

Cote du document: EB 2013/109/R.32  
Point de l'ordre du jour: 13 b)  
Date: 23 août 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Rapport sur les accords institutionnels de partenariat du FIDA

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Mohamed Beavogui**

Directeur du Bureau des partenariats  
et de la mobilisation des ressources  
et Conseiller principal du Président  
téléphone: +39 06 5459 2240  
courriel: m.beavogui@ifad.org

**Cheryl Morden**

Directrice adjointe  
Bureau des partenariats  
et de la mobilisation des ressources  
téléphone: +39 06 5459 2822  
courriel: c.morden@ifad.org

**Rutsel Silvestre J. Martha**

Conseiller juridique  
téléphone: +39 06 5459 2457  
courriel: r.martha@ifad.org

**Danila Ronchetti**

Juriste  
téléphone: +39 06 5459 2384  
courriel: d.ronchetti@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 neuvième session  
Rome, 17-19 septembre 2013

---

Pour: **Examen**

# Rapport sur les accords institutionnels de partenariat du FIDA

## Contexte

1. À sa cent sixième session, en septembre 2012, le Conseil d'administration a examiné la Stratégie du FIDA en matière de partenariat (EB 2012/106/R.4). L'une des principales composantes de la préparation de cette stratégie a consisté à examiner les différents types existants d'accords de partenariat du FIDA. Il a ainsi été constaté que les partenariats formels du Fonds sont régis par quatre types d'accord: les accords de financement, les accords de don et les accords relatifs aux fonds supplémentaires, qui peuvent tous être considérés comme des accords portant sur des transactions, et les accords de partenariat institutionnels.
2. Une priorité immédiate pour la direction, au sein de la Stratégie en matière de partenariat, était de passer en revue tous les accords de partenariat institutionnels signés depuis la création du FIDA – eu égard à leur contribution aux objectifs du FIDA – et de décider s'il convenait de les maintenir, de les modifier, de les réactiver ou d'y mettre fin.
3. À la cent septième session du Conseil d'administration, en décembre 2012, lors de l'examen du point 18 de l'ordre du jour, relatif à la procédure de négociation, de signature et d'approbation des accords et autres instruments juridiques du même ordre (EB 2012/107/R.44), les membres de la Liste A ont indiqué que: i) tous les protocoles d'accord et accords similaires régis par l'article 8.2 de l'Accord portant création du FIDA devraient être approuvés par le Conseil d'administration; ii) cette approbation devrait être sollicitée avant la signature; et iii) le Conseil d'administration devrait disposer, au moins trois mois à l'avance, d'informations concernant le lancement des négociations, car cette procédure favoriserait la transparence et permettrait au Conseil de prendre des décisions en pleine connaissance de cause.
4. Le présent document, regroupant ces deux axes de travail, fournit au Conseil d'administration une vue d'ensemble qui s'articule comme suit:
  - I. Approche du FIDA en matière de préparation et de définition des partenariats**
  - II. Modalités d'approbation par le FIDA et mise en œuvre des accords régis par l'article 8.2 de l'Accord portant création du FIDA**
  - III. Examen des accords de partenariat institutionnels du FIDA**
  - IV. Perspectives pour l'avenir – l'application des bonnes pratiques aux accords de partenariat du FIDA**
  - V. Conclusions**
5. Le tableau ci-dessous décrit schématiquement le cycle suivi par les partenariats du FIDA et le rôle des accords de partenariat institutionnels.

<i>Phase du partenariat</i>	<i>Préparation et définition du partenariat</i>	<i>Officialisation et mise en œuvre du partenariat</i>	
<b>Description</b>	Établissement de relations avec le partenaire potentiel. Définition d'objectifs communs.	Officialisation par un cadre juridique et administratif.	Mise en œuvre sur la base d'accords subsidiaires. Suivi des accords.
<b>Type d'accord utilisé</b>	Déclaration d'intention.	Accords de coopération*.	Protocoles d'accords et accords-cadres subsidiaires.

\* Un accord de coopération peut aussi être dénommé accord de partenariat, accord-cadre ou protocole d'accord, si l'institution coopérante tient à une telle appellation.

