

Cote du document: EB 2015/115/R.23
Point de l'ordre du jour: 11
Date: 18 août 2015
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome

Point de vue du FIDA – Note d'orientation

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Adolfo Brizzi
Directeur, Division des politiques
et du conseil technique
téléphone: +39 06 5459 2450
courriel: a.brizzi@ifad.org

Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés
Responsable du
Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2092
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quinzième session
Rome, 15-16 septembre 2015

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
II. Le modèle de réseau en étoile des RBA: un partenariat à géométrie variable	1
III. Défis	3
IV. Possibilités	5
A. Niveau mondial et plaidoyer	5
B. Niveau national	6
C. Savoirs thématiques	8
D. Niveau institutionnel	9
V. Perspectives	10
Appendice	
Some Examples of Country and Program Level Collaboration (Exemples de collaboration au niveau des pays et des programmes)	

Sigles et acronymes

ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CPP	Chargé de programme de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IFI	Institution financière internationale
ODD	Objectif de développement durable
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
PAM	Programme alimentaire mondial
P4P	Initiative "achats au service du progrès"
PARM	Plate-forme pour la gestion des risques agricoles
RBA	Organisme ayant son siège à Rome
TCI	Centre d'investissement de la FAO

Résumé

1. Le système des Nations Unies comprend trois organismes de premier plan dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture¹ – l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le FIDA et le Programme alimentaire mondial (PAM). La présence de ces trois organismes dans la même ville – avec des objectifs primordiaux similaires mais dotés de mandats et d'instruments différents – offre une occasion unique de répondre aux défis que pose le programme pour l'après-2015 et son appel à l'élimination de la pauvreté et à l'adoption d'une approche holistique de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de l'agriculture durable.
2. Toutefois, pour exploiter cette possibilité, les organismes ayant leur siège à Rome (les RBA) et leurs structures de gouvernance pourraient devoir formuler une proposition d'optimisation des ressources qui préciserait mieux l'objectif de chacun des organismes et la nécessité d'une stratégie de collaboration faisant fond sur les points forts et les avantages comparatifs de chacun d'entre eux et pourrait démontrer l'obtention de résultats. Dans cette démarche, il sera peut-être plus important de souligner les différences entre les mandats et les instruments respectifs de chacun des RBA, plutôt que leurs ressemblances. Des approches complémentaires coordonnées peuvent être plus intéressantes que des actions conjointes étant donné que chaque RBA serait en mesure d'offrir un menu d'instruments et de produits uniques, spécialisés et différenciés au profit de ses clients. On constituerait ainsi la base, à Rome, d'une plateforme incontestée dans le domaine de l'alimentation et l'agriculture qui combinerait les éléments d'une institution financière internationale (IFI), d'un organisme spécialisé des Nations Unies et d'un centre d'opérations de secours d'urgence.
3. La collaboration se met en place lorsque les motivations du personnel sont alignées, les coûts de transaction faibles, et les avantages mutuels évidents; elle ne se décrète pas. En conséquence, les actions conjointes ne devraient pas être considérées comme toujours nécessaires, ni même souhaitables. C'est le cas en particulier lorsque, dans un effort pour collaborer, les RBA se trouvent en fait incités à des comportements d'émulation et de dérive de la mission, ce qui conduit à une concurrence accrue pour la direction et pour les ressources. Il existe néanmoins de nombreux exemples, qui seront illustrés dans ce document, de collaboration efficace et sincère, dont beaucoup ont été insuffisamment relatés. Il s'agit de cas dont l'initiative a été prise directement par le personnel, résultant d'évidentes occasions propices à des approches coordonnées de projet, des plaidoyers conjoints, des documents communs ou des systèmes institutionnels harmonisés. Ces nombreuses initiatives ont été impulsées par la conviction du personnel des trois RBA qu'un travail en commun aboutirait à de meilleurs produits et de meilleurs résultats.
4. Par ailleurs, la collaboration entre les RBA ne devrait pas être exclusive. Elle devrait s'insérer dans le contexte des stratégies plus générales de partenariat établies par chaque organisme, et dans le capital de réseaux et de partenaires que chaque organisme, individuellement, a pu établir au fil des années. Cela représente, pour chaque organisme, un atout supplémentaire pour la mobilisation de savoirs et de financements, et offre un avantage supplémentaire en termes de collaboration entre les RBA. À mesure que les nouveaux Objectifs de développement durable (ODD) donnent forme à l'architecture de développement en évolution, l'ensemble que constitue la plateforme des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, basée à Rome, possède le potentiel nécessaire pour présenter un plus grand intérêt en s'assurant un rôle directeur dans l'élimination de la pauvreté rurale, l'agriculture durable, la sécurité alimentaire et la nutrition. Il y a là une occasion que les RBA ne devraient pas manquer.

¹ Le terme "agriculture" est employé de manière générique, et couvre également l'élevage, la pêche et les ressources naturelles.

Collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome

Point de vue du FIDA – Note d'orientation

I. Introduction

1. Au fil des années, les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (les RBA) ont accumulé un trésor d'expérience qui fait de chacun d'entre eux le leader mondial dans son domaine propre de compétence, avec ses caractéristiques uniques et ses avantages comparatifs. Aucun d'entre eux ne dispose, à lui seul, de la gamme complète d'instruments nécessaires sur les plans des politiques, technique, logistique et financier pour fournir aux États membres le niveau d'assistance requis afin de parvenir à la sécurité alimentaire et à une agriculture durable. Toutefois, travailler plus efficacement ensemble et créer des synergies entre leurs différences et leurs complémentarités au profit de leurs clients communs améliorerait la portée et l'impact de leurs interventions. Cela constituerait la base d'une plateforme incontestée des Nations Unies dans le domaine de l'alimentation et l'agriculture et placerait les RBA en position de leaders dans ce domaine pour la mise en œuvre du programme pour l'après-2015 et en particulier l'Objectif de développement durable n° 2 (ODD2)².
2. Par ailleurs, la contribution du FIDA au processus pour l'après-2015 a été conçue dans le contexte d'un appui accru à une transformation du monde rural allant au-delà de sa participation au programme "alimentation et agriculture" de l'ODD2. Cet appui repose sur les quatre piliers suivants: i) promouvoir le développement en misant sur les liens entre milieu rural et milieu urbain; ii) élaborer un programme d'autonomisation au profit des moyens d'existence en milieu rural; iii) investir dans l'agriculture paysanne au profit de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau mondial; et iv) renforcer la résilience des ménages ruraux pauvres. La collaboration entre les RBA pourrait donner un coup de pouce à l'efficacité du FIDA dans la poursuite de ces objectifs, mais le rôle unique du FIDA – à la fois organisme des Nations Unies et institution financière internationale (IFI) – exigera aussi un ensemble plus diversifié de partenaires et d'approches.
3. La présence des trois organismes à Rome offre de véritables possibilités de faire de leur proximité une source de produits et de services diversifiés, ainsi que de propositions mieux intégrées s'appuyant sur leurs points forts respectifs. L'argumentation en faveur d'une plateforme, à Rome, dans le domaine de l'alimentation et l'agriculture est fondée sur l'idée selon laquelle la plupart des services et du financement de l'aide au développement nécessaires dans le domaine de l'alimentation et l'agriculture peuvent se trouver à Rome, par l'intermédiaire des RBA et de leurs partenaires respectifs. Autrement dit, le plaidoyer en faveur de la proposition d'optimisation des ressources des RBA devra s'appuyer sur leurs différences plutôt que sur leurs ressemblances, sur leur vision respective de l'avenir (telle qu'elle aura été approuvée par leurs structures de gouvernance), et sur les réseaux de partenaires qu'ils ont pu construire.

