

Cote du document: EB 2011/103/INF.3
Date: 26 août 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Note d'information sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'une approche plus stratégique des partenariats et de la collaboration

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Henock Kifle

Responsable principal des stratégies de
développement
téléphone: +39 06 5459 2021
courriel: h.kifle@ifad.org

Cheryl Morden

Directrice du Bureau de liaison pour
l'Amérique du Nord
téléphone: +1 202 3319099
courriel: c.morden@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

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

Conseil d'administration — Cent troisième session
Rome, 14-15 septembre 2011

Pour: **Information**

Note d'information sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'une approche plus stratégique des partenariats et de la collaboration

I. Introduction

1. Depuis longtemps, le FIDA accorde une grande importance aux relations de partenariat et de collaboration, et cette approche est aujourd'hui plus nécessaire que jamais pour relever les défis, gérer les risques et tirer parti des opportunités qui caractérisent le milieu rural actuel. Dans un contexte de changements rapides et profonds, à l'heure où l'attention du monde se tourne à nouveau vers l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition, le FIDA reconnaît que la collaboration stratégique à tous les niveaux avec d'autres acteurs est indispensable pour améliorer l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la portée de ses résultats et de son incidence.
2. Le nouveau Cadre stratégique reflète cette priorité accordée aux partenariats puisqu'il indique que "le FIDA doit renforcer sa capacité à conduire des initiatives nationales ou internationales, ou à y contribuer, en faveur de l'agriculture paysanne, de la sécurité alimentaire et de la réduction de la pauvreté rurale [...]". À cette fin, le Cadre compte parmi ses huit principes d'action des "partenariats efficaces" et la "mobilisation des ressources". Suivant ce principe, le Fonds va s'efforcer d'"identifier les possibilités de partenariat" et de "renforcer son aptitude à collaborer efficacement avec des partenaires [...] dans tous les domaines thématiques et à tous les niveaux".
3. Cette priorité du Cadre stratégique reflète l'accent mis sur les partenariats dans l'accord portant sur la huitième reconstitution (FIDA 8). Pour la période couverte par celle-ci, le FIDA s'est engagé à adopter une approche plus sélective et systématique des partenariats et de la collaboration. Il a progressé dans chacun de ses domaines d'action prioritaires, comme il est indiqué en résumé à l'annexe I.
4. Dans le cadre de FIDA 8, la direction s'est également engagée à mettre au point des principes directeurs ou un cadre pour conférer une cohérence conceptuelle et préciser les résultats attendus ainsi que, si nécessaire, améliorer les compétences du personnel dans ce domaine et renforcer les systèmes du Fonds en matière de gestion et de suivi-évaluation des partenariats. La direction a en outre annoncé qu'elle allait établir des objectifs relatifs aux partenariats et rendre compte des résultats à cet égard dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
5. La direction a accepté de rendre compte au Conseil d'administration, en septembre 2011, de l'avancement des travaux visant la mise au point d'une approche plus sélective en matière de partenariats. La présente note contient des informations actualisées sur les actions entreprises à ce jour en vue d'élaborer une telle stratégie, dont un premier projet fera l'objet d'une discussion informelle avec le Conseil d'administration en décembre.

II. Contexte

6. Pour le FIDA, l'importance de relations de partenariat et de collaboration efficaces tient non seulement à sa nature institutionnelle spécifique et à sa position au sein de l'architecture mondiale de l'aide, mais aussi à la dynamique du contexte dans lequel il doit actuellement mener à bien sa mission.
7. Le FIDA apporte à ses partenariats un certain nombre d'atouts importants, au premier rang desquels figure sa mission unique et spécialisée consistant à œuvrer pour que les populations rurales pauvres se libèrent de la pauvreté.

De ce fait, il confère un point de vue institutionnel distinct et unique à toute collaboration, outre son savoir-faire dans le ciblage des ressources en direction des petits agriculteurs et des producteurs ruraux pauvres. Le Fonds est une mine de connaissances et de savoir-faire spécialisés, et il est guidé par une vision stratégique qui repose sur ces connaissances. Au fil des années, le Fonds a noué de solides relations de confiance avec des parties prenantes clés dans les pays emprunteurs. Sur la base de ces relations, il est en mesure d'agir en qualité de facilitateur auprès d'acteurs qui renouvellent leur engagement dans l'agriculture ou qui arrivent dans ce secteur. Le rôle de catalyseur du Fonds émane aussi de son statut d'institution hybride: en tant qu'organisation spécialisée des Nations Unies, il peut servir de plateforme de délibération et d'action collective, tout en gérant des ressources financières et en respectant les normes de performance des institutions financières internationales.