## I. Approche du FIDA en matière de préparation et de définition des partenariats

6. Dans son Cadre stratégique 2011-2015, le FIDA, reconnaissant l'importance et la valeur des partenariats en tant que moyen d'atteindre ses objectifs de développement, s'engage à "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". La construction d'un partenariat est cependant un processus complexe, qui nécessite un effort considérable de réflexion stratégique pour parvenir jusqu'au stade de l'accord de coopération.
7. Consciente de la nécessité de centrer la stratégie en la matière, la direction abordera les partenariats institutionnels sous l'angle de trois motifs clés:
  - *le concept* – une analyse plus approfondie et collaborative sera menée en interne avant la conclusion des futurs accords de coopération du Fonds;
  - *une seule voix* – cette approche collaborative permettra au FIDA de présenter un front plus uni face à ses partenaires et, partant, de négocier les accords les plus stratégiques possibles; et
  - *des champions* – au stade de la mise en œuvre, des champions du partenariat seront choisis pour veiller à la réalisation des objectifs des accords.
8. Au moment charnière où le processus de partenariat passe de la phase d'amorçage à la phase d'exploration et de développement, la direction prévoit de publier une déclaration d'intention. Celle-ci permet en effet de consigner par écrit une certaine compréhension mutuelle et de soutenir une collaboration renforcée en définissant des objectifs communs. Dans le cas où les deux institutions souhaitent afficher leur volonté politique de collaborer, une déclaration d'intention constitue un moyen efficace de mettre en évidence un programme commun. Elle peut aussi servir à prévenir le Conseil d'administration des orientations que la direction entend proposer en matière de partenariat institutionnel – conformément à l'obligation d'informer le Conseil des négociations en cours sur les partenariats.
9. La récente déclaration d'intention signée avec l'Allemagne offre un bon exemple. Elle constitue la trace institutionnelle de l'engagement, pris au niveau ministériel, d'établir un partenariat avec le FIDA, même si des accords-cadres supplémentaires devront être conclus pour que le partenariat se traduise par des opportunités de financements concrètes.

<i>Organisation</i>	<i>Accord de partenariat</i>	<i>Facteurs de succès</i>
Allemagne	Déclaration d'intention signée en 2013.	Déclaration signée au niveau ministériel. Très faible charge administrative pour le FIDA. La déclaration clarifie, à la fois en interne et pour un public plus large, les points stratégiques de collaboration entre les partenaires. Haute visibilité au sein de la communauté du développement et des médias.

10. Après avoir exploré en profondeur les possibilités qu'offre un partenariat, le FIDA et sa contrepartie peuvent souhaiter conclure un accord de partenariat institutionnel; à ce stade, la direction doit obtenir l'approbation du Conseil d'administration pour cette collaboration. Outre qu'il rend cette approbation possible, un tel accord explicite clairement les objectifs, les ressources et les rôles des partenaires, tout en servant de point de référence en cas de différend.

## II. Modalités d'approbation par le FIDA et mise en œuvre des accords régis par l'article 8.2 de l'Accord portant création du FIDA

11. La présente section décrit brièvement le processus d'approbation des accords conclus par le FIDA aux termes de l'article 8.2 de l'Accord portant création du FIDA (ci-après "les accords de coopération"). Elle comprend les points suivants:
- i) autorité du Conseil d'administration pour le choix des partenaires du FIDA;
  - ii) instruments juridiques établissant les partenariats; iii) modalités d'approbation *ex ante* et *ex post* des accords de coopération; et iv) mise en œuvre des accords de coopération par des accords subsidiaires.

i) **Autorité du Conseil d'administration pour le choix des partenaires du FIDA**

L'Accord portant création du FIDA impose au Fonds de coopérer étroitement avec les Nations Unies ainsi qu'avec les autres organisations, institutions et organismes opérant dans le développement agricole. À cette fin, le Fonds peut conclure des accords ou établir des modalités de travail avec les organismes jugés appropriés par le Conseil d'administration<sup>1</sup>. Sur cette base, le Conseil d'administration détermine avec quelles institutions, organisations ou organismes le Fonds devrait conclure des partenariats. Le Président signe et fait exécuter ces accords de coopération.

ii) **Instruments juridiques établissant les partenariats**

Les accords de coopération sont conclus avec des institutions partenaires. La portée de cette coopération peut être large et générale, ou spécifiquement limitée à une activité ou un projet bien défini. L'accord peut ainsi prendre la forme soit d'un accord de coopération générale, définissant les principes directeurs de cette collaboration, soit d'un accord spécifique portant sur des domaines de coopération précis.

iii) **Modalités d'approbation *ex ante* et *ex post* des accords de coopération**

L'approbation des accords de coopération par le Conseil d'administration peut être sollicitée *ex ante* ou *ex post*. Les tableaux ci-dessous exposent, de façon résumée, les méthodes d'approbation qui peuvent être applicables.

- a) En cas d'approbation *ex ante* (tableau 1), une proposition de partenariat est soumise pour approbation au Conseil; elle définit les grandes lignes des objectifs et de la portée du partenariat proposé. Si la proposition reçoit un accueil favorable, le Conseil peut soit autoriser le Président à négocier l'accord de coopération puis à revenir au Conseil pour soumettre le texte négocié à son approbation, soit autoriser le Président à négocier et signer l'accord de coopération sur la base des conditions approuvées par le Conseil. Dans ce dernier cas, l'accord de coopération signé est soumis au Conseil pour information lors d'une session ultérieure.

