts requis pour maintenir le programme cible de prêts et dons, ainsi que les efforts entrepris par le FIDA pour atteindre ce niveau d'emprunt et la probabilité qu'il y parvienne.

### **Juste équilibre entre aspects programmatiques et financiers des opérations**

13. Ces dix dernières années, le FIDA est devenu, d'un point de vue opérationnel et financier, une institution de développement plus complexe et sophistiquée. La structure dont il s'est doté en tant qu'institution de financement du développement évolue progressivement que ce soit sur le plan des sources de financement ou de l'utilisation des fonds. Au fil du temps, l'emprunt devrait jouer un rôle grandissant dans la réalisation de la cible du programme de prêts et dons. Les engagements relatifs à l'utilisation des ressources de base et le recentrage sur la mission du FIDA au service des plus pauvres appellent à porter une attention accrue à la planification de différents types de ressources.
14. Il est admis qu'un arbitrage doit s'opérer entre, d'une part, la nécessité d'assurer une planification solide à long terme et, d'autre part, la disponibilité immédiate du montant total des ressources requises pour l'exécution d'un nouveau programme cible de prêts et dons. L'application et la mise en œuvre concertées des nouveaux cadres de politique financière garantiront que les ressources du FIDA sont gérées selon une approche programmatique solide.
15. Avec l'intégration de la méthode de détermination des ressources disponibles pour engagement au sein de la nouvelle architecture financière et conformément aux nouveaux cadres et politiques, l'approche programmatique de la gestion des ressources s'articulera autour des principes d'exécution suivants:
  - i) renforcer la planification à court terme et le suivi des ressources disponibles au regard des engagements immédiats, tout en assurant la viabilité financière à long terme requise pour la souscription de nouveaux engagements;
  - ii) élargir la définition du terme "ressources" pour qu'elle s'applique aux variations des fonds propres utilisables, qui servent d'indicateur clé pour déterminer la croissance du bilan du FIDA, y compris l'emprunt;
  - iii) mettre en évidence l'importance croissante de l'emprunt utilisé comme source de financement systématique, et prendre les mesures nécessaires à la planification et au suivi adéquats de la dette.

### **III. Détermination des ressources disponibles pour engagement**

16. Conformément aux principes exposés plus haut, la direction définira des règles de hiérarchisation des priorités en vue de l'application de la nouvelle méthode, en s'appuyant sur un processus de mesure en trois étapes:
  - i) La première étape concerne les **liquidités disponibles (stock d'actifs liquides)**. Seules les sources de financement disponibles seront prises en compte pour évaluer la **capacité de financement**. En d'autres termes, seuls



les fonds encaissés provenant des contributions ou des emprunts existants seront examinés.

Les exigences en matière de liquidités et les ratios prudentiels définis dans la Politique en matière de liquidités fourniront les valeurs de référence clés utilisées pour cibler et maintenir la capacité de financement, de sorte à garantir que les décaissements nécessaires aux opérations s'effectuent bien comme prévu.

- ii) La deuxième étape vise **l'évaluation et la capitalisation des flux de trésorerie (projections)**. Pour définir la capacité d'engagement du FIDA, exprimée sous la forme de la taille future du programme de prêts et dons, la direction établira des projections à partir d'un scénario de base relatif aux flux de trésorerie, qui comprendra des hypothèses pour toutes les variables, telles que les contributions à la reconstitution, les décaissements des prêts et dons, la croissance des dépenses administratives, les remboursements et les emprunts prévus. Les différents flux de trésorerie projetés dans le modèle sont présentés dans le tableau 1, tandis que l'annexe II décrit plus en détail les sources de financement et l'utilisation des fonds.

Tableau 1

**Principaux flux de trésorerie**

<i>Rentrées</i>	<i>Sorties</i>
Encaissement des contributions des donateurs et des contributions versées au titre du CSD	Décaissements effectués au titre du CSD et des dons ordinaires
Remboursements de prêts	Décaissements effectués au titre des prêts
Produit des placements	Dépenses administratives
Tirages sur l'emprunt	Service de la dette

L'objectif de cette étape est double: premièrement, les projections rendront compte des évaluations des variations des niveaux de liquidité, conformément aux nouvelles exigences; deuxièmement, elles intégreront l'utilisation prévue des fonds propres, afin que les fonds utilisables se maintiennent en permanence dans des limites acceptables, comme le prévoit la Politique d'adéquation des fonds propres et ainsi que l'a décidé le Conseil d'administration.

- iii) La troisième étape consiste à mesurer la **disponibilité des ressources autres que les ressources de base**. Pour étayer la capacité de financement et la nouvelle capacité d'engagement, à savoir le nouveau niveau du programme de prêts et dons approuvé par les États membres pour un cycle de reconstitution, la direction évaluera le montant projeté des emprunts requis sur la base de l'objectif de reconstitution convenu (les **besoins d'emprunt**). Ce montant sera périodiquement réévalué au regard des flux de trésorerie réels actualisés et des projections actualisées de tous les flux financiers intéressant le Fonds. Le **déficit de financement** s'entend de la différence entre les besoins d'emprunt actualisés et le niveau des emprunts obtenus pour le cycle considéré.

Comme le veut la pratique courante en vigueur dans d'autres institutions financières internationales (IFI), la nouvelle méthode proposée prévoit la préparation d'un plan de financement qui rendra compte de manière plus transparente de l'évolution des besoins d'emprunt existants et futurs (voir le tableau 2). Le plan de financement permettra de concrétiser l'activité d'emprunt du FIDA, distinguant le stock d'actifs des flux à l'aide des paramètres clés suivants:

- a) **Emprunts existants/garantis**: emprunts déjà utilisés, prêts engagés ou mécanismes au titre desquels le FIDA possède un droit de tirage contractuel.
- b) **Emprunts prévus**: prévisions d'emprunt garanti fondées sur des engagements concrets matérialisés par une lettre d'intention ou un accord-cadre.
- c) **Nouveaux emprunts**: emprunts supplémentaires en prévision, mais exclus du montant des ressources disponibles pour engagement de l'exercice suivant en l'absence de certitude quant à leur obtention.