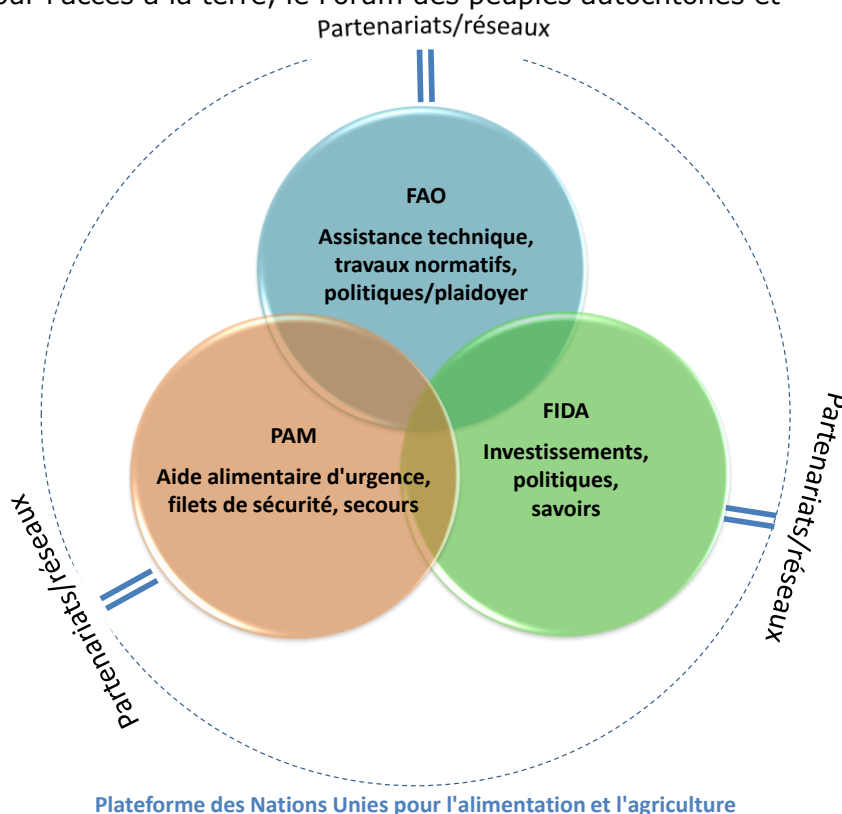
II. Le modèle de réseau en étoile des RBA: un partenariat à géométrie variable

4. Chacun des organismes a été créé, pour remplir son mandat spécifique, avec des structures de gouvernance, des modèles opérationnels et des instruments différenciés, leur donnant une identité caractéristique. Ils partagent un engagement

² Mettre un terme à la faim, parvenir à la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition, et promouvoir une agriculture durable.

commun en faveur de l'élimination de la faim et de la malnutrition, et se focalisent sur l'appui aux populations pauvres des zones rurales, par l'amélioration de la productivité, des revenus et de la résilience des exploitations familiales. La collaboration entre les RBA repose sur le principe de la fourniture d'une gamme diversifiée de services, parfois sous la forme d'un "paquet", mais dans la plupart des cas de façon individuelle.

5. Au fil du temps, les interventions des trois organismes sont devenues de plus en plus entrelacées. On peut toutefois tenter, suivant la conception originale, de tracer les grandes lignes de leurs mandats spécifiques le long des frontières poreuses suivantes: i) la FAO est considérée comme la principale enceinte au sein de laquelle des politiques sont élaborées et des accords internationaux négociés; des données, des statistiques et des savoirs sont produits afin d'éclairer les politiques et les travaux normatifs; et une assistance technique et un renforcement des capacités sont fournis aux États membres; ii) le PAM est au premier rang mondial en matière de fourniture d'une aide alimentaire pour les situations d'urgence, de redressement et de développement; il appuie également des programmes de filets de sécurité, et il est en première ligne face au défi que représente l'établissement d'une passerelle entre les besoins humanitaires et ceux du développement; iii) le FIDA est un organisme spécialisé des Nations Unies qui fonctionne comme une IFI, et c'est la seule IFI exclusivement consacrée à l'agriculture familiale, au développement rural et à l'adaptation connexe au changement climatique. Il finance (par des prêts et des dons) des programmes alignés sur les stratégies de développement propres aux pays; il génère des savoirs et contribue à la formulation des politiques nécessaires pour aider les pays à réduire la pauvreté dans les zones rurales.
6. Chacun des organismes, en partenariat avec les autres RBA, a joué un rôle de premier plan dans la création de plateformes multi-acteurs ayant également leur siège à Rome. La FAO, par exemple, héberge le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), le Forum mondial de la recherche agricole, le Système d'information sur les marchés agricoles, le Programme mondial pour un élevage durable, et le Partenariat mondial pour le climat, la pêche et l'aquaculture. Le FIDA héberge la Coalition internationale pour l'accès à la terre, le Forum des peuples autochtones et le Mécanisme connexe d'assistance pour les peuples autochtones, le Forum paysan, la Plate-forme pour la gestion des risques agricoles (PARM), et le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds. Dans le domaine de la nutrition, le PAM héberge le Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants, et les trois organismes jouent un rôle clé au sein de réseaux



spécifiques comme le Mouvement de renforcement de la nutrition et le Comité permanent de la nutrition du système des Nations Unies. Ce réseau de partenaires et d'acteurs renforce les arguments en faveur de la plateforme alimentation et agriculture, tout comme la présence de Bioversity International, un centre de recherche également installé à Rome et faisant partie du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI).

7. Comme les autres organismes, le FIDA participe aux réseaux internationaux et aux mécanismes de coordination tels que la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, le Groupe des Banques multilatérales de développement sur l'efficacité de l'aide, le Groupe de travail du G20 sur le développement et le Partenariat mondial pour l'inclusion financière (GPMI), le réseau de la Micro-assurance, le Réseau interinstitutions des Nations Unies pour les femmes et l'égalité des sexes, le réseau GENDERNET du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD), etc. Le programme de dons du FIDA a joué un rôle déterminant dans ce contexte, en fournissant le moyen de participer et d'appuyer directement les réseaux de partenaires comme les centres du GCRAI, les acteurs de l'inclusion financière, les organisations paysannes régionales, les groupes de réflexion, etc. Plus récemment, également, la promotion de partenariats associant le secteur privé est aussi devenue un trait dominant du programme de travail du FIDA, par le biais de l'inclusion, dans le portefeuille de prêts, de mécanismes de partenariat public-privé-producteur (4P) grâce auxquels les fonds publics servent de catalyseurs pour attirer des ressources privées³ à l'appui de filières alimentaires s'approvisionnant auprès des petits exploitants agricoles.
8. En termes d'incitations opérationnelles à la collaboration, le FIDA peut faire une place prépondérante aux partenaires potentiellement désireux de cofinancer ses projets d'investissement. Ce cofinancement provient souvent d'autres sources – IFI (Banque mondiale, banques régionales, Fonds de l'OPEP pour le développement international), Fonds pour l'environnement mondial, fonds pour le climat et sources nationales – plutôt que des autres RBA. De même, la principale incitation du PAM pourrait consister à choisir les partenaires grâce auxquels son réseau logistique et l'acquisition et la distribution à grande échelle de produits alimentaires de base fonctionneraient de manière plus efficace. Ainsi, le PAM pourrait être davantage incité à "collaborer" avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'ONU et avec les entreprises agroalimentaires et les négociants. Le centre principal d'intérêt de la FAO, au contraire, pourrait être d'utiliser ses savoirs et ses compétences pour appuyer les consultations mondiales tournant autour des négociations normatives et sur les politiques.
9. Ainsi, chaque organisme a élaboré des stratégies de partenariat allant bien au-delà des trois RBA. Cela représente un atout supplémentaire qui permet à chaque organisme de mobiliser les savoirs et le financement d'autres acteurs intervenant dans le même domaine suivant le modèle de réseau en étoile. Cela peut aussi constituer une très précieuse contribution à l'avantage comparatif de chaque organisme, et offre un réservoir de compétences beaucoup plus vaste, des domaines de complémentarités et des synergies, sur lesquels les autres organismes peuvent faire fond.