<sup>1</sup> L'article 8.2 de l'Accord portant création du FIDA dispose que:

"Le Fonds coopère étroitement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et avec les autres organismes des Nations Unies. De même, il coopère étroitement avec d'autres organisations intergouvernementales, des institutions financières internationales, des organisations non gouvernementales et des organismes gouvernementaux s'occupant de développement agricole. À cette fin, le Fonds recherche, dans ses activités, la collaboration de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et des autres organismes susmentionnés, et, sur décision du Conseil d'administration, peut conclure des accords ou établir des relations de travail avec lesdits organismes."

Tableau 1  
**Modalités d'approbation *ex ante* des accords de coopération**

<i>Méthode I</i>	
<i>Proposition</i>	<i>Accord négocié</i>
Proposition de coopération présentée au Conseil d'administration.	Le texte de l'accord négocié est soumis au Conseil d'administration pour approbation à une session ultérieure.
Après avoir étudié la proposition, le Conseil autorise le Président à <b>négocier</b> avec le partenaire.	Après approbation, le Conseil autorise le Président à signer l'accord.
<i>Méthode II</i>	
<i>Proposition</i>	<i>Accord</i>
Proposition de coopération présentée au Conseil d'administration.	L'accord signé est soumis au Conseil d'administration pour information à une session ultérieure.
Après avoir étudié la proposition, le Conseil autorise le Président à <b>négocier et signer</b> l'accord sur la base des conditions éventuellement posées par le Conseil.	

- b) En cas d'approbation *ex post* (tableau 2), l'accord est soit négocié, soit négocié et signé, sous réserve de l'approbation ultérieure du Conseil.

Tableau 2  
**Modalités d'approbation *ex post* des accords de coopération**

<i>Méthode I</i>	
<i>Proposition</i>	<i>Accord</i>
Proposition de coopération présentée pour approbation au Conseil d'administration, accompagnée du texte de l'accord négocié. Le Conseil autorise le Président à signer.	Après approbation du Conseil, le Président signe l'accord.
<i>Méthode II</i>	
<i>Proposition</i>	<i>Accord</i>
L'accord de coopération est négocié et signé par le Président et soumis au Conseil pour approbation.	La proposition de coopération est présentée au Conseil d'administration pour approbation, accompagnée de l'accord signé. L'accord de coopération stipule qu'il entrera en vigueur sous réserve de l'approbation du Conseil.

La direction estime que ces modalités d'approbation des accords de coopération, *ex ante* et *ex post*, sont dans l'intérêt de l'organisation.

iv) **Mise en œuvre des accords de coopération par des accords subsidiaires**

La mise en œuvre d'un accord de coopération approuvé peut être régie, si nécessaire, par des accords subsidiaires. Le Président, qui est responsable de la conduite des affaires du Fonds sous le contrôle et la direction du Conseil des gouverneurs et du Conseil d'administration<sup>2</sup>, fait exécuter l'accord de coopération par le biais d'accords subsidiaires, ou délègue ce pouvoir à un autre responsable du Fonds.

12. **Exemples d'accords subsidiaires**

- i) **Exemples d'accords subsidiaires avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) relatifs à l'hébergement des bureaux de pays et à la fourniture de services administratifs.** En 1978, le FIDA a conclu un accord de coopération avec le PNUD, aux termes duquel les deux parties convenaient "de coopérer et d'entretenir des rapports de travail étroits et continus afin de promouvoir leurs objectifs particuliers et

<sup>2</sup> Article 6.8 d) de l'Accord portant création du FIDA.

communs, notamment accroître la production alimentaire, diminuer la pauvreté et améliorer la nutrition dans les pays en développement"<sup>3</sup>. Le Conseil d'administration a approuvé cet accord de coopération *ex ante*, à sa première session, en décembre 1977. Aux termes de cet accord :

*Le PNUD convient de mettre les services de ses Représentants résidents et les bureaux de terrain à la disposition du Fonds pour aider ce dernier, lorsqu'il le demande, à entrer en contact et en communication avec les gouvernements concernant des prêts et des dons ou relativement à d'autres genres de services et d'installations (par exemple, locaux et services communs) dont le Fonds peut avoir besoin sur le terrain. Les conditions dans lesquelles les Représentants résidents et les bureaux de terrain du PNUD exécuteront ces services pour le Fonds sont fixées périodiquement par les Parties d'un commun accord<sup>4</sup>.*

Par ailleurs, en vertu du paragraphe 4.2 de l'article IV, les parties peuvent, de temps à autre, "adopter toutes dispositions supplémentaires qu'elles jugeront appropriées dans le cadre du présent Protocole".

Sur la base de l'accord de coopération de 1978, le FIDA a conclu, en septembre 2008, un accord subsidiaire avec le PNUD (accord-cadre)<sup>5</sup> établissant les modalités et conditions dans lesquelles le PNUD fournit, au sein de ses locaux, des bureaux et des services administratifs au FIDA pour ses bureaux de pays. En fonction des besoins de chaque bureau de pays, le FIDA conclut avec le bureau de pays du PNUD un accord au niveau des services (mémoire d'accord au niveau du pays)<sup>6</sup>, précisant les services à fournir au FIDA et le coût estimé de ces services.