8. Ces atouts apportés aux partenariats sont particulièrement pertinents eu égard à l'attention renouvelée et accrue qui est portée dans le monde aujourd'hui à l'agriculture ainsi qu'à la sécurité nutritionnelle et alimentaire. À l'heure où de nombreux organismes bilatéraux sont en train de reconstruire leurs capacités institutionnelles en matière de développement agricole et rural, l'aptitude du FIDA à jouer un rôle de catalyseur et de créateur de synergies peut être améliorée par une approche plus systématique et stratégique des partenariats. Dans ce contexte, le Fonds constitue un instrument disponible pour attirer les ressources et les orienter vers les populations rurales pauvres, comme en témoigne l'accroissement du volume des cofinancements nationaux et internationaux enregistré ces dernières années.
9. Une amélioration de la collaboration et des partenariats est également nécessaire pour obtenir un meilleur alignement des efforts déployés ainsi qu'une efficacité accrue de la mobilisation et de la communication à tous les niveaux. En cette époque de production et de productivité agricoles à forte intensité de connaissances, une meilleure collaboration peut renforcer l'efficacité de la gestion et de l'usage des savoirs. Un degré accru d'alignement, de communication et de gestion des savoirs peut être décisif pour mobiliser de façon durable des ressources à l'échelle qui est nécessaire pour atteindre les objectifs convenus à l'échelle internationale.
10. Lorsqu'elles sont efficaces, les relations de collaboration et de partenariat créent des synergies et une division du travail qui conduisent à un impact plus grand, une meilleure efficacité, une durabilité accrue et une portée élargie. Dans le même temps, l'établissement, l'entretien et le suivi-évaluation des partenariats et de la collaboration entraînent des coûts de transaction et éventuellement des arbitrages, et les organisations ont besoin d'outils pour évaluer ces coûts par rapport aux avantages potentiels. Les partenariats avec le secteur privé constituent généralement des défis qui reflètent la culture institutionnelle, les forces et les rôles différents qui caractérisent les secteurs public et privé.
11. La performance du FIDA en matière de partenariats comprend à la fois des points forts et des aspects à améliorer. Sa collaboration avec les États membres emprunteurs est dans l'ensemble positive. Dans l'enquête auprès des clients menée en 2010 pour le Cadre de mesure des résultats, par exemple, 100% des personnes interrogées ont jugé la performance du FIDA plutôt satisfaisante ou mieux, compte tenu de son adhésion à l'initiative relative à l'efficacité de l'aide, en particulier pour les aspects relatifs à l'appropriation par les pays, à l'alignement et à l'harmonisation – ce qui signifie que l'objectif fixé pour 2012 a été atteint. Les évaluations externes,

notamment celles du MOPAN¹ et du QUODA², ont également attribué au FIDA d'excellents scores eu égard à l'harmonisation et à l'allégement des tâches de gestion afférentes aux activités de développement à l'échelon national. Fait encore plus révélateur, les investissements nationaux en faveur de projets soutenus par le FIDA se sont élevés en 2010 à plus de trois fois la moyenne annuelle enregistrée sur la période couverte par la septième reconstitution (2007-2009).

12. Lors d'évaluations antérieures, le Bureau indépendant de l'évaluation avait constaté que la performance du Fonds était insuffisante dans le domaine des partenariats et de la collaboration avec d'autres bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux au niveau des pays. Il y a cependant tout lieu de penser que cette lacune est en passe d'être largement comblée suite au développement de la présence du FIDA dans les pays. Au niveau mondial, le FIDA continue d'élargir et d'approfondir sa collaboration avec une large gamme d'acteurs, comme l'indique le tableau 2. La récente évaluation de la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat offre de nombreuses pistes pour améliorer la collaboration avec le secteur privé, qui seront explorées dans le cadre de la révision de cette stratégie, dont l'achèvement est prévu cette année.
13. Il se dégage du Cadre stratégique du FIDA pour 2011-2015 des priorités fonctionnelles claires pour les partenariats et la collaboration, et notamment:
 - a) l'amélioration de l'incidence des projets et programmes (y compris cofinancements, accords de mise en œuvre, division du travail, complémentarité des atouts et des savoir-faire, et collaboration plurisectorielle);
 - b) l'expansion des résultats grâce à une transposition à plus grande échelle (reproduction horizontale, expansion fonctionnelle et coordination plurisectorielle, ainsi que, verticalement, actions de concertation sur les politiques et de mobilisation);
 - c) l'exploitation de nouvelles possibilités et la gestion des risques grâce à l'innovation et à la gestion des savoirs; et
 - d) la création d'un environnement porteur et la mobilisation de ressources supplémentaires par le biais d'actions de concertation et de plaidoyer.
14. Le FIDA œuvrera selon ces priorités fonctionnelles au sein des domaines thématiques répertoriés dans le Cadre stratégique, et en particulier dans les domaines où des investissements et des actions dépassant le champ de son avantage comparatif sont les plus nécessaires. Par exemple, les partenariats seront pour le FIDA un instrument essentiel pour promouvoir les effets de synergie entre production agricole et activités non agricoles, et pour mettre en place un environnement stimulant afin que les ruraux pauvres, femmes et hommes, trouvent les moyens de se libérer de la pauvreté. Les partenariats et la collaboration dans les domaines fonctionnels prioritaires se situent à tous les niveaux – local, régional, national et mondial.

