

A

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA – Cinquième session

Rome, 14-15 décembre 2005

LA CONTRIBUTION DU FIDA À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT: RAPPORT DE LA CONSULTATION SUR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION DES RESSOURCES DU FIDA (2007-2009)

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| I. | INTRODUCTION | 1 |
| II. | LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DANS LE DOMAINE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL | 1 |
| III. | SITUER LE FIDA: FONDEMENTS, AVANTAGE COMPARATIF ET ATOUTS | 4 |
| IV. | RELEVER LES DÉFIS: UN CADRE D'ACTION POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION | 9 |
| | A. Le plan d'action | 10 |
| | B. Allocation et formes de l'assistance financière du FIDA | 16 |
| | C. Responsabilités fiduciaires et gestion de bilan | 19 |
| | D. Programme de cadres associés | 21 |
| V. | LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU FIDA | 21 |
| | A. Rôle du Conseil d'administration | 21 |
| | B. Structure de gouvernance du FIDA | 22 |
| VI. | BESOINS DE FINANCEMENT POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION | 22 |
| | A. Programme de travail 2007-2009 | 22 |
| | B. Besoins de financement pour la période couverte par la septième reconstitution | 23 |
| VII. | RECOMMANDATION | 23 |
| ANNEXES | | |
| I. | PROJET DE RÉOLUTION RELATIF À LA SEPTIÈME RECONSTITUTION DES RESSOURCES DU FIDA | 25 |
| II. | RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA CONSULTATION SUR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION DES RESSOURCES DU FIDA | 26 |
| III. | LISTE DES DOCUMENTS SOUMIS À LA CONSULTATION ET DES AUTRES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES | 28 |

I. INTRODUCTION

1. Le présent rapport a pour objet de rendre compte des décisions prises et des orientations données par la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA pour guider le Fonds au cours de la période couverte par la septième reconstitution (2007-2009), et indique le niveau des ressources nécessaires pour financer le programme de travail du FIDA pendant cette période. Les délibérations de la Consultation ont eu pour trame de fond l'engagement international en faveur de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et l'évolution de l'orientation, du rôle et de l'avantage comparatif du FIDA dans l'effort mondial de réduction de la pauvreté.

2. Le document présente un résumé des conclusions de la Consultation et des directives données au Fonds concernant les questions essentielles. Le rapport se termine par une recommandation au Conseil des gouverneurs sur un objectif de 800 millions de USD pour la septième reconstitution.

II. LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DANS LE DOMAINE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

3. Depuis le début du vingt et unième siècle, les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont constitué l'élément moteur des efforts de développement internationaux. Ces objectifs incluent des engagements de réduction de la pauvreté mondiale pris par la communauté internationale à l'échéance 2015. Les récentes évaluations des données et tendances actuelles¹ confirment cependant que les OMD ne seront pas atteints en l'absence de nouvelles mesures d'urgence et d'efforts supplémentaires importants. Face à cette situation, on a pu constater en 2005 l'apparition de nouveaux instruments de réduction de la dette des pays pauvres, des marques de volonté d'accroître très sensiblement l'aide publique au développement et, notamment, d'augmenter les ressources accordées aux institutions financières internationales, la prise de mesures visant à améliorer l'efficacité de l'aide grâce à une harmonisation des efforts (comme indiqué par exemple dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement) et à de nouveaux instruments destinés à assurer le financement de la phase initiale des investissements nécessaires à la réalisation des OMD.

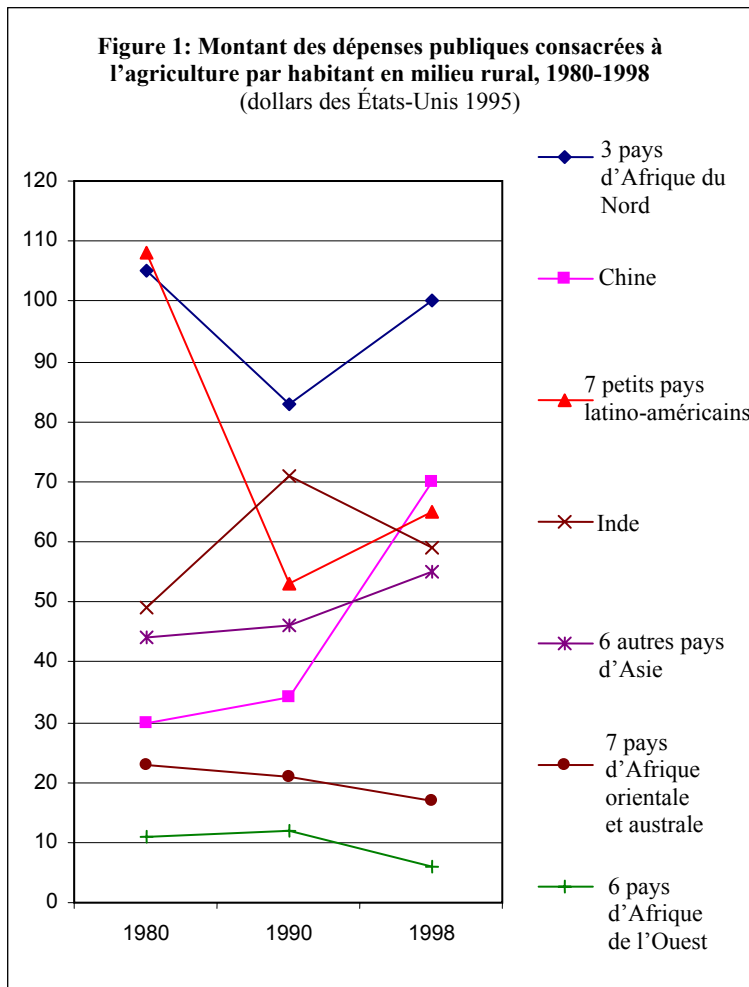
4. Toutefois, comme il a été conclu lors des récentes réunions du Groupe des Huit à Gleneagles et du Sommet mondial des Nations Unies, à New York, ces mesures et engagements sont des conditions nécessaires mais insuffisantes pour atteindre les OMD. L'objectif de réduire de moitié de la faim et de la pauvreté extrême implique non seulement d'accroître les ressources, mais également d'améliorer sensiblement le ciblage des politiques, des actions et des interventions. Ceci est particulièrement vrai pour les trois quarts de ceux qui vivent dans la pauvreté extrême et l'insécurité alimentaire, en milieu rural partout sur la planète et, pour l'essentiel, tirent leurs moyens de subsistance de l'agriculture et de ses activités connexes, comme les petits exploitants et les travailleurs sans terre. Là où les stratégies de développement rural mettant l'accent sur les petites exploitations ont été bien ciblées et poursuivies de façon systématique, la réduction de la pauvreté a été conséquente (par exemple, en Chine, en Inde et au Viet Nam). Mais dans la plupart des pays, ce type de stratégie et de ciblage ont brillé par leur

¹ Voir: Programme des Nations Unies pour le développement. 2005. *Rapport mondial sur le développement humain 2005, la Coopération internationale à la croisée des chemins* (pages 25-36, chapitre 1, section 2 «Scénario 2015: Perspectives concernant les Objectifs du Millénaire pour le développement», figures 1.17 à 1.23); Banque mondiale. 2005. *Rapport sur le développement dans le monde 2006, équité et développement* (pages 294-295 de la version anglaise; le tableau 2 présente les statistiques les plus récentes sur les OMD par pays); Nations Unies. 2005. *Objectifs du Millénaire pour le développement, Rapport 2005*; Projet des Nations Unies «Objectifs du Millénaire». 2005. *Investir dans le développement: plan pratique pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement* (pages 10 à 28, chapitre 2: «Où en sommes-nous 10 ans avant la date fixée?»).

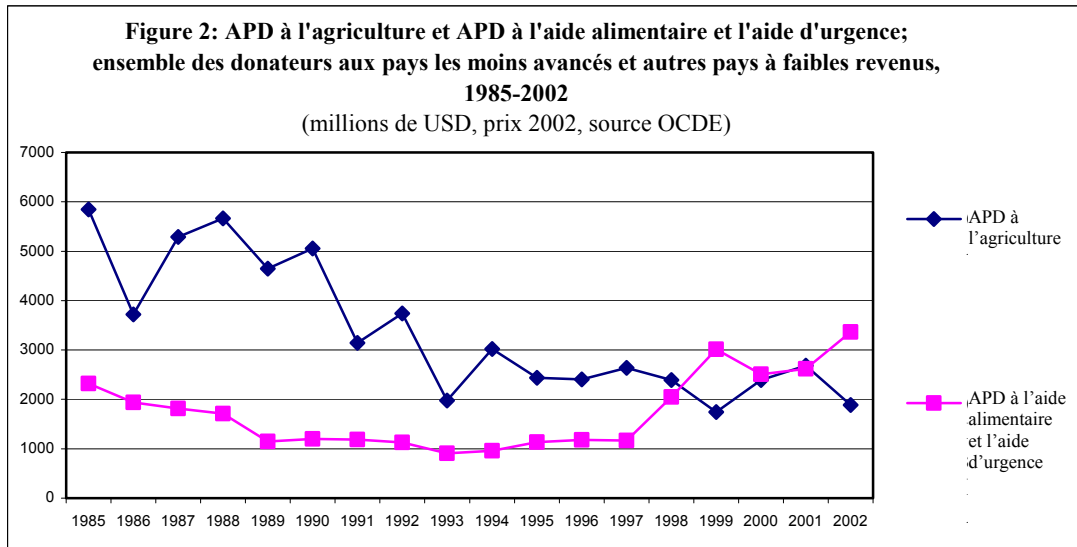
absence ou leur insuffisance. Sur la période 1980-2000, dans les pays en développement où le revenu national est le plus tributaire de la production des petits agriculteurs, le montant des dépenses publiques par habitant en milieu rural a marqué un repli (voir figure 1). Plus ou moins pour la même période, l'aide publique au développement du secteur agricole a connu une très forte baisse (voir figure 2). L'impératif de redresser la situation a été tout particulièrement reconnu dans le communiqué final du Sommet mondial de 2005 où l'on peut lire: «Nous réaffirmons que les problèmes de sécurité alimentaire et de développement rural et agricole doivent être traités d'urgence et de façon appropriée... Nous estimons qu'il est nécessaire d'accroître les investissements productifs dans le développement rural et agricole afin de parvenir à la sécurité alimentaire»².

5. Accroître les investissements productifs dans les petites exploitations agricoles afin d'atteindre l'objectif de réduction de la pauvreté des OMD posera toutefois de grandes difficultés à la communauté internationale du développement. À ce jour, par exemple, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) n'abordent généralement pas de façon appropriée le rôle de l'agriculture et du développement rural et, de la même façon, ces secteurs n'occupent toujours pas une place importante dans les efforts des donateurs pour améliorer les mécanismes d'harmonisation de l'aide. En outre, le passage à des instruments d'aide au développement extrêmement généraux tels que le soutien budgétaire de caractère général pourrait tendre à détourner l'attention et les bonnes volontés des efforts nécessaires au succès des stratégies d'appui au développement rural à moins que celles-ci ne soient plus vigoureusement intégrées dans les processus nationaux d'élaboration des politiques, de budgétisation et de programmation. En outre, ces dernières années, plusieurs grands organismes d'aide au développement ont réduit, voire supprimé leurs capacités en matière de politique de développement rural et de soutien technique. Enfin, dans de nombreux pays en développement, les réformes budgétaires et structurelles ont eu une incidence particulièrement grave sur les ministères de l'agriculture, qui ont vu se réduire leurs capacités techniques, professionnelles et décisionnelles.

