

Cote du document: EB 2018/125/R.7/Add.4
Point de l'ordre du jour: 3 e) i)
Date: 8 novembre 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Proposition du FIDA relative à des activités pilotes dans le domaine des prêts axés sur les résultats

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Jill Armstrong

Directrice par intérim de la
Division des politiques et
des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2324
courriel: j.armstrong@ifad.org

Ruth Farrant

Directrice de la Division des services
de gestion financière
téléphone: +39 06 5459 2281
courriel: r.farrant@ifad.org

Lisandro Martin

Directeur de la Division
Afrique de l'ouest et du Centre
téléphone: +39 06 5459 2361
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent-vingt-cinquième session
Rome, 12-14 décembre 2018

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Recommandation	1
Proposition du FIDA relative à des activités pilotes dans le domaine des prêts axés sur les résultats	4
I. Contexte et justification des prêts du FIDA axés sur les résultats	4
II. Proposition du FIDA relative à des activités pilotes dans le domaine des prêts axés sur les résultats	5
A. Exploiter l'avantage comparatif du FIDA	5
B. Tirer les enseignements de l'expérience propre du FIDA	6
C. Activités pilotes volontaires impulsées par la demande	8
D. Activités pilotes pour une gamme de mécanismes des PAR dans des zones spécifiques	8
E. Partenariats durant la phase pilote	9
F. Financement des opérations pilotes par le biais des allocations au titre du SAFF	10
G. Ressources dédiées à l'appui à la conception des activités pilotes	11
H. Durée de la phase pilote	11
I. Autoévaluation au bout de trois ans	11
J. Critères pour le choix des opérations pilotes pouvant être couronnées de succès	12
K. Choix réaliste et partagé d'ILD	12
L. Vérification indépendante des ILD	13
M. Mesures d'atténuation du risque	14
N. Approbation du Conseil d'administration	14
Appendice: The Disbursement-linked Indicator Matrix	1

Sigles et acronymes

AFP	Accord fondé sur la performance
BAoD	Banque asiatique de développement
FAR	Financement axé sur les résultats
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
FIPS	Démarrage plus rapide de l'exécution des projets
IFI	Institution financière internationale
ILD	Indicateur lié au décaissement
MFF	Mécanisme flexible de financement
PAR	Prêts axés sur les résultats
PforR	Programme pour les résultats (Banque mondiale)
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	Suivi-évaluation
SWAp	Approche sectorielle

Recommandation

En exécution de l'un de ses engagements au titre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), le FIDA élaborera une proposition d'activité pilote dans le domaine des prêts axés sur les résultats (PAR), à soumettre à l'examen du Conseil d'administration. La présente proposition prend pour point de départ la Note conceptuelle sur les opérations de prêts axés sur les résultats (TFWG 2018/3/W.P.2), présentée au Groupe de travail sur le cadre de transition, et contient des informations rationalisées concernant la proposition spécifique au FIDA sur la manière de mener des activités pilotes de PAR.

Le Groupe de travail sur le cadre de transition est invité à examiner et entériner la justification de l'introduction des PAR au FIDA, ainsi que la proposition de phase pilote telle qu'elle est résumée ci-dessous.

Activités pilotes volontaires impulsées par la demande: le FIDA entreprendra un processus de sélection impulsé par la demande, avec une intervention des divisions régionales pour promouvoir le concept de PAR parmi les pays emprunteurs. On encouragera des activités pilotes de l'instrument dans différents pays pour en évaluer l'adaptation à un éventail de défis en matière de développement. La décision d'utiliser les PAR comme instrument sera volontaire. Aucun pays ne sera obligé d'adopter les PAR au lieu des prêts d'investissement, et aucun pays ne sera exclu a priori de l'utilisation des PAR.

Activités pilotes pour une gamme de mécanismes des PAR: le FIDA tirera parti des expérimentations relatives à différents types de PAR pour en tirer des enseignements quant à ceux qui conviennent le mieux à ses capacités et à ses avantages comparatifs. Le présent document décrit les grandes lignes des deux principaux types de PAR entrepris par d'autres institutions financières internationales (IFI): PAR relatifs à un projet et PAR programmatiques. Il est proposé que le FIDA introduise au moins un de chacun des types de PAR durant la phase pilote.

Activités pilotes dans des domaines spécifiques: Les domaines potentiels sur lesquels pourrait se focaliser une activité pilote du FIDA pour un PAR relatif à un projet pourraient inclure: i) les services publics aux agriculteurs, comme les services de vulgarisation (par exemple assistance à l'établissement de plans d'entreprise) et les services d'infrastructure (par exemple l'irrigation); et ii) les programmes d'incitation à un changement de comportement des petits exploitants agricoles (par exemple conversion de la production, liée à l'adaptation aux changements climatiques). Le FIDA sera encouragé à explorer d'autres domaines pour la conduite d'activités pilotes pour les PAR relatives à un projet. Les domaines potentiels sur lesquels focaliser une activité pilote du FIDA pour un PAR programmatique pourraient inclure l'appui aux autorités centrales, provinciales et locales, dans le cadre d'un programme plus général conduit par le gouvernement.

