

Cote du document: EB 2012/106/R.4
Point de l'ordre du jour: 5
Date: 9 août 2012
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



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

Stratégie du FIDA en matière de partenariat

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Edward Heinemann
Spécialiste principal
de la planification stratégique
téléphone: +39 06 5459 2398
courriel: e.heinemann@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef du Bureau des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent sixième session
Rome, 20-21 septembre 2012

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
Résumé	ii
I. Généralités et introduction	1
II. Expérience du FIDA en matière de partenariat	3
III. Performance et enseignements tirés des partenariats	5
IV. Le FIDA: forces, faiblesses, possibilités et menaces	12
V. Élaboration d'une démarche stratégique	14
VI. La stratégie	19

Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
COM	Division de la communication
CPP	Chargé de programme de pays
ENI	Évaluation au niveau institutionnel
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PAM	Programme alimentaire mondial
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources

Résumé

1. Les partenariats sont indispensables pour que le FIDA puisse s'attaquer aux questions complexes et en mutation rapide liées au développement agricole et rural; et ils sont une nécessité si le Fonds veut parvenir, avec des ressources limitées, à élargir la portée et l'impact de ses opérations en faveur de la réduction de la pauvreté rurale. Ainsi, alors que la présente stratégie s'inscrit dans le droit fil de l'engagement pris dans le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, elle vient également confirmer la reconnaissance, par le FIDA, de l'importance et de l'utilité des partenariats au service des objectifs de développement du Fonds ainsi que sa volonté d'offrir un cadre stratégique à ses efforts en matière de partenariat.
2. Dans le cadre de la présente stratégie, les partenariats sont définis comme: *la collaboration entre des acteurs institutionnels qui unissent leurs forces complémentaires et leurs ressources et travaillent ensemble de manière transparente, équitable et mutuellement avantageuse, en vue d'atteindre un objectif commun ou de mener à bien des tâches précises. Les partenaires partagent les risques, les responsabilités, les ressources et les avantages dérivant de cette collaboration et tirent de celle-ci des enseignements grâce à un suivi et un examen réguliers.*
3. Le FIDA collabore déjà avec toute une gamme de partenaires – ses gouvernements membres; des organisations de la société civile – en particulier celles qui représentent les petits agriculteurs et les autres groupes de ruraux pauvres; d'autres agences des Nations Unies; des organisations bilatérales et multilatérales de développement; des centres de recherche agricole internationale; des ONG et des fondations; des instituts de recherche sur les politiques et des universités; des organisations régionales; et des entités du secteur privé. Il œuvre en partenariat pour mener à bien pratiquement tous les aspects de son action, tant opérationnels qu'organisationnels, ce à différents niveaux – mondial, régional, national ou local, et institutionnel – et de manière formelle ou informelle. De plus, le FIDA favorise l'établissement de partenariats entre acteurs de développement – en particulier entre gouvernements, organisations paysannes et secteur privé ainsi que dans le cadre de la coopération Sud-Sud.
4. L'analyse conduite par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et par la Brookings Institution, ainsi que l'enquête menée auprès de partenaires du FIDA et l'analyse comparative réalisée lors de l'élaboration de la présente stratégie ont permis de mettre en évidence les principaux atouts et points faibles des pratiques adoptées par le FIDA en matière de partenariat. D'un côté, le Fonds a établi de solides partenariats avec nombre de ses États membres; il a conclu un certain nombre de partenariats incomparables dans différents domaines; il possède un avantage comparatif indéniable et a la confiance de la plupart de ses partenaires; et les scores qu'il obtient dans ce domaine vont s'améliorer. De l'autre côté, il ne dispose pas encore d'une vision institutionnelle en la matière; il a permis que nombre de partenariats non stratégiques soient établis de manière ponctuelle, dont certains comportent des coûts élevés pour des avantages limités; il n'a pas accordé suffisamment d'attention à l'établissement de partenariats avec certains de ses États membres; et il n'a pas toujours assuré une gestion et un suivi corrects de ses partenariats et n'a pas fait preuve de réactivité vis-à-vis de ses partenaires. La stratégie s'efforce de mettre à profit ces atouts et de remédier à ces points faibles.
5. Le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement replace dans son contexte l'action du FIDA aujourd'hui. Plus précisément, grâce à l'établissement de partenariats efficacement gérés avec des partenaires soigneusement sélectionnés, le FIDA pourra: a) se concentrer sur ce que l'on attend de lui et sur ce qu'il fait le mieux, tandis que ses partenaires prennent en charge les

- activités complémentaires nécessaires; b) renforcer son aptitude à traiter les questions liées à l'agriculture et au développement rural de manière efficace et efficiente et, partant, mieux atteindre ses objectifs stratégiques; c) mobiliser des ressources additionnelles afin de reproduire à plus grande échelle les démarches couronnées de succès et obtenir un impact de développement; et d) accroître son influence dans le domaine des politiques et interventions de lutte contre la pauvreté rurale au niveau mondial. Par ailleurs, l'adoption d'une approche plus stratégique permettrait au FIDA d'exploiter au mieux ses partenariats: en reconnaissant tant la valeur qu'il est en mesure d'offrir à ses partenaires que l'ajout de valeur que ceux-ci sont susceptibles d'apporter au FIDA; en donnant une orientation à l'établissement et à la gestion des partenariats et en établissant des critères de choix en la matière; et, par-dessus tout, en renforçant au maximum l'efficacité et l'efficacités des partenariats en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques.
6. Une approche stratégique exige également des partenariats favorables à la réalisation des priorités stratégiques – déjà établies – du FIDA (ou résultats de la gestion institutionnelle), d'où la définition de quatre catégories de partenariat: pour de meilleurs programmes et projets; pour une meilleure contribution à la concertation sur les politiques; pour l'amélioration de la mobilisation des ressources; et pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Il est également possible d'identifier un certain nombre de priorités spécifiques intersectorielles en matière de partenariat: reproduction à plus grande échelle; meilleure évaluation de l'impact des projets appuyés par le FIDA; collaboration accrue avec le secteur privé; et nouveau programme de développement durable; engagement dans les pays à revenu intermédiaire et dans les États fragiles ou sortant d'un conflit; et promotion de partenariats entre d'autres acteurs du développement.
 7. La Stratégie du FIDA en matière de partenariat vise à permettre aux populations rurales pauvres de sortir de la pauvreté grâce à une utilisation plus sélective et à une gestion efficace des partenariats. Pour ce faire, elle fixe des objectifs afin que le FIDA soit en mesure: a) de définir ses exigences en matière de partenariat en fonction des priorités stratégiques de l'institution et d'identifier ses partenaires de manière sélective; b) d'établir, de gérer et de suivre ses partenariats avec plus d'efficacité et d'efficacité; c) d'être un "partenaire de choix" pour d'autres; et d) d'aider, par le biais de ses partenariats, d'autres parties prenantes du développement rural à améliorer leur pertinence, leur efficacité et leur efficacité.
 8. Grâce à la stratégie, le FIDA aura une meilleure idée: du pourquoi il devrait forger des partenariats spécifiques; de ce qu'il attend de ceux-ci; et de quelles sont les organisations avec lesquelles il devrait s'associer. De plus, la stratégie aidera le Fonds à devenir un meilleur partenaire pour d'autres, et à identifier et mieux faire comprendre la valeur que l'institution est en mesure d'apporter aux différents partenariats. Et, grâce à elle, le Fonds sera à même de comprendre s'il est préférable que le rapport institutionnel soit régi par une modalité autre que le partenariat.
 9. La stratégie sera mise en œuvre à travers l'adoption de mesures dans sept grands domaines: i) l'évaluation des partenaires potentiels; ii) la facilitation des partenariats formels; iii) la gestion efficace des partenariats; iv) la promotion de la gestion des savoirs – saisir et gérer les enseignements tirés dans ce domaine; v) l'intégration des partenariats dans les processus opérationnels du FIDA; vi) le renforcement des capacités et des compétences du personnel; et vii) la communication à l'appui des partenariats.
 10. Alors que les responsabilités liées à l'établissement et à la gestion des partenariats sont partagées au sein du FIDA, la responsabilité d'ensemble de la stratégie relèvera du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM), de création récente. Celui-ci assumera trois fonctions distinctes: il en sera le principal gestionnaire et devra veiller à sa mise en œuvre ainsi qu'au suivi de la performance

du FIDA à cet égard; il épaulera directement les différentes unités afin que celles-ci soient en mesure d'établir et/ou de favoriser des partenariats; et il sera responsable de partenariats spécifiques et aura des responsabilités précises concernant l'établissement de partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de ressources. La Division de la communication, quant à elle, jouera un rôle de premier plan s'agissant de faire comprendre l'approche retenue par le FIDA en matière de partenariat, tant à l'extérieur qu'au sein de l'institution.

Stratégie du FIDA en matière de partenariat

I. Généralités et introduction

Le processus

1. Dans un monde complexe et en mutation rapide, les partenariats revêtent une importance croissante pour la quasi-totalité des organisations et sont, pour le FIDA, une nécessité. Aux termes de l'article 8 de l'Accord portant création du FIDA, ce dernier doit "coopérer étroitement" avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et avec les autres organismes du système des Nations Unies ainsi qu'avec des institutions financières internationales, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organismes gouvernementaux et intergouvernementaux s'occupant de développement agricole. À l'heure actuelle, les partenariats constituent la clé de voûte de l'engagement pris par le Fonds dans le cadre du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, forgé en 2011; ils sont indispensables pour que le FIDA puisse s'attaquer aux questions complexes et en mutation rapide liées au développement agricole et rural; mais ils sont avant tout une nécessité si le Fonds veut parvenir, avec des ressources limitées, à élargir la portée et l'impact de ses opérations en faveur de la réduction de la pauvreté rurale. Il s'agit là d'une réalité qui n'est pas totalement nouvelle, le FIDA ayant depuis longtemps pris conscience de l'utilité des partenariats. En revanche, ce qui est nouveau, c'est l'échelle et l'urgence de l'enjeu et la reconnaissance, par le Fonds, de l'importance que revêt l'adoption d'une approche systématique dans ce domaine et la détermination à faire en sorte que cela devienne réalité.
2. Ce document de stratégie trouve son origine dans le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, qui constatait que les partenariats sont la pierre angulaire de l'efficacité de l'aide ainsi que du modèle organisationnel, du mandat et des activités de base du Fonds. On y trouvait tant la confirmation que, durant la période 2010-2012, le FIDA adopterait une approche plus systématique et plus stratégique en matière de partenariat que la définition d'un certain nombre de priorités d'action. Le FIDA a également entrepris de revoir les partenariats en cours, le but étant de renforcer ceux qui contribuent à la réalisation de ses objectifs stratégiques et de mettre fin à ceux qui comportent des coûts de transaction élevés pour un faible ajout de valeur; cet exercice a débuté dans le cadre du processus d'élaboration de la présente stratégie. Le FIDA s'est par ailleurs engagé à rendre compte au Conseil d'administration, en septembre 2011, des avancées réalisées sur la voie de l'élaboration d'une approche plus sélective en matière de partenariats ainsi que dans les domaines d'action prioritaires. C'est ce qu'il a fait dans sa Note d'information sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'une approche plus stratégique des partenariats et de la collaboration¹, qui vient renforcer l'engagement pris par le FIDA de concevoir une stratégie en la matière.
3. L'importance que le FIDA attache actuellement aux partenariats se retrouve dans le Cadre stratégique 2011-2015, qui souligne la nécessité pour l'organisation de "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, l'un des huit principes d'action inscrits dans le Cadre concerne les "partenariats efficaces et [la] mobilisation des ressources", principe en vertu duquel le Fonds va s'efforcer d'"identifier les possibilités de partenariat et renforcer son aptitude à collaborer efficacement avec des partenaires [...] dans tous les domaines thématiques et à tous les niveaux".