² Résultats du Sommet mondial de 2005, paragraphe 46.



Source: Fan, S. et Rao, N. (2003). *Public spending in developing countries: trend, determination and impact*. Document de synthèse de l'EPDT n°99, IFPRI.



APD = aide publique au développement

Source: Organisation de coopération et de développement économiques.

III. SITUER LE FIDA: FONDEMENTS, AVANTAGE COMPARATIF ET ATOUTS

6. Bien que l'on ait assisté récemment à un regain particulièrement bienvenu de l'intérêt international porté au secteur du développement rural en général, le terrain d'action du FIDA n'en est pas pour autant encombré. Si d'autres institutions financières internationales (IFI), parmi lesquelles la Banque mondiale et la Banque africaine de développement, interviennent dans les zones rurales des pays pauvres (et, par exemple, le FIDA a contribué à l'élaboration de la stratégie de développement rural de la Banque mondiale), leurs priorités stratégiques et programmatiques mettent l'accent sur les infrastructures matérielles (par exemple routes, approvisionnement en eau, électrification) et s'inscrivent dans le cadre de schémas nationaux sectoriels, comme les approches sectorielles, pour veiller à ce que la fourniture de biens publics tels que les services d'éducation et de santé atteignent également les populations rurales. Le FIDA travaille beaucoup plus en relation directe avec des groupes et associations d'agriculteurs et s'efforce d'encourager une mutation des systèmes socioéconomiques à la base dans la perspective d'améliorer les moyens de subsistance et d'augmenter les revenus en milieu rural. Le FIDA occupe également une position relativement unique puisqu'il s'attache à faciliter l'intégration des petits exploitants dans les chaînes d'approvisionnement internationales, permettant ainsi aux producteurs ruraux de bénéficier de la mondialisation. Si l'évolution du portefeuille global des autres IFI s'est caractérisée au cours des deux dernières décennies par une baisse des niveaux d'aide financière à l'agriculture et au développement rural et par une réduction des ressources humaines spécialisées disponibles pour ces secteurs, le FIDA a pour sa part augmenté les capacités techniques et professionnelles de ses ressources humaines.

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES PROPRES AU FIDA

- Les ressources du FIDA sont exclusivement consacrées au développement agricole et rural.
- L'expérience du FIDA est en phase avec les questions que soulèvent actuellement la mondialisation et le développement fondé sur le marché.
- Les activités du FIDA se fondent sur le diagnostic des problèmes au niveau local et communautaire et reflètent les priorités nationales. Le Fonds n'applique pas de solution toute prête, mais adapte son action aux différences de contexte du développement.
- Le FIDA a fait la preuve de son attachement et de son aptitude à travailler dans des régions isolées et à répondre aux besoins des femmes rurales, des groupes autochtones et des minorités ethniques.
- Le FIDA, grâce à ses partenariats et ses opérations en cours, est en relation directe avec les organisations d'agriculteurs et de femmes ainsi qu'avec le secteur privé rural des pays pauvres.
- La structure de gouvernance du FIDA est le reflet des conceptions des pays en développement et des pays développés, ce qui lui assure une légitimité à large assise.
- Le FIDA dispose d'un personnel très expérimenté qui représente au sein du système multilatéral l'une des concentrations les plus élevées d'expertise concrète dans le domaine de l'investissement rural et agricole en faveur du développement.

7. Le mode d'intervention du FIDA, qui repose sur la consultation et la participation, a pour objectif d'augmenter le revenu et la sécurité alimentaire des populations rurales pauvres **dans le cadre de leurs propres systèmes de production agricole**. L'accent est mis sur les moyens de subsistance et sert donc de fondement à l'ensemble des activités du FIDA, ce qui exige la recherche de solutions **spécifiques** à des besoins **spécifiques** en des lieux **spécifiques**. Le problème ne tient pas uniquement à la modestie des moyens et des possibilités des ruraux pauvres, mais également aux raisons qui font que ces moyens et ces possibilités sont si restreints. Les femmes, les autochtones et les groupes minoritaires constituent une majorité dans la population rurale mondiale souffrant de pauvreté extrême – et ce, du fait de mécanismes d'exclusion particuliers et souvent discriminatoires. Surmonter ces mécanismes est un aspect vital dans l'effort de la réduction de la pauvreté rurale.

8. La contribution prédominante de l'agriculture dans l'économie des pays pauvres et le rôle essentiel des petites exploitations agricoles dans la plupart des pays en développement impliquent que l'augmentation des revenus des pauvres et des pays dans leur ensemble passe par l'accroissement de la production et des revenus des petits producteurs ruraux. Selon le rapport de la Commission pour l'Afrique, en Afrique subsaharienne l'agriculture représente 30 à 40% du PIB, 40% des exportations et de 70 à 80% de l'emploi. Les autres secteurs et formes de production deviendront sans aucun doute importants à long terme, mais la réponse immédiate à la pauvreté doit débiter au niveau des pauvres, c'est-à-dire à celui des très petites exploitations et de l'emploi rural. C'est précisément ce pourquoi le FIDA a été créé et ce à quoi il travaille depuis plus de 25 ans.

9. Le FIDA a clairement mis la priorité sur les systèmes économiques des populations rurales pauvres – donc sur l'agriculture, mais également sur les activités non agricoles qui s'y rattachent. Ce choix a été appliqué à un portefeuille s'échelonnant sur environ 700 projets pour un investissement

total représentant approximativement 24 milliards de USD. Près de 200 de ces projets sont en cours (auxquels s'ajoutent les 39 déjà approuvés et sur le point d'être lancés), qui touchent quelque 100 millions de pauvres. Il s'agit là d'un effort non négligeable dans la réduction directe de la pauvreté, le développement des connaissances et des institutions, et l'apport d'analyses documentées et de recommandations pertinentes pour le processus d'élaboration des politiques. Avec vingt-cinq ans d'expérience dans des domaines concrets du développement des systèmes de production des ruraux pauvres, le FIDA:

- a) participe à l'effort essentiel déployé pour assurer aux populations pauvres un accès aux services financiers, grâce au microfinancement, mais également **au-delà** en créant des liens entre les centres financiers en amont (y compris les groupes du secteur privé) et les organisations locales au service des populations rurales pauvres. La dimension de son portefeuille de projets et de programmes ainsi que la place qui lui est reconnue au plan international dans le dialogue, le développement normatif et le partage des expériences (notamment en association avec le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (GCAP), mais également avec des institutions régionales) en sont une illustration;
- b) est l'une des rares institutions multilatérales qui s'efforce par un programme actif et une contribution dynamique à la concertation à faire en sorte que la mondialisation profite aux pauvres en exploitant les possibilités offertes aux petits exploitants dans les nouveaux systèmes de commercialisation et les chaînes d'approvisionnement. L'expansion du portefeuille de programmes et de projets en faveur de la création de liens avec le marché dans toutes les régions où intervient le FIDA témoigne de son engagement dans ce sens;
- c) détient un vaste portefeuille dans le secteur de la petite irrigation et la gestion de l'eau par les petits agriculteurs et entretient de solides relations de partenariat dans la concertation sur les approches régionales et nationales de l'utilisation de l'eau dans l'agriculture. Dans le domaine de la conservation et de la gestion des terres, il accueille le Mécanisme mondial de la Convention sur la lutte contre la désertification et assume les fonctions d'agent d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial, d'où l'existence au sein du FIDA d'un service des opérations correspondant;
- d) élabore et appui des programmes visant à élargir et consolider l'accès des pauvres et des petits producteurs aux techniques de production agricole et aux techniques après-récolte – dans le contexte de la tendance internationale à une diversification des fournisseurs de technologie et à un renforcement du rôle du secteur privé;
- e) possède un important portefeuille de dons en faveur du développement des techniques intéressant les petits exploitants, ce qui lui a permis de leur apporter des innovations techniques et a eu un impact reconnu sur le renforcement de l'orientation en faveur des pauvres chez ses partenaires au plan du développement de techniques essentielles, y compris dans le contexte du système du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) dans son ensemble;
- f) concernant la population qu'il vise et pour l'ensemble de son portefeuille, le FIDA procède à un ciblage des problèmes et des ressources des populations rurales pauvres plus direct, plus explicite et plus exclusif que toute autre IFI. Dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche sexospécifique et dans la prise en compte de la situation des populations autochtones, des minorités ethniques et des groupes tribaux en Amérique latine et en Asie, le rôle novateur du FIDA est largement reconnu;
- g) concernant la participation, le FIDA établit des liens institutionnels au niveau communautaire, en particulier par le biais de partenariats avec des organisations de pauvres et d'agriculteurs et

en concentrant son travail de développement institutionnel sur des organisations gérées par les pauvres eux-mêmes (par exemple, groupes de financement et d'épargne ruraux, associations de commercialisation, groupes d'entraide et associations d'irrigants);

- h) s'agissant du secteur privé, le FIDA a une stratégie explicite de développement de partenariats qui guide l'intégration du secteur privé dans les grandes opérations relevant de ses domaines de compétence, notamment finance rurale, technologie et liens avec les marchés;
- i) concernant l'intégration au sein des systèmes nationaux dans le cadre des priorités nationales, le FIDA élabore et valide ses stratégies de pays en consultation avec les gouvernements, les donateurs multilatéraux et bilatéraux et les partenaires locaux du développement. Son action s'inscrit dans le cadre des DSRP et autres stratégies nationales de développement;

10. S'appuyant sur les fondements mentionnés ci-dessus et les caractéristiques découlant de son avantage comparatif, le FIDA a pu au cours de la période couverte par la sixième reconstitution porter plus loin ses capacités axées sur les projets pour accroître son efficacité globale en matière de développement en:

- a) **Rationalisant l'affectation des ressources consacrées au développement en fonction tant des besoins que des perspectives d'utilisation efficace au niveau du pays.** Le FIDA a été le premier organisme des Nations Unies à adopter un système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), système maintenant parfaitement opérationnel pour les programmes de prêts aussi bien que de dons.
- b) **Renforçant la priorité institutionnelle et en introduisant une perspective plus stratégique dans les programmes d'aide aux pays.** Les ressources allouées selon le SAFP sont utilisées conformément à un cadre stratégique institutionnel central (le Cadre stratégique du FIDA 2002-2006) et en fonction de six stratégies régionales spécifiques approuvées. De nouvelles politiques relatives à l'égalité des sexes, au financement rural, aux entreprises rurales, aux approches sectorielles et au développement de partenariats avec le secteur privé ont été élaborées et adoptées, et une nouvelle politique concernant le financement sous forme de dons et un programme élargi de dons ont permis de resserrer les liens entre les différents instruments d'aide du FIDA.
- c) **En expérimentant de nouvelles formules de supervision des projets et de présence dans les pays; en améliorant la façon de rendre compte de la performance et d'évaluer l'impact.** Le FIDA a procédé à des expériences pilotes de supervision directe des projets et fait évaluer cette expérience par son Bureau indépendant de l'évaluation. Il est également à mi-chemin dans son expérimentation d'approches visant à renforcer sa présence sur le terrain. Au niveau de l'évaluation de l'impact, le FIDA a lancé un nouveau système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). Les premiers résultats commencent à être inclus dans les examens du portefeuille soumis au Conseil d'administration. Le Bureau de l'évaluation du FIDA, qui est maintenant totalement indépendant, rédige entre autres des rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA; les réponses opérationnelles du Fonds aux conclusions de ces évaluations font maintenant l'objet d'un rapport précis et distinct.
- d) **En communiquant les résultats et en engageant la concertation.** Le FIDA dispose d'un programme d'appui pour sa propre contribution aux DSRP et aux analyses d'impact social et sur la pauvreté, ainsi que pour le renforcement de la coordination avec les autres partenaires. La structure organisationnelle du FIDA a été modifiée afin de permettre la création d'une nouvelle Division des politiques et d'une nouvelle Division de la communication [au sein d'un nouveau Département des affaires extérieures (EAD)], chargé de renforcer la

communication, la concertation, les actions de plaidoyer et les relations avec les États membres.

