

Cote du document:	<u>EB 2009/96/R.2/Add.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>3</u>
Date:	<u>24 avril 2009</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

F



Ouvrir pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Observations du Bureau de l'évaluation sur la politique du FIDA en matière de finance rurale

Conseil d'administration — Quatre-vingt-seizième session
Rome, 29-30 avril 2009

Pour: **Examen**

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

Luciano Lavizzari

Directeur du Bureau de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: l.lavizzari@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Observations du Bureau de l'évaluation sur la politique du FIDA en matière de finance rurale

1. **Contexte.** En 2006, le Bureau de l'évaluation (OE) a réalisé une évaluation au niveau de l'institution de la politique du FIDA en matière de finance rurale (PFR), qui a été examinée par le Comité de l'évaluation à sa quarante-sixième session¹ en décembre 2006 et par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-neuvième session, en avril 2007². Le Conseil a pris note des conclusions et recommandations d'ensemble de l'évaluation et entériné l'accord conclusif établi par l'évaluation³.
2. Compte tenu de ce qui précède et conformément aux dispositions prévues dans le mandat et le règlement intérieur du Comité de l'évaluation⁴, le Comité, lorsqu'il a approuvé à sa cinquante-quatrième session l'ordre du jour provisoire pour 2009, a décidé de débattre de la nouvelle politique du FIDA en matière de finance rurale ainsi que des observations d'OE avant la soumission du texte au Conseil d'administration en avril 2009 pour approbation.
3. **Observations générales.** La nouvelle politique, dont la formulation a fait l'objet d'un vaste processus participatif, est une évolution positive pour l'un des secteurs prioritaires du FIDA – la finance rurale –, lequel représente actuellement environ 20% du portefeuille des opérations du Fonds. Elle a été élaborée conformément à la recommandation énoncée dans l'évaluation⁵ susmentionnée. Les efforts déployés par la direction pour améliorer les outils de décision du FIDA dans le domaine de la finance rurale seront aussi utiles à la mise en œuvre de la nouvelle politique.
4. À la demande de la direction, OE a formulé des observations au sujet d'un précédent projet de texte interne de la politique. Les présentes observations se rapportent au texte final devant être examiné à la fois par le Comité de l'évaluation et par le Conseil d'administration. La politique a été élaborée dans un esprit positif qui démontre l'importance d'une collaboration constructive entre OE et la direction, notamment dans les cas où il existe un accord conclusif ou des informations indépendantes issues de l'évaluation.
5. La nouvelle politique marque de toute évidence un progrès pour le FIDA par rapport à la précédente, et elle sera un outil de référence précieux pour le personnel et tous ceux engagés dans la conception et l'exécution de projets et programmes ayant trait à la finance rurale. La section II, intitulée "Définition de la finance rurale", est très pertinente, car elle explique le sens de divers termes (finance rurale, microcrédit, microfinance et prestataires de services financiers, notamment) qui sont à la base de la politique et des activités du FIDA dans le secteur.
6. La politique précise également les objectifs, les normes et les instruments à l'appui des activités du FIDA en matière de finance rurale. Elle donne des précisions sur les trois différents niveaux d'intervention pour les futures activités du FIDA visant à promouvoir des services financiers ruraux pour tous: i) le niveau micro – les prestataires de services financiers et les bénéficiaires ultimes; ii) le niveau méso – l'infrastructure financière, plus précisément les institutions de deuxième rang et les institutions faitières; et iii) le niveau macro, qui couvre les politiques et la réglementation (création d'un environnement porteur). Ces différents niveaux offrent au FIDA divers points d'engagement possibles au sein d'un cadre clair, ce qui fait de la politique un document beaucoup plus utile et immédiatement

¹ Voir le document EC 2006/46/W.P.2.

² Dans le contexte du rapport du président du Comité de l'évaluation.

³ Voir le paragraphe 20 du procès-verbal de la session du Conseil d'administration (document EB-2006-89).

⁴ Voir le paragraphe 47, point iv).