¹ EB 2011/103/INF.3.

4. Plus récemment, le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA² invitait le FIDA à renforcer ses partenariats afin d'améliorer son efficacité opérationnelle et d'élargir son impact, en particulier dans le domaine de la reproduction à plus grande échelle, du changement climatique et de la gestion des ressources naturelles, et de l'évaluation de l'impact. Il engage le FIDA à consolider ses partenariats avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM), ainsi qu'avec toute une gamme d'institutions telles que les banques multilatérales de développement, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), les agences bilatérales de développement, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, les fondations, les ONG, les associations d'agriculteurs et le secteur privé. De plus, le FIDA est censé intensifier sa participation aux initiatives décisionnelles et de sensibilisation, en particulier en faisant valoir le point de vue des ruraux pauvres et des petits agriculteurs, notamment par le biais de leurs propres organisations. Pour la période couverte par la neuvième reconstitution, le Cadre de mesure des résultats comprend également un nouvel indicateur sur les partenariats, en relation avec l'évaluation de l'efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets.
5. La présente stratégie trouve son origine dans les engagements pris dans le Rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA et dans l'importance que le Cadre stratégique 2011-2015 accorde aux partenariats. Quant aux engagements additionnels pris dans le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution, ils donnent à la stratégie sa dimension et son orientation.
6. L'élaboration de la stratégie a comporté un processus de consultation élargi avec des parties prenantes, tant internes qu'externes. Sa structuration a été confiée à un groupe de référence interne pour les politiques, composé de fonctionnaires appartenant à dix services différents, garantissant ainsi l'expression de divers points de vue ainsi que l'appropriation au sein de l'organisation. Le groupe a régulièrement bénéficié de l'appui de The Partnering Initiative³, entité à but non lucratif spécialisée, ainsi que de la participation du récent Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM), en particulier pour ce qui est de l'élaboration des lignes d'action et des dispositifs de mise en œuvre de la stratégie. Des entretiens ont également été organisés avec le personnel clé et les dirigeants, et les travaux conduits par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et la Brookings Institution ont été largement mis à profit. Les pratiques du FIDA en matière de partenariat et celles d'autres organisations ont fait l'objet d'une analyse comparative, et une enquête en ligne a été effectuée afin de comprendre comment les partenaires du FIDA perçoivent les capacités de l'organisation dans ce domaine. Le projet de stratégie a été présenté en décembre 2011 lors d'un séminaire informel du Conseil d'administration, ce qui a donné lieu à des observations fort utiles et dont le présent document tient compte.

Définition des partenariats

7. Le terme "partenariat" est très souvent utilisé de manière imprécise et ambiguë, laissant ainsi place à des interprétations extrêmement variées. Pour parvenir à une compréhension commune de ce terme, il est utile de définir ce que le FIDA entend par partenariat. Dans le cadre de la présente stratégie, les partenariats sont définis comme:

la collaboration entre des acteurs institutionnels qui unissent leurs forces complémentaires et leurs ressources et travaillent ensemble de manière transparente, équitable et mutuellement avantageuse, en vue d'atteindre un objectif commun ou de mener à bien des tâches précises. Les

² GC 35/L.4.

³ <http://thepartneringinitiative.org/>

partenaires partagent les risques, les responsabilités, les ressources et les avantages dérivant de cette collaboration et tirent de celle-ci des enseignements grâce à un suivi et un examen réguliers.

8. Cette définition précise un aspect élémentaire, quoique fondamental, à savoir que le partenariat n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen d'atteindre des objectifs préétablis. Il en découle donc, d'une part, la notion selon laquelle le partenariat suppose, en amont, l'existence d'objectifs spécifiques qu'il est plus facile d'atteindre par le biais d'un partenariat que seul et, d'autre part, la perception du fait que la durée de vie d'un partenariat est fonction desdits objectifs. La définition contient également trois principes jugés essentiels dans toute une gamme de partenariats⁴: l'*équité*, qui se traduit par le respect mutuel des partenaires et de leur contribution au partenariat; la *transparence*, c'est-à-dire l'ouverture et l'honnêteté entre partenaires; et les *avantages mutuels*, même s'ils sont parfois différents, que chaque partenaire tire du partenariat.
9. Il ressort clairement de cette définition qu'un partenariat est un type très spécifique de rapport institutionnel – même si les partenariats peuvent être de nature formelle et structurée (comme l'association) ou informelle (comme le groupe de travail). Il s'ensuit donc que nombreux sont les rapports institutionnels qui ne constituent pas des partenariats à proprement parler. Par exemple, le rapport contractuel diffère du partenariat dans la mesure où le contractant et le prestataire ne partagent pas la responsabilité de l'élaboration et de l'exécution d'un projet; le prestataire est censé offrir les services ou fournir les biens définis par le contractant. Un partenariat est une forme de collaboration, même si toutes les collaborations ne sont pas des partenariats dans la mesure où elles peuvent être plus souples, plus ponctuelles et ni structurées ni gérées pour atteindre un but commun. La participation à un réseau peut constituer une forme d'activité de partenariat, mais elle peut tout aussi aisément constituer une forme élargie de rapport de collaboration et, en ce sens, un réseau peut ou non être considéré comme un partenariat. La définition du partenariat peut aider à comprendre si un rapport institutionnel donné peut être ou non considéré comme un partenariat même si, en dernière instance, elle a surtout l'avantage de fournir des indications s'agissant de l'établissement des priorités et de la gestion des partenariats.
10. Enfin, dans la définition, la référence à un objectif commun met en évidence le fait que le choix du type de rapport institutionnel devrait être stratégique, à savoir que la conclusion d'un partenariat formel devrait constituer une décision impulsée par une exigence stratégique par rapport à un objectif prioritaire. Par conséquent, même si les partenariats présentent un intérêt indéniable dans de nombreux cas, ils ne constituent pas nécessairement la forme la plus appropriée de rapport entre institutions. Il arrive très souvent qu'un contrat, ou une autre forme de collaboration, soit plus adapté pour atteindre l'objectif visé.

II. Expérience du FIDA en matière de partenariat

11. Le FIDA est issu d'un partenariat entre l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et des pays en développement, et les partenariats ont toujours fait partie intégrante de sa mission. À l'heure actuelle, le Fonds collabore avec toute une gamme de partenaires afin d'obtenir un vaste éventail de résultats – opérationnels et organisationnels – en appui à son objectif global de développement, qui est de permettre aux populations rurales pauvres d'améliorer leur sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'accroître leurs revenus et de renforcer leur capacité d'adaptation. Il intervient à différents niveaux et sur une base plus ou moins formelle.

⁴ The Partnering Initiative (2003), Manuel de partenariat.

12. Les principales catégories de partenaires du FIDA sont les suivantes: ses gouvernements membres; des organisations de la société civile – en particulier celles qui représentent les petits agriculteurs et les autres groupes de ruraux pauvres; d'autres agences, fonds et programmes des Nations Unies – en particulier, mais pas exclusivement, les autres institutions ayant leur siège à Rome; de nombreuses organisations bilatérales de développement et institutions financières internationales; le GCRAI et ses centres de recherche; des ONG et des fondations; des instituts de recherche sur les politiques et des universités; des organisations régionales, notamment les commissions économiques régionales; et des entités du secteur privé à différents niveaux. Le Fonds fait également partie de divers réseaux de partenariat, certains communs à différents types de partenaires, d'autres propres aux institutions financières internationales, aux agences des Nations Unies ou organismes de développement spécialisés dans l'agriculture et le développement rural.
13. Le FIDA œuvre en partenariat pour pratiquement tous les aspects de son action: la mobilisation des ressources à investir dans le développement de l'agriculture paysanne et la reproduction à plus grande échelle des initiatives couronnées de succès; ses programmes de pays et les projets qu'il appuie; la concertation sur les politiques et la sensibilisation; la gestion des savoirs et l'innovation, et la mise à profit de l'expérience; la communication; l'amélioration de l'efficacité de l'organisation; et la représentation institutionnelle. Et ce à différents niveaux: mondial, régional, national ou local, sans compter les questions organisationnelles qui se situent au niveau de l'institution. Un certain nombre de partenariats font l'objet de mémorandums d'accord ou d'accords dont la forme varie; la plupart sont toutefois, en particulier au niveau national ou local, moins formels et ne sont pas régis par une forme quelconque d'accord ni n'ont besoin de l'être dans la mesure où ils fonctionnent effectivement sur une base de coopération à long terme et de confiance.
14. Les partenariats formels que le FIDA forge avec des organisations sont régis par quatre types d'accord, à savoir:
- les accords de prêt/financement qu'il établit avec ses États membres de la Liste B et de la Liste C afin de financer en partie des projets d'investissement: on compte actuellement quelque 230 accords de ce type conclus avec 91 États membres;
 - les accords de don pour des activités et des projets financés tant au titre du programme de dons du FIDA que des fonds supplémentaires. On compte actuellement 530 accords de ce type, établis avec toute une gamme de partenaires (gouvernements, ONG, organisations de la société civile, organisations internationales, etc.);
 - les accords relatifs aux fonds supplémentaires: on compte actuellement 50 accords de ce type, passés avec des pays de l'OCDE, le Fonds de l'OPEP pour le développement international, la Banque mondiale et l'Union européenne (voir appendice I);
 - les accords de partenariat institutionnels (voir appendice II), dont le nombre s'est accru de manière relativement désordonnée et ponctuelle depuis la création du FIDA en 1978. À l'heure actuelle, plus de 90 accords de ce type sont en cours avec quelque 70 institutions (organismes des Nations Unies, agences multilatérales et bilatérales de développement, organisations intergouvernementales, etc.). Leur portée varie – ciblée et spécifique (par exemple un accord de collaboration en appui à un projet donné), vague et générale (par exemple un engagement de collaboration au sens large). Certains de ces accords sont actifs et utiles, d'autres sont tombés en désuétude, d'autres encore sont restés à l'état de déclaration d'intention. Un petit nombre d'accords comportent pour le FIDA des coûts effectifs qui peuvent dépasser les avantages qui en résultent.

15. Outre le fait qu'il est membre actif de nombreux partenariats, le FIDA met également à profit son expérience, sa renommée et ses réseaux pour **favoriser** l'établissement de partenariats entre différents acteurs, lorsqu'il estime que la situation présente des avantages pour toutes les parties prenantes, y compris les populations rurales pauvres. Ainsi, par le biais des projets qu'il appuie, il encourage et favorise les partenariats entre les gouvernements, tant au niveau national que local, et les entités du secteur privé, ou entre les organisations de producteurs ruraux et le secteur privé. Il reconnaît également l'importance de la coopération Sud-Sud – "la collaboration directe entre les défenseurs du développement rural des pays du Sud et les acteurs de la lutte contre la pauvreté dans ces pays pour accélérer le rythme de la réduction durable de la pauvreté par le biais d'échanges directs et de la mise en pratique des connaissances, est considérée comme une approche utile pour améliorer la qualité du développement et les connaissances en la matière" – et il a inclus la coopération Sud-Sud "dans son modèle opérationnel, à savoir ses produits, ses processus et systèmes opérationnels, ses bases de ressources humaines et financières, ses règles et procédures, sa culture institutionnelle, sur la base d'hypothèses à fort rendement"⁵. Dans un monde toujours plus complexe et diversifié, il est probable que le "courtage" de partenariats prendra toujours plus d'importance s'agissant de contribuer à la réduction de la pauvreté rurale, et il s'agit là d'un rôle qui peut permettre au FIDA d'élargir son rayon d'action et d'affirmer son utilité auprès des gouvernements et autres parties prenantes.