Tableau 2  
**Exemple de plan de financement**

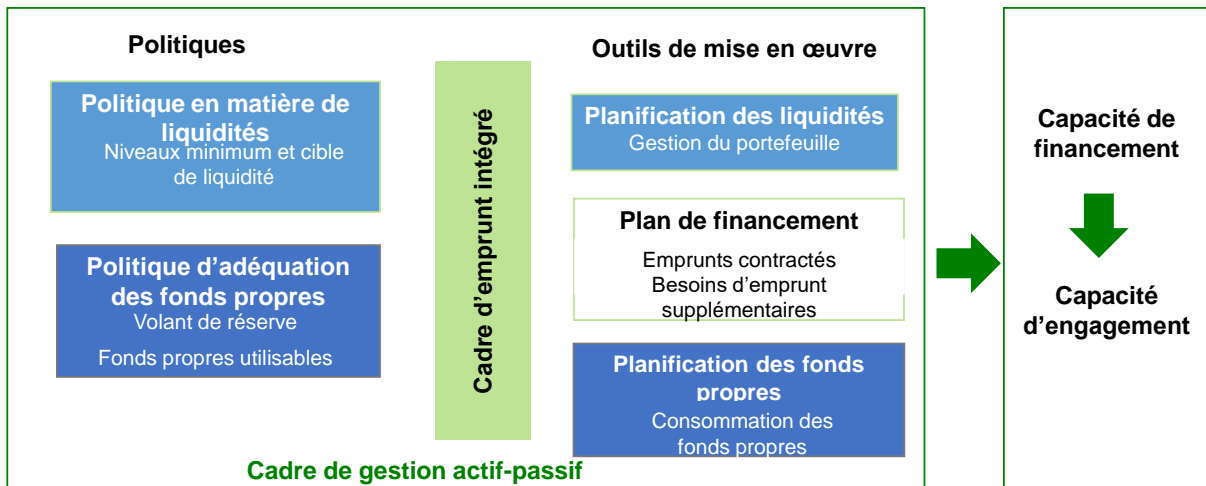
Exemple de plan de financement pour FIDA12 – montants présentés à titre indicatif							
	Montants effectifs				Prévisions		
	Décembre 2021	T1	2022 T2 T3 T4	2023	2024	Total de l'emprunt FIDA12	
Déficit de financement (besoins d'emprunt) – (emprunts contractés)							
Emprunts existants/garantis							
Emprunts prévus							
Nouveaux emprunts							
Encours de l'emprunt (toutes les reconstitutions)							

17. La direction informera le Conseil d'administration de l'état des emprunts déjà obtenus et du montant des nouveaux emprunts requis. S'il est manifeste à la fin de la deuxième année du cycle de reconstitution que les nouveaux emprunts ne devraient pas se matérialiser avant la fin du cycle, et qu'ils ne pourront pas être compensés par d'autres flux de ressources, la direction informera rapidement le Conseil d'administration de la nécessité d'ajuster les capacités d'engagement et de financement par le biais des ressources disponibles pour engagement.
18. Pour assurer la bonne gestion par la direction des atouts financiers du FIDA à moyen et long terme, la nouvelle méthode proposera des projections financières similaires à celles utilisées au titre de l'approche actuelle, tandis qu'une section sera spécialement consacrée à la projection détaillée des flux de trésorerie résultant des emprunts.
19. La résilience de la capacité de financement du FIDA sera évaluée périodiquement au moyen de tests de résistance, ce qui permettra de cerner les vulnérabilités susceptibles d'avoir une incidence sur sa position financière. Les tests de résistance s'appuieront sur une analyse de sensibilité et des scénarios de stress et seront menés au moins une fois par an pour surveiller l'incidence des modifications de l'environnement ou de la stratégie du FIDA sur les mesures des liquidités et des fonds propres en place, ainsi que pour déterminer si ces mesures demeurent appropriées.
20. On trouvera à l'annexe II des informations générales sur les principales tendances se dégageant du profil financier du FIDA depuis FIDA7, ainsi que sur l'évolution des sources de financement et de l'utilisation des fonds; l'annexe III décrit les piliers financiers des capacités de financement et d'engagement du FIDA (liquidités et fonds propres), tandis que l'annexe IV présente les principaux instruments, dotés de composantes et d'horizons temporels distincts, qui sont utilisés pour appuyer la planification financière des ressources disponibles pour engagement.

## IV. Conclusion

21. La direction s'engage à exécuter le programme cible de prêts et dons convenu avec les États membres au début de chaque cycle de reconstitution. La méthode améliorée de détermination des ressources disponibles pour engagement constituera un outil clé de contrôle permettant d'examiner régulièrement les principaux déterminants de la capacité d'engagement du FIDA, y compris la disponibilité de l'emprunt et d'autres flux nets de ressources. La gestion active du portefeuille et la planification du programme favoriseront la mise en œuvre efficace et financièrement viable du programme de prêts et dons, tout en évitant les ajustements majeurs en cours de cycle et en améliorant la prévisibilité.
22. L'approche présentée pour déterminer le montant des ressources disponibles pour engagement au FIDA s'accompagne d'une nouvelle proposition de mise à jour des principes et des normes opérationnelles applicables. La nouvelle approche tient compte des réformes de l'architecture financière qui ont été récemment adoptées ou doivent être approuvées dans un avenir proche, notamment la Politique d'adéquation des fonds propres, la nouvelle approche de la gestion des liquidités et le Cadre d'emprunt intégré. Elle met également à profit l'expérience acquise ces dernières années, y compris concernant le renforcement des restrictions – notamment à l'égard des sources de financement et de la mise à disposition fiable, rentable et opportune des financements.
23. Le rapport sur les ressources disponibles pour engagement continuera d'être présenté au Conseil d'administration pour approbation à la fin de chaque année civile, afin de déterminer le montant maximum du programme de prêts et dons de l'année suivante, l'objectif ultime étant d'assurer une bonne planification à l'appui du programme de prêts et dons, tel qu'approuvé pour chaque cycle de reconstitution. Le plan de financement sera inclus dans le rapport afin que les États membres puissent évaluer les progrès accomplis concernant l'obtention des emprunts requis pour le cycle de reconstitution.