Partenariats durant la phase pilote: il est suggéré, dans la proposition, que l'activité pilote initiale du FIDA concernant les PAR programmatiques soit entreprise en partenariat avec une IFI ayant l'expérience de ce type de PAR, en tirant parti des évaluations techniques pour l'utilisation de systèmes nationaux entreprises dans le cadre des PAR programmatiques. Le FIDA participera en tant que cofinanceur et examinera ces évaluations. Cette approche lui permettra aussi de développer progressivement les compétences requises, tant au siège que sur le terrain, portant sur tous les aspects des PAR, y compris les discussions avec le gouvernement, la conception, la supervision et le suivi.

Financement des opérations pilotes par le biais des allocations au titre du SAFP avec un appui supplémentaire de ressources administratives: les opérations pilotes des PAR seront financées en totalité ou en partie sur l'allocation attribuée à chaque pays participant au Système d'allocation fondé sur la performance, conformément aux conditions établies pour chaque catégorie de pays. Conformément à l'esprit de volontariat des opérations pilotes, la décision quant au pourcentage de l'allocation d'un pays au titre du SAFP à allouer aux PAR appartiendra au pays. Il n'y aura pas de prime sous forme d'allocation supplémentaire pour les PAR, pas plus qu'on ne leur réservera une part de l'allocation SAFP. Des ressources administratives additionnelles seront affectées à la conception, l'exécution et l'évaluation des opérations pilotes.

Durée de la phase pilote: la phase pilote sera limitée dans le temps et conçue comme une activité d'apprentissage. Sur la base de l'expérience d'autres IFI, il est proposé que les activités pilotes s'étendent sur une période d'au moins six ans, coïncidant avec la durée type d'une opération de PAR programmatique, pour permettre l'évaluation d'un cycle complet. Il est proposé que le FIDA entreprenne au moins deux ou trois opérations pilotes (représentant un modeste pourcentage du nombre de projets approuvés chaque année). Il serait ainsi possible d'évaluer le processus des PAR à la fin de la période pilote.

Autoévaluation au bout de trois ans pour réunir les enseignements tirés. Trois ans après l'approbation de la première activité pilote, le FIDA entreprendra une autoévaluation visant à recueillir un éventail le plus large possible d'enseignements. L'autoévaluation portera notamment sur: i) les coûts encourus pour la conception et la supervision de l'opération; ii) la demande des emprunteurs; iii) le rôle joué par le FIDA dans la conception de l'opération; iv) les critères retenus par le FIDA pour la sélection des activités pilotes; v) le niveau interne de connaissance de l'instrument des PAR et la nécessité de poursuivre l'apprentissage/la formation; vi) les évolutions du décaissement dans les opérations en cours; et vii) l'expérience du recueil des données par la partie indépendante désignée dans le cadre du protocole de vérification pour les indicateurs liés au décaissement.

Choix réaliste et partagé des indicateurs liés au décaissement (ILD). Le choix des ILD devra prendre en considération les aspects concrets de la mesure, du suivi et de la vérification des résultats, et notamment les problèmes spécifiques au secteur agricole. Les ILD devront être clairement définis et mesurables, et assortis de protocoles clairs en matière de suivi. Les ILD devront être structurés de manière à prendre en compte le contexte national et la capacité de l'emprunteur, et devront être réalistes dans l'examen de la question de savoir s'il sera possible d'atteindre les résultats choisis comme ILD durant la période d'exécution.

Protocole de vérification indépendante des ILD. Dans toute opération de PAR, le protocole de vérification des ILD agréés dans le cadre de la conception entre le prêteur et le gouvernement emprunteur constituera un élément essentiel. Une entité distincte, indépendante aussi bien du gouvernement emprunteur que du prêteur, et dont la capacité et la fiabilité auront été évaluées dans le cadre de la préparation du programme, sera désignée dans la matrice des ILD incluse dans le document de projet/programme. La vérification portera sur les mesures objectives et quantitatives se rapportant aux indicateurs numériques agréés pour chaque ILD par rapport à des références agréées. Ce processus n'implique pas la notation du projet ou l'évaluation de sa performance. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) ne joue aucun rôle dans ce processus. IOE évaluera le projet/programme à son achèvement, conformément aux règles en vigueur pour les projets de prêts d'investissement.