III. Performance et enseignements tirés des partenariats

16. Pour élaborer la présente stratégie, le FIDA a mis à profit un certain nombre d'examen de sa performance en tant que partenaire, menés notamment par IOE et par la Brookings Institution. Une analyse comparative des pratiques du FIDA en matière de partenariat et de celles de la Banque africaine de développement (BAfD), de la Banque asiatique de développement (BAsD), de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et du PAM ainsi qu'une enquête en ligne sur la manière dont les partenaires du FIDA (gouvernements, organisations internationales de développement, instituts de recherche, ONG et organisations de la société civile) perçoivent les capacités de ce dernier en la matière ont été réalisées à titre de contribution à The Partnering Initiative. Ces informations offrent une vue d'ensemble de la performance du FIDA en matière de partenariat, à ce jour.

Conclusions du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

17. Dans la plupart des évaluations menées par IOE⁶, la performance du FIDA en matière de partenariat fait l'objet d'une analyse et d'une notation. Mettant à profit les résultats des différentes évaluations effectuées, le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) évaluées en 2010 constate une amélioration régulière et sensible de la performance du FIDA en tant que partenaire. "Le pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA s'est classée dans la fourchette «satisfaisant» a nettement augmenté, passant de 39% en 2002-2004 à 77% en 2008-2010. [...] Les données font toutefois apparaître que la performance du FIDA en tant que partenaire: i) demeure seulement plutôt satisfaisante dans près de la moitié des projets; et ii) dans près d'un quart des projets, elle n'est encore que plutôt insuffisante ou moins." On constate donc des progrès mais beaucoup reste encore à faire.

⁵ La coopération Sud-Sud dans le modèle opérationnel du FIDA, REPL.IX/3/R.3, 12 octobre 2011.

⁶ Toutes les évaluations de projet et de programme de pays et un certain nombre d'évaluations au niveau de l'institution.

18. Trois parmi les évaluations au niveau de l'institution (ENI) donnent des indications concernant la performance du FIDA en matière de partenariat. L'ENI sur l'aptitude du FIDA à promouvoir l'innovation et la reproduction à plus grande échelle, menée en juin 2010, a conclu que le FIDA privilégiait de manière plus constante et explicite que par le passé les partenariats en faveur de l'innovation (60% des nouveaux projets envisagent l'établissement de partenariats dans ce domaine) mais que, à un stade relativement précoce de mise en place du programme du FIDA pour la reproduction à plus grande échelle, un quart seulement des projets récents envisagent de forger des partenariats stratégiques dans ce domaine. Par contre, l'ENI relative à la Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat, réalisée en 2011, a pu constater que presque tous les programmes d'options stratégiques pour le pays examinés fournissaient des informations concernant des perspectives de partenariat avec le secteur privé ainsi que quelques exemples de cofinancement par le secteur privé au niveau du projet ou d'une de ses composantes. Elle soulignait toutefois le nombre relativement restreint des partenariats avec d'autres agences de développement en faveur du secteur privé.
19. L'ENI conjointe réalisée par la BAfD et le FIDA – "Towards purposeful partnerships in African agriculture" – notait que "Le partenariat avec les États africains est sans aucun doute le partenariat le plus important pour le FIDA et la BAfD. Les deux organisations ont noué de solides relations avec les autorités des pays emprunteurs, qui les considèrent comme des partenaires fiables et dignes de confiance. (...) Le Fonds et la Banque jouissent tous deux d'une réputation de neutralité et sont considérés comme des organisations qui n'imposent pas les changements par le biais de politiques définies par l'extérieur." L'ENI notait par ailleurs que les deux agences "ont mis en place de nombreux partenariats opportunistes, flous et mal structurés, qui pèsent sur les ressources limitées dont ils disposent, en particulier les ressources humaines. Théoriquement, ces partenariats se justifient pourtant avant tout par la mobilisation de ressources supplémentaires plutôt que par des motifs d'ordre stratégique. Mais ni le FIDA ni la BAfD n'ont défini de règles pour sélectionner, entretenir et évaluer les partenariats. Les motifs des partenariats ne sont pas clairs: les deux organisations n'ont jamais établi ni d'objectifs précis ni d'indicateurs faisant l'objet d'un suivi, et leurs partenariats ne reposent pas explicitement sur des avantages comparatifs."
20. L'ENI concluait que la performance du FIDA en matière de partenariat en Afrique était plutôt mitigée et que, s'il entendait forger des partenariats fructueux, le FIDA devait remplir les conditions suivantes: "i) le partenariat est un instrument permettant d'atteindre un objectif: l'accord de partenariat doit définir des objectifs précis et la valeur ajoutée escomptée; ii) la sélectivité est essentielle: les partenariats doivent avoir des objectifs spécifiques et délimités, et au moins un des résultats doit faire l'objet d'un S&E périodique; iii) par définition, les partenariats solides sont dynamiques et capables de fournir des efforts soutenus et ciblés face à l'évolution des conditions; cela oblige les partenaires à faire preuve de flexibilité; et iv) des ressources suffisantes, y compris des ressources humaines adaptées, et des mesures incitatives organisationnelles à harmoniser entre les partenaires, sont essentielles." Toutes ces questions, dont l'importance est indubitable, sont reprises dans la Stratégie en matière de partenariat.

Observations de la Brookings Institution

21. Depuis 2009, le FIDA et la Brookings Institution collaborent sur la question de la reproduction à plus grande échelle. En 2010, le FIDA a chargé la Brookings d'examiner, au niveau institutionnel, l'approche adoptée par le Fonds dans ce domaine; les travaux menés par la Brookings en ce sens ont porté sur certains pays en particulier. Il ressort des conclusions préliminaires (qui reposent sur un échantillon relativement restreint de pays) que, au niveau du pays, le FIDA n'envisage les partenariats ni comme une approche destinée à accroître la portée d'un projet ou d'un programme, ni comme une tentative de constitution de

coalitions en appui au changement, ni même comme un instrument venant compléter les compétences fondamentales du FIDA. La Brookings a notamment soutenu que le Fonds n'avait pas suffisamment investi dans l'établissement de partenariats avec d'autres partenaires de développement mieux placés que lui pour prendre part à la concertation sur l'action à mener mais moins bien informés des problèmes concrets concernant les politiques auxquels sont confrontées les populations rurales pauvres. De même, le FIDA ne cherchait pas systématiquement à forger des partenariats avec des donateurs aux vues similaires opérant dans le même domaine, afin d'unir leurs forces et d'élaborer un programme au sein d'un groupe élargi.

22. La Brookings estimait que le défaut d'engagement du FIDA en faveur de partenariats au niveau des pays était dû en partie à un manque de compréhension – tant du rôle essentiel des partenariats pour le programme de reproduction à plus grande échelle que de la valeur ajoutée que le Fonds pourrait apporter à tout un éventail de partenariats –, et en partie à un facteur lié à la culture institutionnelle. Il notait en particulier un choc de cultures entre l'approche adoptée par le FIDA, à savoir privilégier l'appui à la mise en œuvre de projets "pratiques", essentiellement en dehors de la capitale, et le processus de coordination des donateurs sous la forme de longues réunions régulièrement organisées dans la capitale dans le cadre de la concertation sur les politiques. Il estimait que, pour que les partenariats génèrent des avantages, le personnel du FIDA devrait s'engager de manière plus cohérente et plus efficace dans la mise en réseau et la collaboration avec les groupes de donateurs, et que l'appui fourni aux chargés de programme de pays (CPP) devrait être renforcé afin de leur permettre de s'engager dans la concertation de manière plus efficace.

Enquête sur les partenariats

23. Dans le cadre de la préparation de cette stratégie, une enquête a été menée auprès de différents partenaires du FIDA afin de comprendre comment ils perçoivent celui-ci en tant que partenaire⁷. Y ont répondu des représentants de 55 organisations partenaires, classées par catégorie: gouvernements membres (15); organisations internationales, bilatérales et multilatérales, de développement (11); instituts de recherche, universités et plateformes de savoirs (11); ONG (12); et organisations de la société civile (6). Les résultats sont positifs, même s'il est probable que les organisations ayant participé à l'enquête sont de plus fervents partenaires du FIDA que ceux qui n'y ont pas participé. L'enquête formulait 13 assertions concernant la performance du FIDA en matière de partenariat: plus de 75% des enquêtés ont approuvé (avec plus ou moins de conviction) chacune des assertions (voir l'annexe I pour des résultats plus détaillés et l'encadré 1 ci-après pour les observations formulées par les enquêtés).
24. Ce qui est le plus encourageant, c'est de noter que 90% des enquêtés ont estimé que: a) le FIDA respecte ses partenaires et tient compte de leur opinion; b) d'après leur propre expérience le point de contact reflète effectivement l'attitude de l'institution vis-à-vis des partenariats; et c) le FIDA est disposé à faire preuve de souplesse pour atteindre des objectifs communs. Par opposition, dans un certain nombre de domaines, le score du FIDA est moins bon: ainsi, entre 70% et 80% "seulement" des enquêtés ont dit approuver les assertions suivantes (que ce soit avec ou sans réserve): a) le principal point de contact est clairement identifiable et facilement joignable; b) au FIDA, les responsabilités sont clairement définies pour ce qui concerne les actions et décisions; et c) le FIDA respecte les engagements pris envers ses partenaires dans les délais impartis.

⁷ L'enquête, issue du "Bilan de santé d'un bon partenaire" établi dans le cadre de The Partnering Initiative, a été adaptée aux besoins spécifiques du FIDA.

Encadré 1. Quelques-unes parmi les observations formulées par les participants à l'enquête sur les partenariats

"J'entretiens des relations fructueuses avec plusieurs collègues du FIDA. J'estime qu'ils représentent l'organisation et qu'ils lui font honneur."

"À mon avis, le principal problème au FIDA, c'est que peu d'incitations sont en place afin de promouvoir les partenariats. Une fois un programme de pays établi, il n'est pas facile de travailler en partenariat. En outre, lorsqu'il y a un changement de personnel, il est fréquent que les échanges antérieurs tombent dans l'oubli."

"Nous avons collaboré étroitement avec le FIDA pendant plusieurs années et l'avons trouvé réceptif, souple et ouvert."

"Nous apprécions particulièrement l'engagement du FIDA en faveur de la lutte contre la pauvreté et de l'amélioration de la sécurité alimentaire. De nombreuses organisations se contentent simplement d'encourager la croissance économique, ce qui est moins efficace pour réduire la pauvreté et la faim. Le FIDA semble avoir à cœur ses principes fondamentaux, et cela est remarquable."

"Le travail est effectué à la dernière minute, ce qui signifie que les partenaires doivent s'adapter; la communication ne passe pas toujours bien au sein de l'organisation."