## Structure stratégique



## Évolution financière du FIDA, sources de financement et utilisation des fonds

### Principales tendances financières

- Depuis sa création, le FIDA est parvenu à mobiliser des ressources pour s'acquitter de son mandat unique, à savoir aider les ruraux pauvres en contribuant à la réduction de la pauvreté rurale, en inscrivant son action dans un cadre stratégique clair et en produisant un impact considérable. Au fil des ans, il a modifié son approche opérationnelle pour aider les pays bénéficiaires à faire face à l'évolution du paysage du développement rural et du contexte économique général. Située au cœur de son mandat et de son modèle opérationnel, la capacité de financement du FIDA doit être constamment révisée et renforcée pour garantir l'affectation durable des ressources.
- En réponse aux attentes des donateurs et aux besoins des emprunteurs, le FIDA a progressivement ajusté sa trajectoire financière dans le sillage des deux phénomènes moteurs suivants:

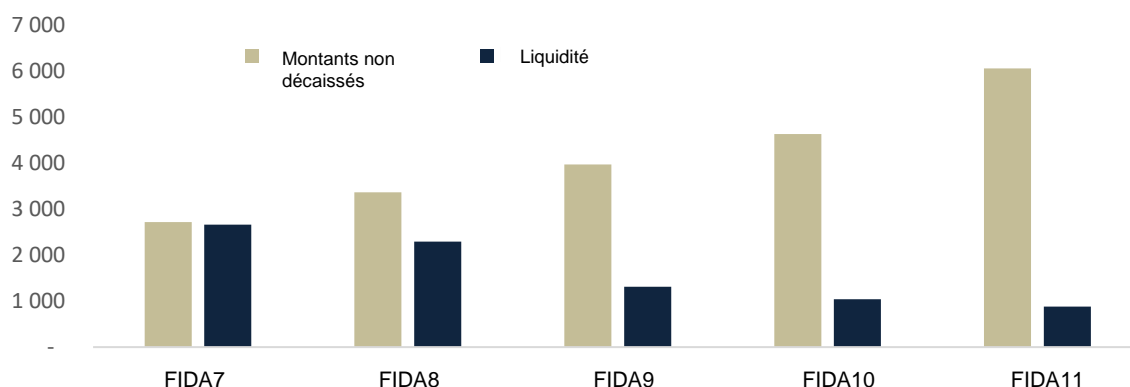
- Augmentation des engagements.** Pour replacer dans son contexte l'évolution du profil financier du FIDA évoquée plus haut, notons que le programme de prêts et dons de l'institution a connu une hausse sensible, passant de 2 milliards d'USD pour FIDA7 à 3,5 milliards d'USD pour FIDA11 aujourd'hui, soit une augmentation de 75%<sup>11</sup>.

Le programme de prêts et dons cumulé pour la période comprise entre FIDA7 et FIDA11 est estimé à 14,7 milliards d'USD, environ trois fois le montant des contributions des donateurs (4,6 milliards d'USD).

Cet engagement de financement ambitieux, couplé à l'application d'autres mesures éprouvées d'efficacité opérationnelle, s'est également traduit par des décaissements cumulés d'un montant total estimé à quelque 10 milliards d'USD pour la même période. Malgré l'impressionnant montant des ressources affectées au titre du programme de prêts et dons, le portefeuille en cours non décaissé devrait grimper à environ 6 milliards d'USD d'ici à la fin de la période couverte par FIDA11. Ce montant est six fois supérieur à la position de liquidité estimée pour la fin du cycle de reconstitution actuel, pour des niveaux similaires au cours de FIDA7 (voir la figure 1).

Figure 1

#### Évolution de la fraction non décaissée (ou engagements) au regard de la position de liquidité

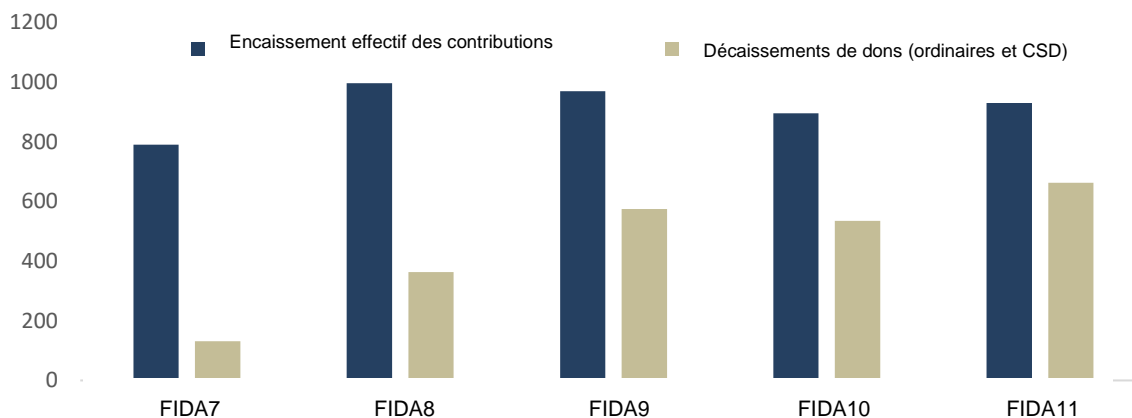


<sup>11</sup> Il est important de noter que, lorsque la dernière version du rapport sur le montant des ressources disponibles pour engagement a été adoptée, le niveau du programme de prêts et dons était censé se maintenir autour de 2,5 milliards d'USD et n'atteindre 3,3 milliards d'USD que pour FIDA15, les contributions ordinaires étant estimées à environ 2,5 milliards d'USD.

- 2) **Financements sous forme de dons.** Le deuxième changement majeur enregistré par le FIDA concerne l'augmentation des financements octroyés sous forme de dons depuis la mise en place du CSD adopté par le FIDA en 2007. Les financements accordés au titre du CSD ont sensiblement aidé les pays les plus vulnérables et démunis, qui constituent le cœur de cible de la mission du FIDA; toutefois, l'octroi de dons en lieu et place des prêts a réduit les possibilités de rentrées futures.