III. Défis

10. Leurs organes directeurs les ayant invités à accroître leur collaboration et à recenser les domaines prioritaires pour le renforcement des synergies, les RBA ont rédigé en commun, en 2009, des *Orientations relatives à une collaboration entre les*

³ Principe économique en vertu duquel les investissements privés augmentent lorsqu'augmentent les dépenses publiques financées par l'emprunt. Les dépenses publiques donnent un coup de pouce à la demande de biens, ce qui augmente la demande privée de nouvelles sources de production, comme des usines (InvestorWords.com).

organisations dont le siège est à Rome. Le FIDA a également élaboré, en 2012, sa propre stratégie de partenariat, en vue d'accroître sa portée et d'élargir son impact. Bien que ces documents offrent un cadre général valide pour des interventions communes, la collaboration continue, en pratique, de souffrir de l'absence d'une définition plus différenciée, structurée et opérationnelle de ce que signifie réellement la "collaboration entre les RBA". En conséquence, la collaboration a choisi de manière opportuniste les points d'entrée pertinents offrant des bénéfices évidents, mais aussi certains qui se sont avérés ad hoc et inefficaces dans d'autres cas.

11. Les appels émanant de nos États membres en vue d'une collaboration accrue entre les RBA ont aussi souffert du caractère fortuit de ces demandes, formulées sans une véritable analyse des avantages et des inconvénients de la collaboration dans des domaines spécifiques, des structures d'incitation, des avantages comparatifs et des coûts de transaction. La collaboration devrait être évaluée sur la base des coûts et des avantages, ainsi que de la valeur que divers modèles et instruments pourraient ajouter aux processus conjoints au profit de nos clients. La collaboration se met en place lorsque les motivations du personnel sont alignées, les coûts de transaction faibles, et les avantages mutuels évidents; elle ne se décrète pas. Par conséquent, les actions conjointes ne devraient pas être considérées comme toujours nécessaires, ni même souhaitables. L'option "Unis dans l'action" devrait reposer sur l'importance d'être unis à trois (individuellement), suivant les exigences opérationnelles et les mandats spécifiques. Les appels à la collaboration ne devraient pas provoquer involontairement une concurrence accrue pour la direction.
12. Les RBA sont particulièrement sujets au risque de concurrence lorsque la mobilisation de ressources est en jeu. La concurrence pour attirer l'attention et les ressources des donateurs est une caractéristique commune à de nombreuses organisations. Elle est inévitable même entre les RBA et peut même être souhaitable en ce qu'elle peut stimuler le dynamisme et l'innovation. Cependant, dans la mesure où les organismes cherchent légitimement à stabiliser leur programme de travail et leur budget, et à conserver leur personnel pour exécuter leur mandat fondamental, leurs efforts peuvent être compromis si la mobilisation des ressources est trop imprévisible ou fragmentaire. Tel est spécialement le cas lorsque les fonds sont mobilisés sur une base ad hoc, par l'intermédiaire de donateurs fournissant un financement extrabudgétaire et supplémentaire affecté à des projets ou initiatives spécifiques ne relevant pas nécessairement du domaine dans lequel l'organisme possède un avantage comparatif. Deux types d'incitations perverses pourraient en résulter: i) la dérive de la mission pour avoir accès aux fonds des donateurs ou pour répondre à des demandes non coordonnées des pays clients est une source de tension car elle accroît les chevauchements et compromet les efforts de collaboration plutôt que de faire fond sur les points forts bien établis de chaque organisme; et ii) l'allocation des fonds à un seul organisme (souvent pour des raisons de simplification administrative) concentre de facto le rôle pilote dans cet organisme, ce qui ne constitue pas nécessairement la manière la plus efficiente d'exécuter des initiatives conjointes, compte tenu de la grande différence des modalités opérationnelles.
13. La signification de la collaboration entre les RBA devrait être davantage précisée si l'on veut qu'elle se réalise à l'avantage de nos États membres et des bénéficiaires cibles. En observant le diagramme illustrant les chevauchement entre les cercles des trois organismes (dans la figure), on peut penser que l'on a accordé trop d'attention à la collaboration dans les zones de chevauchement plutôt qu'aux domaines dans lesquels chaque organisme intervient seul, en mettant en œuvre ses instruments spécifiques, et où des approches coordonnées et complémentaires pourraient être plus utiles que des opérations conjointes. Par conséquent, la signification du mot "collaboration" devrait orienter vers une focalisation et une spécialisation accrues plutôt que vers le chevauchement et la dérive de la mission.

IV. Possibilités

14. Il existe un certain nombre de bons exemples de collaboration ayant produit des avantages concrets, et nombre d'entre eux ont été le fruit de motivations individuelles spontanées plutôt que de décisions prises au sommet ou dans le cadre d'accords formels. Bien que les initiatives ad hoc de ce type puissent être principalement impulsées par un dynamisme individuel et des occasions propices, elles peuvent en réalité offrir le meilleur potentiel de collaboration dans la mesure où elles reflètent une véritable demande. Elles peuvent aussi être insuffisamment relatées et moins visibles depuis les sièges. Il sera peut-être utile, lorsqu'on évaluera le potentiel d'une collaboration plus structurée, de faire fond sur ce qui fonctionne déjà à divers niveaux (mondial, national et institutionnel).

A. Niveau mondial et plaidoyer

15. Des résultats appréciables ont été obtenus par les RBA œuvrant de concert au niveau mondial dans les domaines de la concertation sur les politiques, de la communication et du plaidoyer – spécialement dans les enceintes parrainées par les Nations Unies. On peut en citer divers exemples:
- a) le CSA a fourni un important vecteur aux accords multi-acteurs sur des thèmes essentiels comme les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale ou les *Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. Le FIDA appuie le Secrétariat du CSA, conjointement avec la FAO et le PAM, en participant au Groupe consultatif et à un certain nombre d'axes de travail;
 - b) le plaidoyer à l'appui de la Conférence Rio+20 sur le développement durable et, plus récemment, le programme pour l'après-2015 et l'initiative conjointe sur la définition de cibles et d'indicateurs, ont eu un poids considérable dans les négociations relatives aux ODD sur l'importance de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et de la nutrition;
 - c) le document de réflexion conjoint sur la Finance pour le développement, qui offre également une base solide pour mieux positionner les RBA comme "adaptés à l'objectif visé" dans le débat sur les "moyens de mise en œuvre" du programme pour l'après-2015;
 - d) l'initiative conjointe en cours sur la résilience, qui offre une bonne occasion de trouver des applications concrètes du concept de résilience à des contextes nationaux spécifiques grâce à une meilleure coordination du développement des capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation;
 - e) des activités conjointes encouragent une agriculture intelligente face au climat, dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et l'Alliance mondiale pour une agriculture intelligente face aux changements climatiques;
 - f) les RBA mènent des efforts conjoints pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes depuis la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing, 1995). Les principales activités ont porté sur l'élimination de la discrimination à l'encontre des femmes rurales, les objectifs du Millénaire pour le développement, l'emploi rural, l'accès à la terre et la sécurité alimentaire et nutritionnelle;
 - g) les RBA préparent ensemble et parrainent conjointement le rapport sur L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde (SOFI), qui dresse un bilan des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de lutte contre la faim établis au plan international, et propose une réflexion sur les mesures qui restent à prendre, alors que l'on entame la transition vers le nouveau Programme de développement durable pour l'après-2015.