⁵ L'accord conclusif recommandait d'actualiser la politique en matière de finance rurale de 2000. Toutefois, la proposition de 2009 va plus loin, dans la mesure où il s'agit d'une nouvelle politique qui fait fond sur la politique institutionnelle de 2000 et tient compte des résultats de l'évaluation au niveau de l'institution.

compréhensible pour tous ceux appelés à concevoir ou à appuyer l'exécution de programmes ayant trait aux services financiers en milieu rural.

7. De manière significative, la politique souligne l'importance de la coopération et des partenariats avec d'autres organismes de développement, ce qui va dans le sens du programme d'harmonisation et de coordination prévu dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. La politique recense certaines institutions avec lesquelles des partenariats pourraient être établis pour promouvoir des approches et des mécanismes d'exécution novateurs permettant de fournir des services financiers dans des zones rurales éloignées.
8. Dans l'ensemble, le document fournit une mine d'informations, mais il serait bon de donner plus de détail, par souci de mise en contexte et de clarté. Un document complémentaire devrait, à un moment ou un autre, établir le contexte institutionnel (par exemple, identifier les principaux acteurs institutionnels, leurs domaines de spécialisation et les synergies possibles avec le FIDA)⁶ et étudier l'expérience acquise à ce jour par le Fonds en matière de finance rurale. Ce document pourrait aussi définir l'avantage comparatif du FIDA dans le secteur et montrer comment il se traduit aux trois niveaux d'intervention énumérés plus haut. La politique s'en trouverait renforcée, le rôle du FIDA en matière de finance rurale serait défini plus clairement et les possibilités de partenariats avec d'autres organismes de développement seraient mises en évidence.
9. **Observations spécifiques.** Comme il a été indiqué, la politique énonce l'approche et l'orientation globales des activités du FIDA en matière de finance rurale. Sous certains aspects, cependant, le document est plus qu'un simple exposé de politique générale sur la finance rurale. Par exemple, d'aucuns pourraient avancer qu'il serait plus judicieux de placer certains éléments de la section V sur les "Lignes directrices⁷" dans un document "clé en main" unique (comme les outils de décision du FIDA en matière de finance rurale) destiné à fournir au personnel et autres parties concernées des indications opérationnelles leur permettant de mettre en œuvre la politique dans le cadre des activités du FIDA.
10. S'agissant du paragraphe 13 de la politique – qui laisse entendre que les perspectives d'implication directe des banques commerciales dans la fourniture de services financiers ruraux au groupe cible du FIDA sont limitées –, l'expérience acquise au fil de l'évaluation montre qu'il existe de fait des exemples de réussite dans ce domaine (voir les évaluations terminales du projet de promotion de la femme au Tamil Nadu en Inde, le projet de développement rural en Géorgie et le projet de réduction de la pauvreté dans la zone des monts Qinling ou encore l'expérience acquise pour des projets en cours). De toute évidence, dans certaines conditions, les banques commerciales peuvent jouer un rôle plus grand à l'appui des opérations du FIDA. C'est pourquoi OE souhaiterait que la politique fasse fond sur ces exemples fructueux de collaboration avec des banques commerciales pour les projets et programmes du FIDA ayant trait à la finance rurale.
11. La section VI, intitulée "La mise en œuvre de la politique de finance rurale et ce qu'elle implique pour le FIDA", est essentielle pour déterminer les moyens de concrétiser la politique. Il aurait été bon que cette section étudie plus en détail les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les priorités recensées dans le document (par exemple, le suivi et la recherche de résultats ou encore le renforcement des capacités et des savoirs du FIDA en matière de finance rurale et l'effort de documentation sur ce sujet) ainsi que les mesures nécessaires pour lancer la nouvelle politique, notamment un plan de diffusion et d'information visant à sensibiliser les partenaires au niveau international et national.

⁶ Étant donné l'évolution rapide du contexte institutionnel de la finance rurale, il serait peut-être plus opportun que l'outil de décision pour la finance rurale qui doit être mis au point traite la question de la cartographie institutionnelle.