¹ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, Rapport sur le FIDA, janvier 2011.

² Quality of Official Development Assistance Assessment, Institut Brookings et Centre pour le développement mondial, 2010.

Tableau 1. Partenariats et collaboration au niveau national

Objectif	Activités au titre de la collaboration et des partenariats	Partenaires et collaborateurs potentiels	Mécanismes et outils	Outils du FIDA
Améliorer l'incidence des projets et programmes grâce à l'harmonisation, la consolidation, la rationalisation des partenaires et des programmes de développement, et l'alignement sur les plans et stratégies des pays	Communication, planification et coordination conjointes, partage de missions, harmonisation des exigences de suivi-évaluation et d'information, partage des savoirs, concertation sur les politiques et mobilisation	Ministères des pays emprunteurs, organismes de développement multilatéraux et bilatéraux et IFI, ONG internationales, entités du secteur privé, organisations paysannes nationales et organisations de la société civile	Plateformes de coordination et groupes de travail de donateurs, équipes de pays de l'ONU, stratégies et pactes nationaux de développement, approches sectorielles, fonds fiduciaires multidonateurs, cadres de responsabilité mutuelle	COSOP, présence dans les pays, équipes de gestion par pays, réseaux de savoirs, dons
Transposition à plus grande échelle par la multiplication des bénéficiaires, la reproduction horizontale, ou l'expansion fonctionnelle et le renforcement de l'incidence par la coordination plurisectorielle	Planification et coordination conjointes, projets communs, cofinancements		Accords de partenariat et mémorandums d'accord, accords de cofinancement	Accords de cofinancement, partenariats d'exécution
Transposition verticale à plus grande échelle grâce à la concertation sur les politiques et à la mobilisation	Communication, partage des savoirs, suivi-évaluation, analyse et formulation des politiques, concertation et mobilisation		Plateformes de coordination des donateurs, coalitions et alliances	Présence dans les pays, dons, réseaux de savoirs
Exploitation de nouvelles possibilités et gestion des risques grâce à l'innovation et à la gestion des savoirs	Partage des savoirs, identification et mise à l'essai d'innovations et de bonnes pratiques	Tous les partenaires ci-dessus, institutions de recherche et universités	Recherche, évaluation, apprentissage par l'action, communautés de pratique	Réseaux de savoirs, dons

Tableau 2. Partenariats et collaboration au niveau régional et mondial

Objectif	Activités au titre de la collaboration et des partenariats	Types de partenaires	Exemples de partenariats et de collaboration
Offrir aux petits agriculteurs des possibilités de pilotage et de campagnes de sensibilisation, infléchir les programmes d'action des pouvoirs publics, créer un environnement porteur	Renforcer la sensibilisation, la compréhension et les savoirs. Répertoire et attirer l'attention sur les questions, défis et problèmes clés. Établir des normes et des standards. Encourager la responsabilité.	États membres, organismes de l'ONU, en particulier FAO et PAM, secteur privé, organisations paysannes et OSC	Équipe spéciale de haut niveau sur la sécurité alimentaire, Initiative d'investissement pour une agriculture responsable, Forum paysan, Forum des peuples autochtones, coalitions informelles autour de certaines questions
Renforcer les capacités institutionnelles en vue d'un développement et de résultats effectifs	Partage des savoirs, dialogue et études conjointes, repérage des innovations et des meilleures pratiques, coopération Sud-Sud, et échanges de savoirs	Organisations paysannes, organismes de développement bilatéraux et multilatéraux, groupes de réflexion, instituts de recherche, universités, OSC, entités du secteur privé	Forum paysan, Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, GCRAI, Institut Brookings, Banque mondiale
Accroître la mobilisation des ressources à l'appui d'une agriculture et d'un développement rural favorables aux pauvres	Accords mondiaux de cofinancement	Organismes de développement bilatéraux et multilatéraux, IFI, secteur privé, société civile	Accord de cofinancement avec la Banque islamique de développement, Fonds pour l'environnement mondial, Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, Initiative de L'Aquila sur la sécurité alimentaire, Facilité alimentaire de la Commission européenne, Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire

III. Élaboration d'une approche plus sélective et systématique

15. Sous la conduite du Responsable principal des stratégies de développement, une première phase de travail est en cours pour poser les fondements de l'élaboration d'une stratégie qui aborde les partenariats selon une approche plus sélective et systématique. Cette première phase, qui s'achèvera d'ici à la fin de l'année 2011 avec un rapport au Conseil d'administration, porte sur une évaluation de l'ensemble des partenariats existants du FIDA et la mise au point de définitions reconnues, d'un cadre et de recommandations d'action. Le suivi de la mise en œuvre ainsi que l'évaluation du cadre et des actions convenues constitueront la deuxième phase.
16. Cette initiative est menée en étroite coordination avec d'autres travaux qui concernent des aspects connexes des partenariats et de la coordination. Il s'agit de la révision de la stratégie du FIDA à l'égard du secteur privé, de la mise en œuvre des conclusions de l'évaluation conjointe des projets de développement agricole avec la BAFD, de la consolidation de l'approche du FIDA vis-à-vis de la transposition à plus grande échelle, du soutien à la coopération Sud-Sud, et de la capacité d'engagement international du Fonds.
17. On trouvera ci-dessous le but, les objectifs, les résultats et les produits de la première phase.

A. But

18. Le but de cette initiative est d'améliorer l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la portée globales des résultats et de l'impact du FIDA en lui donnant les moyens d'établir des partenariats et une collaboration avec d'autres acteurs afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

B. Objectifs et activités

19. Pour atteindre le but ci-dessus, le FIDA mènera des activités spécifiques en rapport avec les objectifs suivants:
 - a) **Préciser les objectifs, les concepts et définitions clés, les critères et les domaines prioritaires d'action pour les partenariats et la collaboration à l'échelle nationale, régionale et mondiale.**
 Nous organiserons un **atelier préparatoire** et mènerons des **entretiens avec les principales personnes de contact**. Ces activités serviront à définir les paramètres de l'initiative; à passer en revue les informations et les analyses relatives au contexte et aux tendances; et à rechercher un accord sur les définitions et les concepts clés, y compris sur les critères définissant un partenariat ou une collaboration efficaces.
 - b) **Faire le point sur les relations existantes de partenariat et de collaboration du FIDA, et évaluer les capacités institutionnelles du Fonds en matière d'identification, d'établissement, de maintien, et de suivi-évaluation des relations de partenariat et de collaboration.**
 Nous recenserons et examinerons, à l'aide d'une étude sur dossier, les relations existantes de partenariat et de collaboration du FIDA. Cette étape comprendra un examen des accords officiels de partenariat sous l'angle des critères définissant un partenariat ou une collaboration efficaces qui auront été convenus lors de l'atelier préparatoire.
 Nous mènerons une évaluation des capacités institutionnelles qui comprendra un examen des orientations actuelles en matière de partenariat et de collaboration, ainsi que des éléments suivants: outils, formation, développement des compétences, gestion des savoirs et ressources, et suivi-évaluation. Cet examen accordera une attention

particulière aux bureaux de pays du FIDA ainsi qu'à leurs activités et ressources en matière de partenariat.

c) **Formuler une stratégie visant à rationaliser les relations de partenariat et de collaboration du FIDA, et à fournir des orientations et directives en la matière**

Les conclusions de l'atelier préparatoire et des entretiens avec les personnes de contact, de l'étude sur dossier et du recensement des partenariats existants, ainsi que de l'évaluation des capacités institutionnelles, formeront la base d'un cadre régissant les relations de partenariat et de collaboration du FIDA. Afin de constituer ce cadre, nous procéderons également à un référencement des cadres, des approches et des performances d'une sélection d'organisations comparables.

d) **Élaborer des recommandations pour les priorités d'exécution et pour la poursuite des études ou des actions sur certains aspects spécifiques de l'approche du FIDA en matière de partenariats.**

Le plan d'exécution complet ne sera finalisé qu'après l'adoption de la stratégie en matière de partenariats, mais le projet de stratégie cerner déjà les principales priorités de la mise en œuvre ainsi que les domaines qui pourraient nécessiter une réflexion ou une étude plus approfondies.