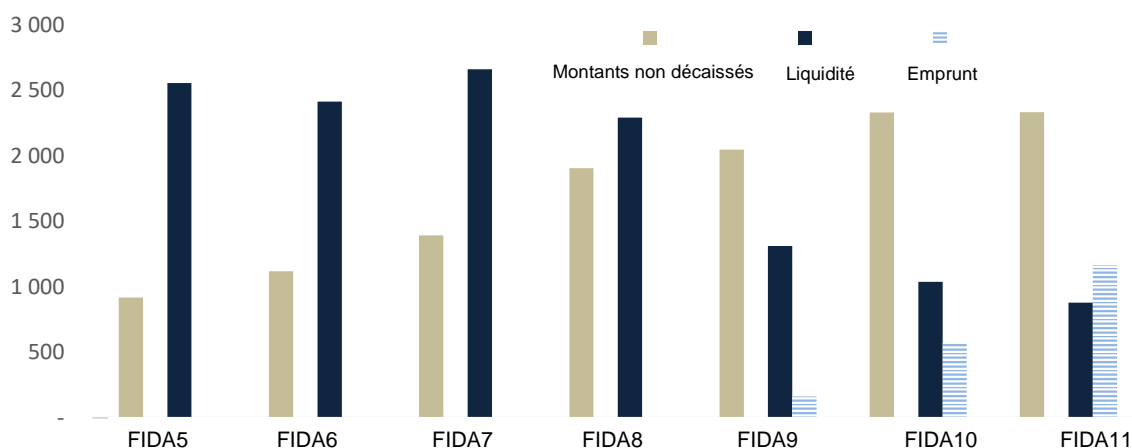
Si l'on considère les ressources affectées aux activités financées par des dons, les décaissements de dons représentaient avant FIDA7 environ 6,5% des décaissements du FIDA. Depuis l'introduction du CSD, les dépenses y relatives et les dons totalisent en moyenne 17% du total des décaissements. S'agissant des encaissements effectifs, les décaissements de dons se chiffraient à environ 15% des contributions effectives pour FIDA7, pourcentage qui grimpe à 65% d'après les estimations pour FIDA11.

Figure 2  
**Évolution des décaissements des dons (ordinaires et CSD) par rapport aux encaissements effectifs**



3. L'un des éléments clés de la transformation de l'architecture financière du FIDA réside dans l'introduction de l'emprunt en tant que source de financement complétant les contributions et les autres ressources de base, à savoir les remboursements de prêts. Comme on peut le voir à la figure 3 ci-après, alors que les liquidités étaient deux fois supérieures aux sorties pour FIDA7, le niveau de liquidité est depuis FIDA9 inférieur aux engagements, suivant une courbe descendante au fil des cycles, ce qui induit une dépendance accrue à l'égard des ressources empruntées pour financer les obligations en cours.

Figure 3  
**Évolution de la position de liquidité et de l'emprunt par rapport aux décaissements**



4. Les deux tendances précitées ont incité le FIDA à engager plusieurs réformes pour recalibrer son modèle financier et opérationnel. Deux rapports indépendants importants sont venus confirmer la nécessité de renforcer la gestion financière et la gestion des risques au sein de l'institution: le rapport tiré de l'évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA, entreprise à la mi-2018 par son Bureau indépendant de l'évaluation, et le rapport de l'examen externe indépendant de la gestion des risques financiers au FIDA, mené durant le deuxième semestre de 2018.
5. Consciente de la transformation à opérer, la direction a entrepris de mettre à jour les politiques existantes et de concevoir un nouveau cadre afin de renforcer son profil financier.
6. Au cours de FIDA11, le Fonds a commencé à prendre des mesures au titre de sa feuille de route financière. La réforme du CSD, la Politique d'adéquation des fonds propres, le Cadre de gestion actif-passif et la nouvelle approche de gestion des liquidités sont autant de nouveaux outils destinés à préserver la capacité d'engagement et la viabilité financière du FIDA. Au cours de FIDA12, le Fonds continuera d'appliquer les mesures convenues pour transformer le cadre financier, ce qui sera déterminant pour concrétiser l'ambition qu'a le FIDA d'étendre son impact.
7. La consolidation de la transformation de l'architecture financière du FIDA sera complétée par deux grandes améliorations financières: premièrement, l'achèvement de la procédure de notation du crédit, et, deuxièmement, la mise en œuvre du Cadre d'emprunt intégré. En outre, la mise en place du Cadre régissant les remboursements accélérés et les remboursements anticipés volontaires permettra d'élargir la capacité d'engagement du Fonds. L'amélioration du profil de gestion financière et de gestion des risques du FIDA renforcera sa capacité à absorber les pertes et à jouer un rôle anticyclique. Pour ce faire, la direction et les États membres devront mener une action concertée afin de faire du FIDA une institution de financement du développement à la fois solide et viable financièrement.
8. L'objectif ultime de ces politiques est de permettre au FIDA de mieux s'acquitter de son mandat grâce à la mise en œuvre efficace et financièrement viable du programme de prêts et dons. La capacité financière du FIDA était, jusqu'à présent, essentiellement axée sur les liquidités. Du fait de l'introduction de l'emprunt, il est apparu nécessaire d'adopter une approche dynamique et globale de la gestion du risque afin de garantir la viabilité de l'institution. Le FIDA a donc entrepris de mettre en place une structure financière plus complexe fondée sur les éléments fondamentaux que sont l'adéquation des fonds propres et les liquidités.
9. Bien que l'effet de levier contribue à porter le programme de prêts et dons au-delà de ce qui serait possible avec les seules contributions ordinaires, le montant empruntable n'en est pas moins limité par le fait que la solidité financière des institutions financières est fonction de leur niveau de fonds propres et, par conséquent, de leur capacité à absorber les pertes éventuelles résultant des activités.
10. La continuité des opérations de l'institution sert au mieux les intérêts des pays donateurs et des pays bénéficiaires. Les pays donateurs sont intéressés par l'optimisation de l'utilisation de leurs contributions ordinaires, tandis que les pays bénéficiaires ont besoin des fonds octroyés par l'institution pour financer des programmes et projets au profit des populations les plus démunies des zones rurales.
11. La disponibilité des ressources requises pour appuyer la mission du FIDA est de la plus haute importance, et elle doit être évaluée sur la base d'une série de mesures et de définitions claires, de sorte que l'évolution de la capacité de financement

puisse être quantifiée et communiquée aux États membres en temps opportun et de façon transparente.

12. À cet égard, il est important de mettre en lumière l'évolution des sources de financement du FIDA et de l'utilisation des fonds.

#### **Sources de financement**

13. Depuis la création du FIDA, les contributions des donateurs constituent la principale source de financement de l'institution. Toutefois, le FIDA a aujourd'hui besoin de deux grandes sources de financement pour honorer ses engagements en matière de financement.

14. **Ressources de base.** L'architecture financière du FIDA était initialement centrée sur les contributions aux reconstitutions, complétées plus tard par d'autres sources de financement non remboursables, telles que les fonds récupérés des prêts.