- e) **En intégrant l'innovation.** L'Initiative pour promouvoir l'innovation (IPI) lancée dans le cadre de la sixième reconstitution est passée de la phase pilote à celle d'une mise en œuvre complète. Grâce à une contribution complémentaire de 10 millions de USD du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la phase principale de l'IPI a débuté en février 2005 avec trois modes de financement: a) des fonds spécifiquement affectés aux activités concernant l'ensemble de l'organisation qui ne sont pas adaptées à un financement concurrentiel; b) des fonds concurrentiels à utiliser sur une période de trois ans pour financer des expériences pilotes novatrices; c) un petit dispositif de financement pilote destiné à dégager rapidement des fonds pour des activités novatrices.
- f) **En modernisant des systèmes financiers et des ressources humaines.** Le FIDA a mis en place un nouveau système de gestion de bilan permettant une plus large utilisation des ressources internes pour un programme d'assistance élargi et une meilleure gestion du risque. Il a également adopté une nouvelle politique des ressources humaines, procédé à une révision fondamentale de ses procédures de gestion de ces ressources, mis en place des modalités d'évaluation des performances du personnel, lancé un vaste processus d'évaluation des cadres et de formation, et assumé un rôle précurseur au sein du système des Nations Unies en pilotant la rémunération au rendement. Le FIDA a élaboré une politique solide de prévention de la fraude et de la corruption pour ses activités et opérations et la première phase de son programme de transformation stratégique s'est soldée, par une rationalisation administrative, une décentralisation des tâches et des responsabilités, et une approche de la planification et du suivi des ressources plus analytique et orientée vers les résultats.
- g) **En adoptant une nouvelle politique d'évaluation, prévoyant de mettre en place une fonction d'évaluation totalement indépendante et de soumettre l'institution à une évaluation externe indépendante globale.** Avec l'évaluation externe indépendante (EEI), Le FIDA a rejoint les rangs des très rares organisations internationales passées de l'autobilan à l'adoption d'un système d'évaluation indépendant «interne» et à l'acceptation d'une évaluation par un groupe extérieur totalement indépendant. Les conclusions de l'EEI, tout en identifiant certaines faiblesses (voir paragraphe 12 et après), ont confirmé les appréciations présentées précédemment et attiré particulièrement l'attention sur le fait que:
- i) Le mandat du FIDA est en parfaite adéquation avec la réalisation des OMD, les besoins des ruraux pauvres et les stratégies de réduction de la pauvreté des pays.
 - ii) La performance des projets du FIDA est comparable à celle d'institutions similaires mais beaucoup plus grandes, comme l'Association internationale de développement (AID). Cette parité avec le «chef de file» dans ce domaine est d'autant plus notable que le FIDA se concentre sur l'un des secteurs de développement les plus difficiles (l'agriculture), sur l'un des groupes cibles possédant le moins d'atouts en la matière (les personnes vivant dans une extrême pauvreté, les femmes, les populations indigènes et les groupes minoritaires) et sur quelques-unes des zones matériellement et socialement les plus marginales (par exemple, les terres arides et les hautes terres).
 - iii) Le FIDA dispose d'un modèle rationnel et efficace d'approche de la réduction de la pauvreté rurale fondée sur des projets et contribue ainsi de manière concrète à la réduction de la pauvreté.

11. L'expérience accumulée par le FIDA sur plus de 25 ans, complétée et renforcée par les réformes lancées au cours de la période de la sixième reconstitution, a permis au Fonds d'être mieux à

même de monter des projets et des programmes centrés sur le renforcement des capacités pour répondre aux besoins des ruraux pauvres sur le plan des revenus et de la sécurité alimentaire. Ces atouts permettront au FIDA d'élargir ses activités face aux nouveaux défis du développement rural, tout en entreprenant parallèlement un programme de réformes institutionnelles afin de relever ces défis.

IV. RELEVER LES DÉFIS: UN CADRE D'ACTION POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION

12. Si l'EEI a appelé l'attention sur les atouts du FIDA, elle a aussi souligné que l'autosatisfaction n'était pas de mise, que toute une série de défis nouveaux devaient être relevés, et qu'il existait des insuffisances et des faiblesses graves auxquelles il fallait remédier d'urgence si l'on voulait que le FIDA réalise tout son potentiel. Sur un plan général, l'EEI a vivement engagé le FIDA à accroître son efficacité en matière de développement: en renforçant la performance au niveau de ses projets et programmes et en améliorant la durabilité de son impact; et en élargissant son impact par la recherche de meilleures solutions dans le cadre des processus nationaux et internationaux d'élaboration de politiques et programmes de développement rural. Plus concrètement, l'EEI a souligné la nécessité de surmonter les faiblesses constatées dans quatre domaines:

- a) **Recentrage de l'action.** Du fait notamment que le développement agricole et rural a été un domaine relativement peu "fréquenté" (malgré un regain d'attention récent), le FIDA a été contraint de disperser ses ressources et son attention dans un trop grand nombre de directions.
- b) **Engagement dans les processus nationaux.** Le modèle de développement du FIDA s'est surtout attaché à soutenir les efforts nationaux fondés sur des projets en négligeant la présence et la concertation dans les pays. Il en est résulté un engagement insuffisant dans les processus d'élaboration de programmes et de politiques pour le secteur rural en cours dans les pays. De ce fait, les activités du FIDA ont été fortement centrées sur les objectifs immédiats de projets individuels, au détriment de l'exploitation des possibilités de collaboration qu'offraient les processus généraux de changement.
- c) **Gestion des connaissances et innovation.** Le FIDA a accumulé une vaste expérience des pays au travers de centaines de projets dans des domaines qui sont essentiels pour faire évoluer la situation des petits exploitants et des paysans sans terre. Une grande partie de cette expérience reste figée dans un savoir implicite qui n'est ni rigoureusement validé ni synthétisé et partagé au service de l'élaboration des politiques de développement et du dialogue. Bien qu'il soit connu pour son action novatrice dans certains domaines, le FIDA n'a pas encore fait de l'innovation un élément systématique de toutes ses activités.
- d) **Capacités du personnel.** Les agents du Fonds possèdent des compétences bien adaptées à un éventail d'opérations centrées sur les projets et élaborées en fonction des pays individuels. Ils sont moins bien armés pour le travail d'équipe, l'enrichissement et le partage des connaissances et le dialogue sur les grandes orientations.

13. Ces quatre points déterminent les principales directions dans lesquelles il faudra intensifier, étendre et approfondir le processus de réforme lancé au cours de la période couverte par la sixième reconstitution. Sur la période de la septième reconstitution, le Fonds s'attachera donc à saisir les occasions et relever les défis énoncés dans l'EEI et poursuivra les objectifs suivants:

- a) Resserer son axe stratégique et mettre en œuvre des systèmes de gestion propres à assurer que les ressources et les activités sont ancrées sur les axes retenus, que la performance est mesurée par rapport aux objectifs et que les coûts sont étroitement contrôlés sans nuire aux

nécessités d'une mission d'innovation qui implique un fort pourcentage d'opérations relativement modestes (par rapport à celles d'autres IFI) dans des zones reculées et parmi des populations exceptionnellement vulnérables.

- b) S'appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre du programme pilote de présence sur le terrain, renforcer son engagement dans les pays de manière à assurer une participation pleine et active à l'établissement des DSRP et aux processus de coordination et d'harmonisation de l'aide.
- c) Faire de l'enrichissement des connaissances et de l'innovation un des objectifs majeurs de l'institution, étayé par des ressources adéquates et par des dispositifs de planification et de suivi appropriés.
- d) Garantir la qualité grâce à un dispositif d'assurance-qualité fondé sur des procédures d'examen et de conseil par les pairs choisis notamment parmi des centres d'excellence.
- e) Mettre sur pied un système de gestion des ressources humaines en mesure de produire des compétences nouvelles au service de nouveaux objectifs.
- f) Adapter les instruments de financement du FIDA aux plus récentes pratiques internationales relatives à la soutenabilité de la dette.
- g) Faire en sorte que les mesures de gestion des risques et de prévention de la corruption soient conformes aux normes internationales pertinentes.
- h) Développer le rôle du Conseil d'administration pour tirer le meilleur parti des structures de gouvernance du FIDA en tant que source d'orientation dans le choix des priorités et des diverses approches.

A. Le plan d'action

14. Le principal vecteur du changement interne au sein du FIDA sur la période couverte par la septième reconstitution sera le Plan d'action destiné à renforcer l'efficacité du Fonds en matière de développement et à mettre en œuvre la réponse de la direction à l'EEI. Ce plan prend en compte les recommandations de l'EEI, les vues du Conseil d'administration sur les priorités du changement, et les propres vues de la direction sur les changements à opérer. L'élaboration détaillée et la mise en œuvre du plan d'action, ainsi que la réalisation effective des objectifs énoncés au paragraphe précédent seront structurés en trois grands domaines: orientations et planification stratégiques, nouveau modèle opérationnel, et gestion des connaissances et innovation. Chacun d'entre eux intégrera la réforme de la gestion des ressources humaines et mobilisera l'appui nécessaire en matière de technologie de l'information et de la communication.

15. Au travers des multiples composantes du plan d'action, le **FIDA concentrera ses ressources** sur les domaines critiques de la sécurité alimentaire et de l'accroissement des revenus des ruraux pauvres. Le plan **centrera** bien plus clairement l'action du FIDA sur les domaines pour lesquels les systèmes nationaux et internationaux présentent des faiblesses et doivent être consolidés. Le FIDA **n'abordera pas** les domaines dans lesquels la valeur ajoutée qu'il peut apporter est limitée. Il n'a pas pour mandat de fournir des secours: en matière de sécurité alimentaire, son mandat n'est pas de fournir le riz et les bols, mais bien plutôt d'apporter à ceux qui sont les plus exposés à la malnutrition et à l'extrême pauvreté les moyens de cultiver le riz et d'en vivre. Le Fonds **agira** en coordination et en collaboration avec les institutions qui sont mandatées et compétentes pour apporter des secours; il **ne fera pas double emploi** avec leur action. Le détail de ses futures orientations opérationnelles sera arrêté en consultation étroite avec les partenaires du développement, notamment les gouvernements, les organismes internationaux et bilatéraux de développement et la société civile. Néanmoins, le

mandat, l'expérience et les atouts du FIDA délimitent déjà les grandes lignes de son action, tout comme sa situation au sein du système du développement donne déjà une indication de son rôle.