20. Le Comité de gestion des opérations (OMC) du FIDA sera tenu informé des progrès accomplis dans les travaux susmentionnés, et il sera régulièrement sollicité pour fournir des contributions et des informations en retour. Le projet initial de stratégie sera soumis pour discussion au Conseil d'administration lors d'un séminaire informel en décembre 2011. La version finale de la stratégie sera approuvée par le Comité exécutif de gestion (EMC) avant d'être présentée au Conseil d'administration en avril 2012.

IV. Résultats

21. À la fin de la première phase, le FIDA aura mis au point une stratégie de partenariat et de collaboration comportant une approche conceptuellement plus claire, plus systématique, sélective et stratégique. Sur la base de cette nouvelle stratégie, le FIDA mettra fin aux relations de partenariat et de collaboration inactives, non performantes et non productives de valeur ajoutée. Ses partenariats actifs seront clairement identifiés, justifiés, suivis et évalués, et feront l'objet de rapports. À cette fin, la stratégie comportera un indicateur, destiné à son cadre de résultats, qui évalue la qualité et les résultats de ses partenariats sur le terrain.
22. Il aura en outre déterminé les aspects qui nécessitent un approfondissement, ainsi que les actions spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie et pour renforcer ses capacités institutionnelles aux fins d'une bonne efficacité de ses relations de partenariat et de collaboration. Il s'appuiera sur les critères et les facteurs clés de réussite des partenariats, tels que définis dans la stratégie, pour élaborer des supports de formation et de la documentation d'orientation destinés à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des projets et des programmes.

Progrès accomplis au regard des engagements de FIDA 8 en matière de partenariats et de collaboration

Engagements FIDA 8	Résumé des progrès accomplis à ce jour
1. Approfondir encore les partenariats stratégiques avec la FAO et le PAM, les organisations paysannes, les autres IFI et l'IFPRI	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion du portefeuille d'opérations avec le Centre d'investissement de la FAO • Codirection avec la FAO de l'initiative pour l'investissement dans une agriculture responsable • Organisation conjointe, avec la FAO et le PAM, de la foire aux savoirs mondiale "Agri-savoirs" • Cadre stratégique de coopération avec la CE, la FAO et le PAM • Accord de cofinancement avec la Banque islamique de développement • Accord-cadre pour le renforcement de la collaboration avec le Fonds de l'OPEP pour le développement international • Poursuite de l'expansion de la coopération avec la Banque mondiale et la Banque africaine de développement
2. Accroître le volume global et la valeur stratégique des partenariats de cofinancement	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (300 millions d'EUR) • Initiative de la Commission européenne pour la sécurité alimentaire • Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire • 50% d'augmentation des ressources pour le programme de prêts 2011 • Cofinancement international de 58% des projets en cours, contre 56% en 2009 et un objectif de 65% pour 2012
3. Instaurer de nouveaux partenariats avec des fondations, de nouveaux donateurs officiels et des acteurs du secteur privé, et consolider les partenariats existants, par exemple avec le GCRAI	<p>Négociations exploratoires en cours avec la Fondation Gates</p> <p>Discussions exploratoires avec des sociétés privées telles que Unilever, Coca-Cola et Sysco</p>
4. Promouvoir les partenariats Sud-Sud pour mettre en commun les approches positives de la réduction de la pauvreté en milieu rural	<p>Élaboration en cours d'un programme de coopération Sud-Sud avec le secteur privé, à soumettre à la session d'octobre de la Consultation sur la neuvième reconstitution</p>
5. Faire fond sur sa participation à des initiatives des Nations Unies et collaborer avec d'autres parties pour infléchir les politiques, renforcer l'harmonisation et améliorer la mesure de l'efficacité en matière de développement	<p>Participation active:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équipe spéciale de haut niveau sur la sécurité alimentaire • Délibérations et procédures du G8 et du G20 • Comité de la sécurité alimentaire mondiale • Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire • Conseil des chefs de secrétariat (CCS) des organismes des Nations Unies – Comité de haut niveau chargé des programmes

	<ul style="list-style-type: none">• Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural
--	---