- Les contributions aux reconstitutions demeurent le pilier central du financement des opérations du FIDA et se sont stabilisées depuis FIDA7 dans une fourchette située entre 1 milliard d'USD et 1,5 milliard d'USD.
- Les remboursements du principal par les emprunteurs (remboursements des crédits) ont sensiblement augmenté et constituent aujourd'hui la deuxième source de financement du FIDA, cette composante atteignant quelque 788 millions d'USD pour FIDA10, contre 562 millions d'USD pour FIDA7, soit une augmentation d'environ 40%. À compter de FIDA12, les remboursements des crédits devraient représenter la première source de financement de l'institution.
- Les charges d'intérêt des prêts constituent également une importante source de financement pour le FIDA, totalisant en moyenne environ 20% des remboursements de prêts par reconstitution.
- Les produits des placements de trésorerie sont jugés négligeables et ne représentent pas une composante essentielle de la capacité de financement du FIDA, en raison de l'aversion accrue au risque – décision de ne pas exposer le FIDA aux risques non essentiels, tels que le risque de marché – et d'un environnement de marché complexe affectant les rendements des placements prudents.

15. **Ressources extérieures.** L'encours des engagements du FIDA, soit les prêts et dons non décaissés, a augmenté depuis FIDA7 et est aujourd'hui considérable. Depuis FIDA9, l'emprunt fait partie intégrante des ressources du FIDA. Pour FIDA12, il est estimé que l'emprunt apportera près de 35% des financements, alors que les encaissements provenant des contributions se situeront sous la barre des 30%, ne constituant que la troisième source de financement.

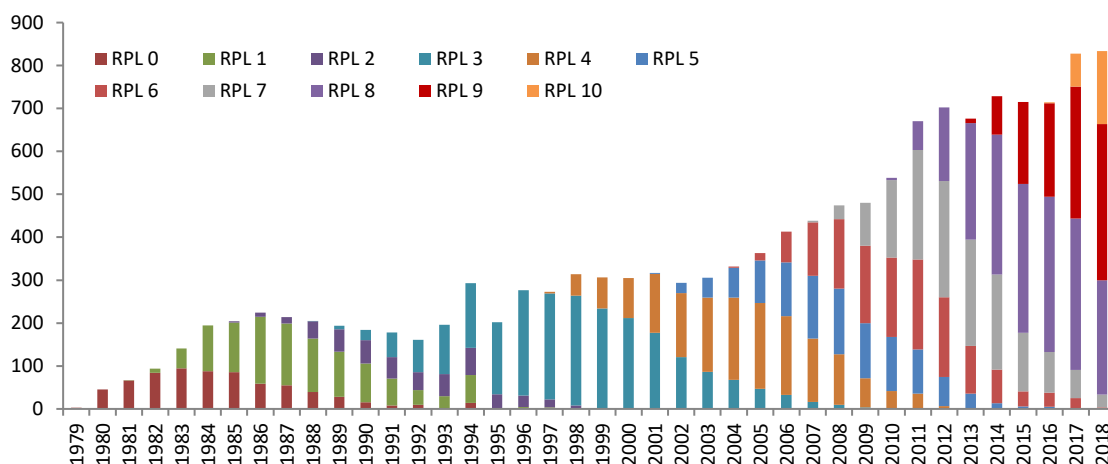
16. Il importe de noter qu'une part des engagements du FIDA a été financée par les moyens suivants:

- **Affectation de ressources inutilisées.** Le FIDA a de tout temps conservé un niveau élevé de liquidité. L'accroissement progressif des engagements depuis FIDA7, intervenu alors que les contributions sont restées stables, a été financé en partie grâce à la solide position de liquidité maintenue par le passé. Toutefois, si la position de liquidité se situait à environ 2,5 milliards d'USD au début de FIDA7 pour 1,4 milliard d'USD de décaissements, elle est retombée à seulement 1 milliard d'USD environ au début de FIDA11 pour des décaissements estimés à 2,3 milliards d'USD.
- **Concentration des ressources en début de période.** L'épuisement des fonds propres (ou excès de liquidité) n'est pas la seule explication à la hausse sensible des ressources. Conformément à l'approche en vigueur pour les projections de trésorerie, le modèle opérationnel du FIDA a été en partie



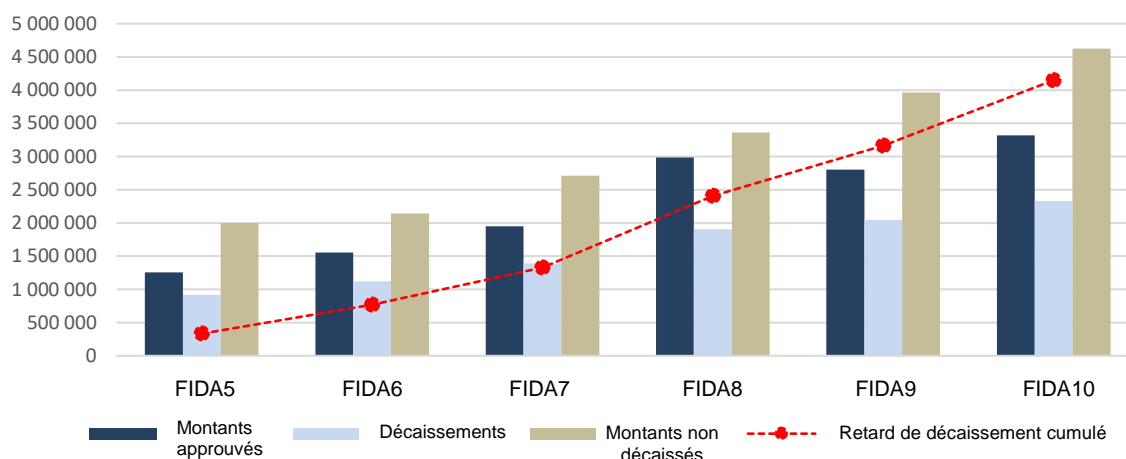
soutenu par la concentration en début de période des futurs apports de ressources destinés aux nouvelles opérations, qui s'explique par les retards de décaissement naturels dans les opérations.

Figure 4  
**Retard de décaissement (décaissements annuels par cycle de reconstitution)**



17. Le terme "retard de décaissement" s'utilise pour désigner l'intervalle de temps écoulé entre l'approbation d'une nouvelle opération et son décaissement. On estime qu'il faut 3,5 cycles de reconstitution pour décaisser la totalité des opérations approuvées pour une seule reconstitution. En effet, la part des décaissements des ressources engagées au cours d'une reconstitution s'est stabilisée autour de 30% en moyenne depuis FIDA7. Le retard de décaissement cumulé entre FIDA5 et FIDA10 est estimé à 4,1 milliards d'USD (soit 90% de la fraction non décaissée à la fin de FIDA10).