"Le travail réalisé par le FIDA est de bonne qualité; le seul problème, c'est le manque d'effectifs du Secrétariat du FIDA."

"Les responsabilités ne sont pas clairement définies pour ce qui concerne les décisions et procédures du FIDA."

"Le FIDA donne constamment la preuve de sa volonté d'établir le contact avec ses partenaires et de connaître leurs points de vue afin d'améliorer son action."

"Le FIDA s'efforce d'obtenir des résultats; sa performance est toutefois fonction de l'action des individus, en particulier des CPP, et l'aptitude de ceux-ci à atteindre ces résultats varie considérablement."

25. On ne note aucune différence substantielle dans les réponses apportées par les différentes catégories de partenaires, même si les commentaires les plus critiques envers la performance du FIDA sont le fait d'organisations internationales de développement. Cependant, même au sein de ce groupe, les plus faibles scores se situent entre 60% et 70% d'assentiment pour les assertions suivantes: le FIDA participe régulièrement aux réunions des partenaires et y joue un rôle de premier plan (observation similaire à celle formulée par la Brookings Institution); et le FIDA respecte les engagements pris vis-à-vis de ses partenaires dans les délais impartis.
26. En bref, le FIDA est plus performant pour ce qui est du respect et de la flexibilité, moins pour ce qui est de la responsabilité et de la réactivité, et encore moins pour ce qui est de ses partenariats avec d'autres organisations internationales de développement. Il devrait donc privilégier les domaines suivants: veiller à ce que les points de contact soient identifiables et joignables; respecter ses engagements dans les délais impartis; assumer clairement la responsabilité de ses actions; communiquer de manière transparente et honnête; et ne pas tenter de s'imposer dans la prise de décisions. La stratégie aborde chacune de ces questions.

Analyse comparative et enseignements tirés de l'expérience d'autrui

27. Le processus d'élaboration de la stratégie a également comporté une analyse comparative, afin de comprendre comment des organisations qui travaillent dans un environnement similaire à celui du FIDA font face à des difficultés similaires. L'analyse comparative peut fournir au FIDA tant un aperçu de ce que des organisations comparables ont déjà qu'une idée des options potentielles qu'il pourrait retenir dans sa Stratégie en matière de partenariat.

28. Les quatre organisations retenues aux fins de l'analyse comparative sont toutes d'importants partenaires du FIDA: le PAM, en sa qualité d'agence dont le siège est à Rome; la BASD et la BAfD, institutions financières internationales dont le modèle opérationnel est similaire à celui du FIDA; et l'IFPRI, l'un des membres du GCRAI qui, par suite de la restructuration de ce dernier, a renforcé ces dernières années l'attention accordée à la question des partenariats. Les quatre organisations de référence ont été heureuses de répondre à la requête du FIDA et ont librement fait état des progrès accomplis et des obstacles rencontrés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies en matière de partenariat. On trouvera au tableau 1 ci-après un aperçu des principales caractéristiques des organismes de référence.

Tableau 1
Aperçu des principales caractéristiques des organisations de référence

	<i>BAfD</i>	<i>BAsD</i>	<i>IFPRI</i>	<i>PAM</i>
Stratégie en matière de partenariat	OUI – en fonction de l'amélioration des procédures et des accords	EN PARTIE – le partenariat constitue l'un des cinq piliers de la Stratégie globale à l'horizon 2020 et la BAsD dispose d'une stratégie de partenariat de financement	OUI – une nouvelle stratégie explicite en matière de partenariat vient juste d'être élaborée	NON mais la question des partenariats figure dans la stratégie institutionnelle
Typologie ou définition	OUI – la typologie est fonction de l'objectif (mais pas de définition rigide)	OUI mais informelle – le site web propose une typologie et une définition de base	OUI – définition et typologie en fonction du rôle	OUI – classification en fonction du secteur et du type (complémentaire, de coopération)
Visibilité	OUI – liens clairs avec le site web et accès à la brochure de l'Unité chargée des partenariats et de la coopération (ORRU)	OUI – catégorie du site web consacrée aux "partenaires" et liens de qualité	OUI – mais à l'heure actuelle limitée	OUI – site web et manuel à l'intention des ONG partenaires
Outils et critères d'engagement	OUI – pour les accords formels – procédure d'approbation écrite	OUI – dans le Manuel des opérations mais principalement en matière de cofinancement	OUI – critères d'engagement clairs; les instruments sont fonction des objectifs	OUI – pour les ONG et le secteur privé
Modèle d'accord	OUI – modèles types	OUI – pour le cofinancement	OUI et processus d'élaboration en place	NON
Évaluation des partenariats	NON – à l'heure actuelle, uniquement examen des résultats	OUI – à la demande du donateur	OUI – dans le cadre de la nouvelle stratégie, tous les projets et contributions des partenaires seront régulièrement évalués	NON mais évaluation stratégique des partenariats en 2011
Unité chargée des partenariats	OUI – ORRU est la plateforme centrale pour les compétences	OUI – Le Bureau des opérations de cofinancement (OCO) est le point de contact institutionnel	OUI – L'Unité chargée des partenariats, de l'impact et du renforcement des capacités (PIC) a été créée en 2010	NON
Connaissances spécialisées sur les types de partenaires	OUI – au sein d'ORRU, coordonnateurs pour chaque grand secteur/rapport	OUI – Unité chargée du secteur privé, manuel technique sur les PPP et matériel d'évaluation utile, plus OCO	OUI – au sein de PIC mais aussi du programme de recherche en cours sur les PPP	OUI – unités chargées des ONG, du secteur privé, du transfert aux gouvernements
Personnel spécialisé au niveau régional	NON mais est envisagé	EN PARTIE – réseau de coordonnateurs pour le cofinancement basé dans les missions résidentes/ bureaux de terrain	NON	NON
Formation ou évaluation de la performance	OUI – uniquement formation d'un spécialiste pour le personnel d'ORRU	OUI – unité de l'OCO chargée de la gestion des savoirs et du renforcement des capacités, à des fins de formation	OUI – personnel des projets formé pour mener à bien son rôle et travailler dans de nouveaux pays et partenariats	OUI – formation et évaluation des compétences pour les cadres supérieurs

ORRU: Unité chargée des partenariats et de la coopération; OCO: Bureau des opérations de cofinancement.
PIC: Unité chargée des partenariats, de l'impact et du renforcement des capacités; PPP: partenariats publics-privés.

29. Les conclusions générales de l'analyse comparative peuvent être résumées comme suit:
- a) Dans toutes les organisations de référence, la question des partenariats revêt une grande importance et est mise en valeur dans les documents de stratégie et sur les sites web accessibles au public. Dans certains cas, les possibilités offertes aux partenaires potentiels sont claires et bien indiquées.
 - b) Les organisations ne disposent pas d'une politique unique en matière de partenariat mais utilisent diverses approches afin d'élargir et d'intensifier l'activité en la matière.
 - c) La définition des partenariats est en général simple ou très floue, même si toutes les organisations ont établi des typologies de partenariat – par secteur, par fonction ou par objectif. Dans toutes les organisations de référence, les partenariats avec le secteur privé constituent la priorité.
 - d) On observe une tendance en faveur de l'adoption de critères plus précis de participation aux partenariats, de la mise au point d'instruments, et de l'utilisation d'accords types définissant la manière dont les partenariats devraient être organisés.
 - e) Même si l'évaluation des partenariats n'est pas une pratique courante parmi les organisations de référence, celles-ci prennent toujours plus conscience de son importance et s'engagent toutes sur cette voie.
 - f) En ce qui concerne les responsabilités en matière d'établissement et de gestion des partenariats, les approches diffèrent: dans deux organisations, les connaissances dans ce domaine sont regroupées au sein d'une unité responsable des partenariats (qui peut soit jouer un rôle décisionnel, soit se contenter de fournir des services spécialisés aux décideurs sans exercer de contrôle), alors que dans deux autres organisations les connaissances spécialisées sont réparties en unités sectorielles. Le personnel de ces organisations compte un spécialiste des partenariats basé au siège, mais rien n'est pour l'instant prévu au niveau régional ou national.
 - g) S'agissant du renforcement des capacités, les approches diffèrent également: certaines organisations ont commencé à former le personnel et, dans une organisation, "l'établissement des partenariats" est considéré comme une compétence en leadership qui relève des hauts responsables.

Encadré 2. Exemples de bonnes pratiques en matière de partenariat dans les institutions de référence

- La BAfD a mis au point des mémorandums d'accord types pour différentes catégories de partenariat – bilatéral, multidonateur – et dispose de plusieurs modèles d'accord de coopération et de mémorandum d'accord de partenariat.
- Les politiques de la BAsD bénéficient d'une large publicité et peuvent être facilement consultées: ainsi, à partir de la page d'accueil du site web de l'organisation, en deux clics seulement, on a accès à la rubrique "Partenaires" (sous la rubrique À propos de la BAsD) où l'on trouve des liens vers les documents de politique, notamment le Manuel des opérations.
- La nouvelle stratégie en matière de partenariat, en cours d'élaboration à l'IFPRI, comprendra une approche claire et précise d'examen et d'évaluation des partenariats.
- Au PAM, des conseils sur mesure pour l'établissement et la gestion des partenariats sont fournis pour chaque grand type de partenaire: l'organisation dispose d'une unité chargée des partenariats avec les ONG et d'une unité chargée des partenariats avec le secteur privé tandis que les questions relatives aux relations avec les gouvernements et le transfert des activités du PAM aux gouvernements nationaux relèvent de la compétence d'une unité chargée des partenariats et du transfert des responsabilités.

30. Il est évident que la BAfD, la BAsD, l'IFPRI et le PAM sont confrontés à des problèmes communs sans qu'il existe toutefois de "bonnes" solutions; chaque organisation a adopté sa propre approche, qui lui est spécifique, afin de résoudre ces problèmes. Chacune d'elles excelle dans certains domaines (voir encadré 2) alors que, dans d'autres domaines, des progrès restent à faire. Le FIDA peut mettre à profit les enseignements tirés par ces organisations dans chacun des domaines abordés ci-dessus afin d'identifier ses propres solutions, en fonction de sa mission, de son environnement, de sa structure et de ses ressources. La mise au point d'une solution adaptée (et propre) au FIDA va de pair avec l'élaboration d'une vision plus claire concernant l'utilisation stratégique des partenariats par le Fonds et l'incomparable intérêt qu'ils présentent pour ses organisations partenaires.

IV. Le FIDA: forces, faiblesses, possibilités et menaces

31. Les conclusions d'IOE et de la Brookings Institution, les opinions exprimées par les partenaires externes à l'occasion de l'enquête notamment, l'analyse comparative et toute une série d'interviews et de réunions des groupes de discussion tenues durant l'élaboration de la présente stratégie ont permis de broser un tableau plus précis de la performance du FIDA en matière de partenariat. Sur la base de ces sources, il a été possible de faire la synthèse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) du FIDA dans ce domaine, offrant ainsi un point de départ important pour l'élaboration d'une stratégie du FIDA en matière de partenariat tenant compte des réalités institutionnelles. On trouvera au tableau 2 ci-dessous une synthèse de l'analyse FFPM.