16. Le FIDA s'attachera essentiellement à réduire la faim et l'extrême pauvreté parmi les ruraux les plus pauvres, notamment ceux qui sont physiquement ou socialement marginalisés et qui resteront exclus s'il n'est pas fait d'effort délibéré et spécifique en leur direction. En ce qui concerne les OMD, la contribution du Fonds portera essentiellement sur l'OMD1 – mais en mettant fortement l'accent sur l'égalité entre les sexes (OMD3). Le FIDA **ne traitera pas** des questions macroéconomiques et à caractère autre que rural sauf si elles influent directement sur le développement rural et si l'expérience du FIDA est susceptible d'apporter une contribution matérielle aux processus décisionnels. Il n'abordera généralement pas les questions sociales sur lesquelles d'autres donateurs centrent leur attention. Ainsi, alors que le Fonds s'intéressait jusqu'ici aux infrastructures sociales locales et aux services sociaux de base pour répondre aux besoins de son groupe cible, il se concentrera désormais sur le noyau de ses compétences, encourageant l'engagement complémentaire d'autres intervenants. Il opérera directement au niveau des communautés et interviendra directement sur les questions qui sont immédiatement critiques pour la subsistance de la plupart des pauvres: la petite agriculture et l'emploi rural, et notamment sur les points suivants:

- a) Assurer un accès adéquat à la terre et à l'eau.
- b) Gérer et conserver les ressources naturelles sur lesquelles reposent les moyens de subsistance des ruraux.
- c) Assurer l'accès à des services financiers ruraux de proximité pour l'investissement et l'épargne.
- d) Ouvrir et maintenir un accès équitable aux marchés en évolution pour les produits des ruraux et les intrants matériels dont ils ont besoin.
- e) Maîtriser les informations et les techniques qui leur sont nécessaires pour la production et la commercialisation.
- f) Renforcer les organisations de ruraux pauvres.

17. Pour concentrer les ressources du FIDA, il faudra nécessairement **définir avec clarté et précision le groupe cible**. Comme il a été indiqué plus haut, un élément déterminant dans la réduction de la pauvreté rurale est l'élimination des obstacles que doivent surmonter les ruraux hommes et femmes pour produire et gagner leur vie. Il s'agit de points difficiles à traiter par la gestion macroéconomique qui est exclusivement axée sur les conditions **générales** de la vie économique. Par ailleurs, les investissements dans le secteur social ne portent pas sur les aspects de la production et de la situation de l'emploi des ruraux pauvres qui ont une influence cruciale sur le niveau d'amélioration des revenus et de la sécurité alimentaire auquel peuvent parvenir même des ruraux pauvres en meilleure santé et mieux éduqués. L'avantage comparatif du FIDA, de même que son rôle, réside dans le fait qu'il aborde ces questions dans la perspective des populations pauvres, et en collaboration avec leurs organisations et institutions. Le plan d'action du FIDA prévoit l'élaboration et l'application de critères clairs et précis pour la sélection des groupes cibles, en donnant la priorité aux hommes et femmes ruraux extrêmement pauvres, aux minorités et aux groupes autochtones qui ont le potentiel nécessaire pour tirer parti de l'amélioration des opportunités dans les domaines de la production agricole et de la génération de revenus. Dans le contexte de l'affinement de sa méthode de ciblage actuellement en cours, le Fonds cherchera à atteindre les ruraux vivant en dessous du seuil national de pauvreté, qui, dans les pays les plus pauvres, est généralement inférieur au seuil de pauvreté extrême de 1 dollar par jour fixé pour l'OMD1. Entreront dans ce groupe les petits exploitants sans grands moyens, les paysans sans terre, les petits artisans et commerçants, les pasteurs, les pêcheurs, et ceux

qui sont extrêmement pauvres mais qui ont le potentiel voulu pour améliorer leur situation. Le FIDA ne s'imposera pas de plan universel préétabli de réduction de la pauvreté. Il réagira en fonction du caractère spécifique de la pauvreté rurale dans chacun des pays où il intervient.

18. Le principe primordial régissant le plan d'action sera de **soutenir la capacité des populations et des pays pauvres à trouver leurs propres réponses durables à leur situation**. Le Fonds considérera les ruraux pauvres comme des partenaires actifs et à part entière dans la recherche et la mise en œuvre de solutions adaptées à leurs intérêts et à leurs capacités. La programmation, la planification et les opérations du FIDA viseront expressément à renforcer les capacités et les actifs des pauvres et de leurs organisations, y compris dans leurs relations avec les acteurs plus puissants et avec les processus en amont. Les critères généraux qui serviront à mesurer le succès de son action comprennent notamment:

- a) l'atténuation de la pauvreté et l'amélioration de la nutrition dans les zones rurales;
- b) une plus forte participation organisée des ruraux pauvres aux processus de développement;
- c) un volume plus important de ressources nationales et internationales affectées à la solution des problèmes fondamentaux de subsistance des ruraux; et
- d) des programmes et politiques à propos desquels les pauvres et les gouvernements s'accordent à penser qu'ils contribuent de manière significative à leur capacité à relever les revenus ruraux et à atténuer l'insécurité alimentaire.

19. Le plan d'action accordera la priorité aux **approches nouvelles visant à affiner et à rendre plus efficaces les politiques et les programmes nationaux et internationaux de réduction de la pauvreté rurale**. La stagnation du développement rural et de la réduction de la pauvreté observée dans nombre de pays appelle des solutions nouvelles, et c'est le rôle du FIDA au sein du système international – en tant qu'organisation multilatérale dont la vocation est de réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire – de contribuer à leur définition. Par son plan d'action, le Fonds renforcera les stratégies de développement rural et les aides en élaborant et en testant des réponses novatrices et plus pertinentes aux problèmes essentiels de revenus et de sécurité alimentaire que rencontrent les ruraux pauvres et en mobilisant ressources et partenariats aux fins d'appliquer ces réponses à grande échelle. Le FIDA s'attachera à concevoir des approches permettant de débloquer à la fois des aides internationales et les ressources des pays en développement eux-mêmes. À cet égard, une fonction clé du plan d'action sera de regrouper les enseignements tirés des réussites comme des échecs dans des domaines tels que le microcrédit, le rôle des acheteurs internationaux dans l'intégration des producteurs ruraux à la chaîne mondiale des approvisionnements, et celui des entités institutionnelles comme les organisations paysannes, les associations de femmes et la société civile. Les "fiches d'apprentissage" deviendront un élément intégral et permanent des opérations du FIDA et seront mises à la disposition du personnel et de tous les partenaires de l'institution sous une forme aisément accessible et utilisable.

20. Un **cadre stratégique révisé et actualisé** apportera des éclaircissements sur le **contenu** et les **modalités** des opérations du FIDA, notamment sur les domaines thématiques pour lesquels le Fonds sera en mesure de fournir un appui et sur son *modus operandi* à l'égard des partenariats et des processus nationaux et internationaux. Il donnera des avis sur la coordination avec les gouvernements nationaux, les agriculteurs, les organisations féminines et les systèmes d'harmonisation par le biais des DSRP et d'autres processus nationaux majeurs de planification du développement. Plaçant les partenariats et l'avantage comparatif au cœur de la planification et des opérations du FIDA, ses documents stratégiques essentiels (notamment le cadre stratégique) seront élaborés en consultation avec les principaux partenaires et autres groupes.

21. Pour traduire en opérations la définition du rôle du FIDA, ses axes d'action et l'impact recherché, on s'appuiera sur un nouvel instrument de planification et de suivi (pour la performance et l'impact). Les principaux **indicateurs de performance et d'impact** relatifs au rôle et aux axes d'action du FIDA seront incorporés dans un nouveau plan à moyen terme. Ce plan servira de cadre à la mise en œuvre d'une approche de la gestion fondée sur les résultats qui sera appliquée à la planification et la budgétisation. Il déterminera des buts vérifiables pour l'impact et les activités de soutien, et contiendra des directives générales pour l'affectation des ressources globales du Fonds.

22. Le premier programme de travail et budget du FIDA correspondant à la tranche annualisée des opérations prévues dans le plan à moyen terme sera présenté en septembre 2007. Un système amélioré de planification stratégique, de budgétisation et de suivi permettra d'examiner la conformité et la performance, et d'en rendre compte en s'appuyant sur des analyses comparatives avec des institutions multilatérales similaires. À la lumière des buts fixés dans le plan à moyen terme et des données provenant des mécanismes de suivi ainsi que des conclusions émanant du Bureau de l'évaluation sur la durabilité des retombées bénéfiques des projets, le FIDA fournira à son Conseil d'administration des **rapports réguliers sur l'efficacité de l'institution en matière de développement**, combinant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et exploitant les résultats fournis par le SYGRI. Les objectifs institutionnels énoncés dans le cadre stratégique et précisés dans le plan à moyen terme serviront de référence pour la planification au niveau des pays et les comptes rendus, lesquels refléteront les axes d'action et l'avantage comparatif de l'institution par l'incorporation des indicateurs d'impact et de performance correspondants (y compris les indicateurs cibles du Plan d'action, à savoir 100% des projets ayant un degré élevé ou substantiel de cohérence avec les priorités de développement des pays, 80% des projets ayant des résultats satisfaisants et durables et 60% des projets ayant un niveau élevé ou substantiel d'efficacité). **Un nouveau système d'assurance-qualité, largement inspiré de l'expérience d'autres IFI, dont la Banque mondiale**, garantira la cohérence de l'action et une meilleure qualité initiale pour toutes les grandes opérations.

23. Le système d'assurance-qualité s'appuiera à la fois sur les capacités techniques et thématiques renforcées, qui seront développées au FIDA, et sur la mobilisation active des compétences spécialisées et complémentaires présentes dans d'autres organisations. S'agissant de la qualité initiale, et dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, la conception des projets et programmes sera soumise à un examen avec les principaux partenaires nationaux et internationaux au niveau du pays, et la documentation rendant compte de cette consultation sera un élément du processus d'approbation desdits projets et programmes. Dans ce contexte, le FIDA opérera en étroite coordination avec ses partenaires du système des Nations Unies et des IFI, en particulier dans le cadre du système des coordonnateurs résidents. Les procédures initiales au niveau du FIDA seront améliorées par un recours plus systématique au processus d'examen externe par les pairs, qui fait déjà l'objet d'une expérimentation pilote pour les activités de financement rural.