<i>Organisation</i>	<i>Accord de coopération</i>	<i>Accords subsidiaires</i>
PNUD	Protocole d'accord de 1978, approuvé par le Conseil d'administration à sa première session.	Accord-cadre de 2008, dans lequel le FIDA et le PNUD précisent les services à fournir par le PNUD pour l'établissement de bureaux de pays du FIDA dans certains États membres. <b>Accord au niveau du pays.</b> En fonction des besoins de chaque bureau de pays, le FIDA conclut un accord avec l'organisme d'accueil, précisant les services à fournir au FIDA et leur coût estimé.

- ii) **Exemple d'accord subsidiaire avec la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD)/l'Association internationale de développement (IDA) en tant qu'institutions coopérantes dans les activités au titre des projets et programmes.** En 1978, sur la base de la décision prise par le Conseil d'administration à sa première session, un accord de coopération a été conclu avec la BIRD/IDA. Aux termes de cet accord, "la Banque mondiale et le Fonds coopéreront étroitement à l'identification et à la préparation de projets de développement susceptibles de bénéficier de l'aide financière des deux institutions ou d'être pré-évalués par la Banque mondiale, à la demande du Fonds (...). À cette fin, la Banque mondiale et le Fonds prendront les dispositions nécessaires pour permettre aux deux institutions de planifier, programmer et coordonner leurs activités respectives (...)"<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Protocole d'accord entre le FIDA et le PNUD, article 1, paragraphe 1.1.

<sup>4</sup> Protocole d'accord entre le FIDA et le PNUD, article 1, paragraphe 1.6.

<sup>5</sup> **Accords-cadres.** Les bureaux de pays étant normalement hébergés par une organisation des Nations Unies ou une institution financière internationale, le FIDA conclut généralement un accord de siège avec l'organisme d'accueil, stipulant les obligations mutuelles dans les pays où un bureau de pays sera hébergé par l'organisme d'accueil.

<sup>6</sup> **Accords au niveau du pays.** L'accord au niveau du pays définit les services à fournir par l'organisme d'accueil dans le pays pour un bureau donné, ainsi que le coût de ces services qui sera facturé au FIDA.

<sup>7</sup> Mémoire d'accord entre le FIDA et la BIRD/IDA, article I, paragraphe 1.2.

L'accord disposait en outre que "la Banque mondiale et le Fonds pourront, dans le cadre du présent accord, prendre toutes dispositions supplémentaires qu'ils estimeront opportunes, à la lumière de l'expérience qu'ils auront acquise"<sup>8</sup>. À cette fin, le Fonds et la Banque mondiale ont conclu des accords subsidiaires, tels que des lettres de nomination, par lesquels la Banque accepte d'agir en qualité d'institution coopérante du FIDA pour administrer les financements du FIDA ou superviser la mise en œuvre de ses projets et programmes.

<i>Organisation</i>	<i>Accord de coopération</i>	<i>Accord supplémentaire</i>
BIRD/IDA	Mémorandum d'accord de 1978, approuvé par le Conseil d'administration à sa première session.	Lettre de nomination par laquelle la BIRD/IDA accepte, en qualité d'institution coopérante* du FIDA, d'administrer les prêts du FIDA ou de superviser la mise en œuvre de ses projets.

\* Aux termes de l'article III, section 3.02, des Conditions générales applicables au financement du développement agricole, l'institution coopérante ainsi désignée assume les responsabilités suivantes:

- a) faciliter l'exécution du projet en aidant l'Emprunteur/le Bénéficiaire et les Parties au projet à interpréter l'accord de financement et à s'y conformer;
- b) examiner les demandes de retrait formulées par l'Emprunteur/le Bénéficiaire afin de déterminer le montant qu'il est en droit de retirer du compte de prêt et/ou du compte du don;
- c) examiner et approuver en donnant non objection les passations de marchés de biens et services et de travaux de génie civil prévus dans le cadre du projet et financés par le financement;
- d) contrôler le respect des stipulations de l'accord de financement, porter à la connaissance du Fonds tout manquement substantiel et proposer des solutions adaptées; et
- e) exécuter toutes les autres fonctions d'administration et de supervision du projet qui pourraient être prévues par l'accord de coopération.

- iii) **Exemple d'accord subsidiaire avec la Banque asiatique de développement (BAsD) visant à élargir les domaines et la qualité de la coopération.** En 1978, après approbation du Conseil d'administration à sa première session, un accord de coopération a été conclu avec la BAsD. Cet accord précisait les modalités de collaboration suivantes: a) cofinancement; b) financement exclusif par le FIDA avec fourniture de services par la Banque en tant qu'administrateur du projet; et c) dispositions relatives à une action conjointe en matière d'évaluation des projets et de négociation, d'approbation et d'administration des prêts. Sur la base de l'accord de coopération de 1978, la Banque et le FIDA ont conclu, en 1994, un accord subsidiaire visant à élargir les domaines et la qualité de la coopération, y compris la possibilité, pour le personnel du FIDA et de la Banque, de participer à leurs missions respectives concernant les programmes de pays. Récemment, la BAsD et le FIDA sont convenus de mettre fin à l'accord de coopération de 1978 pour renouveler et prolonger leur coopération sur la base d'un nouvel accord.