Figure 5  
**Retard de décaissement cumulé et augmentation de la fraction non décaissée**



18. **Nouvelles mesures proposées pour étendre la capacité d'engagement.** Ces dernières années, le FIDA a exploré d'autres moyens d'élargir sa capacité d'engagement:

- Il est proposé d'introduire une clause de **remboursement accéléré** dans les accords de financement de sorte à permettre à certains emprunteurs de rembourser plus vite les prêts concessionnels en cours sous certaines conditions. Cette clause entrera en vigueur pendant FIDA12. Il est en outre proposé de mettre en place un cadre complémentaire qui permettrait au FIDA, dès avant FIDA12 et par la suite, d'inciter financièrement les pays

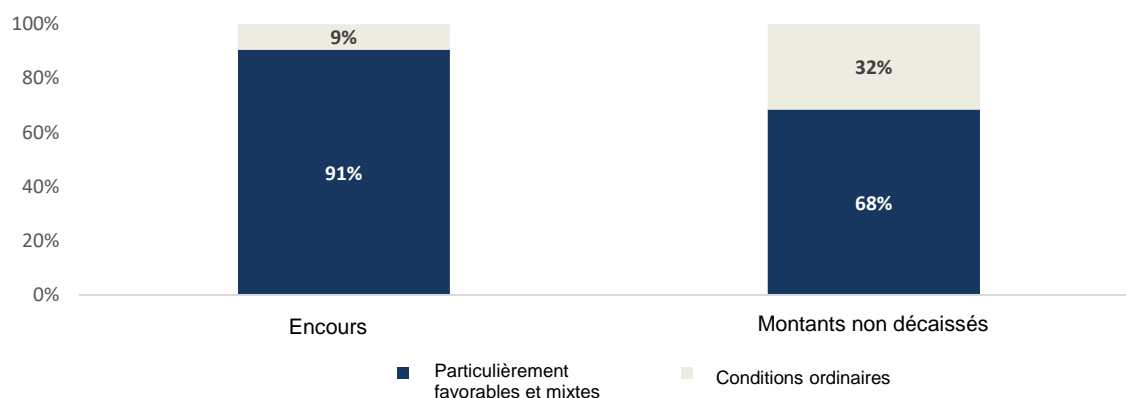
membres admissibles et solvables à **rembourser volontairement par anticipation** leurs prêts particulièrement concessionnels en cours. C'est une clause standard dans les IFI homologues et son adoption lors de FIDA12 donnerait au Fonds la possibilité de mieux harmoniser ses pratiques avec celles des autres IFI.

- Ces dernières années, le FIDA s'est orienté vers une approche de gestion plus active du portefeuille. Cette approche englobe le suivi et la gestion des engagements non tirés, des fonds inutilisés, des prêts éteints et des projets susceptibles d'annulation.

### Utilisation des ressources

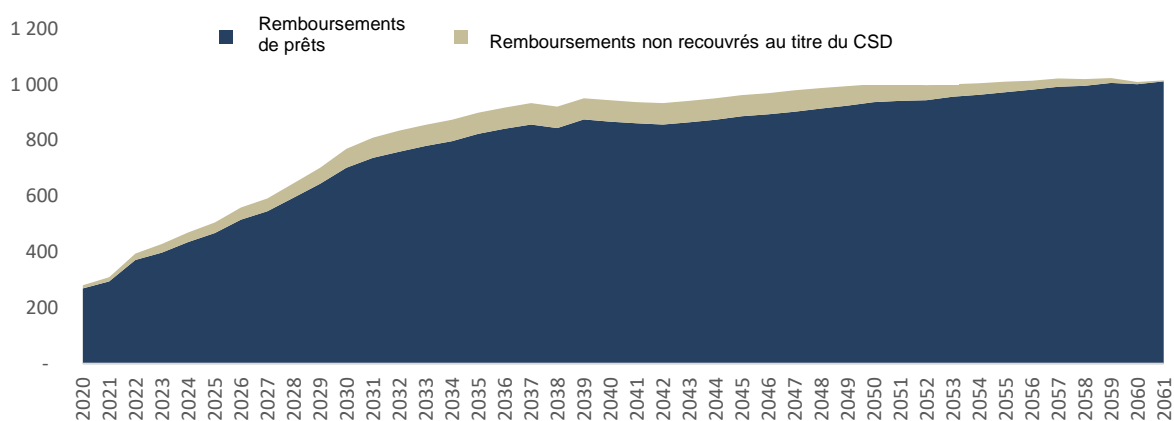
19. **Prêts concessionnels.** Compte tenu du mandat du FIDA, le portefeuille de prêts de l'institution s'apparente à plusieurs égards à celui des autres IFI. Ce portefeuille se caractérise avant tout par sa concessionnalité, celui-ci se composant à 91% de prêts assortis de conditions mixtes et de conditions particulièrement favorables.
20. Toutefois, le portefeuille est appelé à évoluer au vu de la composition des prêts non décaissés: 68% de prêts particulièrement concessionnels et 32% de prêts ordinaires. Cela confirme également que l'emprunt est nécessaire pour permettre le décaissement de la fraction non décaissée des prêts, hors prêts particulièrement concessionnels.

Figure 6  
**Répartition de l'encours du portefeuille par rapport aux ressources non décaissées (en pourcentage)**