24. **Le plan d'action définira les processus, les politiques et les instruments destinés à entraîner et renforcer l'harmonisation des efforts de développement de la communauté internationale et à consolider les processus nationaux et internationaux d'élaboration des politiques.** La tâche du FIDA n'est pas seulement d'appuyer les priorités nationales et les systèmes de coordination internationaux, mais aussi de veiller à ce que ceux-ci servent plus efficacement les ruraux pauvres. Le Fonds aidera à améliorer les approches nationales de réduction de la pauvreté rurale en menant son action à l'intérieur et par l'intermédiaire des systèmes nationaux. Il contribuera à la mise en place de stratégies nationales de développement efficaces, ce qui est un des indicateurs majeurs de progrès de la Déclaration de Paris. Il apportera son soutien à des travaux analytiques conjoints. Il encouragera les systèmes communs d'assistance technique. Et il opérera dans le cadre des budgets nationaux par l'intermédiaire des systèmes publics locaux de gestion financière, appuyant l'application effective des politiques nationales de budgétisation et de planification décentralisées dans les zones rurales.

25. Par **une participation systématique aux DSRP et aux approches sectorielles, telle que spécifiée dans sa politique concernant ces dernières**, le FIDA exploitera sélectivement les possibilités de dialogue – offertes par son expérience de terrain ou nécessaires pour la réussite des projets. Le Fonds encouragera l'intégration des enseignements tirés des projets exploratoires visant à assurer aux ruraux pauvres un accès équitable aux actifs, services, information, technologies et marchés nécessaires à leur promotion économique et sociale dans les politiques et la programmation des actions de réduction de la pauvreté. Au moyen du nouveau modèle opérationnel, il appuiera les processus participatifs et consultatifs permettant aux autres partenaires locaux du développement, notamment les organisations de pauvres, de mettre leur savoir et leur expérience au service des politiques de réduction de la pauvreté.

26. La participation effective aux DSRP et aux autres formes de coordination de l'aide exigera l'établissement d'une documentation plus concise et plus transparente des programmes de pays. Les **exposés des options et stratégies d'intervention par pays axés sur les résultats (COSOP)**, seront les instruments de planification du Fonds au niveau des pays. Les nouveaux COSOP assureront l'interface entre, d'une part, les objectifs institutionnels et les modalités du FIDA et, d'autre part, les spécificités et les procédures du pays concerné. Ils intégreront les priorités du programme, les politiques, les objectifs des partenariats et de la gestion des connaissances, compte tenu de la situation du pays. Ils seront élaborés conjointement par le FIDA, le gouvernement, les organisations paysannes, les intervenants nationaux et les instances de coordination de l'aide et représenteront le plan de travail à moyen terme convenu sur la base duquel le FIDA appuiera l'élaboration, la mise en œuvre et l'enrichissement des stratégies et programmes nationaux de réduction de la pauvreté rurale (notamment DSRP et approches sectorielles).

27. **Le plan d'action visera aussi à déterminer les moyens les plus économiques par lesquels le FIDA pourrait renforcer sa présence dans les pays et sa participation constructive au dialogue au niveau national et à la collaboration entre donateurs ainsi que dans les domaines de l'appui à l'exécution et la gestion des savoirs.** Dans un premier temps, le programme pilote qui a été lancé lors de la sixième reconstitution fera l'objet d'un examen attentif visant à repérer les approches les plus appropriées, les plus souples et les moins coûteuses, ainsi que celles qui offrent les formes les plus efficaces d'intégration avec les processus et dispositifs du système des Nations Unies et des autres partenaires au niveau du pays (la majorité des initiatives de présence dans les pays prises au titre du programme pilote se rattachent à la structure locale du Programme des Nations Unies pour le développement et aucune d'entre elles est totalement indépendante). Dans un second temps, les résultats de cet examen seront intégrés au COSOP du pays concerné de manière à ce que les décisions soient prises en fonction de besoins précis, de l'ampleur et des caractéristiques de chaque programme, et de la disponibilité de ressources adéquates, tant financières qu'humaines. La nature et la spécificité des moyens mis en place par le FIDA dans les pays varieront donc d'un pays à l'autre en fonction des besoins et des possibilités locales, mais l'objectif commun sera d'ancrer les activités du FIDA dans les priorités et les processus nationaux. Pour appuyer cet investissement dans les processus et les moyens locaux et dans leur mobilisation, le FIDA adoptera une approche de la supervision des projets qui, associée à l'exploitation et au partage systématiques des expériences en matière d'innovation, encourage la participation d'organisations qualifiées présentes dans le pays.

28. Le FIDA renforcera l'intégration, l'apprentissage réciproque et la convergence stratégique dans la programmation par pays. **Le plan d'action introduira des approches de gestion participative des programmes de pays faisant intervenir des équipes de pays travaillant en collaboration avec les équipes de gestion des programmes de pays du siège, mettant à profit l'expérience et les compétences de l'ensemble du Fonds en corrélation avec les nouveaux processus de gestion des connaissances et d'assurance-qualité.** On s'appuiera à cette fin sur des objectifs et des indicateurs de résultats par pays, qui feront obligatoirement partie de tous les COSOP et qui seront alignés sur les objectifs et les indicateurs de performance et d'impact au niveau de l'institution.

29. **La future stratégie du FIDA en matière de gestion des connaissances et d'innovation** sera définie et mise en œuvre dans le cadre du plan d'action. L'intégration de l'innovation fait déjà l'objet d'un programme majeur en cours (l'Initiative pour promouvoir l'innovation), mais il est indispensable de disposer d'une stratégie plus clairement définie pour parvenir au niveau d'application requis. En matière de gestion des connaissances, le FIDA ne jouera pas le rôle d'un centre d'études stratégiques ou d'analyse des politiques, comme c'est le cas de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). L'objectif du FIDA sur ce point est de faire en sorte que ses activités débouchent sur un apprentissage continu et efficace et que les enseignements ainsi dégagés soient intégralement corrélés aux connaissances acquises par d'autres dans ses domaines d'intervention, surtout au moyen du système de développement et d'échange des connaissances représenté par les fiches d'apprentissage et le portail de la pauvreté rurale du FIDA.

30. La stratégie du FIDA en matière de gestion des connaissances et d'innovation sera guidée par les principes fondamentaux suivants:

- a) Centrer l'engagement du FIDA sur les questions thématiques et les domaines dans lesquels il possède un avantage comparatif, que le cadre stratégique définira.
- b) Utiliser les activités financées par des prêts et des dons comme plateforme de développement des connaissances en y incluant expressément des objectifs et des mécanismes de développement du savoir.
- c) Accroître la durée et la qualité du temps que le personnel consacre à la gestion des connaissances internes.
- d) Introduire un système d'incitation pour encourager le personnel à innover et partager les connaissances.
- e) Établir des partenariats à long terme avec un petit nombre de centres d'excellence mondiaux et régionaux pour le développement et la diffusion des connaissances (y compris dans le domaine de la conception et du développement des programmes).
- f) Investir dans la capacité de centres régionaux et nationaux aux fins d'étudier certaines questions et options ayant trait à l'agriculture et à la réduction de la pauvreté rurale, en partenariat avec des organisations de ruraux pauvres.
- g) Élargir les échanges avec des partenaires du développement au moyen d'un programme ciblé de partage de connaissances et d'informations.

31. **Dans le cadre du plan d'action, le FIDA renforcera l'aptitude de son personnel à s'adapter à l'évolution des fonctions et des rôles**, et créera un dispositif d'évaluation et d'incitations de nature à assurer que tous les agents s'appliquent à poursuivre avec constance et efficacité les objectifs de l'institution. Le FIDA examinera et reformulera les compétences essentielles du personnel à la lumière de la version révisée des objectifs et du modèle opérationnels de l'institution. Il recrutera en fonction des compétences dont il a besoin et développera ses activités de formation pour donner au personnel en place les qualifications exigées par les nouvelles tâches. Le FIDA effectuera une analyse des compétences et de la charge de travail de ses agents, qui servira de base à un programme de rotation et de réaffectation du personnel destiné à répondre aux nouveaux besoins opérationnels.

32. Dans la logique d'une responsabilité institutionnelle accrue (par l'adoption d'un système de gestion fondé sur les résultats et l'examen de l'efficacité du développement), les responsabilités individuelles et collectives du personnel seront renforcées sur la base d'une définition plus claire des objectifs et des résultats au niveau individuel et collectif, établie à partir des objectifs institutionnels et

d'un suivi régulier de la performance. Dans ce contexte, on mettra en place des instruments et modalités de gestion des ressources humaines visant à renforcer les qualifications, l'orientation sur la performance et l'ouverture de la gestion par les moyens suivants:

- a) Un système de rémunération au rendement.
- b) Une responsabilité accrue devant le Conseil d'administration pour ce qui concerne les résultats en matière de développement.
- c) L'analyse comparative de la performance de l'institution par rapport à celle d'institutions multilatérales de développement similaires.
- d) Le recours à une assistance extérieure de haut niveau pour l'évaluation de la performance de l'institution.
- e) Faire participer les cadres à tous les échelons aux sessions sur l'évaluation et l'encadrement proposées par le Centre de perfectionnement des cadres, initiative conjointe avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

33. Le plan d'action succinctement présenté ci-dessus permettra au FIDA de faire face aux possibilités et défis nouveaux évoqués dans l'EEI, de remédier à ses insuffisances et, surtout, d'accroître son efficacité en matière de développement. Dans la plupart des pays, les ressources du Fonds apparaîtront modestes par rapport aux investissements requis pour apporter une réponse complète à un problème même d'ordre sous-sectoriel. C'est pourquoi, le programme du Fonds et la voie à suivre pour agrandir l'échelle des opérations seront établis en étroite collaboration avec les gouvernements nationaux et les mécanismes de coordination de l'aide. L'avantage comparatif du FIDA pour ce qui est de répondre aux besoins particuliers des pauvres reposera sur les partenariats avec les organisations paysannes, les associations féminines et les organisations communautaires, et sur les investissements consacrés à ces structures, ce qui permettra à son groupe cible de formuler de manière organisée ses vues et de peser davantage sur les processus locaux et nationaux d'élaboration des programmes et des politiques.

B. Allocation et formes de l'assistance financière du FIDA

Mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance

34. La Consultation a réaffirmé que le SAFP devait être étendu pour servir de système uniforme de comparaison et d'allocation à l'ensemble du programme de prêts, en tenant compte de la double nécessité de respecter les priorités en termes de répartition régionale de l'aide au développement (en particulier en ce qui concerne la part de l'Afrique) et de maintenir la part d'au moins deux tiers du programme de prêts du FIDA pour les emprunteurs bénéficiant de conditions particulièrement favorables. La Consultation a noté que, pour y parvenir, il faudrait procéder à de nouvelles analyses approfondies et à de nouvelles consultations afin d'assurer que le SAFP corresponde pleinement aux orientations stratégiques, aux priorités et au mandat du Fonds. À cette fin, elle prie le Conseil d'administration de créer un groupe de travail chargé d'étudier les questions pertinentes et de soumettre une proposition d'ici septembre 2006 pour que le programme de travail du FIDA pour 2007 puisse être exécuté sur la base d'un système uniforme de comparaison et d'allocation.