⁷ Par exemple, en ce qui concerne la nécessité d'"évaluer la demande de services financiers".

12. L'application de la politique (voir, par exemple, les indicateurs de la section "Suivi et recherche de résultats") aura des incidences sur le système d'autoévaluation plus large du FIDA, y compris les processus d'amélioration de la qualité, d'assurance qualité et de supervision, les examens à mi-parcours, les rapports sur l'état d'avancement des projets et les rapports d'achèvement des projets. Ces processus devront être affinés de manière à établir les résultats obtenus par rapport aux indicateurs spécifiés. La direction pourra ainsi recueillir plus aisément des données sur la santé du portefeuille de finance rurale du FIDA et en rendre compte. À ce propos, la direction pourra juger utile d'adopter une série spécifique d'indicateurs pour la politique et de les intégrer dans le cadre institutionnel de mesure des résultats, de manière à permettre le suivi de la mise en œuvre.
13. L'un des principes directeurs de la politique consiste à mener des activités au niveau macro par le biais de consultations, en vue de promouvoir un environnement propice (par exemple des politiques et stratégies nationales comprenant un cadre juridique, réglementaire et de contrôle adéquat en matière de finance rurale). Cet objectif est à la fois essentiel et difficile à atteindre pour une organisation de taille relativement limitée comme le FIDA, surtout dans les grands pays. On ne saurait trop insister sur la nécessité de nouer des partenariats stratégiques. En règle générale, il conviendrait d'adopter une approche différenciée et propre au contexte, telle que celle décrite au paragraphe 21 de la politique.
14. Il convient en outre de se pencher sur les implications pour les stratégies et opérations en cours dans un pays donné. Plus précisément, après l'approbation de la politique, il pourrait être utile que le Fonds effectue une évaluation rapide de son portefeuille, en particulier des programmes d'options stratégiques pour le pays, ainsi que des projets et programmes adoptés récemment, afin de déterminer s'ils sont alignés sur la nouvelle politique, et qu'il prenne toute mesure corrective nécessaire (à titre rétroactif).
15. Il est bon de noter que la politique traite de manière explicite la question de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes. Comme il est indiqué au paragraphe 19 de la politique et démontré par la vaste expérience acquise lors des évaluations, les moyens de subsistance et les revenus des femmes ont augmenté de manière exponentielle avec l'accès à des services viables de finance rurale⁸.
16. Sur une note plus générale, il est recommandé, lorsqu'une politique révisée ou nouvelle est précédée d'une évaluation, de joindre l'accord conclusif en annexe au document soumis pour approbation au Conseil d'administration. Ainsi, les membres du Conseil seraient en mesure de vérifier si la direction a intégré les recommandations issues de l'évaluation dans les nouvelles propositions. De fait, cela irait dans le sens de l'approche adoptée par le Conseil lors de l'examen de nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats, lesquels sont accompagnés, le cas échéant, de l'accord conclusif correspondant tiré des évaluations de programme-pays faites par OE. Une copie du résumé de l'évaluation de la politique en matière de finance rurale et de l'accord conclusif figurent donc en annexe au présent document, par souci de commodité (voir l'annexe I).

Évaluation au niveau de l'institution de la politique du FIDA en matière de finance rurale - accord conclusif

I. Introduction

⁸ La PFR indique aussi, à la note en page 9, que des guides sexospécifiques sont en cours de production.