Approbation par le Conseil d'administration de chaque projet pilote et, le cas échéant, de dérogations. La proposition suggère que les PAR du FIDA ne soient pas guidés par une nouvelle politique; des orientations provisoires seraient au contraire fournies pour la conception et l'exécution des opérations pilotes. Il est également suggéré, dans la proposition, que le lancement des activités pilotes soit accompagné d'une indication des éventuelles dérogations à une quelconque politique et/ou procédure et qui devraient être approuvées par le Conseil d'administration. Chaque projet pilote sera également soumis au Conseil d'administration pour examen et approbation.

Proposition du FIDA relative à des activités pilotes dans le domaine des prêts axés sur les résultats

I. Contexte et justification des prêts du FIDA axés sur les résultats

1. **Le FIDA est actuellement limité par la panoplie de ses produits de prêt.** À la différence d'autres institutions financières internationales (IFI) qui disposent d'une plus large gamme d'options, le FIDA n'a à l'heure actuelle qu'un seul instrument de prêt. Avec l'intérêt croissant accordé à la concertation sur les politiques et à l'établissement de partenariats, le FIDA relève son profil pour participer, à un niveau plus élevé, à la réforme des politiques et des institutions. Élaborer un mécanisme de prêt pour cibler le financement du FIDA sur l'obtention de résultats concrets et élargir la portée de ce financement afin d'inclure des domaines essentiels pour la réalisation de programmes agricoles gouvernementaux de plus grande ampleur pourrait permettre au FIDA d'atteindre un niveau supérieur.
2. **Le FIDA s'est engagé à mener des activités pilotes dans le domaine des prêts axés sur les résultats (PAR) durant la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11).** Dans le cadre de FIDA11, le FIDA s'est engagé à mener des activités pilotes relatives à des produits diversifiés adaptés aux conditions particulières des différents pays, en notant qu'il "élaborera une proposition visant à expérimenter des prêts axés sur les résultats, à soumettre à l'attention du Conseil d'administration"¹.
3. **Il existe des indications préliminaires d'une demande de PAR de la part des emprunteurs du FIDA.** En 2017, une évaluation au niveau de l'institution sur l'architecture financière du FIDA a été entreprise, avec notamment des contributions des gouvernements et du personnel du FIDA sur l'élargissement de l'offre de produits de la part du FIDA. Les personnes interrogées ont répondu qu'une gamme élargie de produits augmenterait le choix et la souplesse, permettant aux pays emprunteurs de choisir le produit répondant le mieux à leurs besoins. Un solide consensus s'est dégagé pour estimer que le FIDA devait élaborer une approche des PAR², dans laquelle le crédit accordé serait décaissé en fonction de l'obtention de résultats et d'indicateurs de performance spécifiques au programme. Plusieurs pays emprunteurs ont fait part de leur intérêt pour un appui du FIDA suivant des approches davantage axées sur les résultats afin d'apporter des incitations à la performance. Ils ont exprimé une préférence pour un appui du FIDA qui contribue de manière stratégique aux programmes gouvernementaux et aide à renforcer les capacités du gouvernement en matière de gestion des programmes de dépenses et d'investissement. Bien qu'il soit admis que de telles enquêtes ne sont pas équivalentes à des engagements, et qu'il pourrait exister différents niveaux de compréhension de l'instrument, elles offrent un point de départ encourageant pour la proposition d'un tel instrument.
4. **Le cadre de transition du FIDA requiert une meilleure adaptation des produits du FIDA à ses États membres.** Le FIDA a conçu un itinéraire pour que la transition des pays emprunteurs s'effectue de manière prévisible et durable. Il envisage également un FIDA capable de répondre aux emprunteurs et à leur demande d'un nombre accru d'outils, et d'offrir plus de souplesse dans son appui.

¹ Voir GC 41/L.3/Rev.1, Rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA, engagement 3.6, mesure contrôlable 36.

² L'évaluation au niveau de l'institution sur l'architecture financière du FIDA indique que sur les personnes extérieures au FIDA ayant répondu, 70% ont attribué une priorité élevée ou très élevée à l'élaboration d'un produit de PAR, ainsi que 59% de personnes appartenant au FIDA.

À cette fin, le FIDA devra adapter son appui aux États membres sur une base différenciée, comme le reconnaît le modèle opérationnel renforcé pour FIDA11.