Adoption d'un cadre pour la soutenabilité de la dette

35. Les principaux donateurs se sont engagés à accroître les flux d'aide publique au développement et à réduire les obstacles à la réalisation des stratégies de réduction de la pauvreté dans les pays les

plus pauvres (y compris l'atténuation des effets de la dette). Les IFI, elles aussi, jouent un rôle de premier plan dans la stratégie mondiale d'aide au développement. Il est néanmoins évident qu'une décision de leur part d'accroître substantiellement leur aide risque d'aller à l'encontre de l'objectif de limiter l'impact du surendettement sur la réduction de la pauvreté. L'Initiative pour la réduction de la dette multilatérale (IRDM) est conçue comme l'une des réponses clés à ce problème. Cette initiative vise à procéder à un nouvel allègement très substantiel de la dette du secteur public des PPTÉ éligibles qui sera accordé par leurs principaux créanciers – l'AID, le Fonds monétaire international et la Banque africaine de développement. Cette nouvelle formule est en cours d'élaboration et on n'en connaîtra la portée et les incidences qu'une fois les derniers détails arrêtés.

36. Toutefois subsiste le danger d'accroître par des prêts l'endettement de pays qui restent surendettés ou près du seuil de surendettement même après l'application des mesures prévues par l'IRDM. C'est ce qui a motivé l'adoption d'un cadre pour la soutenabilité de la dette, qui a pour vocation d'apporter une aide aux pays pauvres habilités à bénéficier de conditions particulièrement favorables par les guichets prévus à cet effet par plusieurs grandes IFI (Fonds africain de développement, Fonds asiatique de développement et Association internationale de développement, à ce jour), chacune dans le contexte de ses négociations de reconstitution. La communauté internationale entend faire du cadre pour la soutenabilité de la dette, tout comme dans le cas de l'initiative PPTÉ, un cadre complet et commun d'aide aux pays pauvres, par lequel les différentes IFI apporteront une aide dans des conditions similaires³, compte tenu des résultats de l'analyse du risque de surendettement des pays concernés. Ce cadre implique une forte augmentation de l'élément don dans toute nouvelle aide aux pays pauvres vulnérables, pour assurer que cette aide ne vienne pas aggraver les risques de surendettement élevés ou modérés.

37. Le cadre pour la soutenabilité de la dette ne vise pas à modifier les fins pour lesquelles cette aide est accordée; il régit simplement la forme sous laquelle l'aide est apportée (à savoir dons, prêts, ou combinaison des deux). L'allocation par chaque IFI de l'aide aux pays demeure strictement déterminée par son SAFFP, et le contenu du programme d'assistance est régi par les stratégies et programmes de pays convenus entre l'IFI et le pays concerné dans le cadre de ses propres stratégies de réduction de la pauvreté.

38. Le cadre pour la soutenabilité de la dette prévoit une compensation intégrale pour les IFI participantes afin de maintenir leur capacité de répondre aux besoins futurs de réduction de la pauvreté et de développement et préserver les ressources destinées à l'aide au développement. Deux mécanismes sont employés à cet effet: compensation intégrale des commissions de service non perçues, par le biais (dans le cas de l'AID) d'un système de retenue et de gestion d'une partie des ressources régies par la formule du volume modifié; et compensation intégrale des remboursements de principal non recouverts, sous forme de contributions additionnelles spécifiques versées par les membres contributeurs qui s'engagent, dans le contexte des futures reconstitutions, à apporter au fur et à mesure des ressources correspondant aux montants non perçus⁴.

39. Le FIDA souscrit sans réserve au principe de l'harmonisation des mécanismes d'aide afin d'éliminer les problèmes découlant, pour les pays en développement qui sont ses partenaires, de la multitude de conditionnalités et de mécanismes de fourniture de l'aide. De plus, le FIDA a aussi participé pleinement à l'initiative PPTÉ en tant qu'instrument de réduction du fardeau de la dette des pays pauvres. Cette participation impliquait une adhésion totale aux critères et mécanismes communs.

³ Les conditions de l'aide sont depuis longtemps similaires en ce qui concerne les prêts accordés à des conditions particulièrement favorables. Le FIDA, le Fonds africain de développement et l'Association internationale de développement appliquent la même commission de service (0,75%) et offrent le même différé d'amortissement (10 ans) pour les prêts accordés à des conditions particulièrement favorables.

⁴ À titre d'illustration, un tableau des contributions à la quatorzième reconstitution de l'AID comporte une colonne pour les contributions distinctes et additionnelles des donateurs destinées à compenser les coûts des dons accordés au titre de AID 13 en plus des contributions de base.

Afin de maintenir et de renforcer sa capacité à poursuivre avec efficacité son rôle spécifique et sa mission de réduction de la pauvreté rurale dans les pays surendettés où il est nécessaire de coordonner les efforts pour veiller à ce que l'aide au développement ne pèse trop lourdement sur la capacité à assurer le service de la dette, le FIDA devrait, à l'instar d'autres IFI, adopter et mettre en œuvre un cadre pour la soutenabilité de la dette prévoyant l'octroi d'une assistance sous la forme d'aides non remboursables (ANR), ou d'une combinaison d'ANR et de prêts, aux pays en situation de risque de surendettement élevé et modéré. Comme dans le cas d'autres IFI, le mécanisme de compensation au fur et à mesure pour les remboursements de capital sacrifiés, conjugué à la formule du volume modifié pour compenser les commissions de service non perçues permettrait au FIDA d'adopter le cadre pour la soutenabilité de la dette sans incidence globale sur la situation de ses ressources. À la lumière de ce qui précède, la Consultation recommande:

- a) que le FIDA adopte un cadre pour la soutenabilité de la dette régissant l'allocation de l'aide aux pays habilités à bénéficier de conditions particulièrement favorables et se trouvant en situation de risque élevé à modéré de surendettement, dans le cadre des allocations déterminées par le SAFF, telles que modifiées par une formule appropriée de volume modifié;
- b) que les amendements nécessaires soient apportés aux articles pertinents de l'Accord portant création du FIDA pour permettre l'application du cadre pour la soutenabilité de la dette;
- c) que le cadre pour la soutenabilité de la dette adopté par le FIDA repose sur des analyses techniques et économiques du risque de surendettement des pays (et, éventuellement, sur les analyses prospectives de la soutenabilité de la dette) établies et révisées périodiquement par les institutions internationales compétentes en ce domaine, à savoir le Fonds monétaire international et la Banque mondiale;
- d) que les dispositions du cadre pour la soutenabilité de la dette relatives à la proportion de l'aide offerte sous forme de dons et de prêts aux pays répondant aux conditions requises soient conformes aux pratiques des IFI comparables ayant un mandat mondial d'aide au développement;
- e) que les États membres du FIDA, et en particulier ceux qui sont les principaux fournisseurs d'aide publique au développement, acceptent de compenser intégralement les remboursements de principal non versés suite à l'application du cadre pour la soutenabilité de la dette, sous la forme de contributions additionnelles distinctes apportées à chacune des reconstitutions des ressources du FIDA qui suivra l'adoption du cadre pour la soutenabilité de la dette, et d'un montant correspondant aux remboursements de principal sacrifiés au cours de la période de reconstitution précédente;
- f) que, dans le respect des dispositions générales énoncées plus haut, le Conseil d'administration du FIDA soit chargé d'établir les dispositions détaillées de l'application du cadre pour la soutenabilité de la dette, d'y apporter des amendements lorsque les circonstances l'exigent, et d'en superviser la mise en œuvre;
- g) que le Conseil d'administration décide d'une formule de volume modifié appropriée, à appliquer par le FIDA dans le contexte du cadre pour la soutenabilité de la dette, afin d'assurer la compensation intégrale des commissions de service non perçues;
- h) que la direction du FIDA soumette au Conseil d'administration, en septembre 2006, des propositions relatives au fonctionnement du cadre pour la soutenabilité de la dette, comprenant notamment des dispositions concernant: les rapports d'avancement; la part globale de l'aide non remboursable et les conséquences qui en découlent pour les finances du FIDA; l'application d'une formule appropriée de volume modifié; la compensation des

commissions de service non perçues; et la participation du FIDA aux travaux menés en collaboration entre les IFI pour affiner et réviser les méthodologies utilisées au titre du cadre pour la soutenabilité de la dette, ainsi que l'ajustement de l'approche du FIDA par rapport aux approches adoptées par d'autres IFI.

40. Le Conseil d'administration examinera – et si nécessaire modifiera – la politique en matière de financement sous forme de don à la lumière de l'adoption du cadre pour la soutenabilité de la dette, en prenant en compte l'impact de l'Initiative pour la réduction de la dette multilatérale sur les pays habilités à bénéficier d'une aide non remboursable ainsi que la probable diminution du pourcentage du programme de travail du Fonds alloué sous cette forme qui serait inférieur à la première estimation de 20,8% (voir document REPL.VII/4/R.3, Soutenabilité de la dette et aide non remboursable: adoption d'un cadre du FIDA pour la soutenabilité de la dette).

C. Responsabilités fiduciaires et gestion de bilan

Responsabilités fiduciaires

41. Comme c'est le cas dans la plupart des autres organismes des Nations Unies et des IFI, la méthode adoptée par le FIDA en matière de contrôle interne s'inspire largement du modèle "contrôle interne – cadre intégré" publié par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Commission Treadway, New York, 1992 (communément dénommé modèle COSO).

42. Les mesures prises par le FIDA concernant sa solidité financière et la préservation de ses actifs sont notamment:

- a) la mise en place d'un cadre de gestion de bilan visant à identifier, comprendre et gérer les risques financiers tout en poursuivant les objectifs financiers de l'institution; l'application d'une politique de placements plus prudente; et la publication du manuel de la trésorerie;
- b) le programme de transformation stratégique et la mise en service du système financier intégré PeopleSoft, en particulier le renforcement des capacités d'établissement de rapports pour l'information de la direction dans tous les secteurs de l'organisation;
- c) la création d'une fonction distincte chargée de la planification stratégique et du budget; l'introduction de la budgétisation par activité; la décentralisation des décisions et de la gestion en matière budgétaire; et la mise en place de procédures standard de rapport sur la performance budgétaire associées à des rapports périodiques sur la réalisation des objectifs des divisions;
- d) la création d'un comité de surveillance ayant pour mission de coordonner les enquêtes sur les allégations de pratiques irrégulières; la publication des politiques et procédures relatives à la conduite des enquêtes, y compris des dispositions relatives à la protection du personnel contre des actes de représailles et des accusations malveillantes; et la diffusion auprès du personnel et du Comité d'audit d'un rapport annuel sur les résultats des enquêtes (y compris les sanctions);
- e) l'élaboration d'une politique et de procédures anti-corruption;
- f) le renforcement de la fonction d'audit interne;
- g) le renforcement de la fonction de sécurité du FIDA et la restructuration de sa couverture d'assurance;

- h) la définition de plans de continuité des opérations à l'échelle de l'organisation, notamment la définition d'un plan d'urgence et de redressement pour les secteurs critiques des services informatiques et des installations du siège.

43. Le FIDA a sensiblement amélioré ses procédures et contrôles internes et se propose de les élargir et de les affiner pour les aligner sur les meilleures pratiques en cours d'adoption dans les IFI et dans le système des Nations Unies. Ses efforts porteront notamment sur les points suivants:

- a) création de dispositifs de confidentialité pour la communication des allégations;
- b) renforcement de la fonction d'investigation du FIDA;
- c) instauration d'une procédure d'exclusion pour les entrepreneurs participant à ses projets.