Tableau 2

Le FIDA et les partenariats: forces, faiblesses, possibilités et menaces

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Importance du niveau de cofinancement dans les programmes de pays du FIDA • Solidité des partenariats avec de nombreux États membres, en particulier des Listes A et C • Caractère novateur des partenariats, comme les partenariats public-privé en Ouganda ou à Sao Tomé; Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire • Caractère unique des partenariats forgés avec les organisations de producteurs ruraux – Forum paysan, niveau régional et national; et avec les organisations de populations autochtones • Engagement à long terme à l'égard des pays: ainsi, les gouvernements font confiance au FIDA en tant qu'intermédiaire pour l'établissement de partenariats • Reconnaissance des avantages comparatifs par les partenaires potentiels – intérêt positif à établir un partenariat avec le FIDA • Notation positive (et en amélioration constante) du FIDA par ses partenaires dans le RARI • Diffusion des responsabilités en matière de partenariat dans l'organisation tout entière • Perception du FIDA comme une institution qui respecte ses partenaires et fait preuve de souplesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une vision institutionnelle commune en matière de partenariat • Caractère non stratégique et ponctuel de l'établissement de partenariats, sans évaluation des coûts et des avantages • Manque d'uniformité dans la gestion des partenariats, absence de processus de gestion cohérent, et faible responsabilisation en matière de gestion • Manque de suivi des partenariats existants • Faible visibilité institutionnelle, d'où une sensibilisation limitée des partenaires potentiels • Irrégularité des partenariats avec les États membres; par exemple, attention insuffisante accordée aux partenariats avec certains États membres de la Liste B/certains États membres "émergents" de la Liste C • Nombre restreint de partenariats présentant des avantages limités en termes de coûts • Présence insuffisante dans les pays en appui à l'établissement de partenariats au niveau national et manque d'importance accordée à cette question • Absence ou manque de réactivité susceptible de nuire aux relations avec les partenaires
<i>Possibilités</i>	<i>Menaces</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Le programme sur l'efficacité de l'aide incite un plus grand nombre d'acteurs du développement rural à rechercher des possibilités de partenariat • Potentiel d'élargissement/d'actualisation des partenariats avec le secteur privé, les organisations ayant leur siège à Rome, des États membres de la Liste B/des États membres "émergents" de la Liste C • Possibilité de tirer les enseignements des succès et échecs passés • Possibilité de bâtir une vision institutionnelle commune des partenariats et de leur utilité • L'approche stratégique peut guider les efforts déployés en matière de partenariat • PRM encourage le déploiement d'efforts en matière de partenariat • Les bureaux de pays ouvrent de nouvelles perspectives de partenariat • Possibilité de devenir un partenaire de choix pour la communauté de l'agriculture et du développement rural/des investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de politiques et d'instruments efficaces en matière de partenariat pourrait limiter l'aptitude du FIDA à donner corps à ses objectifs stratégiques • Le manque d'incitations au partenariat, à tous les niveaux, dans d'autres institutions, pourrait entraver l'action dans ce domaine • Le FIDA pourrait chercher à occuper le même "espace" de partenariat que d'autres agences de développement concurrentes • Le FIDA pourrait ne pas être en mesure de prouver aux autres qu'il peut être un partenaire privilégié, à travers les résultats obtenus, la "marque FIDA", l'approche en matière de partenariat et la promotion de tous ces aspects • Le personnel pourrait ne pas comprendre l'importance de la variété des partenariats et manquer des capacités requises pour les forger et les gérer de manière efficace

32. L'analyse FFPM révèle un certain nombre de points intéressants pour l'élaboration de la stratégie du FIDA en matière de partenariat et fournit des indications sur la manière dont le Fonds pourrait optimiser l'utilisation de ses ressources dans ce domaine. À ce stade, il est utile de souligner deux de ces points, à savoir la notoriété de la "marque FIDA" d'une part, et la gestion et le suivi des partenariats en cours par le Fonds d'autre part. Concernant le premier point, il semble que, même si le FIDA jouit, dans de nombreux domaines, d'une bonne réputation du fait de sa cohérence et de sa vision à long terme, des problèmes subsistent encore lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi il est plus intéressant de travailler avec lui plutôt qu'avec d'autres agences de développement. Dans un contexte de compétition croissante entre organismes de financement, le Fonds devra accorder

la priorité à l'élaboration de sa propre vision de l'intérêt qu'il offre et la communiquer à ses partenaires potentiels.

33. Le second point – la gestion et le suivi des partenariats – exige un changement tant au plan de la mentalité que de la pratique systémique. S'agissant de la mentalité, le FIDA doit continuer à s'occuper des partenariats qu'il forge, reconnaître l'importance des enseignements tirés des partenariats antérieurs et en cours, et promouvoir la mise en commun de cet apprentissage au sein de l'organisation. Au plan systémique, le suivi et l'examen doivent être plus réactifs et doivent être considérés comme faisant partie intégrante de la gestion des partenariats en cours de sorte qu'ils puissent évoluer et s'épanouir.

V. Élaboration d'une démarche stratégique

Bien-fondé

34. Dans un monde complexe et en mutation rapide, l'importance des partenariats va croissant pour la quasi-totalité des organisations, publiques et privées. On s'accorde en particulier à reconnaître toujours davantage qu'ils sont la clé de voûte d'une coopération pour le développement efficace, à une époque où l'architecture de l'aide internationale devient de plus en plus complexe, avec l'intervention d'un nombre accru de parties prenantes – étatiques ou non – et la collaboration entre des pays qui se trouvent à différents stades de développement. Donnant le ton, le document final du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (décembre 2011) s'intitule Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. Ses signataires se sont engagés à respecter un ensemble de principes communs – notamment des partenariats sans exclusive caractérisés par l'ouverture, la confiance, le respect mutuel et l'apprentissage – et à reconnaître la différence et la complémentarité des rôles de tous les acteurs. Pour le FIDA, en sa qualité de membre de premier plan de la communauté internationale de développement, les partenariats dans ce domaine sont une nécessité.
35. C'est le contexte dans lequel opère le FIDA. Mais comment une démarche fondée sur le partenariat peut-elle aider le Fonds à relever les enjeux spécifiques auxquels il est confronté? La réponse à cette question s'articule autour de quatre éléments.
36. Premièrement, les questions relatives à l'agriculture et au développement rural sont non seulement complexes et pluridimensionnelles, mais elles évoluent très rapidement. Le FIDA doit comprendre comment y faire face efficacement, ce qui suppose l'adoption de nouvelles méthodes de travail fondées sur les savoirs mettant à profit un appui d'ensemble ou multisectoriel ainsi que les meilleures connaissances techniques disponibles. Le meilleur moyen de parvenir à cela est de travailler en partenariat, chaque partenaire apportant sa propre expérience et ses propres savoirs dans le cadre d'un programme d'apprentissage commun. Par ailleurs, les questions liées au développement rural étant par définition intersectorielles, les partenariats avec d'autres organisations possédant le savoir-faire ou un avantage comparatif dans des domaines complémentaires à ceux couverts par le FIDA peuvent apporter des solutions exhaustives à la pauvreté rurale.
37. Deuxièmement, le FIDA s'est engagé, durant la période couverte par la neuvième reconstitution (2013-2015), à élargir, avec des ressources limitées, la portée et l'impact de ses opérations en termes de réduction de la pauvreté rurale. S'il veut obtenir l'impact élargi qu'il recherche, il est impératif que le Fonds travaille en partenariat avec d'autres acteurs de développement susceptibles de l'aider à reproduire à plus grande échelle les solutions novatrices et prometteuses de lutte contre la pauvreté rurale, moyennant des niveaux accrus d'investissement et la création d'un environnement favorable aux politiques rurales à tous les niveaux, en appui à des investissements et à une croissance favorables aux pauvres.

38. Troisièmement, le FIDA peut jouer un rôle essentiel en apportant ses savoirs et son expérience et enrichir la concertation sur les politiques au niveau mondial pour les questions concernant l'agriculture paysanne et la lutte contre la pauvreté rurale, l'objectif étant de mettre en place un environnement favorable aux populations rurales pauvres et d'accroître l'aptitude de ces dernières à se libérer de la pauvreté. Dans le cadre de cette concertation, la collaboration avec d'autres organisations et entités partageant des intérêts communs représente un outil essentiel aux fins de la définition de positions communes, de l'établissement de coalitions sur l'action à mener et de l'obtention d'un consensus en faveur du changement.
39. Quatrièmement, le FIDA doit améliorer son efficacité et son efficacité. Ainsi, les partenariats forgés avec d'autres agences dont le siège est à Rome et ayant pour objet des services communs d'administration et de gestion contribuent-ils directement à la réalisation de cet objectif dans la mesure où ils permettent au Fonds de réduire ses coûts; tandis que les enseignements tirés de l'expérience de partenaires confrontés aux mêmes difficultés peuvent servir de tremplin et offrir au Fonds la possibilité d'adopter de nouveaux outils et processus internes qui, à leur tour, peuvent concourir à l'amélioration des résultats opérationnels.
40. Dans ce contexte, grâce à l'établissement de partenariats efficacement gérés avec des partenaires soigneusement sélectionnés, le FIDA peut: a) se concentrer sur ce que l'on attend de lui et sur ce qu'il fait le mieux, tandis que ses partenaires prennent en charge les activités complémentaires nécessaires; b) renforcer son aptitude à traiter les questions liées à l'agriculture et au développement rural de manière efficace et efficiente et, partant, mieux atteindre ses objectifs stratégiques; c) mobiliser des ressources additionnelles afin de reproduire à plus grande échelle les démarches couronnées de succès et obtenir un impact de développement; et d) accroître son influence dans le domaine des politiques et interventions de lutte contre la pauvreté rurale au niveau mondial.
41. Par ailleurs, l'adoption d'une approche plus stratégique peut toutefois permettre au FIDA d'exploiter au mieux ses partenariats: a) en reconnaissant tant la valeur qu'il est en mesure d'offrir à ses partenaires que l'ajout de valeur spécifique que sont susceptibles d'apporter des partenaires issus de différents secteurs; b) en étant plus sélectif et en donnant dimension, orientation et encadrement à l'établissement et à la gestion des partenariats; et, par-dessus tout, c) en renforçant au maximum l'efficacité et l'efficacité des partenariats en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques.
42. Toutefois, le FIDA travaille avec un si grand nombre de partenaires et à des fins tellement diverses qu'une stratégie organisationnelle unique, reposant sur une approche uniforme, peut n'être que d'une relative utilité. Il faudrait plutôt une approche stratégique souple proposant des orientations et des principes fondés sur les bonnes pratiques, qui ne soit donc pas un carcan bureaucratique et qui puisse être utilisée comme une plateforme à partir de laquelle développer et gérer efficacement divers types de partenariats, dans des contextes variés et en vue d'atteindre des objectifs multiples. La Stratégie en matière de partenariat cherche à satisfaire cette exigence et à fournir un encadrement et un appui à l'organisation et à son personnel, et non à les entraver.
43. On sait en même temps qu'une stratégie en matière de partenariat a ses propres limites. En l'espèce, deux points sont importants. En premier lieu, le partenariat n'est pas une panacée, et nombreux sont les cas où le partenariat ne constitue pas la forme la plus appropriée de rapport institutionnel. En fonction de l'effet recherché, des contrats formels ou, à l'opposé, des modalités plus souples de collaboration peuvent dans de nombreux cas se révéler plus adaptés. L'un des principaux engagements pris dans le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA est que le FIDA "doit faire tout son possible afin de mobiliser des ressources financières supplémentaires pour le développement

agricole et, durant la période de FIDA9, s'emploiera activement à rechercher d'autres sources de financement". Même s'il s'agit là d'une priorité pour l'organisation, ce ne sera pas nécessairement par le biais des partenariats que cet objectif sera atteint. Une partie des activités de mobilisation de ressources impliqueront certainement des partenaires tels qu'ils sont définis ici, mais d'autres activités reposeront sur des relations contractuelles.