17. Le présent accord conclusif a été établi à l'issue de l'évaluation, au niveau de l'institution, de la politique du FIDA en matière de finance rurale (PFR) et des activités y relatives. Avec cet accord conclusif, la direction du FIDA souscrit aux principales constatations de l'évaluation et s'engage à adopter et à appliquer ses recommandations. La méthodologie utilisée pour l'évaluation au niveau de l'institution a été mise au point à la fin 2005. Les différentes phases (à savoir, préparation, activités sur le terrain, établissement de rapports et retour d'information) se sont déroulées de février à novembre 2006.
18. L'évaluation au niveau de l'institution abordait trois questions: i) la PFR satisfait-elle aux meilleures pratiques du secteur de la finance rurale ou de la microfinance et donne-t-elle des orientations concrètes pour les opérations du FIDA?; ii) la PFR a-t-elle été mise en pratique?; et iii) le FIDA a-t-il utilisé des ressources, instruments et processus adéquats pour mettre en œuvre la PFR? L'évaluation portait notamment sur la PFR et les documents justificatifs, sur les politiques et stratégies propres au FIDA, sur les six stratégies régionales, sur les exposés des options et stratégies d'intervention par pays, et sur une analyse approfondie de 58 projets dans les 20 pays à l'étude. Des visites des sites de projet ont été organisées dans dix de ces pays.
19. L'évaluation au niveau de l'institution a été effectuée par une équipe indépendante, sous la direction du Directeur adjoint du Bureau de l'évaluation. Elle a été l'occasion d'échanges de vues entre le personnel et la direction du FIDA et d'un retour d'information des principaux partenaires, tous les services du Département gestion des programmes (PMD) et de la Division des politiques étant représentés.

II. Principales conclusions de l'évaluation

20. **Les services financiers sont essentiels pour la réduction de la pauvreté. Pourtant, seulement 10% des ruraux pauvres y ont accès.** Les systèmes financiers ont subi de grandes transformations ces dix dernières années, et dans les pays en développement, ils sont désormais plus solides, mais pas toujours au profit des ruraux pauvres. La microfinance, activité qui pourrait être favorable aux pauvres, semble à même de faire contrepoids à cette évolution, mais son introduction en milieu rural n'est ni facile ni rapide. Par conséquent, l'accès aux services financiers est très limité dans la plupart des zones rurales, où des millions de pauvres dépendent de services financiers inadéquats ou n'y ont pas accès du tout, ce qui leur nuit et nuit plus généralement au développement rural. Sans constituer la panacée en matière de réduction de la pauvreté, les services financiers ruraux vont de pair avec la promotion du développement rural et l'atténuation de la pauvreté.
21. **Le FIDA – leader potentiel en matière de finance rurale.** Dans son rôle de précurseur en matière de finance rurale, le FIDA a dû surmonter de nombreux obstacles pour établir des systèmes financiers au profit des pauvres. Il s'agit en outre d'un secteur dans lequel le FIDA dispose d'une gamme relativement complète d'ingrédients (la PFR, le plan d'action et les outils de décision en matière de finance rurale, les partenariats régionaux, les outils de suivi, etc.) qui constituent une approche stratégique pour le développement du secteur. L'expérience acquise par le passé, le volume impressionnant des prêts, l'existence de la PFR et la volonté d'améliorer l'efficacité en matière de développement pourraient faire du FIDA le principal acteur dans le domaine de la finance rurale. Il est sans aucun doute le seul à s'intéresser exclusivement aux zones rurales. Toutefois, pour l'instant, le FIDA est le premier principalement du fait du volume important de ses opérations dans ce secteur.
22. **La PFR applique les meilleures pratiques dans certains domaines mais pas tous.** Il ne fait aucun doute que la PFR comprend un certain nombre d'éléments qui répondent aux meilleures pratiques, malgré son manque de clarté dans certains

domaines et les améliorations nécessaires dans d'autres pour appliquer les toutes dernières nouveautés en la matière. La PFR établit un cadre général aux fins d'élaboration de stratégies régionales et nationales et de conception des projets, sans donner d'orientations bien définies s'agissant des normes escomptées. La PFR n'est pas suffisamment normative et prescriptive. Du fait du caractère permissif et de l'ambiguïté de la PFR, les stratégies régionales et nationales n'ont guère tenu compte de ses principes, même si la situation évolue, et les projets ne satisfont pas entièrement aux prescriptions qu'elle contient. Les deux autres lacunes sont que les coûts de la mise en œuvre de la PFR n'ont pas été déterminés et qu'il n'est pas obligatoire de modifier *a posteriori* les projets pour qu'ils répondent aux normes voulues.