44. Le FIDA étoffera la documentation de son cadre de contrôle interne et évaluera les moyens envisageables pour mettre en place un système formel de rapports de gestion sur l'efficacité des contrôles, en pesant les coûts et les avantages pour l'institution et en tenant compte de l'évolution des meilleures pratiques en la matière. Le Fonds s'emploiera à intégrer l'évaluation de l'efficacité des contrôles et de la gestion des risques aux processus de décision sans créer de nouvelles structures ou de nouveaux postes permanents, mais en s'appuyant sur les ressources, les outils et les pratiques existants.

Gestion de bilan

45. Toutes les institutions financières, y compris le FIDA, sont exposées à toute une série de risques financiers. La gestion de bilan a pour objet d'identifier, de comprendre et de gérer ces risques sans compromettre les objectifs financiers de l'institution. L'examen de la gestion de bilan réalisé en 2003 a donné une vue d'ensemble de la gestion actif-passif et de l'exposition aux risques de l'organisation et a abouti à la conclusion générale que, globalement, le FIDA appliquait une politique de limitation des risques similaire à celle d'autres IFI, sauf pour ce qui est de la gestion des liquidités, qui diffère sensiblement de celle de ces autres institutions.

46. Sur la base de l'examen de 2003 et de nouvelles études de la gestion de bilan, les améliorations ci-après ont été apportées:

- a) un groupe distinct de la gestion de bilan a été constitué au sein du Bureau du Trésorier et chargé de contribuer à rendre plus efficiente et efficace la gestion de bilan du FIDA;
- b) une portion du portefeuille de placements du FIDA a été désignée comme devant être "détenue jusqu'à l'échéance" et le portefeuille d'actions a été liquidé de manière à réduire encore le risque de marché;
- c) les directives du FIDA en matière de placements ont été modifiées pour éliminer la possibilité de risques de change non couverts.

47. En ce qui concerne le risque de liquidité, l'examen de la gestion de bilan a fait ressortir que, comparé à celui d'autres IFI, le niveau des actifs liquides du FIDA était élevé par rapport au programme de prêts et au volume annuel des décaissements au titre des prêts. Les auteurs du rapport ont en conséquence suggéré une autre stratégie permettant de mieux utiliser les liquidités du FIDA et, parallèlement, d'accroître les ressources disponibles pour engagement au titre des prêts et des dons aux États membres. En conformité avec ces conclusions, le FIDA inclura dans la définition des "ressources engageables" le montant correspondant à cinq années de rentrées de prêts (déduction faite des coûts de l'initiative PPTE et d'une décote de 5%) et aux instruments de contribution déposés (à

l'exception des instruments conditionnels soumis aux procédures nécessaires d'autorisation par les États membres) pour augmenter les ressources disponibles pour les prêts et les dons tout en maintenant un risque de liquidité très faible par comparaison avec d'autres IFI. En décembre 2006, la direction du FIDA soumettra au Conseil d'administration pour approbation une politique relative aux liquidités qui offrira les moyens de vérifier et d'assurer que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes.

D. Programme de cadres associés

48. Le FIDA recrute son personnel au mérite. Il n'a pas de système formel de quotas par pays, bien qu'il tienne compte de l'objectif d'une répartition géographique équitable. Il encouragera activement les candidatures en provenance de régions et pays sous-représentés. Le pourcentage des agents originaires de pays non membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est plus élevé qu'à la FAO (qui applique un système de quotas) et qu'au PAM. De même, le FIDA se situe en bonne position en ce qui concerne la répartition par sexe du personnel, même dans la catégorie des professionnels, en l'absence d'un système formel de quotas. Le secteur dans lequel le FIDA est moins bien parvenu à assurer une répartition géographique équitable est celui du programme de cadres associés, alimenté par du personnel parrainé par les États membres; jusqu'ici les cadres associés provenaient presque exclusivement des pays membres de l'OCDE. Étant donné qu'une part importante des participants poursuivent une carrière au FIDA après avoir quitté ce programme, le déséquilibre régional ainsi créé constitue un risque pour la répartition équitable des agents. Reconnaissant à la fois que le programme de cadres associés est important pour les activités du Fonds et que la répartition équitable des postes et des possibilités d'emploi est un principe important pour le bon fonctionnement de l'organisation, le FIDA recherchera les moyens de mettre en place un programme renforcé de cadres associés. La Consultation a exprimé son soutien à l'idée d'un programme renforcé offrant de plus larges possibilités, sur un pied d'égalité, aux candidats de tous les États membres en fonction de leur mérite. Elle a par ailleurs reconnu qu'une proposition en ce sens aurait d'importantes incidences financières et, dans ce contexte, a demandé au Conseil d'administration d'examiner en septembre 2006 l'ampleur et les incidences financières d'un programme renforcé de cadres associés et d'étudier les moyens qui permettraient de le mettre en œuvre pendant la période couverte par la septième reconstitution.

V. LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU FIDA

A. Rôle du Conseil d'administration

49. Le FIDA a été créé sur la base d'un partenariat entre les pays membres de l'OCDE, les membres de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et les pays en développement. Cette large base de participation au financement et à la gouvernance effective du Fonds a constitué un élément essentiel de la spécificité et de l'avantage comparatif du FIDA. Par sa structure et sa composition, le Conseil d'administration a permis de traduire cette dimension du FIDA dans les orientations données à la direction du Fonds. Cette implication est pour le développement un atout dont le FIDA tirera profit pour renforcer son efficacité.

50. Au cours de la période couverte par la septième reconstitution, le FIDA exploitera plus encore cet atout pour veiller à l'efficacité et à la pertinence des décisions relatives aux politiques. Ainsi, par exemple, le FIDA facilitera le recentrage sur les questions de stratégies et de politiques, et élaborera un nouveau modèle de documents de projets et un nouveau COSOP axé sur les résultats. Le Conseil d'administration examinera tous les nouveaux instruments de planification et de suivi du Fonds, et notamment le cadre stratégique, le plan à moyen terme et le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Le FIDA prendra des dispositions pour faciliter l'allongement des réunions du Conseil d'administration lorsque c'est nécessaire, au cas par cas et en accord avec le

Conseil d'administration, et fournira la documentation sous une forme propre à permettre à ce dernier de mieux se concentrer sur les questions politiques et stratégiques.

51. Le Conseil d'administration étudiera également la politique du FIDA en matière de diffusion des documents en 2006, en tenant compte des délibérations de la Consultation sur la politique actuelle du Fonds et d'une comparaison avec les politiques et procédures adoptées dans ce domaine par un certain nombre d'IFI et organismes des Nations Unies.

B. Structure de gouvernance du FIDA

52. *Cette section présentera les résultats des délibérations du groupe de travail de la septième reconstitution mis en place lors de la quatrième session de la Consultation en vue d'étudier les propositions relatives aux droits de votes, à la représentation du Conseil d'administration ainsi qu'au rôle et à l'efficacité de ce dernier.*

VI. BESOINS DE FINANCEMENT POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION

A. Programme de travail 2007-2009

53. Le programme de travail du FIDA de 2007 à 2009 reflétera l'évolution du système mondial d'aide au développement et les efforts déployés au niveau planétaire pour atteindre les OMD. De plus en plus d'importance est accordée au développement rural et agricole pour la réalisation de ces OMD et, en particulier celui de réduire de moitié la faim et la pauvreté extrême. Ce fait est apparu clairement dans les conclusions du Sommet mondial de 2005. Il est également admis que l'accélération du développement rural et agricole nécessitera des investissements substantiellement plus importants. Ces investissements seront principalement acheminés par le biais de mécanismes nationaux et internationaux accordant une plus grande priorité au **transfert** de ressources. Il revient au FIDA d'assumer le rôle de chef de file dans l'élaboration de projets et programmes visant à explorer de nouvelles et meilleures approches, en veillant à ce que les programmes et politiques générales de développement rural et de réduction de la pauvreté soient mieux à même de traduire les préoccupations des populations rurales pauvres en matière de revenu et de sécurité alimentaire et intègrent les meilleures pratiques dans des solutions durables; il incombe également au Fonds de **mobiliser** des capitaux provenant d'institutions plus purement financières. Dans certains pays, en particulier ceux qui disposent de peu de ressources propres pour le développement et dans lesquels l'aide extérieure est centrée sur d'autres secteurs, le soutien financier du FIDA à des solutions au problème de la pauvreté rurale pourrait jouer un rôle décisif en permettant l'application sur le terrain d'approches progressistes qui n'ont pas quitté le stade théorique.

54. À l'évidence, transformer l'intérêt général porté dans le monde entier au développement rural en engagement concret matérialisé par des ressources plus importantes dans le cadre d'approches mieux conçues constitue un défi majeur. C'est entre autres pour relever ce défi que le FIDA a été créé et le recentrage de sa mission et de son rôle explicite de catalyseur (étayé par un nouveau modèle opérationnel) fera de lui un protagoniste plus efficace et efficient. Le FIDA augmentera son programme de travail pour répondre au besoin d'apports spécifiques dans un système mondial de soutien élargi – et de meilleure qualité – au développement rural. Le Fonds développera ses capacités de catalyseur en harmonie avec le regain d'intérêt et de volonté manifesté par d'autres pour faire face à la crise de la pauvreté rurale en accroissant les flux de ressources.

55. L'expansion du programme de travail du FIDA sera proportionnelle à la disponibilité de ressources et à sa capacité à les utiliser efficacement. Cette capacité s'est améliorée au cours de la période de la sixième reconstitution, ce qui a permis au FIDA d'accroître son programme de travail de

10% par an de 2004 à 2006, tout en mettant en œuvre un programme de réformes comprenant les tâches fixées à la sixième reconstitution (voir paragraphe 10 plus haut) et le Programme de transformation stratégique (Phase I). Le FIDA consolidera son bilan en matière de transformation et suivra la même approche pendant la période 2007-2009, à savoir un élargissement progressif de son programme de travail au fur et à mesure que ses capacités, son efficacité et son efficacie se renforceront par la mise en œuvre de Plan d'action. L'objectif sera de maintenir la croissance de 10% par an enregistrée pendant la période de la sixième reconstitution. Le Fonds pourrait ainsi se fixer pour son programme global de travail au cours de la période couverte par la septième reconstitution un objectif de 2 milliards de USD. Parallèlement, il convient de noter que le programme de travail effectif pour chaque année sera déterminé par le Conseil d'administration. Ce faisant, le Conseil tiendra compte à la fois des ressources disponibles et de la capacité du Fonds à mener à bien le programme de travail convenu.

B. Besoins de financement pour la période couverte par la septième reconstitution

56. Dans l'hypothèse de cet objectif de 2 milliards de USD pour le programme de travail du FIDA pendant la période couverte par la septième reconstitution, le montant total des ressources nécessaires se situerait aux environs de 2,427 milliards de USD, dont 290 millions pour le budget administratif et le Mécanisme de financement du développement des programmes (MFDP)⁵ et 137 millions pour les coûts de l'initiative PPTE (hors contributions du Fonds fiduciaire pour l'Initiative PPTE de la Banque mondiale). Ce chiffre pour les dépenses administratives reflète l'engagement pris par le FIDA, d'une part de faire en sorte que le ratio entre ces dépenses administratives et le programme de travail n'augmente pas pendant la période de la septième reconstitution, et d'autre part de rechercher activement les possibilités de gains d'efficacité offertes par la mise en œuvre du Programme de transformation stratégique (Phase I) et du Plan d'action. Les prévisions relatives aux entrées et aux annulations de prêts s'établissent à 1,12 milliard de USD. Compte tenu de l'utilisation de ressources au titre de la gestion de bilan chiffrées à environ 507 millions de USD, la Consultation a noté qu'un objectif de 800 millions de USD pour la septième reconstitution serait nécessaire pour financer le programme de travail visé pendant la période 2007-2009. Elle a en outre noté qu'un tel niveau de reconstitution permettrait au FIDA de conserver sa part dans l'aide publique au développement et donc son rôle dans l'effort mondial d'éradication de la faim et de la pauvreté et de contribuer à la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants de la planète lors du Sommet du Millénaire.