<i>Organisation</i>	<i>Accord de coopération</i>	<i>Accord subsidiaire</i>
BAsD	Mémorandum d'accord de 1978, approuvé par le Conseil d'administration à sa première session. Mémorandum d'accord de 2013, approuvé par le Conseil par correspondance.	Mémorandum d'accord, en 1994, sur les modalités de travail entre la BAsD et le FIDA.

- iv) **Exemple d'accord subsidiaire avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) portant sur la fourniture de services.** Afin de coopérer et d'atteindre leurs objectifs communs, le FIDA et la FAO ont signé, le 15 décembre 1977, un accord de coopération disposant que, "en vue de faciliter la réalisation de leurs objectifs communs et de favoriser une approche harmonieuse au développement agricole, à la production alimentaire, à la nutrition, et au développement rural, ils agiront

<sup>8</sup> Mémorandum d'accord entre le FIDA et la BIRD/IDA, article V, paragraphe 5.1b).

en étroite coopération et se consulteront régulièrement sur toutes les questions d'intérêt commun"<sup>9</sup>. Le Conseil d'administration a approuvé le projet d'accord de coopération à sa première session, en décembre 1977. La section 5 de l'article VII de l'accord dispose que le FIDA et la FAO "peuvent conclure, autant que de besoin, des accords subsidiaires entrant dans le cadre du présent accord". Sous l'égide de cet accord de coopération, plusieurs accords subsidiaires de prestation de services ont été conclus, par exemple l'accord de 2007 pour la fourniture de services médicaux par la FAO au personnel et aux consultants du FIDA.

<i>Organisation</i>	<i>Accord-cadre</i>	<i>Accord subsidiaire*</i>
FAO	Mémorandum d'accord de 1978, approuvé par le Conseil à sa première session.	Mémorandum d'accord de 2007 concernant la prestation de services médicaux entre la FAO et le FIDA.

\* Les accords institutionnels encadrant la fourniture de services institutionnels sont dénommés "contrats institutionnels".

### III. Examen des accords de partenariat institutionnels du FIDA

13. L'examen initial des accords de partenariat institutionnels du FIDA, dans le cadre de la Stratégie en matière de partenariat, constatait que ces accords avaient vu leur nombre s'accroître "de manière relativement désordonnée et ponctuelle depuis la création du FIDA en 1978 (...). Leur portée varie – ciblée et spécifique (par exemple un accord de collaboration en appui à un projet donné), ou 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."
14. Dans le cadre du document sur la Stratégie en matière de partenariat, l'une des premières priorités a par conséquent été d'appeler le FIDA à passer en revue ses multiples accords de partenariats en cours au regard de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'institution, à les modifier si nécessaire, à réactiver les accords mis en veilleuse lorsque c'est justifié, et à mettre fin à ceux dont les coûts dépassent les avantages qu'ils apportent.
15. Au vu de l'inventaire des accords de partenariat établi pour l'examen de la stratégie, le FIDA estime actuellement à 70 le nombre des accords de partenariat institutionnels et des accords subsidiaires (plusieurs des accords figurant dans la liste initiale ont, depuis, été classés comme portant sur des transactions). L'inventaire mis à jour figure en appendice.
16. L'examen des accords de partenariat institutionnels en cours révèle ce qui suit:
  - Quatre d'entre eux ont été conclus avec des États membres, 25 avec des organisations des Nations Unies, 34 avec des institutions financières multilatérales n'appartenant pas aux Nations Unies (y compris des banques et des fonds), 7 avec des organisations universitaires ou de la société civile, et aucun avec le secteur privé.
  - Parmi ces accords, 44 sont des accords de partenariat à portée générale (définissant dans leurs grandes lignes les domaines prioritaires communs et les procédures juridiques régissant la coopération), 13 sont des protocoles d'accord ou accords subsidiaires (faisant suite à des activités dans le cadre d'un accord de coopération plus large, signé antérieurement), 8 sont des accords-cadres (définissant des règles et procédures d'engagement, sans information sur les thèmes et les activités), 3 sont des accords relatifs à des bourses de formation et aux cadres associés, et 2 sont des accords d'hébergement.

<sup>9</sup> Mémorandum d'accord entre le FIDA et FAO, article I, section 1.

- Sur le total, 24 accords ont été signés avant 1990, 9 pendant les années 1990, 25 pendant les années 2000 et 12 depuis 2010.

17. L'examen a cherché à définir, parmi ces accords du FIDA, lesquels sont actifs, lesquels seront relancés, lesquels sont considérés comme étant en veilleuse et lesquels seront résiliés. Le tableau ci-dessous présente les critères utilisés et une analyse.