23. **Progrès accomplis dans la mise en œuvre de la PFR.** En ce qui concerne les quatre défis qui se posaient à la PFR⁹, les projets bénéficiant de l'appui du FIDA ont enregistré des résultats plutôt satisfaisants pour tous les aspects. La pérennité des institutions financières partenaires (IFP) a été assurée dans 24% des cas – ce qui est un pourcentage faible mais comparable aux résultats obtenus par certains organismes qui œuvrent en zone urbaine dans des conditions moins difficiles. La diversification des produits et services financiers et des intermédiaires financiers a été positive mais modeste. S'agissant de la participation des parties prenantes et de la promotion de cadres réglementaires propices, la performance n'a guère changé. L'aide du FIDA à la finance rurale permet effectivement d'offrir des services aux ruraux pauvres (mais pas aux plus pauvres d'entre eux, ce qui est la meilleure pratique) et à 60% de femmes.
24. **Causes des améliorations.** Les modestes progrès enregistrés par les projets ayant trait à la finance rurale sur la voie d'une plus grande conformité avec la PFR sont imputables à plusieurs facteurs, parmi lesquels: i) des outils de décision qui définissent des cadres de meilleure pratique; ii) les examens menés par les pairs dans le cadre du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) et les plans d'action mis en œuvre ensuite, qui ont attiré l'attention et mis l'accent sur les stratégies visant à améliorer les opérations de finance rurale; et iii) la meilleure connaissance globale du FIDA des meilleures pratiques en matière de finance rurale, étayée par des publications et des efforts pour améliorer les capacités. Le soin constant apporté à la conception des projets et à la résolution de certains problèmes d'exécution donne au FIDA un bon point de départ pour s'attaquer aux questions en suspens et améliorer ainsi davantage la performance de son aide à la finance rurale.
25. **Les ressources limitées expliquent la lenteur des progrès.** L'évolution positive a été contrecarrée par des facteurs importants qui ont freiné les améliorations de la performance. Il s'agit notamment de l'insuffisance des ressources allouées, en particulier sur le budget administratif, pour doter l'organisation d'un nombre adéquat d'experts en finance rurale. Le FIDA est en sous-effectifs dans ce domaine par rapport à d'autres organismes internationaux s'occupant de microfinance. Les ressources humaines, bien que croissantes, sont encore insuffisantes en termes quantitatifs¹⁰ pour appuyer comme il convient le portefeuille important et complexe du FIDA en matière de finance rurale. En outre, si l'évaluation au niveau de l'institution prend note des efforts déployés collectivement pour améliorer les activités du FIDA ayant trait à la finance rurale, la pratique qui consiste à confier la responsabilité dans ce domaine à un seul fonctionnaire (par exemple, le spécialiste de la finance rurale de la Division consultative technique [PT]) est très risquée. En outre, le soutien apporté aux activités de finance rurale est le fruit de relations de personne à personne qu'il convient maintenant d'institutionnaliser. Les ressources financières allouées à l'assistance technique, facteur essentiel de succès de bon

⁹ Ces quatre défis sont la pérennité et le rayonnement, la diversification du secteur financier, le cadre politique et réglementaire, et la participation.

¹⁰ Les quelques spécialistes de la finance rurale sont hautement compétents.

nombre de projets ayant trait à la microfinance, ont par ailleurs été insuffisantes par rapport aux besoins.

26. **Changements fondamentaux nécessaires pour améliorer de manière significative la performance.** Enfin, un certain nombre d'éléments font obstacle à l'efficacité de l'aide du FIDA en matière de finance rurale. Ces obstacles, qui viennent des dispositions énoncées dans les textes de base du FIDA, sont notamment les suivants: obligation de prêter à des gouvernements plutôt que directement aux IFP, structure et dotation en personnel des unités d'exécution des projets ainsi que présence limitée du FIDA sur le terrain et difficulté pour le FIDA d'assurer la supervision directe et l'appui à l'exécution. La politique sur la supervision et l'appui à l'exécution qui doit être élaborée prochainement lèvera probablement les limites imposées au FIDA à cet égard, mais il reste à voir si ces changements permettront de mobiliser le nombre voulu de spécialistes qualifiés en matière de finance rurale. Si ces changements ne se concrétisent pas, l'aide du FIDA en matière de finance rurale risque de rester peu performante par rapport aux attentes et, plus important encore, de mettre en péril les maigres ressources financières des ruraux pauvres si un soutien est accordé à des prestataires de services financiers peu fiables.