16. Le plaidoyer à l'échelle mondiale semble offrir de bonnes possibilités de collaboration, malgré le coût de transaction relativement élevé qu'implique la préparation des documents, déclarations et manifestations conjoints. Il apporte à chaque organisme une influence et une visibilité supérieures à ce qu'ils auraient pu obtenir individuellement, et il peut mobiliser un appui international pour des initiatives spécifiques ou contribuer, dans chaque organisme, au débat sur les politiques. En outre, la mobilisation des ressources n'étant pas immédiatement en jeu, il pourrait moins faire l'objet d'un comportement protecteur, peu coopératif ou concurrentiel. Dans le contexte de l'après-2015 et des débats sur la Finance pour le développement, les RBA pourraient offrir un "pacte" combinant les caractéristiques d'une IFI, d'un organisme spécialisé des Nations Unies et d'une organisation de secours d'urgence, et plaçant les RBA de manière unique à l'avant-garde de la réalisation de l'ODD2.
17. Dans le domaine des communications, une importante collaboration s'est instaurée au cours des dernières années entre les RBA. Des efforts conjoints ont notamment été déployés pour appeler l'attention sur les questions de l'agriculture et du développement rural en liaison avec de grandes occasions, comme la célébration annuelle de la Journée mondiale de l'alimentation et la Semaine mondiale de l'alimentation; pour coordonner la diffusion et les messages concernant les initiatives, manifestations ou produits mondiaux clés, et notamment le SOFI et le Défi Faim zéro; l'élaboration et la promotion de produits spécifiques ayant pour but de mettre en lumière le terrain commun que partagent la FAO, le FIDA et le PAM, comme "Planète affamée", une série télévisée diffusée sur le web et coproduite par les trois organismes; la participation aux campagnes respectives sur les médias sociaux et l'appui aux visites sur le terrain par des États membres, comme les tournées de médias organisées périodiquement par la Mission des États-Unis auprès des RBA.
18. Toutefois, les réalisations sur le plan des communications ne sont pas exemptes de difficultés: la FAO, le FIDA et le PAM ont des objectifs, des besoins et des styles de communication différents, et il est donc souvent difficile de parvenir à un accord sur un message, un produit ou une approche unifiés et de les diffuser à l'appui d'un plaidoyer mondial. Pour le FIDA, le message qui fonctionne est celui mettant en avant son mandat unique et sa double nature d'organisme spécialisé des Nations Unies et d'IFI. La mise en commun des forces pour certaines occasions de communication choisies peut certes, parfois, offrir des avantages, mais plus les trois organismes s'associent dans leurs activités de communications, plus s'accroît, généralement, le risque de dilution de leur identité spécifique.
19. Le FIDA tire souvent parti d'une approche conjointe des RBA dans les enceintes parrainées par les Nations Unies puisque les autres organismes spécialisés des Nations Unies et les États membres nous décrivent souvent – avec la FAO et le PAM – comme les "Organismes chargés de l'alimentation". Tel n'est cependant pas le cas dans les autres enceintes intergouvernementales comme le G20, le G8, les forums régionaux, l'OCDE/CAD, le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, la Plateforme mondiale des donateurs, etc., au sein desquelles le FIDA poursuit des approches différenciées dans sa participation au niveau mondial, conformément à son rôle d'IFI.

B. Niveau national

20. Les différences entre les instruments et les modèles opérationnels des RBA se reflètent dans la diversité des cultures organisationnelles, des processus opérationnels, des cycles de programmation et de budgétisation. Les trois RBA entretiennent des relations assez différentes avec les gouvernements des pays, ce qui a une incidence sur l'efficacité des consultations interorganismes, des mécanismes de coordination et des priorités stratégiques. Le FIDA appuie les fonctions et les programmes du Coordonnateur résident des Nations Unies. Mais, du fait de son modèle opérationnel et de son cadre de reddition des comptes, le FIDA

accorde une plus haute priorité à son propre programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) qu'au processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou à ceux d'autres groupes de coordination des donateurs dans le secteur de l'agriculture. La participation aux réunions de coordination des Nations Unies peut être utile mais prendre beaucoup de temps. Les coûts doivent en être évalués en regard des avantages, compte tenu de la présence limitée du FIDA sur le terrain, comparée aux bureaux beaucoup plus importants de la FAO et du PAM. Tous ces éléments ont une incidence sur l'intérêt de la collaboration au niveau national et doivent être pris en considération dans la planification et la définition des priorités.

21. Habituellement, la FAO et le PAM exécutent directement les projets grâce à des ressources sous forme de dons, et reçoivent souvent des honoraires pour ce rôle. Dans le cas du FIDA, et sauf pour ce qui concerne son portefeuille de dons de faible importance, les ressources sont prêtées aux gouvernements nationaux, qui sont responsables de l'exécution des projets et jouent un plus grand rôle dans la détermination des priorités des interventions. Par conséquent, les progrès dans la mise au point d'approches collaboratives par le biais des programmes de pays respectifs peuvent être accentués ou limités par le concours (ou l'absence de concours) des gouvernements nationaux. À cet égard, la collaboration bilatérale (spécialement entre la FAO et le PAM) pourrait être plus facile à réaliser qu'entre les trois RBA.
22. Le recensement des occasions de coordination au niveau des pays exige une analyse plus détaillée et serait facilité par divers éléments:
 - a) un "exercice de cartographie", permettant un échange d'informations sur le chevauchement géographique, les thèmes respectifs d'intérêt commun, les besoins conjoints, les domaines spécifiques de coopération, l'alignement des objectifs et une claire compréhension des avantages qui résulteraient d'activités conjointes;
 - b) comprendre les réalités opérationnelles, les calendriers de programmation, les restrictions financières, la responsabilité du personnel et l'alignement des motivations. Tirer parti des avantages comparatifs et des différents instruments de chaque organisme (aide alimentaire, assistance technique, prêts pour des investissements), sa présence dans le pays, sa capacité opérationnelle et sa participation à l'élaboration des politiques. La possibilité de faire participer d'autres partenaires constituerait une incitation supplémentaire;
 - c) l'engagement des chargés de programme de pays (CPP) du FIDA (et de leurs homologues des RBA) est nécessaire. L'établissement de partenariats au niveau du pays entre des organismes ayant différents mandats et différentes modalités de fonctionnement est une tâche difficile, qui prend beaucoup de temps. L'engagement des CPP en faveur d'une participation active à la constitution d'équipes travaillant en collaboration d'une manière qui transcende les frontières institutionnelles exige un investissement constant. Il exige aussi que chaque partenaire fasse l'effort de comprendre les modalités opérationnelles de l'autre, et évalue le coût et les avantages de la collaboration. Les affinités et une attitude volontariste au sein de l'équipe jouent également des rôles essentiels;
 - d) la planification est la clé, et plus elle sera précoce, mieux ce sera. Dans l'idéal, les initiatives conjointes devraient être évaluées et décidées au tout début, afin que les organismes concernés puissent s'approprier pleinement les principes et les attentes de la conception. Les COSOP et les notes conceptuelles constituent les points d'entrée appropriés pour la mise au point conjointe de stratégies et d'approches, et pour l'élaboration des mandats, calendriers, missions et produits. Il en va ainsi aussi bien pour les initiatives de niveau mondial que pour celles de niveau national. Tenter de s'assurer le parrainage des autres organismes sur des notes conceptuelles préexistantes comme moyen d'afficher

les logos des trois organismes pour améliorer les perspectives de recrutement des donateurs n'aboutit pas nécessairement aux résultats escomptés ni au niveau d'engagement requis;