VII. RECOMMANDATION

57. La Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA se félicite des efforts déployés pour renforcer la capacité du FIDA à exécuter un programme de travail renforcé tout en intensifiant l'impact et la durabilité des interventions visant à améliorer la sécurité alimentaire et à réduire la pauvreté et la vulnérabilité des habitants les plus démunis du monde. Dans ce contexte, elle a pris acte de l'objectif de maintenir une croissance de 10% par an pendant la période couverte par la septième reconstitution, ce qui correspond à un programme de travail de 2 milliards de USD sur la période 2007-2009. La Consultation a en outre noté que le Conseil d'administration fixerait et approuverait le programme de travail effectif de chaque année en tenant compte des ressources

⁵ Le chiffre de 290 millions de USD pour la période 2007-2009 comprend 228 millions de USD pour les budgets administratifs de la période triennale et 62 millions de USD pour la portion du MFDP imputée au budget. Il convient de noter qu'une portion équivalente, d'approximativement 20 millions de USD par an, du MFDP est incluse dans le programme de travail.

disponibles et de l'augmentation des capacités de l'institution. Dans ce contexte, elle a approuvé l'objectif de 800 millions de USD pour la septième reconstitution et recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution figurant en annexe I au présent rapport.

PROJET DE RÉOLUTION RELATIVE À LA SEPTIÈME RECONSTITUTION DES RESSOURCES DU FIDA

À insérer à l'issue des délibérations sur le document REPL.VII/5/R.2/Add.1.

**RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA CONSULTATION
SUR LA SEPTIÈME RECONSTITUTION DES RESSOURCES DU FIDA**

| Point | Conclusions et recommandations | Étapes suivantes |
|--|--|---|
| Plan d'action | Le FIDA mettra en œuvre le Plan d'action pour améliorer son efficacité en matière de développement tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. | Voir Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. |
| Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) | La Consultation a réaffirmé que le SAFP devait être étendu pour servir de système uniforme de comparaison et d'allocation à l'ensemble du programme de prêts, en tenant compte de la double nécessité de respecter les priorités en termes de répartition régionale de l'aide au développement (en particulier en ce qui concerne la part de l'Afrique) et de maintenir la part d'au moins deux tiers du programme de prêts du FIDA pour les emprunteurs bénéficiant de conditions particulièrement favorables. La Consultation a noté que, pour y parvenir, il faudrait procéder à de nouvelles analyses approfondies et à de nouvelles consultations afin d'assurer que le SAFP corresponde pleinement aux orientations stratégiques, aux priorités et au mandat du Fonds. À cette fin, elle prie le Conseil d'administration de créer un groupe de travail chargé d'étudier les questions pertinentes et de soumettre une proposition d'ici septembre 2006 pour que le programme de travail du FIDA pour 2007 puisse être exécuté sur la base d'un système uniforme de comparaison et d'allocation. | Le Conseil d'administration devrait établir un groupe de travail chargé d'examiner les questions pertinentes et de soumettre une proposition d'ici septembre 2006. |
| Cadre pour la soutenabilité de la dette | <p>Le FIDA adoptera un cadre pour la soutenabilité de la dette régissant l'allocation de l'aide aux pays habilités à bénéficier de conditions particulièrement favorables et se trouvant en situation de risque élevé à modéré de surendettement, dans le cadre des allocations déterminées par le SAFP, telles que modifiées par une formule appropriée de volume modifié.</p> <p>Les amendements nécessaires devraient être apportés aux articles pertinents de l'Accord portant création du FIDA pour permettre l'application du cadre pour la soutenabilité de la dette.</p> <p>Les États membres du FIDA, et en particulier ceux qui sont les principaux fournisseurs d'aide publique au développement, compenseront intégralement les remboursements de principal non versés suite à l'application du cadre pour la soutenabilité de la dette, sous la forme de contributions additionnelles distinctes apportées à chacune des reconstitutions</p> | <p>Le FIDA soumettra au Conseil d'administration en septembre 2006 une proposition relative au fonctionnement du cadre pour la soutenabilité de la dette.</p> <p>La Consultation sur la huitième reconstitution (et les reconstitutions successives) des ressources du FIDA devrait prendre en considération cet aspect au cours des délibérations.</p> |

ANNEXE II

| | | |
|--|--|--|
| | <p>des ressources du FIDA qui suivra l'adoption du cadre pour la soutenabilité de la dette, et d'un montant correspondant aux remboursements de principal sacrifiés au cours de la période de reconstitution précédente.</p> <p>Le FIDA s'assurera la compensation intégrale des commissions de service non perçues par l'application de la formule du volume modifié à son programme d'aide selon les modalités déterminées par le cadre pour la soutenabilité de la dette.</p> | |
| Politique du FIDA en matière de financement sous forme de don | Le FIDA modifiera, si nécessaire, sa politique de financement sous forme de don après l'adoption du cadre pour la soutenabilité de la dette. | Le Conseil d'administration devrait examiner la politique du FIDA en matière de financement sous forme de don en septembre 2006. |
| Gestion de bilan | <p>Le FIDA inclura dans la définition des "ressources engageables" le montant correspondant à cinq années de rentrées de prêts (déduction faite des coûts de l'initiative PPTE et d'une décote de 5%) et aux instruments de contribution déposés (à l'exception des instruments conditionnels soumis aux procédures nécessaires d'autorisation par les États membres).</p> <p>Le FIDA élaborera et mettra en œuvre une politique relative aux liquidités qui offrira les moyens de vérifier et d'assurer que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes.</p> | Le FIDA soumettra une politique en matière de liquidités au Conseil d'administration pour approbation en décembre 2006. |
| Programme de cadres associés | Le FIDA étudiera les possibilités de mettre en place un programme renforcé de cadres associés offrant de plus larges possibilités, sur un pied d'égalité, aux candidats de tous les États membres en fonction de leur mérite. | Le FIDA rendra compte au Conseil d'administration de l'échelle et des incidences financières d'un programme amélioré de cadres associés en septembre 2006. |
| Politique de diffusion | Le FIDA réexaminera sa politique en matière de diffusion des documents, en tenant compte des délibérations de la Consultation sur la politique actuelle du Fonds et d'une comparaison avec les politiques et procédures adoptées dans ce domaine par plusieurs institutions financières internationales et organismes des Nations Unies. | Le FIDA soumettra sa politique de diffusion des documents au Conseil d'administration pour examen en 2006. |
| Structure de gouvernance du FIDA et rôle du Conseil d'administration | <i>Cette section présentera les résultats des délibérations du groupe de travail de la septième reconstitution mis en place lors de la quatrième session de la Consultation en vue d'étudier les propositions relatives aux droits de votes, à la représentation du Conseil d'administration ainsi qu'au rôle et à l'efficacité de ce dernier.</i> | <i>À décider à la suite du rapport du groupe de travail.</i> |

**LISTE DES DOCUMENTS SOUMIS À LA CONSULTATION
ET DES AUTRES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES**

(La liste définitive des documents sera dressée une fois le rapport parachevé; la liste ci-dessous ne comprend que les documents présentés aux quatre premières sessions de la Consultation).

Documents de la Consultation:

| Cote | Titre |
|------------------------|--|
| REPL.VII/1/R.2 | Sessions et programme de travail de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA |
| REPL.VII/1/INF.2 | Discours de clôture du Président |
| REPL.VII/2/R.2 | La voie de l'avenir |
| REPL.VII/2/R.3 | Cadre de la gestion de bilan |
| REPL.VII/2/C.R.P.1 | Propositions des listes B et C |
| REPL.VII/2/C.R.P.2 | Liste des questions retenues à l'issue de la deuxième session de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA |
| REPL.VII/2/INF.2 | FIDA VI: Objectifs, actions et résultats |
| REPL.VII/2/INF.4 | Discours de clôture du Président |
| REPL.VII/3/R.2 | Réduction de la pauvreté rurale: rôle et créneau stratégique du FIDA |
| REPL.VII/3/R.3 | Structure générale et composantes du modèle opérationnel du FIDA |
| REPL.VII/3/R.4 | Répartition géographique du personnel du FIDA et renforcement du programme des cadres associés |
| REPL.VII/3/R.5 | Note d'information – Dons et poids de la dette |
| REPL.VII/3/R.6 | Droits de vote des États membres et composition du Conseil d'administration |
| REPL.VII/3/C.R.P.1 | Droits de vote des États membres et composition du Conseil d'administration – Proposition des listes B et C |
| REPL.VII/3/R.7 | Rapport de la Consultation – canevas provisoire |
| REPL.VII/3/INF.2 | Gestion des ressources humaines |
| REPL.VII/3/INF.4/Rev.1 | Allocution de clôture prononcée par le Président Bâge à l'issue de la troisième session de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA |
| REPL.VII/4/R.2 | Priorités du programme et ressources requises pour la période de la septième reconstitution (2007-2009) |
| REPL.VII/4/R.3 | Soutenabilité de la dette et aide non remboursable: adoption d'un cadre du FIDA pour la soutenabilité de la dette |
| REPL.VII/4/R.4 | Rôle du Conseil d'administration du FIDA |
| REPL.VII/4/R.5 | La gestion des risques au FIDA |
| REPL.VII/4/R.6 | Politique du FIDA en matière de diffusion des documents |
| REPL.VII/4/R.7 | La contribution du FIDA à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement: Rapport de la consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA (2007-2009) |
| REPL.VII/4/R.7/Add.1 | Projet de résolution relatif à la septième reconstitution des ressources du FIDA |

ANNEXE III

| | |
|------------------------|--|
| REPL.VII/4/R.8 | Taux de change fixes de référence applicables à la septième reconstitution des ressources du FIDA |
| REPL.VII/4/R.9 | Programme de cadres associés |
| REPL.VII/4/R.10 | Calendrier de réforme de la gestion des ressources humaines |
| REPL.VII/4/C.R.P.1 | Proposition relative à un groupe de travail de la septième reconstitution |
| REPL.VII/4/INF.3/Rev.1 | Discours de clôture de M. Lennart Båge, Président du FIDA et Président de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, à la quatrième session de la Consultation |

Documents de référence:

| Cote | Titre |
|-----------------------------|---|
| EB 2005/84/R.2 ⁶ | Rapport sur l'Évaluation externe indépendante du FIDA – soumis par le Directeur du Bureau de l'évaluation |
| EB 2005/85/R.6 | Plan d'action du FIDA concernant la réponse de la direction à l'Évaluation externe indépendante |

⁶ Révisé à l'issue de la session, et paru sous la cote EB 2005/84/R.2/Rev.1.