III. Recommandations approuvées par le FIDA

27. Sur la base des recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution, la direction du FIDA convient de prendre les mesures indiquées ci-dessous. Certaines transparaissent déjà dans le plan d'action du FIDA en matière de finance rurale, qui sera appliqué avec dynamisme, conformément à la recommandation de l'évaluation au niveau de l'institution.
28. **Mesure 1: décider de jouer un rôle de chef de file et définir une stratégie en ce sens.** La direction du FIDA décide de faire de la finance rural un domaine d'excellence et définit une stratégie en ce sens, par le biais de partenariats efficaces avec des centres d'excellence en finance rurale, avec des intervenants sur le terrain et avec des donateurs. Le FIDA s'engage à opérer les investissements nécessaires pour améliorer la PFR, ses capacités internes et les instruments (indiqués plus en détail ci-dessous) pour faire en sorte que ses moyens soient à la hauteur de ses ambitions.
29. **Mesure 2: préciser les normes de la PFR et les instruments à l'appui.** Le FIDA (PMD) préparera une *Mise à jour* de la PFR, qui récapitulera les prescriptions actuelles en matière de politique générale, donnera des précisions sur les aspects qui ne sont pas suffisamment normatifs et exposera les meilleures pratiques les plus récentes. Cette *Mise à jour* sera présentée dans un document autonome qui contiendra les principaux axes de la PFR actuelle, par souci de clarté, et qui sera limité à dix pages maximum; ce document donnera en particulier des explications sur l'analyse du secteur financier, la participation, les résultats sur le plan social, les contrats fondés sur la performance conclus avec les institutions financières partenaires, la parité hommes-femmes et l'environnement. Il sera présenté au Conseil d'administration pour information lors d'une session informelle courant 2007. Les instruments à l'appui (tels que les outils de décision) seront révisés suite à l'adoption de la *Mise à jour* de la PFR, ce qui impliquera de tenir compte constamment des progrès accomplis dans le secteur.