- e) la coopération avec le Centre d'investissement de la FAO (TCI) demeurera, pour le FIDA, un important moyen de profiter des ressources de la FAO en termes de savoirs et d'assistance technique pour la préparation et la supervision du projet. L'élaboration des plans de travail annuels, avec une évaluation préliminaire de la nature et du volume des services demandés au Centre par le FIDA garantira que le TCI puisse réserver et planifier à l'avance la mise à disposition du FIDA de ses services spécialisés.
23. Du fait de sa présence limitée dans les pays, le FIDA était resté longtemps éloigné des plateformes de niveau national. Toutefois, avec 40 bureaux de pays déjà ouverts et dix autres de prévus, le modèle opérationnel du FIDA est désormais davantage axé sur les pays, ce qui ouvre de nouvelles possibilités de collaboration entre les RBA, spécifique à un pays et impulsée par les clients. Il subsiste encore de nombreuses situations dans lesquelles la capacité technique de la FAO et la présence de ses experts sur le terrain, et le réseau logistique du PAM et ses acquisitions à grande échelle de produits alimentaires de base, peuvent apporter un appui significatif aux interventions appuyées par le FIDA. Il existe aussi, d'autre part, de nombreuses situations dans lesquelles les projets d'investissement financés par le FIDA peuvent faire fond sur l'influence de la FAO sur les politiques et reproduire à plus grande échelle des approches innovantes (c'est le cas, par exemple, des fermes-écoles) ou appuyer les organisations de petits producteurs afin qu'ils profitent des débouchés offerts par les marchés passés par le PAM.
24. Un certain nombre d'initiatives existantes mettent en évidence les difficultés et les possibilités de collaboration entre les RBA au niveau des pays, et sont brièvement décrites à l'annexe: le TCI de la FAO; l'initiative "Achats au service du progrès" (P4P) du PAM; l'initiative mondiale de réduction des pertes et du gaspillage alimentaires; le mécanisme FIDA-PAM de gestion des risques climatiques; le Programme de moyens d'existence agricoles résilients face au climat au Kenya; le Programme d'accélération du progrès vers l'ODM1c (objectif du Millénaire pour le développement) au Mozambique, récompensé par un Prix d'excellence; les liaisons en matière d'évaluation des risques et de financement climat entre le mécanisme du PAM pour la sécurité alimentaire et la résilience face au climat (FoodSECuRE) et le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) du FIDA; et l'accélération du progrès vers l'autonomisation des femmes rurales. Certaines de ces initiatives ont été créées par la convergence d'incitations et d'une attitude volontariste du personnel. Il serait utile de tirer les enseignements de ces expériences pour évaluer le potentiel d'une reproductibilité plus structurée.

C. Savoirs thématiques

25. Il existe de nombreuses questions thématiques faisant l'objet de consultations périodiques et, à l'occasion, de publications conjointes avec les homologues des RBA, et spécialement avec la FAO – aspects des politiques, finance rurale, systèmes semenciers, égalité des sexes, pertes après récolte, marchés, régime foncier, élevage, pêche, eau, nutrition, peuples autochtones, etc. Cette collaboration est à la fois axée sur les savoirs et orientée sur les aspects opérationnels/au niveau d'un pays. On peut citer l'exemple des questions relatives à l'égalité des sexes. Les équipes responsables de ces questions au sein des trois organismes se réunissent périodiquement pour échanger des informations et coordonner les activités conjointes; elles ont aussi élaboré un programme de travail conjoint. Ainsi, à l'occasion de la Journée internationale de la femme, les trois organismes organisent une célébration conjointe qu'ils accueillent à tour de rôle. On peut également citer l'utilisation, par d'autres RBA, d'instruments normatifs élaborés par la FAO, comme l'outil d'évaluation ex-ante du bilan carbone (Ex-ACT). En 2014, le FIDA a utilisé l'outil Ex-ACT de la FAO pour mesurer le bilan carbone des investissements appuyés

par l'ASAP et en a partagé les conclusions avec d'autres partenaires pour renforcer la base commune de savoirs sur les gaz à effet de serre émis par le secteur de l'agriculture. La PARM, un programme dirigé par le FIDA, a aussi constitué une bonne occasion de se rapprocher des autres RBA pour mettre en place des approches coordonnées dans les neuf pays couverts par l'intervention.

26. Les dons accordés par le FIDA à la FAO ont aussi contribué à mettre au point et à recenser des innovations technologiques, à renforcer les capacités du groupe cible du FIDA, à appuyer les processus en rapport avec les politiques, et à créer des savoirs dans divers domaines thématiques. On relève, parmi les exemples récents, la collaboration avec la FAO et l'Institut international pour l'unification du droit privé en vue de la rédaction d'un "Guide juridique de l'agriculture sous contrat", qui encourage les bonnes pratiques et favorise le développement de contextes favorables aux contrats entre les agriculteurs et leurs acheteurs. On peut encore citer d'autres exemples, comme le renforcement des capacités pour l'inclusion financière, l'initiative relative à la réduction des pertes et du gaspillage alimentaires, et le programme de collaboration avec le TCI en vue de renforcer les capacités nationales d'exécution des projets dans les situations fragiles (voir annexe).

D. Niveau institutionnel

27. Les avantages de la collaboration au niveau institutionnel sont bien établis dans les domaines des services administratifs et de la gestion des ressources humaines. Elle peut être poursuivie et renforcée en termes d'harmonisation et de rationalisation des services et des processus opératoires pour réduire les coûts, tirer parti des compétences disponibles et accroître l'efficacité. Le Comité de coordination interorganisations des RBA a recensé des occasions de collaboration dans plusieurs domaines: passation en commun de marchés de biens et de services pour les besoins des sièges; négociations conjointes de tarifs aériens et hôteliers institutionnels; services et fournitures médicaux; et services publics. L'harmonisation des formations en matière de sécurité aux sièges et sur le terrain, les initiatives de verdissement, et la gestion des ressources humaines, y compris la normalisation des prestations auxquelles a droit le personnel, sont en cours d'exploration. En matière de ressources humaines, d'importantes initiatives ont été prises en termes de mise en commun de personnel temporaire, d'harmonisation des critères relatifs aux tests auxquels sont soumis les candidats à des postes de la catégorie des services généraux, et de classification de tous les membres des services généraux comme candidats internes en vue de pourvoir les postes vacants. On envisage d'adopter le même traitement pour les postes vacants dans la catégorie du cadre organique, et d'organiser et de prévoir de meilleures incitations à une rotation des fonctionnaires du cadre organique entre les RBA, encore que les difficultés, dans ce domaine, soient supérieures à celles rencontrées dans la catégorie des services généraux.
28. Le 27 février 2013, le FIDA et la FAO ont conclu un accord-cadre énonçant les conditions et principes généraux concernant la mise à disposition, par la FAO, d'espace de bureaux et un appui logistique et administratif au FIDA pour l'établissement de bureaux de pays. Le PAM a lui aussi proposé des espaces de bureaux et des services au FIDA dans certains des pays où le Fonds a décidé d'établir un bureau. La FAO héberge actuellement des bureaux de pays du FIDA dans l'État plurinational de Bolivie, au Burundi, en Égypte, à Madagascar, au Mozambique, au Pakistan, au Rwanda et en Sierra Leone; les bureaux hébergés par le PAM se trouvent au Bangladesh, en Chine, en Inde, au Népal, au Niger, au Sri Lanka et en Zambie. Des accords de services ont été signés ou seront officialisés avec l'organisme pertinent, couvrant les questions techniques et administratives et visant à assurer la prestation efficace de services institutionnels aux bureaux de pays du FIDA et à en renforcer la fonctionnalité. Par ailleurs, le Gouvernement du Ghana a mis gracieusement à la disposition de la FAO et du FIDA des espaces de bureaux communs. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un accord d'hébergement proprement dit, les frais de fonctionnement du bureau sont partagés de manière proportionnelle.