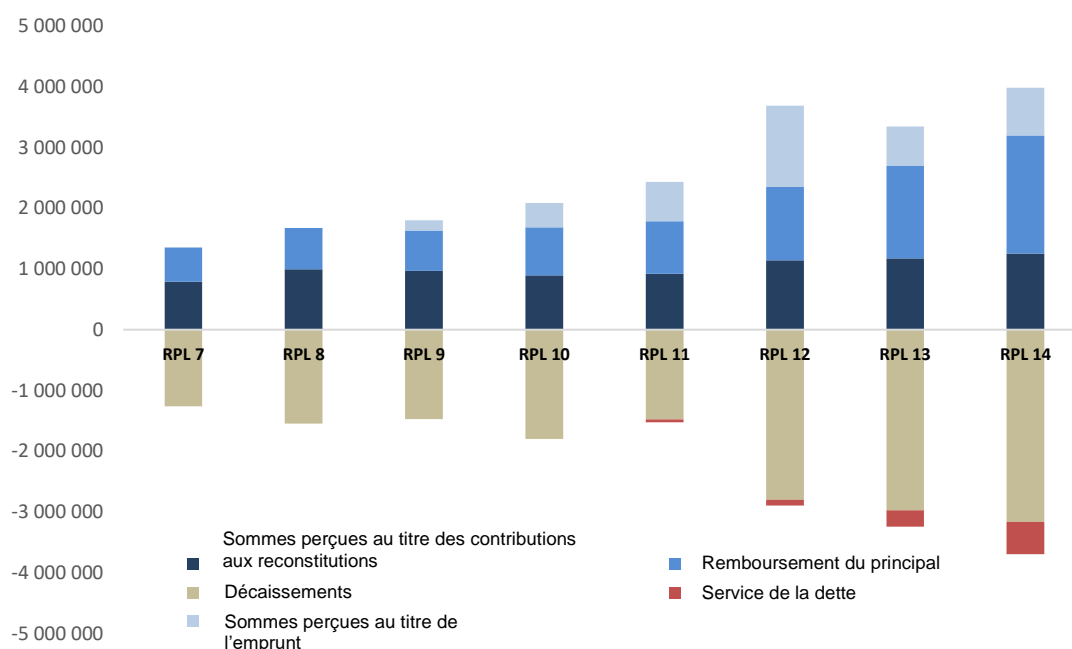
21. **Dons.** La réduction prévue du nombre de prêts particulièrement concessionnels s'explique en partie par l'évolution des conditions économiques prévalant dans certains pays bénéficiaires du FIDA, qui sont uniquement admis à recevoir des dons. Depuis l'introduction du CSD, le FIDA a engagé 2,5 milliards d'USD en prévoyant que ces montants seraient compensés par les remboursements effectués par les États membres en sus du versement des ressources de base. La non-matérialisation de ces remboursements a eu une incidence sérieuse sur les flux de trésorerie du Fonds. Il est essentiel de noter que l'adoption du CSD en 2007 a eu un double impact financier: premièrement, elle a entraîné la concentration en début de période des ressources du FIDA devant être compensées par les encaissements des contributions provenant des reconstitutions à venir; deuxièmement, elle a occasionné une réduction des futurs remboursements de crédit soutenant la capacité d'engagement.

Figure 7  
Remboursements non recouverts au titre du CSD



22. Enfin, la volonté de préserver la capacité du FIDA à accorder des financements sous forme de dons a motivé la révision du cadre de financement à long terme. Il convient de rappeler que, pour éviter l'érosion des fonds propres et de la capacité de financement du FIDA, les financements sous forme de dons doivent impérativement être imputés à la part nette des contributions aux reconstitutions.
23. En bref, comme décrit à la figure 8, les sources de financement et les utilisations des ressources du FIDA devraient sensiblement s'accroître au cours de la prochaine reconstitution, en raison des ambitieux programmes précédemment adoptés et de la volonté de continuer d'aider les pays bénéficiaires aux mêmes niveaux d'engagement que ceux retenus lors des deux derniers cycles de reconstitution.

Figure 8  
Sources de financement du FIDA et utilisation des fonds (estimations)



## Piliers des financements

### Liquidités

1. Le niveau de liquidité de l'institution décroît régulièrement depuis dix ans, en raison de cibles opérationnelles ambitieuses. Consciente de cette tendance, la direction a présenté en décembre 2019 le document intitulé "Nouvelle Politique en matière de liquidités du FIDA: Principes et lignes directrices" (EB 2019/128/R.47) pour s'adapter au profil financier émergent. La nouvelle approche appelle à augmenter le niveau de liquidité, l'objectif étant de fixer une cible révisée qui soit à la hauteur d'un programme de prêts et dons ambitieux et de la taille considérable et grandissante des prêts et dons approuvés et non décaissés, représentant quelque 70% du portefeuille décaissé.
2. Plus précisément, la nouvelle approche en matière de liquidités s'articule de manière synthétique autour de deux grands principes: premièrement, les niveaux de liquidité doivent toujours se situer au-dessus des engagements annuels de façon à couvrir à court terme l'engagement du FIDA dans les pays bénéficiaires, et, deuxièmement, le FIDA doit constituer des volants de liquidité pour absorber les chocs éventuels et s'assurer du respect de ses engagements à moyen terme.
3. Il convient de noter par ailleurs que l'augmentation des liquidités est une condition préalable à la mise à profit à l'avenir de sources de financement diversifiées pour compléter les ressources de base. Dans la mesure où le FIDA dépend davantage des prêteurs pour affecter des ressources à ses programmes, ceux-ci procèdent à des vérifications préalables strictes pour évaluer le profil financier du FIDA, en se fondant principalement sur le niveau de capitalisation et les liquidités. La notation du crédit du FIDA permettrait aux prêteurs de connaître l'avis extérieur le plus fiable sur le profil de l'institution, ce qui donnerait à cette dernière la possibilité d'élargir ses sources de financement.
4. Dans un souci de préservation du niveau de liquidité, une approche à court terme sera mise en place de sorte à définir le niveau minimum de liquidité requis pour garantir la couverture des engagements sur 12 mois, sans le concours d'une source de financement supplémentaire. Cela protégera le FIDA de toute perturbation au niveau de ses activités de base, en assurant que les décaissements annuels peuvent être réalisés comme prévu.
5. Dans le même temps, le seuil de liquidité cible sera utilisé pour établir les projections relatives aux activités d'emprunt et évaluer les scénarios potentiels afin d'éviter les déficits de financement résultant d'un manque de liquidités et de préserver des fonds suffisants pour surmonter les périodes de stress.
6. Le niveau de liquidité est une mesure du volume de ressources disponibles pour honorer les obligations financières arrivant à échéance. La gestion des liquidités permettra de conserver un volant de liquidité pour le recalibrage de la capacité de financement et d'engagement, le but étant de repositionner en tout temps le FIDA sur une trajectoire de viabilité financière.
7. L'adéquation des fonds propres (solvabilité) et les liquidités sont complémentaires, mais pas interchangeables. Ces deux composantes sont requises pour assurer la survie de l'institution et la réalisation de son mandat à court, moyen et long terme.

### Fonds propres

8. Dans toute institution de financement du développement, les fonds propres proviennent de deux grandes sources: i) les contributions des Membres; ii) la génération interne de capitaux (revenu net). La prévalence d'une source par rapport à une autre dépend de la nature et de la stratégie de chaque institution. Étant donné que le FIDA octroie principalement des dons et des prêts à des conditions favorables, sa capacité de générer des fonds propres en interne est limitée. Il faut donc reconnaître que ses fonds propres sont sa principale ressource,

qui est limitée, si bien que le principe de préservation du capital (réduction des pertes au minimum) doit être un élément clé de sa stratégie financière, parallèlement aux nouvelles injections permanentes de capital sous forme de contributions des États membres.