30. **Mesure 3:** la direction du FIDA ne souscrit pas à cette recommandation¹¹: demander aux divisions d'établir une stratégie régionale détaillée ne renforcerait pas l'impact des activités du Fonds en matière de finance rurale, étant donné que les problèmes dans ce domaine sont étroitement liés à un contexte national donné et non pas à la situation régionale globale. En outre, la direction est parvenue à la conclusion que le meilleur moyen d'améliorer la conception et l'exécution des projets du FIDA sur le terrain serait de mettre en place des partenariats stratégiques avec des instituts techniques et des centres d'excellence.
31. **Mesure 4: fourniture plus systématique et plus précoce de connaissances techniques dans le processus de conception.** PMD veillera également, à partir de la mi-2007, à ce que tous les projets ayant une composante relative à la finance rurale bénéficient constamment de compétences dans ce domaine tout au long du processus d'identification et de conception des activités. Pour cela, les effectifs internes du FIDA seront constamment renforcés (voir les mesures 5 et 6) et des partenariats régionaux pour la finance rurale seront noués, comme c'est d'ores et déjà le cas au titre du plan d'action pour la finance rurale. Les efforts visant à mettre en place des partenariats techniques avec des centres d'excellence régionaux seront donc maintenus et intensifiés (en particulier en Amérique latine et en Asie, où les modalités doivent encore être définies).
32. **Mesure 5: veiller à ce que les opérations relatives à la finance rurale satisfassent aux normes de la PFR.** PMD veillera à ce que les normes énoncées dans la *Mise à jour* sur la PFR et dans les instruments à l'appui soient prises en compte et interprétées en fonction des pays, pour tout nouvel exercice de formulation d'activités de finance rurale. PMD mettra en place un mécanisme rigoureux de contrôle des nouveaux projets ayant trait à la finance rurale (qu'il s'agisse d'une composante ou d'activités autonomes), afin de veiller à ce qu'ils satisfassent aux normes de la PFR. Ce contrôle de la qualité sera entrepris par PMD et, si un projet ne satisfait pas aux normes attendues, le Président adjoint responsable de PMD demandera qu'il soit révisé ou que sa conception soit modifiée. En outre, les nouveaux mécanismes d'assurance qualité actuellement mis au point par le FIDA comprendront des mesures permettant de vérifier que les composantes relatives à la finance rurale sont conformes à la politique et de bonne qualité. Enfin, les documents établis à l'occasion des réunions du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques continueront de s'intéresser aux questions de conformité, mais seront actualisés pour tenir compte des nouvelles prescriptions énoncées dans la *Mise à jour* de la PFR. Il sera rendu compte au Conseil d'administration des résultats de ces contrôles de qualité dans le Rapport annuel sur la performance du portefeuille. Ce système sera mis au point en 2007.
33. **Mesure 6: accroître les capacités.** PMD s'engage à mettre au point en 2007-2008 (et à assurer le financement nécessaire à cette fin) un cours d'une durée de 2 à 3 jours exposant les rudiments de la finance rurale, dans le cadre du plan d'action dans ce domaine. Ce cours sera dispensé régulièrement (au moins deux fois par an) et sera obligatoire pour tous les membres du personnel chargés de la conception ou de la gestion de projets ayant une composante relative à la finance rurale. Il comprendra notamment des modules articulés autour des messages clés de la *Mise à jour* de la PFR, sur les outils de décision en matière de finance rurale, le MIX, les moyens d'utiliser au mieux les instruments de financement du FIDA, la conception de produits novateurs, les grandes questions de

¹¹ Intégrer les principes de la PFR dans les activités des divisions régionales. Dans le cadre de ses efforts pour devenir un chef de file en matière de finance rurale, chaque division régionale du FIDA: i) entreprendra une analyse (ou procédera à une mise à jour) des difficultés qui se posent au niveau régional en matière de finance rurale, à l'aide du cadre macro, méso et micro du CGAP; ii) déterminera les priorités au sein de chaque région et traduira les principes de la PFR en objectifs concrets pour chacune des régions; et iii) définira une stratégie permettant d'atteindre les objectifs en matière de finance rurale dans chacune des régions. Au niveau de l'institution, les stratégies régionales serviront à établir la position du FIDA par rapport à ses partenaires du développement et à actualiser le plan d'action du FIDA en matière de finance rurale, qui guide le renforcement des capacités du Fonds (personnel interne et consultants).

politique générale, etc. Ces modules seront constamment actualisés et étoffés en fonction des derniers faits nouveaux dans le secteur. Les fonctionnaires seront tenus d'assister à ce cours de formation et leur participation sera indiquée dans l'évaluation annuelle de leur performance.