29. Alors que le FIDA s'apprête à établir dix nouveaux bureaux de pays, après l'approbation par le Conseil d'administration, en janvier 2014, de la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, on prévoit que le Fonds conclura de nouveaux accords de services avec la FAO et/ou le PAM au cours des deux ou trois prochaines années, augmentant ainsi le niveau de la collaboration entre les RBA dans des domaines comme la sécurité sur le terrain, les formations en matière de sécurité sur le terrain, l'administration générale, les ressources humaines, l'appui en matière de technologies de l'information (TI), et les privilèges et immunités. Cette affirmation se vérifie également pour les pays où les menaces pour la sécurité sont sérieuses et durables, où le FIDA pourrait tirer parti des systèmes FAO/PAM de gestion fiduciaire, de passation des marchés et de contrôle (en Afghanistan, la FAO a exécuté la composante élevage de projets du FIDA).
30. Les directeurs des services des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les RBA se réunissent régulièrement pour examiner des questions en rapport avec les TIC, comme l'établissement de liens croisés entre les sites web, l'accès partagé aux sites Intranet, la coordination des installations d'urgence des TI, un cadre de communication de données multi-organismes pour le terrain, et le partage des équipements de TI. De même, les directeurs des services administratifs tiennent des réunions périodiques pour examiner et approuver des initiatives communes, principalement dans les domaines de la gestion des voyages, de la passation conjointe des marchés, de la gestion des installations et des services connexes.
31. Les services de contrôle interne ont entrepris de collaborer sur un certain nombre d'initiatives ayant pour but d'accroître l'efficacité: audit conjoint des activités communes (passation des marchés), détachements de personnel, accueil conjoint des manifestations de contrôle des Nations Unies (comme la réunion annuelle 2013 Nations Unies/IFI des chefs des services d'audit interne), publicité et gestion conjointes des listes communes de consultants en matière d'audit et d'investigation, définition conjointe des mandats et évaluation technique des demandes de propositions en vue d'accords-cadres avec des cabinets d'audit, formation du personnel, coordination des manifestations par les chefs des bureaux de contrôle, d'audit et d'investigation.
32. Les RBA ont activement cherché à renforcer la coopération dans les activités d'évaluation et ont signé, à cet effet, une Déclaration d'intention commune en avril 2013. Dans ce contexte, plusieurs activités conjointes ont été entreprises ou sont en cours de planification. Ainsi, les bureaux de l'évaluation du FIDA et de la FAO sont sur le point d'achever en commun une synthèse d'évaluations sur le développement pastoral, et un séminaire technique sur la détermination de la possibilité d'évaluer l'ODD2 est prévu pour novembre 2015 (dans le cadre de l'Année internationale de l'évaluation, 2015). On peut également citer l'organisation de sessions conjointes de formation sur la méthodologie de l'évaluation (égalité des sexes, recueil des résultats, etc.), partage des savoirs, examens par les pairs des évaluations clés, appui aux processus de recrutement, etc.

V. Perspectives

33. À mesure que les nouveaux ODD donnent forme à l'architecture de développement en évolution, l'ensemble que constitue la plateforme pour l'alimentation et l'agriculture basée à Rome possède le potentiel nécessaire pour présenter un plus grand intérêt en affirmant son rôle directeur dans l'élimination de la pauvreté rurale, l'agriculture durable, la sécurité alimentaire et la nutrition. Cela peut toutefois exiger une meilleure compréhension et un renouvellement des caractéristiques principales et de la portée de la collaboration entre les RBA, en mettant davantage l'accent sur les avantages comparatifs et les approches complémentaires.

34. **Potentiel de gains d'efficience et d'accroissement de l'impact:**

- a) **Au niveau opérationnel dans un pays**, le potentiel de renforcement de la collaboration est important, et dans une certaine mesure déjà en cours, bien qu'il n'en soit pas pleinement rendu compte. Il sera essentiel de comprendre les résultats pouvant être obtenus dans les limites des modèles opérationnels existants. Il conviendra d'évaluer les possibilités et les incitations, et de les aligner au niveau du programme de pays en tenant compte de la capacité du pays et des concertations en cours.
- b) **Au niveau mondial**, d'importants progrès ont été accomplis sur un certain nombre de fronts, donnant un poids accru dans les négociations et le plaidoyer à l'échelle internationale. Le plus grand défi consistera à développer les liaisons avec les programmes de pays avant que les engagements mondiaux ne soient transformés, à l'intention des CPP, en produits attendus. Il pourrait être nécessaire, en outre, d'évaluer les possibilités de communications et de messages communs, en vue de réserver un espace aux approches adaptées aux caractéristiques spécifiques de chaque organisme.
- c) **Au niveau thématique et des savoirs**, il existe aussi une large marge d'augmentation de la collaboration et des publications, mais elle demeure pour l'essentiel conditionnée par les motivations individuelles, les systèmes d'obligation redditionnelle, les questions budgétaires ou la disponibilité de ressources sous forme de don du FIDA, peu abondantes et de plus en plus utilisées pour des partenariats stratégiques.
- d) **Au niveau des organismes**, d'importants progrès ont été réalisés au cours des deux ou trois dernières années sur les plans des services institutionnels, des ressources humaines et de l'administration, mais il semble que ces efforts aient atteint un palier, étant donné que la mise en place de plateformes ou de systèmes communs (états de paie, TIC, ressources humaines) peut ne pas être toujours réalisable du fait de la diversité des modèles opérationnels. La poursuite des améliorations pourrait être possible dans deux domaines: i) l'optimisation des modalités de partage des espaces de bureaux de pays, en particulier dans la perspective de l'implantation, par le FIDA, de dix nouveaux bureaux; et ii) les échanges de ressources humaines et les arrangements ad hoc avec la FAO et le PAM. À l'heure actuelle, ces domaines sont efficacement appuyés par l'Accord interorganisations⁴ et par les contrats de consultants. La procédure pourrait être encore améliorée et rationalisée par le biais d'un accord-cadre pour accélérer les démarches administratives et raccourcir les délais de traitement.

35. **Rôle des États membres.** Un débat avec les membres du Conseil d'administration consacré à une vision de la collaboration entre les RBA, sur la base du modèle de la plateforme pour l'alimentation et l'agriculture basée à Rome, permettrait de parvenir à une compréhension partagée de ce qu'implique la collaboration. Le Conseil de la FAO et les Conseils d'administration du FIDA et du PAM ont pour responsabilité particulière de veiller à ce que leurs organisations respectives remplissent leur mandat, en utilisant leurs instruments respectifs, et qu'elles œuvrent en synergie. Les demandes de collaboration accrue ou d'opérations conjointes peuvent servir de catalyseur pour la formulation d'initiatives améliorées et innovantes et pour lever des ressources supplémentaires. Elles devraient toutefois être davantage différenciées et mieux étayées par des données concrètes démontrant qu'elles amélioreront l'efficience de l'exécution pour les RBA et l'impact pour leurs clients, tout en évitant, dans le même temps, la dérive de la mission, les doubles emplois et la concurrence dans des domaines de compétence autres que ceux dans lesquels les organismes possèdent des avantages comparatifs. Les demandes des organes directeurs des

⁴ Accord interorganisations concernant la mutation, le détachement ou le prêt de fonctionnaires entre les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en matière de traitements et indemnités.

trois RBA devraient aussi être cohérentes, afin que les nouvelles demandes soient gérées en toute transparence et de manière à éviter des inefficiences systémiques, des pertes d'occasions et des écarts par rapport aux mandats fondamentaux.