44. En second lieu, les principaux partenaires du FIDA sont ses gouvernements membres; la gestion de ces partenariats dépasse toutefois la portée d'une stratégie dans ce domaine. Elle est au cœur des activités opérationnelles du Fonds et repose sur la panoplie de processus opératoires liés à l'élaboration et à la gestion des programmes de pays et des projets, et sur les ressources humaines et financières y afférentes, ainsi que sur la Stratégie en matière de partenariat.

Les partenariats au service des priorités stratégiques

45. Au plus haut niveau, les partenariats doivent concourir à la réalisation de l'objectif stratégique global du FIDA, à savoir permettre aux populations rurales pauvres d'améliorer leur sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'accroître leurs revenus et de renforcer leur capacité d'adaptation. Ils doivent en particulier appuyer les priorités stratégiques de l'institution qui sont susceptibles de concourir à la réalisation dudit objectif et se traduisent par toute une gamme de résultats au niveau de l'organisation – les résultats de la gestion institutionnelle (CMR). On compte à l'heure actuelle 10 CMR. Cette définition des partenariats donne aux activités du FIDA dans ce domaine une orientation stratégique et garantit que celles-ci tiennent compte des priorités déjà établies par l'organisation; elle offre un cadre de suivi des efforts déployés en ce sens et, parallèlement, renforce la cohérence des stratégies et dispositifs institutionnels et les liens qui les unissent.
46. On recense quatre catégories de partenariat, chacun dérivant de CMR spécifiques et définis en fonction de ceux-ci. La première catégorie privilégie la qualité des programmes de pays et des projets (y compris la concertation sur les politiques au niveau national) – en particulier une meilleure gestion des programmes de pays (CMR 1), une meilleure conception des projets (CMR 2) et une meilleure supervision et un meilleur appui à l'exécution (CMR 3); la deuxième catégorie concerne une meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale (CMR 8); la troisième catégorie, l'amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale (CMR 10); et la quatrième, l'amélioration de la gestion des ressources financières (CMR 4), l'amélioration de la gestion des ressources humaines (CMR 5), l'amélioration des résultats et de la gestion des risques (CMR 6), et l'amélioration de l'efficacité administrative et la mise en place d'un environnement de travail et de technologies de l'information et des communications à l'appui de cette amélioration (CMR 7).

Tableau 3

<i>Objectifs des partenariats</i>	<i>Domaines/exemples de partenariat</i>	<i>Niveau des partenariats</i>	<i>Principaux partenaires</i>
1. Meilleurs programmes et projets (CMR 1-3)	Développement du secteur privé, finance rurale, changement climatique, gestion des savoirs et innovation, concertation sur les politiques au niveau national, reproduction à plus grande échelle, PPDA*	National, régional	Gouvernements membres, organisations de producteurs ruraux, ONG, secteur privé, partenaires de développement, agences des Nations Unies
2. Meilleure contribution à la concertation mondiale sur la réduction de la pauvreté rurale (CMR 8)	G8, G20, programme de développement pour l'après-2015, Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural	Mondial, régional	Organisations internationales, instituts de recherche, gouvernements membres
3. Amélioration de la mobilisation des ressources au profit de la réduction de la pauvreté rurale (CMR 10)	Fonds supplémentaires, Fonds fiduciaire espagnol	Mondial	Gouvernements membres, organisations intergouvernementales, fondations
4. Amélioration de l'efficacité administrative (CMR 4-7)	Achats conjoints des agences dont le siège est à Rome, Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Institutionnel	Institutions financières internationales, agences des Nations Unies

* Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine.

47. Dans ce contexte, il est possible d'identifier clairement des priorités, certaines d'entre elles communes aux différents objectifs des partenariats. En premier lieu, la reproduction à plus grande échelle. Le Cadre stratégique 2011-2015 et le Rapport sur la neuvième reconstitution s'accordent à souligner que, pour que le FIDA puisse atteindre les objectifs ambitieux qu'il s'est fixés en termes de réduction de la pauvreté rurale, il doit considérer la reproduction à plus grande échelle des interventions et innovations couronnées de succès comme un élément primordial de sa mission, et veiller à ce que ce facteur soit systématiquement pris en compte dans l'élaboration et la gestion des programmes de pays. Des partenariats efficaces sont un préalable indispensable à la reproduction à plus grande échelle et, a fortiori, à de meilleurs projets et programmes, à une meilleure contribution à la concertation mondiale et à l'amélioration de la mobilisation des ressources. Il s'agira là d'une priorité en matière de partenariat qui concerne l'ensemble de l'institution étant donné que les partenaires sont les gouvernements membres, les agences de développement et le secteur privé.
48. En deuxième lieu, la nécessité, pour le FIDA, d'améliorer ses capacités s'agissant d'évaluer l'impact des projets qu'il appuie et de tirer les enseignements de l'expérience. Avec de meilleurs programmes et projets, il est possible de toucher davantage de ruraux pauvres et de permettre ainsi à un plus grand nombre d'entre eux de se libérer de la pauvreté, avec un moindre apport de ressources par personne. Le FIDA doit se faire une idée plus précise de comment il peut parvenir à cela: il doit savoir quelles sont les approches de développement rural qui fonctionnent bien et quelles sont celles qui fonctionnent moins bien, et analyser la rentabilité d'approches alternatives. Et il doit partager ces savoirs avec ses partenaires. Vient s'ajouter à cela l'exigence, pour le FIDA, de rendre compte de son impact élargi de développement durant la période couverte par la neuvième reconstitution. À cette fin, il doit être en mesure d'évaluer le nombre de ruraux pauvres à qui il a permis de se libérer de la pauvreté. Et vu que le Fonds attache toujours plus d'importance à la concertation sur les politiques – tant au niveau

national que mondial – aux fins de la mise en place d'un environnement favorable à la réduction de la pauvreté rurale, il doit améliorer la base empirique de sa concertation sur les politiques: en ce sens, la compréhension des effets et de l'impact des projets qu'il finance constitue une condition sine qua non. Pour mettre en œuvre ce programme, il sera indispensable de forger des partenariats avec des organisations spécialisées dans les différents types d'évaluation de l'impact afin que le FIDA puisse en tirer des enseignements en termes d'efficacité des méthodologies d'évaluation de l'impact.

49. En troisième lieu, le Fonds doit collaborer plus étroitement avec le secteur privé, nécessité que le Cadre stratégique 2011-2015 et le Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution considèrent essentielle aux fins de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du FIDA; l'approche retenue en ce sens est exposée dans la stratégie du FIDA concernant le secteur privé⁸. Le FIDA s'est engagé à: collaborer de manière plus systématique avec des acteurs privés dans le cadre de la programmation au niveau des pays et des projets afin d'accroître durablement leurs investissements en faveur des pauvres en milieu rural; mettre à profit sa participation à la concertation sur les politiques afin de promouvoir l'instauration d'un climat plus favorable permettant aux petits agriculteurs et aux ruraux pauvres d'obtenir un meilleur accès aux marchés et aux filières; et multiplier les activités liées aux technologies de l'information et des communications dans les programmes appuyés par le FIDA. Ce programme ne pourra se concrétiser que sous réserve de l'élargissement des partenariats avec le secteur privé.
50. En quatrième lieu, le programme de développement durable constitue déjà un aspect majeur de l'action du FIDA et devrait le devenir encore davantage au fur et à mesure de l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015. Il s'agit là d'un programme en mutation rapide qui couvre toute une gamme de questions essentielles pour les petits agriculteurs – gestion durable des ressources naturelles, marchés pour les services liés aux écosystèmes, renforcement de la capacité d'adaptation aux effets du changement climatique et production d'énergie renouvelable, notamment – et qui nécessitera l'établissement de différents partenariats pour de meilleurs projets et programmes, et pour une meilleure contribution à la concertation mondiale. Parmi les principaux partenaires figureront vraisemblablement les autres organisations dont le siège est à Rome, le GCRAI et ses centres de recherche, toute une gamme d'organismes bilatéraux et multilatéraux de développement, et des centres et plateformes de savoirs – en particulier ceux possédant des compétences en matière de viabilité environnementale et de changement climatique.
51. En cinquième lieu, les partenariats sont indispensables pour un engagement véritable du FIDA dans certains pays. Ainsi, dans les pays à revenu intermédiaire, où il se peut que les produits financiers que le FIDA est en mesure d'offrir aux gouvernements ne présentent qu'un intérêt limité, le Fonds doit travailler en partenariat avec d'autres organismes de financement du développement – publics et privés – afin de proposer des instruments ou dispositifs en matière de finances et de politiques susceptibles d'attirer les gouvernements. Dans les années à venir, il s'agira là d'une question toujours plus pressante. En revanche, dans les pays fragiles ou touchés par un conflit, les partenariats avec d'autres organismes finançant le développement peuvent permettre au FIDA de prendre des mesures plus adaptées aux besoins, tant en termes d'échelle que d'appui à des acteurs non gouvernementaux – ONG et organisations de la société civile –, directement plutôt que par l'intermédiaire des gouvernements.
52. Enfin, comme il est mentionné plus haut au paragraphe 15, le FIDA peut offrir une importante valeur ajoutée en jouant un rôle d'intermédiaire pour l'établissement de

⁸ Document EB 2011/104/R.4/Rev.1.

partenariats entre d'autres acteurs du développement, dans la poursuite de meilleurs programmes et projets et d'une meilleure contribution à la concertation sur les politiques, par exemple entre gouvernements; entre gouvernements et secteur privé; entre gouvernements et organisations paysannes; et entre secteur privé et organisations paysannes. Il appartient ici au FIDA d'inciter les divers acteurs à percevoir le potentiel des partenariats; à créer l'espace nécessaire à leur établissement; et à renforcer l'aptitude des différents acteurs – en particulier, mais pas uniquement, des organisations paysannes – à forger des partenariats et, partant, à faire d'eux de meilleurs partenaires pour les autres acteurs. La Stratégie en matière de partenariat considérera ce rôle comme une priorité pour le FIDA.