34. **Mesure 7: allouer des ressources adéquates à la finance rurale et réduire les risques associés à la concentration des responsabilités aux mains d'une personne clé.** Le FIDA s'engage à sélectionner dans les meilleurs délais un conseiller technique principal, de préférence avant avril 2007¹², et à prendre toutes les mesures qui s'imposent pour que les deux postes actuels, qui sont temporaires, fassent l'objet de contrats plus stables et bénéficient d'un financement, de manière à assurer la permanence des compétences spécialisées (par exemple pour superviser le partenariat avec le MIX et maintenir les partenariats thématiques et régionaux). Dans un deuxième temps, et pour mobiliser les moyens requis pour la pleine exécution des mesures recommandées par l'évaluation au niveau de l'institution approuvées dans le présent accord conclusif, PMD prendra toutes les mesures nécessaires pour créer deux nouveaux postes de la catégorie des administrateurs en 2007-2008, de manière à disposer des compétences techniques requises. Parallèlement et en tant que mécanisme d'appui, PMD s'efforcera de remplacer le personnel sortant par de nouveaux effectifs dotés de solides compétences techniques, notamment en matière de finance rurale, afin de consolider les capacités techniques des divisions régionales dans ce domaine.
35. **Mesure 8: intégrer l'utilisation du MIX¹³ dans la plateforme de notification des activités de finance rurale à tous les niveaux du FIDA.** Dans le cadre du plan d'action du FIDA pour la finance rurale, PMD veillera à maintenir le partenariat mondial entre le FIDA et le MIX pour les trois prochaines années au moins, afin de faire du MIX la plateforme de notification pour tous les programmes du Fonds ayant trait à la finance rurale¹⁴. PMD mobilisera les ressources financières nécessaires à cet effet.
36. **Mesure 9: mettre au point des instruments plus pertinents, assurer une meilleure exécution et renforcer la supervision.** Pour relever les principaux défis identifiés lors de l'évaluation au niveau de l'institution¹⁵, qui pourraient exiger une modification des textes de base du FIDA et donc des échanges de vues avec les pays membres et des orientations de la part de ceux-ci, la direction du FIDA organisera des consultations avec le Conseil d'administration pour déterminer les meilleures pratiques en matière de finance rurale et leurs implications pour les opérations du FIDA, ainsi que les modifications concrètes à apporter aux procédures pour: i) tirer parti au mieux des instruments de financement du FIDA, y compris pour développer l'assistance technique; et ii) améliorer les mécanismes d'exécution des projets en mettant à l'essai des modalités susceptibles de remplacer l'approche standard d'"unité de gestion du projet". Le Conseil d'administration pourra juger utile de modifier les textes de base du FIDA pour appliquer ces changements. La direction du FIDA est disposée à soumettre une proposition pertinente à ce sujet au Conseil d'administration et au Conseil des gouverneurs¹⁶. La direction est aussi

¹² Le titulaire actuel va prendre des fonctions au FENU à partir de février 2007.

¹³ Réseau d'échange d'informations sur la microfinance: plateforme internet permettant aux IMF de rendre compte de leur rayonnement et de leur performance globale.

¹⁴ Le MIX rend compte, entre autres données, de tous les indicateurs SYGRI mis au point par le FIDA dans le domaine de la finance rurale.

¹⁵ Il s'agit notamment de travailler de manière plus directe avec les institutions financières partenaires, de confier la responsabilité de la gestion des projets à des institutions plus qualifiées pour superviser les projets dans le domaine financier; et de consacrer une plus grande part des prêts à la fourniture d'une assistance technique.

¹⁶ À l'origine, l'évaluation a recommandé au FIDA de constituer un groupe de travail sur la finance rurale relevant du Conseil d'administration. Selon l'évaluation, ce groupe de travail devait servir de plateforme de discussion, entre tous les membres du Conseil, des meilleures pratiques dans le domaine de la finance rurale et des implications, pour le FIDA, de leur application. Toutefois, tout en reconnaissant qu'il est important d'échanger des vues avec le Conseil sur les questions et défis clés en matière de finance rurale, la direction a recommandé d'éviter de mettre en place des groupes de travail supplémentaires.

disposée à faire participer régulièrement le Conseil d'administration à des séminaires *ad hoc* sur des questions présentant un intérêt pour la finance rurale, en marge des sessions prévues. Ces séminaires sont prévus dans le plan de gestion des activités de PMD.

37. **Mesure 10: gagner en pertinence grâce à une procédure plus efficiente et plus efficace.** Pour raccourcir le cycle de projet (de l'approbation à l'entrée en vigueur), le FIDA pilotera, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle de l'institution, un cycle de projet plus court qui concernera un certain nombre de projets relatifs à la finance rurale. Cette expérience visera à ramener le temps qui s'écoule entre l'admission et le démarrage à moins de 24 mois et à limiter le volume de la documentation relative à la conception du projet à 50 pages en tout. Les modalités détaillées du processus pilote seront déterminées en 2007 et appliquées sur deux ans.