Statut	Actif	À relancer	En veilleuse
<b>Critère</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Signes de coopération en cours, par exemple, cofinancements ou financements supplémentaires fréquents, échanges de savoirs ou réunions régulières.</li> <li>– L'identité des responsables et les résultats à produire sont clairs pour les deux partenaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Signes de coopération sporadique entre les partenaires, mais, en interne, peu de connaissances sur l'accord de partenariat ou de références à celui-ci.</li> <li>– La collaboration s'est affaiblie mais il est dans l'intérêt stratégique du FIDA de la relancer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu de signes de collaboration au cours des cinq années écoulées.</li> <li>– Pour un grand nombre de ces accords, surtout s'ils ont été signés il y a plus de 30 ans, absence de responsables clairement identifiés et peu de signes concrets de coopération récente.</li> </ul>
<b>Nombre</b>	39	11	20

18. Sur les 32 accords de partenariat généraux signés depuis 2000, l'examen a recensé 17 exemples d'accords de partenariat qui reflétaient l'existence ou l'intensification d'une collaboration effective avec un partenaire. L'intensification du partenariat entre le FIDA et l'Italie au cours des 10 dernières années en offre un bon exemple: le premier accord de coopération général a été signé en 2001 et a conduit immédiatement à une collaboration plus centrée et plus fréquente entre les deux acteurs, comme en témoigne le tableau ci-dessous.

Organisation	Accord de partenariat	Facteurs de succès
Italie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premier accord signé en 2001.</li> <li>Accord mis à jour trois fois depuis 2001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accord de partenariat fait office d'accord-cadre, donnant lieu à la signature de 10 accords administratifs complémentaires.</li> <li>Le recours aux fonds supplémentaires et au cofinancement a considérablement augmenté depuis le premier accord.</li> <li>L'accord prévoit un examen annuel et des comptes rendus réguliers, améliorant la compréhension entre les parties et la complémentarité de leurs actions.</li> </ul>

19. Bien entendu, puisqu'un partenariat est par nature collaboratif, le FIDA ne peut pas en dicter unilatéralement les termes ni exiger l'application de ses propres formats standard. Quoi qu'il en soit, une approche "taille unique" ne saurait être appropriée; différents types ou degré d'arrangements nécessiteront des approches différentes. Alors que l'accord conclu avec l'Italie donne de bons résultats parce qu'il est axé sur les résultats, l'accord avec la Suisse est productif précisément parce qu'il est demeuré général et a ainsi encouragé la flexibilité.

Organisation	Accord de partenariat	Facteurs de succès
Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accord de partenariat signé en 2001.</li> <li>Accord de partenariat mis à jour en 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilité.</li> <li>Longévité.</li> <li>Confiance mutuelle née de la communication dans le cadre de l'accord.</li> <li>Orientation spécifique sur certains thèmes tels que l'eau et la gestion des savoirs.</li> </ul>

20. L'exemple suisse montre que le FIDA peut tirer profit d'un tel accord en faisant preuve de flexibilité et en acceptant que les modalités demeurent générales. On peut cependant avancer aussi que, si le FIDA compte un si grand nombre d'accords en veilleuse, c'est précisément parce que leurs modalités étaient trop vagues dès l'origine. Sur les 31 accords actuellement en veilleuse, 25 (80%) font référence de manière très générale à l'échange de savoirs, aux dispositions de mise en œuvre,

aux conditions juridiques et aux dispositions finales. Ils ne contiennent aucune disposition en matière de priorités communes thématiques ou géographiques, de conditions financières ou de délais, ni de mécanismes d'examen ou de réunion annuelle. En outre, ces accords ne prévoient quasiment jamais les conditions de leur résiliation. Il semblerait que de telles conditions n'incitent pas à la collaboration et, de fait, la conclusion de ces accords a rarement donné lieu à une résurgence de la collaboration entre les deux institutions.

#### **IV. Perspectives pour l'avenir – l'application des bonnes pratiques aux accords de partenariat du FIDA**

21. Les accords de partenariat devraient clairement désigner qui fait quoi, pourquoi, quand et comment. Les critères de bonnes pratiques comprennent la raison d'être de l'accord, la nature des institutions partenaires, les responsables, les résultats à produire, un calendrier, des dispositions en matière de suivi, les stratégies de sortie et des domaines thématiques.
22. L'accord subsidiaire signé en avril 2013 avec la BAsD, mentionné à la section II, offre un excellent exemple de bonnes pratiques dans la formulation d'un accord de partenariat. Ce protocole d'accord a été négocié en collaboration étroite avec la BAsD au cours de réunions régulières, et le FIDA a nommé un ensemble précis de responsables à haut niveau et au niveau des services, qui a communiqué une approche unifiée au partenariat du FIDA. Le protocole qui en résulte prévoit des actions concrètes, un calendrier et des repères précis, reflétant un solide engagement en faveur de ce partenariat.