VI. La stratégie

But et objectifs

53. La Stratégie du FIDA en matière de partenariat a pour **but** de permettre à un plus grand nombre de ruraux pauvres de se libérer de la pauvreté grâce à une utilisation sélective et à une gestion efficace des partenariats.
54. Pour ce faire, elle fixe des **objectifs** afin que le FIDA soit en mesure: a) de définir ses exigences en matière de partenariat en fonction des priorités stratégiques de l'institution et d'identifier ses partenaires de manière sélective; b) d'établir, de gérer et de suivre ses partenariats avec efficacité et efficience; c) d'être un partenaire de choix pour d'autres; et d) d'aider, par le biais de ses partenariats, d'autres parties prenantes du développement rural à améliorer leur pertinence, leur efficacité et leur efficience.
55. Grâce à la stratégie, le FIDA aura une meilleure idée: du pourquoi il devrait forger des partenariats spécifiques; de ce qu'il attend de ceux-ci; et de quelles sont les organisations avec lesquelles il devrait s'associer. La stratégie aidera le Fonds à devenir un meilleur partenaire pour d'autres, et à identifier et mieux faire comprendre la valeur que l'institution est en mesure d'apporter aux différents partenariats. La stratégie précisera la manière dont le FIDA devrait procéder pour établir et gérer ses partenariats et en assurer le suivi; et quand et pourquoi il devrait y donner fin. Et, grâce à elle, le Fonds sera à même de comprendre s'il est préférable que le rapport institutionnel soit régi par une modalité autre que le partenariat. Même si la stratégie identifie, au sein du FIDA, les unités chargées des différentes activités en matière de partenariat, elle ne cherche ni à centraliser les responsabilités liées à l'établissement et à la gestion des partenariats, ni à donner à ces activités un caractère bureaucratique, mais plutôt à faciliter l'action dans ce domaine en offrant un encadrement et un appui aux responsables des partenariats au sein de l'organisation.

Principaux axes d'action

56. La stratégie sera mise en œuvre à travers l'adoption de mesures dans sept grands domaines.
57. **L'évaluation des partenaires potentiels.** Le FIDA établira une liste de contrôle pour l'évaluation des partenariats, afin de permettre aux fonctionnaires désireux de forger des partenariats de poser des questions standard à tout partenaire potentiel, garantissant ainsi une bonne concordance avec les objectifs et les exigences (déjà définis) du partenariat. Elle constituera le point de départ pour la recherche de partenariats potentiels dans la mesure où elle jettera les bases d'un dialogue franc entre les principales parties prenantes; elle n'aura pour but ni de faire un "tri" définitif ni de remplacer un quelconque processus formel de vérification approfondie ou d'évaluation des risques. Les questions concerneront tant le partenaire éventuel lui-même, couvrant des aspects comme la mission ou le programme, l'expérience et la renommée, les capacités et compétences complémentaires de celles du FIDA, les structures de gestion et de gouvernance ou les documents financiers, que le partenariat proposé, précisant les effets escomptés, les coûts estimatifs et les

risques connexes. L'utilisation de cette liste aux fins de l'ouverture d'un dialogue à un stade précoce permettra notamment au FIDA de déterminer sans nul doute qu'un partenariat ne constitue pas la bonne solution lorsque, par exemple, le partenaire n'est pas adapté aux objectifs visés par le partenariat proposé, ou qu'un partenariat (plutôt qu'un contrat) ne constitue pas la meilleure façon d'atteindre les objectifs fixés.

58. **La facilitation des partenariats formels.** Mettant à profit les meilleures pratiques en matière de partenariat ainsi que sa propre expérience, le FIDA élaborera un accord type de partenariat, d'une portée similaire à ceux déjà en place pour les prêts, les financements et les dons. Cela constituera un point de départ pour les fonctionnaires souhaitant forger un partenariat formel (même s'il ne s'agira pas d'un modèle et qu'il ne sera pas utilisé afin de formaliser des partenariats informels lorsque cela ne comportera aucun ajout de valeur); et il donnera également à ses partenaires potentiels une idée des questions importantes pour le FIDA.
59. Le modèle fournira des précisions concernant les objectifs du partenariat; les contributions, les attributions et responsabilités des différents partenaires; les structures et les procédures à mettre en place pour la coordination et l'administration, la prise de décisions et la garantie redditionnelle; les ressources que les partenaires devront fournir au partenariat et à ses activités; les règles régissant la propriété intellectuelle résultant du partenariat; les mesures prises pour faire connaître le partenariat; les possibilités et dispositions relatives aux examens, révisions et audits conjoints; et une stratégie de désengagement bien définie dès que le partenariat aura atteint (ou non) ses objectifs. Cela permettra de cibler le partenariat et d'en déterminer les écueils potentiels, de réduire les frais de transaction pour l'établissement d'un accord, de promouvoir la transparence et la responsabilisation, et d'établir par ce biais un programme d'apprentissage conjoint.
60. **La gestion efficace des partenariats.** Les conditions indispensables pour une gestion efficace des partenariats sont les suivantes: premièrement, préciser clairement qui, au FIDA, est responsable de la gestion d'un partenariat donné, même en cas de changement de personnel au sein de l'organisation; et, deuxièmement, simplifier les procédures internes afin de garantir la réactivité vis-à-vis des partenaires et éviter la prise en compte tardive des problèmes soulevés par les partenaires. Ces deux aspects seront approfondis dans la stratégie. Par ailleurs, étant donné que les partenariats évoluent au fil du temps et exigent une gestion souple, le FIDA établira une fiche de pilotage pour l'examen des partenariats en cours, qui constituera la base de l'évaluation de la performance des partenariats en fonction des objectifs fixés, permettant ainsi que les décisions d'élargissement ou de clôture des partenariats soient prises en connaissance de cause. Le FIDA doit en particulier examiner les multiples partenariats en cours en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs du Fonds, les modifier si nécessaire, donner une nouvelle impulsion aux accords en veilleuse lorsque cela est justifié, et interrompre ceux dont les coûts sont élevés ou dépassent les avantages. Il s'agira là d'une priorité immédiate.
61. **La gestion des savoirs.** Le FIDA renforcera ses capacités en matière de collecte et de gestion des enseignements tirés de ses partenariats. Cela supposera, d'une part, le suivi et l'examen périodiques des partenariats en cours par les responsables concernés et, d'autre part, la création, au sein de PRM, d'une fonction et d'une responsabilité de la gestion des savoirs. Dans ce domaine, le programme fera fond sur les activités de suivi et d'examen menées par les responsables de chaque partenariat afin de privilégier les questions telles que le ciblage stratégique des partenariats du FIDA; leur efficacité et leur efficience; les atouts et les points faibles des principaux partenaires du FIDA; la performance du Fonds dans ce domaine et les aspects qui doivent être améliorés; les lacunes au niveau des

capacités et des savoirs; et les malentendus générés par des divergences au niveau de la culture organisationnelle.

62. **L'intégration des partenariats dans les processus opérationnels du FIDA.** Le Fonds envisagera la possibilité d'intégrer l'établissement et la gestion des partenariats dans ses processus opérationnels de base, plutôt que de les considérer comme des processus additionnels distincts. Il faudra notamment revoir les processus relatifs aux programmes de pays et aux projets appuyés par le FIDA ainsi qu'au programme en matière de don, pour s'assurer que ceux-ci accordent à l'établissement et à la gestion des partenariats la priorité et le ciblage appropriés, et offrent à cet égard des incitations pertinentes au niveau institutionnel.
63. **Renforcement des capacités et des compétences du personnel et amélioration de la culture institutionnelle du FIDA en faveur des partenariats.** Au sein de PRM, le FIDA s'assurera et développera les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie et offrira au personnel de l'organisation un appui approprié. Il mettra au point de courts modules et événements de formation personnalisée à l'intention du personnel clé, tant au sein de PRM que dans le reste de l'institution. Cette formation aura pour but: a) de faire en sorte que l'utilité et l'importance des partenariats pour la réalisation des objectifs du FIDA dans différents contextes soient bien comprises; b) d'encourager une modification des comportements en accord avec la nécessité d'intensifier les efforts en matière de partenariat; et c) de permettre au personnel de développer les compétences nécessaires dans ce domaine.
64. **La communication à l'appui des partenariats.** La Stratégie en matière de partenariat comprend une importante dimension de communication. Pour que le FIDA devienne un partenaire de choix, il faut que les autres puissent aisément comprendre ce qu'ils peuvent attendre d'un partenariat avec le Fonds et quels sont ses avantages comparatifs, notamment sa vaste expérience des partenariats avec des gouvernements, des organisations de la société civile et d'autres agences des Nations Unies (voir section II). Cela signifie également faire comprendre aux CPP et aux autres membres du personnel quel est leur intérêt à travailler sur la base d'un modèle de partenariat. Afin d'aider les partenaires potentiels à comprendre les avantages qu'ils peuvent tirer d'un partenariat avec le FIDA, la Division de la communication (COM) mettra au point des produits de communication externe – en ligne, imprimés, messages photographiques et vidéos – basés sur des informations et des études de cas proposant une identité de marque propre et mettant en évidence les atouts uniques de l'organisation en tant que partenaire. Afin d'aider le personnel à comprendre les avantages liés à l'utilisation d'un modèle de partenariat, COM utilisera l'intranet et d'autres plateformes et outils de communication interne pour illustrer les gains de productivité et de ressources que l'on peut tirer des partenariats pour aider le FIDA à atteindre ses objectifs de réduction de la pauvreté. À l'instar de PRM, COM renforcera les capacités de son personnel en matière de communication de manière à ce qu'il soit en mesure de formuler clairement la valeur que le FIDA apporte aux partenariats.

Responsabilités de mise en œuvre

65. Au FIDA, les responsabilités concernant l'établissement et la gestion des partenariats sont partagées et décentralisées, et la Stratégie en matière de partenariat ne modifiera en rien cette situation. Avec cette stratégie, chaque unité continuera d'avoir l'entière responsabilité des partenariats qu'elle forge afin de mieux atteindre les résultats de la gestion institutionnelle inscrits dans le plan de travail. Ce qui changera, c'est que toutes les unités seront à même de tirer parti des outils et de l'appui fournis par le biais de la Stratégie en matière de partenariat, lesquels, en substance, les aideront à établir, gérer et assurer le suivi de leurs partenariats de manière plus efficace et efficiente. Cependant, la responsabilité globale de la mise en œuvre de la stratégie, conformément aux grands axes décrits plus haut, relèvera de PRM, récemment créé. Par ailleurs, COM jouera un rôle de

premier plan en matière de sensibilisation concernant l'approche adoptée par le FIDA en matière de partenariat, tant à l'extérieur, auprès des partenaires potentiels et effectifs, qu'à l'intérieur, auprès du personnel. Les messages externes et internes sur ce thème bénéficieront d'une large publicité, seront clairs, adaptés aux publics visés et d'accès facile et feront état des résultats, des succès, des problèmes et des découvertes issus de la collaboration de longue date du FIDA avec ses partenaires.