9. Selon la Politique d'adéquation des fonds propres du FIDA, approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2019, les fonds propres utilisables constituent le principal indicateur pour évaluer l'utilisation des fonds propres du FIDA et le volume de ressources disponibles pour financer ses opérations futures. Il est proposé que les fonds propres utilisables constituent la principale mesure permettant d'évaluer l'utilisation des fonds propres du FIDA et la disponibilité des ressources en vue des engagements futurs.
10. Pour déterminer la dynamique des fonds utilisables, il est impératif d'évaluer les variations du montant total des fonds propres initiaux disponibles, à savoir le montant total des fonds propres ajusté des contributions à recevoir et des billets à ordre à encaisser et majoré de la provision pour pertes sur prêts. Le deuxième indicateur clé à utiliser pour évaluer les fonds utilisables est le montant total des ressources requises, à savoir la totalité des fonds propres exigés pour faire face aux risques auxquels le FIDA est exposé (risque de crédit, risque de marché, ajustement à la juste valeur, etc.). Enfin, conformément à la politique, un volant prudentiel doit être conservé (exprimé en pourcentage des fonds propres initiaux disponibles) pour faire face à des tensions imprévues et persistantes non prises en compte dans les mesures du capital économique. Le volant de réserve peut aussi jouer un rôle anticyclique.
11. L'adéquation des fonds propres est un indicateur fondamental de la capacité du FIDA à absorber d'éventuelles pertes qui pourraient découler de ses opérations. Elle repose sur la comparaison entre le niveau de fonds propres disponibles et le niveau de fonds propres requis pour absorber les pertes éventuelles.
12. La planification des fonds propres repose sur le bilan projeté du FIDA, lui-même déterminé à partir d'hypothèses destinées à traduire le plus fidèlement possible la stratégie à long terme et la réserve d'opérations du FIDA. À la lumière de ce qui précède et compte tenu de l'horizon à long terme des opérations du FIDA, les hypothèses sous-tendant ces estimations doivent être examinées périodiquement de sorte que les corrections nécessaires puissent être effectuées en temps opportun pour éviter le dépassement des plafonds financiers fixés par le Conseil d'administration.
13. À moyen terme, les ressources disponibles pour engagement seront déterminées en fonction de la trajectoire projetée des fonds utilisables du FIDA et du respect du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources, qui contribuera à la préservation des fonds propres de l'institution. Étant donné que le FIDA octroie principalement des dons et des prêts à des conditions favorables, ses fonds propres sont sa principale ressource, qui est limitée, si bien que le principe de préservation du capital (réduction des pertes au minimum) doit être un élément clé de sa stratégie financière, de même que la pérennisation des apports provenant des contributions ordinaires des États membres.
14. Les principaux éléments de la stratégie de préservation des fonds propres du FIDA sont décrits ci-après:
  - **Niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources.** Tous les scénarios de projection de la reconstitution des ressources devraient porter au minimum sur les éléments suivants: i) le remboursement en temps voulu du principal non perçu dans le cadre des engagements approuvés au titre du CSD et arrivant à échéance durant le cycle de reconstitution; ii) le préfinancement des nouveaux engagements au titre du CSD; iii) le programme ordinaire de dons; iv) les dépenses de fonctionnement. Si et

seulement si la reconstitution des ressources dépasse la somme de ces besoins financiers, le FIDA disposera de nouveaux fonds pour traiter les risques associés à ses nouvelles opérations de prêt.

- **Ressources empruntées.** La planification financière du FIDA tiendra compte de sa capacité à supporter le service de la dette, eu égard à ses implications sur le plan des liquidités, de la solvabilité et des autres risques associés. Le coût de l'emprunt devra rester inférieur à un certain niveau, faute de quoi on pourrait assister à une érosion des fonds propres du FIDA et il pourrait être nécessaire d'exiger des contributions supplémentaires des États membres.
- **Dépenses de fonctionnement.** L'optimisation des coûts de fonctionnement aura une incidence sur les fonds propres du FIDA. Tout plan de gestion destiné à accroître l'efficacité opérationnelle améliorera les ratios de fonds propres, tandis que toute hausse des coûts produira l'effet inverse. Il convient d'inclure dans les projections financières toute hypothèse significative qui influe sur la courbe d'évolution des coûts de fonctionnement du FIDA.

## Gestion des ressources disponibles pour engagement – instruments

Approche	Horizon de planification	Objectif	Variabes clés
<b>Exigence de liquidité à court terme</b>	12 mois  24 mois	Coussin d'actifs liquides couvrant les engagements financiers à court terme  <i>(comme prescrit dans la Politique du FIDA en matière de liquidités)</i>	<b>Rentrées à court terme:</b> contributions, remboursements de prêts, produit des placements, encaissement des emprunts contractés  <b>Sorties à court terme:</b> décaissements des prêts et dons, dépenses administratives, service de la dette, autres sorties
<b>Planification des liquidités à long terme</b>	1 à 3 cycles de reconstitution	Évaluation du coussin d'actifs liquides projeté permettant de couvrir les engagements financiers sur un horizon de projection à long terme  <i>(montant des ressources disponibles pour engagement utilisé comme outil de contrôle)</i>	<b>Rentrées et sorties:</b> projections à long terme des entrées et sorties provenant des ressources de base  <b>Plan de financement:</b> détermination des nouveaux besoins d'emprunt à couvrir grâce à l'intégration des emprunts prévus et des nouveaux emprunts
<b>Planification des fonds propres</b>	1 à 5 cycles de reconstitution	Évaluation de la capacité de risque du FIDA <sup>12</sup>  <i>(comme prescrit dans la Politique d'adéquation des fonds propres)</i>	<b>Niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources:</b> couverture au titre des contributions de toutes les dépenses non recouvrables au minimum (dons ordinaires et dons au titre du CSD et dépenses de fonctionnement)  <b>Consommation de fonds propres projetée:</b> estimée à partir du bilan projeté et des engagements hors bilan, qui sont principalement le fruit de l'interaction entre les volumes de prêts, les conditions de prêt (concessionnalité) et le pays d'exposition (notation)

<sup>12</sup> Niveau de risque que le FIDA est capable d'assumer, exprimé par le rapport entre les fonds propres disponibles et les pertes pouvant découler de ses opérations de développement.