<i>Organisation</i>	<i>Accord de partenariat</i>	<i>Facteurs de succès</i>
BAsD	Mémoire d'accord de 1978, approuvé par le Conseil à sa première session. Mémoire d'accord approuvé en 2013, actualisant l'accord de 1978.	Le mémoire d'accord de 2013 formule concrètement l'évolution de la coopération entre les institutions. Le mémoire d'accord de 2013 est aussi un document plus précis, définissant six domaines de coopération, le contexte stratégique et les dispositions institutionnelles requises. Ce nouveau mémoire reflète les interactions fréquentes et fructueuses entre les partenaires.

23. Le FIDA a élaboré un modèle pour les accords futurs, qui servira aussi à ajuster les accords existants au travers de plans de mise en œuvre ou d'amendements. Ce modèle reprend une grande partie des bonnes pratiques illustrées par l'accord avec la BAsD. Le FIDA s'efforcera de développer ce modèle, lorsque c'est acceptable pour le partenaire, en vue d'appliquer ces bonnes pratiques.
24. Le bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM) du FIDA a pour fonction d'assurer et de superviser le soutien à la constitution de partenariats. Grâce à ses interactions quotidiennes avec les partenaires internes et externes et à sa connaissance des bonnes pratiques, PRM veille à ce que les accords nouveaux ou existants assurent la promotion du FIDA en tant qu'institution et rehaussent sa réputation parmi ses partenaires.
25. Le FIDA s'emploiera à renforcer l'adhésion du personnel de façon à assurer une sélection et une mise en œuvre réussies des accords de partenariat. L'un des éléments clés de ce travail consiste à identifier des champions du partenariat. L'expérience a montré que les champions peuvent jouer un rôle décisif dans le succès d'un accord de coopération en donnant l'impulsion nécessaire à la réalisation des objectifs de l'accord. Autre élément essentiel, la raison d'être du partenariat doit reposer sur un concept solide.
26. Une sélection plus stratégique des accords de partenariat permettra certes au FIDA de renforcer l'impact de son travail, mais cela ne sera possible que si les accords sont dûment mis en œuvre et suivis. Sur la base de l'examen mentionné plus haut,

la direction mettra en place un système de suivi pour surveiller la mise en œuvre de ses accords de partenariat institutionnels.

## V. Conclusions

27. À la lumière de la Stratégie du FIDA en matière de partenariat et des débats qui se sont déroulés à la cent septième session du Conseil d'administration, en décembre 2012, le processus de réexamen des accords s'est avéré être extrêmement utile pour clarifier les processus de la direction en matière de partenariat institutionnel. Ainsi, la direction est désormais mieux informée des outils à sa disposition, qu'il s'agisse de déclarations d'intention ou d'accords formels de coopération, et peut donc affiner sa sélectivité et ses stratégies de partenariat institutionnel.
28. Ainsi, l'approche de la direction dans la promotion et la mise en œuvre des partenariats suivra désormais trois axes clés:
  - au stade de la préparation et de la définition d'un partenariat, le FIDA parlera *d'une seule voix*;
  - au stade de l'officialisation, les accords de partenariat reposeront sur un *concept* stratégique solide; et
  - au stade de la mise en œuvre, des *champions* du partenariat favoriseront la réalisation des objectifs de ces accords.
29. La direction n'a l'intention de mettre officiellement fin à aucun de ses accords de partenariat institutionnel. Elle s'efforcera plutôt de relancer des accords lorsqu'elle estime que l'institution coopérante a encore un rôle important à jouer pour aider le FIDA à exécuter son mandat. C'est le cas de 11 accords. Dans les cas où une demande en ce sens a été formulée en interne, la direction se mettra en contact avec le partenaire en vue d'amender l'accord de partenariat initial ou d'élaborer un plan de mise en œuvre de façon à mieux exécuter l'accord initial.
30. Un mécanisme de suivi sera créé afin de mettre en évidence les avantages des partenariats pour le FIDA.
31. Cependant, tout en appliquant la nouvelle approche définie ci-dessus pour la promotion et la mise en œuvre des futurs partenariats, la direction estime que les modalités actuelles d'approbation et d'exécution sont suffisamment souples pour servir au mieux le processus de prise de décision du Fonds. C'est pourquoi elle juge qu'aucun changement n'est nécessaire à ce stade.