36. **Modèles opérationnels.** Le statut unique du FIDA, organisme spécialisé des Nations Unies et IFI, doit être pleinement internalisé car il a des incidences majeures sur la nature et l'ampleur de sa capacité et de ses incitations à collaborer. L'instrument que constituent les crédits d'investissement est un complément extrêmement utile à la boîte à outils des RBA, et rend convaincant l'argument de la plateforme pour l'alimentation et l'agriculture basée à Rome, en ce qu'elle met à la disposition des pays en développement une gamme diversifiée de services allant au-delà de ce que les organismes des Nations Unies peuvent habituellement offrir. Cela signifie également que le FIDA, en tant qu'institution de prêts, intervient principalement par l'intermédiaire des gouvernements, et qu'il n'exécute pas lui-même ses projets. À cet égard, le FIDA a pour moteur la demande, laquelle détermine à son tour l'ensemble des motivations incitant le personnel à exécuter son programme de travail. Dans ce contexte, les possibilités de collaboration doivent être évaluées en tenant compte de la valeur que chaque organisme peut ajouter au produit final et de la manière dont il cadre avec les priorités du gouvernement. En pratique, la collaboration au niveau du projet doit intervenir au stade de la conception et être mise en œuvre conjointement avec les gouvernements emprunteurs.
37. **Mobilisation du partenariat – les RBA et au-delà.** La collaboration entre les RBA n'est pas une condition sine qua non pour la réalisation des objectifs institutionnels, mais plutôt une occasion pour mieux fournir, ou de manière plus efficiente, les ensembles de mesures d'assistance. Les partenaires devront être choisis sur la base de la valeur qu'ils peuvent apporter dans des contextes spécifiques. Pour le FIDA, la recherche de partenaires adéquats s'étendra aux IFI, aux institutions multilatérales et bilatérales, aux organisations du secteur privé, aux organisations et institutions des pauvres sur le terrain, à but non lucratif et principalement communautaires. Pour chacun des organismes, la collaboration entre les RBA n'est qu'un élément de sa stratégie d'ensemble en matière de partenariat. Dans la mesure où chaque organisme devient un pôle d'attraction pour d'autres partenaires, la géométrie multiple de la plateforme romaine acquiert de la valeur. Autrement dit, le plaidoyer en faveur de la proposition d'optimisation des ressources des RBA devra s'appuyer sur leurs différences plutôt que sur leurs ressemblances, et sur les réseaux de partenaires que chacun a pu bâtir.
38. **Dispositifs d'incitation et coûts de transaction.** Les mesures d'incitation proposées au personnel pourraient bien être, en fin de compte, ce qui rendra possible la collaboration. La force de l'appui et de l'engagement de la direction, dans chaque organisme, constituera une base solide sur laquelle développer des incitations. Un Prix d'excellence pour le travail en commun sur le terrain a été créé en 2013, et attribué pour la première fois par les chefs des trois organismes aux équipes de pays des trois RBA travaillant au Mozambique⁵, en reconnaissance de leurs réalisations. Les incitations seront toutefois en grande partie d'ordre opérationnel et justifiées par les occasions. La collaboration est un moyen pour parvenir à une fin, et non une fin en soi. Elle exige consultations, coordination et planification détaillée entre les organismes, et elle sera jugée en fonction de ses mérites (autrement dit, si elle apporte une valeur ajoutée avec un bon rapport coût-efficacité au bénéfice du client final). Les avantages doivent justifier les coûts de transaction, étant donné que la collaboration exigera inévitablement des étapes et du temps supplémentaires pour parvenir à un accord sur le fond et pour prendre en compte les différents processus (conception, division du travail, responsabilité, calendrier, supervision, budgétisation, compte rendu, suivi et évaluation, etc.).

⁵ Programme pour l'accélération du progrès vers la réalisation de l'OMD1c (élimination de la faim) au Mozambique (voir annexe).

39. **Partage des savoirs.** Il conviendra d'appuyer l'apprentissage et le partage des savoirs entre les RBA, compte tenu du volume considérable de savoirs produit par les trois organismes, parfois avec des doubles emplois. Ce domaine pourrait offrir d'importants gains d'efficience, en particulier en transmettant les résultats de la concertation et des accords mondiaux sur les politiques au niveau des pays, et en les appliquant dans les opérations sur le terrain. Les savoirs partagés pourraient constituer le point de départ pour la promotion d'opérations combinées sur le terrain, et renforcer en même temps la concertation sur les politiques avec les gouvernements, les initiatives conjointes de plaidoyer et les campagnes de sensibilisation. Il conviendra de viser à un échange plus systématique de savoirs (en organisant, par exemple, des manifestations de partage entre les RBA) et d'accroître les occasions, pour le personnel des RBA, d'échanges d'expériences dans leurs domaines thématiques respectifs. Il existe déjà de nombreux exemples de publications conjointes, spécialement avec la FAO. Le FIDA pourrait explorer les avantages et les inconvénients d'un appui à d'autres publications conjointes par le biais d'une utilisation plus stratégique de son programme de dons, pour autant que l'on puisse mieux percevoir l'impact des publications conjointes produites à ce jour.
40. **Programme de dons du FIDA.** La FAO est déjà le plus important bénéficiaire de dons du FIDA, avec 8 millions d'USD octroyés au cours des 18 derniers mois. La valeur ajoutée de ces dons n'est pas toujours évidente en termes de recherche de synergies en vue d'une collaboration renforcée. Conformément à la nouvelle Politique du FIDA en matière de dons récemment approuvée, on veillera davantage à apporter un appui plus stratégique aux initiatives combinées, à mettre à l'épreuve les savoirs acquis dans le cadre de processus mondiaux, et à mettre en œuvre les directives internationales (en particulier celles qui ont été entérinées par le CSA) et les cadres généraux des politiques définies. Les dons du FIDA à la FAO ou au PAM pourraient aussi permettre, avec une bien plus grande souplesse, de faire décoller des idées et des processus innovants et conçus en collaboration, et éventuellement de mobiliser le portefeuille, plus important, de prêts du FIDA. Il convient toutefois de noter que l'accès aux dons du FIDA sera de plus en plus soumis à un processus concurrentiel.
41. **Mécanismes institutionnels.** La collaboration accrue entre les RBA n'implique pas la création de mécanismes ou de comités officiels supplémentaires interorganismes. Les mécanismes existants doivent être mieux utilisés. Outre les réunions périodiques au cours desquelles les chefs des RBA examinent un certain nombre de questions stratégiques ou en rapport avec les politiques, et prennent des décisions à leur propos, le Groupe consultatif de haut niveau des RBA se réunit tous les quatre mois environ pour débattre des questions et initiatives mondiales de haut niveau, et pour décider des priorités annuelles d'activités ciblées en collaboration. Il existe un certain nombre de groupes de travail ad hoc chargés d'activités spécifiques, parmi lesquels le Groupe interinstitutions d'harmonisation des services, qui examine les questions de type institutionnel (ressources humaines, administration), ou les groupes de travail établis autour d'initiatives thématiques spécifiques, comme l'initiative P4P, les questions de résilience, le programme du Partenariat mondial pour l'inclusion financière, l'Initiative relative à la réduction des pertes et du gaspillage alimentaires, le Programme conjoint d'autonomisation des femmes, etc. Au niveau décentralisé en particulier, les représentants dans les pays devraient être, plus qu'ils ne le sont aujourd'hui, les points d'entrée pour le recensement des possibilités, en prenant pour base la concertation en cours avec les gouvernements, les domaines respectifs d'intervention et la planification conjointe, lorsque cela est réalisable. Les décisions sur le moment et les modalités à suivre pour faire progresser cette collaboration au niveau décentralisé devraient être laissées à l'initiative des programmes de pays.
42. Il existe plusieurs domaines dans lesquels les mécanismes de coordination institutionnels pourraient être améliorés: i) les délibérations du Groupe consultatif de haut niveau des RBA pourraient proposer un ordre du jour plus équilibré entre assurer le suivi des décisions prises par les chefs des organismes sur les questions