66. PRM assumera trois fonctions distinctes en relation avec la stratégie. En premier lieu, il en sera le principal gestionnaire. Il devra veiller à ce que ses grands axes soient mis en œuvre et il suivra et évaluera les résultats obtenus par le FIDA dans ce domaine. Par ailleurs, il renforcera, à l'échelle institutionnelle, la culture, les capacités et les savoirs utiles à la performance du Fonds en matière de partenariat (même s'il ne sera pas responsable des résultats obtenus par chaque unité). Au service de l'organisation tout entière, il fournira des conseils expérimentés concernant la collaboration avec différents partenaires; il offrira un appui technique et des possibilités de renforcement des capacités; il procédera à la collecte et à l'analyse des données en la matière; et il tirera les enseignements des partenariats. En deuxième lieu, il épaulera directement les différentes unités afin que celles-ci soient en mesure d'établir et/ou de favoriser des partenariats. Il mettra à profit ses connaissances techniques et son savoir pour répondre de manière claire et accessible à quiconque souhaiterait bénéficier immédiatement d'un appui et de conseils concernant l'établissement et la gestion des partenariats. En troisième lieu, il sera responsable de partenariats spécifiques et aura des responsabilités précises concernant l'établissement de partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de ressources.
67. Initialement, PRM travaillera de concert avec d'autres départements, d'une part afin de définir clairement la répartition des attributions et des responsabilités en relation avec la Stratégie en matière de partenariat et avec les types spécifiques de partenariat; et, d'autre part, afin d'identifier les possibilités et les processus de collaboration entre PRM et le reste du FIDA.
68. Cette approche permettra d'éviter de créer une unité bureaucratique exerçant un contrôle sur l'établissement, l'approbation ou la gestion des partenariats, et imposant un modèle idéal, unique et rigide, de partenariat. PRM opérera plutôt en étroite collaboration avec d'autres services afin de garantir une utilisation sélective, stratégique, efficace et efficiente des ressources – financières et humaines –, en appui aux partenariats établis dans des domaines clés. Cela permettra de garantir que: a) grâce à la décentralisation des responsabilités, les partenariats restent sous la responsabilité de chacun; b) l'innovation et la diversité trouvent leur place dans un cadre précis de bonnes pratiques; c) le FIDA dispose d'une source unique de savoirs en matière de partenariat, aisément identifiable et facile d'accès; et d) la collecte et la gestion des enseignements tirés des partenariats soient centralisées.
69. PRM n'est pas encore totalement équipé pour pouvoir s'acquitter du rôle qu'il est censé jouer. Il s'agit d'une unité de création récente, dont la structure et les capacités sont encore en voie de formation. La Stratégie en matière de partenariat offrira toutefois aux travaux de PRM orientation et ciblage et, partant, guidera la planification de son action, tandis que son organisation, ses différentes compétences et ses activités de renforcement des capacités, en constante évolution, seront tous mis au service du rôle que l'on attend de lui.

Gestion des risques

70. La stratégie vise explicitement à prendre en compte les risques liés à l'approche actuelle, caractérisée par l'absence d'une vision institutionnelle commune en matière de partenariat; l'établissement ponctuel et irrégulier des partenariats; le manque de cohérence dans la gestion des partenariats; la faiblesse du suivi et de l'apprentissage; et le manque de contacts avec les partenaires potentiels. Les

risques potentiels liés à cette stratégie dérivent donc d'un défaut éventuel de mise en œuvre et sont les suivants:

- PRM pourrait ne pas être en mesure de garantir une mise en œuvre efficace de la stratégie;
- d'autres unités au sein de l'institution pourraient ne pas mettre en œuvre la stratégie. L'établissement de partenariats constitue une activité que de nombreux services au sein de l'institution mènent déjà, et les individus pourraient se demander quelle est la valeur ajoutée d'une stratégie pour leur travail;
- l'élargissement des procédures bureaucratiques pourrait limiter l'aptitude du FIDA à devenir un meilleur partenaire pour d'autres organisations.

71. Ces risques seront atténués en:

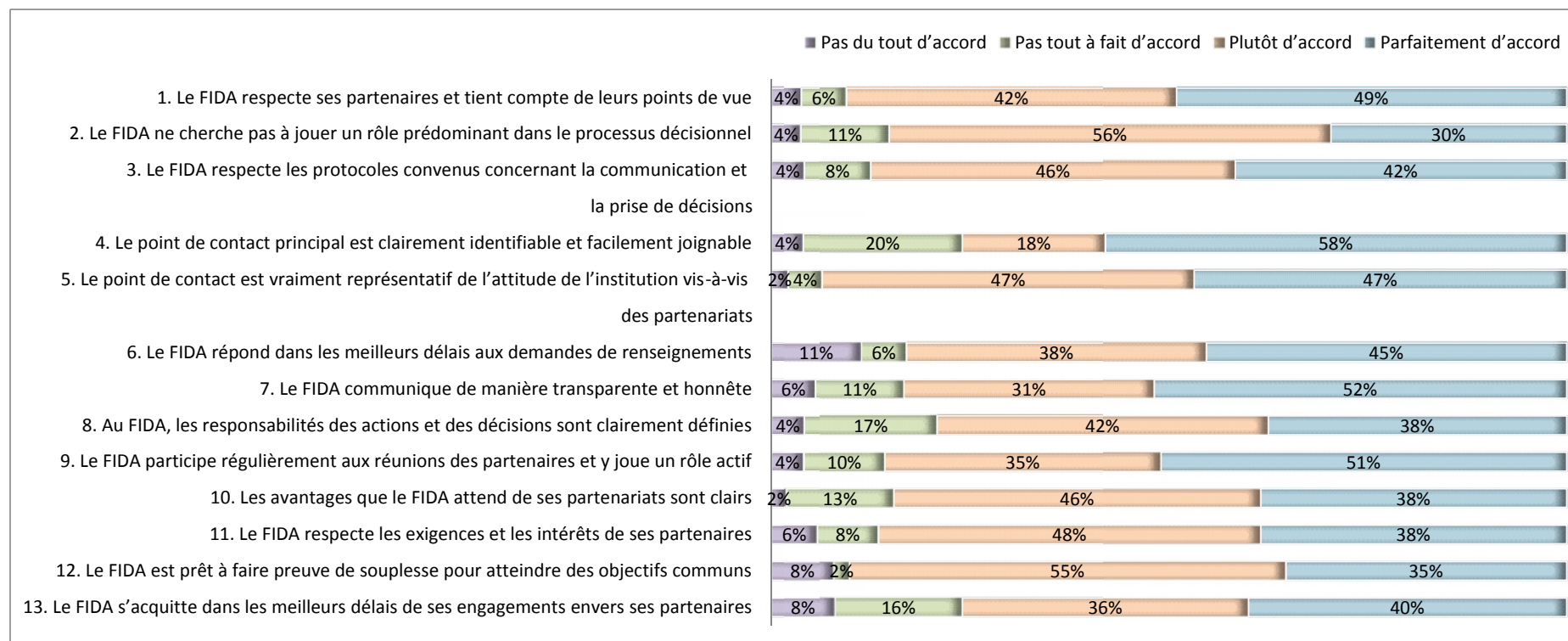
- renforçant les capacités de PRM en matière de gestion de la stratégie;
- faisant en sorte que les avantages que le personnel tire de la stratégie dépassent les coûts potentiels, et que la stratégie appuie et facilite leur travail plutôt que de l'entraver et le bureaucratiser;
- veillant à ce que la stratégie soit bien comprise, tant par le personnel de l'organisation tout entière que par les partenaires potentiels;
- faisant en sorte que le personnel et les partenaires aient une connaissance suffisante et possèdent les capacités nécessaires pour établir des partenariats efficaces;
- affinant et utilisant les processus opérationnels du FIDA de manière à ce que la stratégie en matière de partenariat fasse partie intégrante des activités quotidiennes du personnel;
- assurant un suivi plus efficace de la performance et en faisant état des résultats obtenus dans ce domaine.

Mesure des résultats

72. La mesure des résultats obtenus en matière de partenariat est déjà en cours. Le FIDA s'est fixé des objectifs – en utilisant le cofinancement des projets comme un indicateur partiel sur la base duquel, depuis 2009, il rend compte des résultats une fois l'an au Conseil d'administration dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Pour la période couverte par la neuvième reconstitution, il a fixé à 1:1.6 le niveau cible de la part de cofinancement. De plus, toujours pour la période couverte par la neuvième reconstitution (2013-2015), le cadre des résultats comprend un nouvel indicateur afin d'évaluer la performance en matière de partenariat au niveau des pays, sous l'angle des partenaires du FIDA dans chaque pays, au titre de la mesure de l'efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets (niveau 4). La collecte de données sur la base de cet indicateur débutera en 2012. Une autre série de résultats en matière de partenariat, associés à la stratégie du FIDA concernant le secteur privé, est définie dans le présent document.

73. On trouvera dans le cadre de mesure des résultats ci-joint (voir annexe II) les résultats qui devraient être obtenus grâce à la mise en œuvre de la Stratégie en matière de partenariat. Établis à partir du but et des objectifs de la stratégie, ils concernent les domaines d'action définis plus haut et jetteront les bases d'une partie du plan de travail de PRM. Par ailleurs, une série d'indicateurs préliminaires et leurs moyens de vérification ont été définis. D'autres résultats en matière de partenariat seront mesurés par PRM au titre de sa fonction de gestion des savoirs.

Résultats de l'enquête sur les partenariats du FIDA



Note: les chiffres étant arrondis, les pourcentages peuvent présenter quelques incohérences.

Cadre de mesure des résultats

La Stratégie en matière de partenariat vise à permettre à un plus grand nombre de ruraux pauvres de se libérer de la pauvreté grâce à une utilisation plus sélective et une gestion plus efficace des partenariats.

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification
<p>Le FIDA adopte une attitude stratégique et sélective vis-à-vis de ses partenariats</p> <p>Le FIDA établit et gère ses partenariats de manière efficace et efficiente</p> <p>Le FIDA devient un partenaire de choix</p> <p>Par le biais de ses partenariats, le FIDA aide d'autres acteurs du développement rural à améliorer leur pertinence, leur efficacité et leur efficience</p>	<p>Nombre de partenariats correspondant à chaque catégorie (paragraphe 46) et ne correspondant pas aux catégories de partenariat</p> <p>Nombre de partenariats donnant suite aux priorités identifiées (paragraphe 47-52) et de ceux n'y donnant pas suite</p> <p>Scores obtenus par les partenariats examinés</p> <p>Notation, par les partenaires du FIDA, de la performance de ce dernier en matière de partenariat</p> <p>Ressources additionnelles/supplémentaires mobilisées</p> <p>Niveaux de cofinancement des projets</p> <p>Performance et impact des projets appuyés par le FIDA</p>	<p>Données fournies par PRM</p> <p>Examens des partenariats</p> <p>Enquête annuelle auprès des clients/enquêtes périodiques auprès des partenaires</p> <p>Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement</p> <p>Rapports d'achèvement de projet/Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA</p>
Domaines d'action		
<p>Évaluation des partenaires potentiels</p> <p>Cadre juridique des partenariats</p> <p>Gestion efficace des partenariats</p> <p>Gestion des savoirs</p> <p>Intégration des partenariats dans les processus opérationnels du FIDA</p> <p>Renforcement des capacités et des compétences du personnel</p> <p>Communication à l'appui des partenariats</p> <p>Définition des responsabilités institutionnelles en matière de partenariat</p>	<p>La liste de contrôle pour l'évaluation des partenariats a été élaborée</p> <p>Le modèle d'accord pour les partenariats formels a été mis au point et est utilisé</p> <p>Une fiche de pilotage pour l'examen des partenariats existants a été élaborée</p> <p>La fonction d'apprentissage a été établie auprès de PRM et les savoirs sont partagés avec l'organisation tout entière</p> <p>Les possibilités d'intégration des partenariats dans les processus opérationnels ont été examinées</p> <p>Le personnel a bénéficié d'une formation sur les questions relatives aux partenariats</p> <p>Le site web du FIDA a été mis à jour afin d'établir le contact avec les partenaires</p> <p>Chaque unité sait avec précision quelle doit être sa contribution à la stratégie en matière de partenariat</p>	<p>Instrument pour l'évaluation des partenariats</p> <p>Modèle d'accords de partenariat formels; accords formels établis</p> <p>Fiche de pilotage; examens des partenariats et de la performance en la matière</p> <p>Rapports de PRM</p> <p>Processus opérationnels modifiés</p> <p>Qualifications relatives aux partenariats</p> <p>Site web du FIDA</p> <p>Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle</p>