## AGREEMENTS BETWEEN IFAD AND OTHER ORGANIZATIONS

As of 31 July 2013

<b><i>Institution/ Organization</i></b>	<b><i>Form of Cooperation</i></b>	<b><i>Date</i></b>
African Development Bank	Cooperation Agreement IFAD/AfDB	1978
African Development Bank	Memo of Understanding IFAD/ADB/African Dev. Fund	2008
African Export-Import Bank	Cooperation Agreement	1996
African Regional Center for Technology	Cooperation Agreement	1996
Alliance for a Green Revolution in Africa	Memo of Understanding between IFAD, FAO, WFP and AGRA	2008
Andean Development Corporation	Cooperation Agreement	1982
Arab Fund for Economic and Social Development	Agreement	1980
Arab Authority for Agricultural Investment and Development	Cooperation Agreement	2000
Arab Bank for Economic Develop. in Africa	Cooperation Agreement	1982
Arab Organization for Agricultural Development	Agreement	1981
Asian Development Bank	Cooperation Agreement	1978
Asian Development Bank	Asia and the Pacific Regional Food Security Framework Agreement ADB/FAO/IFAD	2010
Asian Development Bank	Memo of Understanding	2013
Caribbean Development Bank	Agreement	1980
Central American Bank Economic Integration	Acuerdo de Cooperación	1982
Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel	Cooperation Agreement	1996
Commonwealth Secretariat	Memorandum of Understanding	1983
Community of Portuguese Speaking Countries	Agreement between CPLP/IFAD on rural development	2007
Credit Union		
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	Cooperating Agreement	2004
European Economic Community	Agreement between EC/IFAD	2004
Financial Fund for the Development of the Plata Basin	Agreement	1986
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Memorandum of Understanding FAO/IBRD/IFAD	1978
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Protocol of Joint Agreement IFAD/FAO	1999
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Copublishing Agreement FAO/IFAD	2000
Former FAO and other UN staff association	Cooperation Agreement	2003

Global Environment Facility	Memo of Understanding	2005
Gulf Cooperation Council	Agreement	1989
Netherlands	Memorandum of understanding on APO programme	2010
International Bank for Reconstruction and Development	Financial Procedure Agreement	2009
International Labour Organisation	Agreement	1978
Coalition Council of the International Land Coalition	Concerning the hosting of the Secretariat of the ILC	2008
Islamic Development Bank	Cooperation Agreement IsDB/IFA	1979
Islamic Development Bank	Framework co-financing agreement	2010
Islamic Educational Scientific and Cultural Organization	Cooperation Agreement	1995
Japan International Cooperation Agency	Memorandum of Understanding Between IFAD and Japan International Cooperation Agency (JICA)	2010
Joint United Nations Programme on HIV/AIDS	Memorandum of Understanding for a cooperation framework between IFAD/UNAIDS	2001
League of Arab States	Cooperation Agreement LAS/IFAD	1993
Lothan Youth Achievement Center	Fellowship Agreement	2012
Multi partner	Declaration of Intent on Child Labour in Agriculture between ILO/FAO/IFAD/IFAP/ IFPRI/CGIAR/IUF	2007
Multi partner	Programmatic Cooperation on Food Security and Nutrition between EC/FAO/WFP/IFAD	2010
New Partnership for Africa's Development	Memorandum of Understanding IFAD/NEPAD	2004
Organization of African Unity	Cooperation Agreement	1982
Organization of Islamic Cooperation	Cooperation Agreement OIC/IFAD (English/Arabic)	1983
OPEC Fund for International Development	Framework agreement for the enhancement of cooperation and the direction of joint operations between IFAD and OFID	2010
Swiss Development Corporation	Partnership Agreement	2013
Union Economique et Monetaire Ouest Africaine	Cooperation Framework Agreement	2000
United Nations	Agreement UN/IFAD	1978
United Nations	Financial Management Framework Agreement UN/IBRD/IDA	2006
United Nations Administrative Tribunal	Special agreement extending the jurisdiction of the UNAT to IFAD	1980
United Nations Capital Development Fund	Amendment to the MOU between UNCDF/IFAD	2010
Conference of the Parties of the United Nations Convention to Combat Desertification	Modalities and Administrative Operations of the Global Mechanism	1999
United Nations Development Programme	Memo of Understanding	1978

United Nations Development Programme	Agreement UNDP/IFAD	2005
United Nations Development Programme	Framework Agreement UNDP/IFAD	2008
United Nations Development Fund for Women	Memo of Understanding	2003
United Nations Environment Programme		1986
United Nations Fund for International Partnerships	Basic implementation Agreement IFAD/UNFIP	2004
United Nations High Commissioner for Refugees	Agreement	1988
United Nations Human Settlement Programme (ex UNCHS)	Memo of Understanding	1981
United Nations Industrial Development Organization	Relationship Agreement IFAD/UNIDO	1989
United Nations Population Fund	General Cooperation Agreement	2002
United Nations Office for Project Services	Revised Cooperation Agreement	2008
United Nations Dag Hammarskjold Library)	Memorandum of agreement	2004
University of Rome, La Sapienza	Fellowship Agreement	2011
West African Development Bank	Accord de coopération FIDA/BOAD	1996
World Bank	Letter of agreement	1998
World Food Programme	Memo of Understanding between IFAD and WFP for operational partnership in Asia region	2004
World Food Programme	MoU with WFP and Gapi S.A. for The Management of the Guarantee Fund under the Joint Programme	2011
World Health Organization	Cooperation Agreement	1980
World Meteorological Organization	IFAD/WMO exchange of letters	1981