mondiales et fournir des orientations et un élan aux unités opérationnelles ou de service respectives; ii) bien que les RBA participent conjointement aux travaux du CSA, il n'existe aucun mécanisme établi permettant aux RBA d'examiner ensemble les résultats de la convergence des politiques du CSA, ni de consultation sur les moyens de mieux contribuer à la mise en œuvre des recommandations à l'échelon du pays dans leurs opérations respectives; et iii) il n'y a pas eu, à ce jour, de responsable spécialement chargé au FIDA de la coordination avec les RBA. Une collaboration efficace entre les RBA devrait certes être impulsée par les unités opérationnelles spécifiques responsables de l'activité particulière considérée, et la direction du FIDA a pris en compte la nécessité d'un système plus efficace de contrôle, de suivi et de compte rendu des diverses activités sur les plans des politiques, des stratégies et des opérations, conduites dans les divers départements, et a désigné à cet effet un responsable pour les RBA qui prendra ses fonctions le 1^{er} septembre 2015.

Some Examples of Country and Program Level Collaboration

1. The collaboration between IFAD and the FAO Investment Center (TCI) is the longest standing example of institutional partenariat where TCI has been the main interface between IFAD and FAO and the place of more active, regular and country-focused collaboration. However, the lack of a structured agreement that would make IFAD requests for TCI support more predictable and stable, makes the partenariat difficult to sustain in a more dedicated way and programming more challenging. A recent IFAD-FAO initiative on "Capacity development for better management of public investment in small-scale agriculture in developing countries" is being implemented by FAO-TCI over 2014-15 through an IFAD grant. This Initiative aims at strengthening the implementation performance of some weak country programs in 9 fragile states.
2. WFP's P4P program presents a clear opportunity to link up IFAD traditional support to farmers organizations with a stable potential buyer of staple food. Some concrete joint activities were developed in Zambia, Rwanda, Burkina Faso, El Salvador and Mozambique but a more operational partenariat and integration in IFAD country programs should be pursued where possible. P4P is also, however, an example that could take WFP to venture into value chain financing, rural finance, farmers organization, market access and infrastructure, etc.. all areas where WFP does not necessarily have a comparative advantage.
3. The RBA joint food losses reduction initiative in Burkina Faso, DRC and Uganda illustrates the potential to tap the expertise of the three agencies in an area of common interest through external financing. A Community of Practice has been launched and food loss assessments are being carried out in the three countries together. This will be followed by mini-grants to scale up tested technologies or processes.
4. The IFAD-WFP weather-based insurance initiative is a good example of leading edge research in an area of common interest using innovative satellite-based products for index insurance for smallholder agriculture. The project focuses on Senegal but with findings intended for the sub-Saharan region. A number of strategic partners have joined the initiative (NASA, European Space Agency, Swiss Re, World Bank, USAID, ISRA, etc..) and are keen to use the final output, which could push the frontier of risk mitigation and transfer for smallholder farmers.
5. The Platform for Agricultural Risk Management (PARM) has the three RBAs in its Advisory Committee and enhanced co-operation takes place at different levels. At country level the risk assessment studies and workshops (e.g. Ethiopia, Uganda and Niger) are being organized with the participation of IFAD, FAO and WFP, together with other organizations and stakeholders. At global level, FAO and IFAD are engaged in developing e-learning on agricultural risk management, with the participation of experts from WFP and other organizations.
6. The Kenya Cereal Enhancement Programme – Climate Resilient Agricultural Livelihoods (KCEP-CRAL) is a rare example of an IFAD project being co-financed by the three RBAs and the EU in support of a Government request. The key feature of the collaboration was to determine the comparative advantage of each partner as follows: i) WFP provides support to food and nutrition-insecure farmers including gradually building productive assets and acquiring agricultural production and agricultural risk management skills to meet basic food needs; ii) IFAD provides support to subsistence farmers to graduate to market-oriented farming for value chains with market potential while retaining their diversified livelihood coping strategy supported by WFP. Through its ASAP Program, IFAD also supports investments for improved NRM and resilience to climate change at all levels; iii)

FAO, throughout this graduation process will support targeted farmer groups and counties in the adoption of good agricultural practices and conservation agriculture; and iv) the EU will sustain the expansion of KCEP by providing additional funding through IFAD to strengthen institutional capacity to manage droughts and improve food security and livelihood and by providing a contribution to FAO. The collaboration was made possible because of the pro-active leadership by the decentralized country offices, alignment of incentives, careful programming and budgeting, and assessment of the respective implementation capacity.

7. The Program for Accelerating Progress towards MDG1c (eradicating hunger) in Mozambique was financed with a EUR 67 million grant from the EU, complemented by a contribution of EUR 10 million from the government of Mozambique and jointly implemented by the RBAs. The RBA team designed the program to tackle the complex issue of food security by leveraging their complementarities: the main areas of intervention were clustered around: access to markets, reduced post-harvest losses and nutrition (all 3 RBAs), pro-poor value chains, access to inputs and good agricultural practices (FAO and IFAD), fishery and aquaculture development, rural finance and infrastructure (IFAD), and staple food fortification (WFP). The design and implementation process was more efficient insofar that beneficiaries and communities were visited by joint teams saving logistics, time and transport. Considerable trust and mutual reliance was built within the RBA team.
8. The program for "Strengthening decent rural employment opportunities for young women and men in the Caribbean" is an example of effective co-operation between IFAD and FAO. Designed in full coordination in 2014, the programme aims to promote rural youth employment opportunities in the Caribbean by facilitating the development of targeted policies, partnerships and pilot investments, thereby generating the knowledge for effectively supporting investments in favor of youth in the Caribbean. Mostly financed by IFAD and implemented by the FAO Subregional office for the Caribbean based in Barbados, the two RBAs joined forces capitalizing on each agency's comparative advantage: IFAD is investing grant resources in the Caribbean, a highly vulnerable and indebted area, while FAO offers its technical expertise as well as its broad network of country offices, all coordinated by a fully-fledged sub-regional office based in Barbados, to catalyze the interest of regional stakeholders (Caribbean Governments, sector's associations and relevant NGOs) on the issue of youth and rural employment.
9. The Joint Program on the Economic Empowerment of Rural Women (RWEE): Launched in 2012, this 5-year joint program implemented by the RBAs and UN Women is aimed at economically empowering rural women in Ethiopia, Guatemala, Kyrgyzstan, Liberia, Nepal, Niger and Rwanda. Supported by a trust fund which is open to contributions, the program capitalizes on each agency's mandate and comparative advantage and focus on national priorities established in consultative processes with the Government in each recipient country. Leadership for the country program is divided among the participating agencies which facilitates the coordination function.
10. Climate. Cooperation with WFP is geared towards a more systematic exchange of risk and vulnerability data that can be used to inform IFAD investment designs (e.g. in Niger, Sudan, Uganda). IFAD is cost-sharing a P4-level GIS/EO expert with WFP for that purpose. The border line between WFP's FoodSecure facility and IFAD's ASAP program is drawn between looking at the next impending climate shock and the longer-term transformation of rural space and the adaptive capacities.