5. **Le FIDA vise à accroître l'efficacité de ses activités de prêt et de ses activités hors prêts.** La performance d'ensemble du FIDA en matière de financement de projets par des prêts est bonne, les notes agrégées étant "plutôt satisfaisantes", mais il a aussi l'ambition d'améliorer cette performance. Les rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) de 2016 et 2017 suggèrent que l'adoption d'approches plus stratégiques, le renforcement de la coordination avec d'autres partenaires et une focalisation accrue sur le développement institutionnel sont des éléments clés pour une efficacité accrue du FIDA. Le FIDA s'engage désormais dans des activités qui vont au-delà des prêts à des projets, et notamment la concertation sur les politiques, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats. Ces activités ont également été jugées "plutôt satisfaisantes" au cours des dernières années, et il existe un désir similaire d'amélioration de cette performance. Des efforts sont actuellement déployés pour: renforcer les liens qui rendent possible le flux de savoirs allant des unités de gestion des projets vers le gouvernement et les autres parties prenantes; reproduire à plus grande échelle les expériences réussies et les résultats positifs au niveau des projets; appuyer de manière plus générale la concertation sur les politiques et l'établissement de partenariats; et améliorer les liens entre les activités de prêt et les activités hors prêts. Le renforcement des activités hors prêts serait également essentiel pour tout engagement programmatique dans les PAR.
6. **Les PAR ont le potentiel de reproduire à plus grande échelle et d'accroître l'impact du FIDA.** L'introduction de l'approche des PAR offre au FIDA une possibilité de mettre davantage l'accent sur les résultats et sur un impact de niveau plus élevé. Dans les PAR relatifs à un projet comme dans ceux relatifs à un programme, ce type de mécanisme peut tirer parti de l'expérience acquise par le FIDA aux côtés des petits exploitants agricoles et des peuples autochtones, et reproduire à plus grande échelle l'impact en matière de développement parmi ces groupes.

II. Proposition du FIDA relative à des activités pilotes dans le domaine des prêts axés sur les résultats

A. Exploiter l'avantage comparatif du FIDA

7. **La focalisation du FIDA sur les petits exploitants agricoles peut modifier le paradigme de la prestation des services publics au niveau local.** Parmi les nombreux domaines d'appui au secteur agricole, l'avantage comparatif du FIDA réside dans l'intérêt qu'il porte aux petits exploitants agricoles et aux communautés rurales et dans sa capacité à les relier à des marchés plus vastes grâce à l'appui apporté aux filières. Le FIDA est reconnu, en particulier, pour le ciblage des segments les plus pauvres du secteur agricole dans des zones géographiquement éloignées. Il est également connu pour lancer des innovations et tester, au niveau local, des solutions pouvant être reproduites et mises en œuvre à plus grande échelle. L'accent mis par le FIDA sur les petits agriculteurs et son expérience en matière d'innovation lui permet d'appuyer les services publics afin qu'ils deviennent davantage axés sur la performance ou les résultats, ce qui accroît l'impact sur le groupe cible. Il existe un potentiel important d'introduction d'approches plus participatives pour promouvoir l'obtention de résultats dans les PAR; le FIDA pourrait s'appuyer sur son expérience dans ce domaine – son approche pratique et ses relations avec les communautés rurales et les organisations paysannes – pour obtenir des résultats significatifs.
8. **Le FIDA peut également introduire le point de vue des petits exploitants dans des programmes gouvernementaux de plus grande ampleur.** Le Fonds peut tirer parti de sa vaste expérience de l'appui aux petits exploitants en faisant

connaître leurs points de vue sur les politiques et les programmes aux niveaux provincial et national. Le FIDA peut aussi s'appuyer sur l'expérience acquise en matière de développement institutionnel au niveau local pour influencer l'exécution des programmes, les politiques et le développement institutionnel aux échelons supérieurs du gouvernement. Cela lui donnerait une possibilité significative d'accroître son impact, conformément à son programme de reproduction à plus grande échelle³, tout en restant concentré sur les petits exploitants agricoles. Les programmes de dépenses pluriannuels des gouvernements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural visent à améliorer la productivité agricole par divers moyens, notamment en reliant la production rurale aux marchés et en encourageant les investissements dans les infrastructures rurales nécessaires et dans une production intelligente face au climat. Lorsque les IFI et les bailleurs de fonds s'associent aux gouvernements pour financer ces programmes, ils peuvent appuyer conjointement diverses réformes (par exemple, réorienter les subventions) et améliorer la performance des organismes publics. Ils peuvent également introduire une focalisation sur les résultats, ce qui augmente l'impact, aussi bien du financement des partenaires du développement que des programmes gouvernementaux auxquels ils apportent un appui. Cependant, cette focalisation sur les gouvernements centraux et les programmes nationaux peut facilement conduire les partenaires du développement à négliger le point de vue des petits exploitants; le FIDA pourrait combler cette lacune cruciale. On peut trouver un exemple actuel de mise en pratique dans une intervention du FIDA en Indonésie, où il fournit un financement parallèle à un programme de développement de l'irrigation à grande échelle appuyé par la Banque asiatique de développement (BASD). Le FIDA intégrera les points de vue des petits exploitants agricoles pour améliorer la planification des infrastructures et fournira aux agriculteurs un appui au renforcement des capacités, un financement de la filière et un soutien au renforcement des institutions, sur les exploitations agricoles et en dehors des exploitations.

B. Tirer les enseignements de l'expérience propre du FIDA

9. **Le FIDA a cherché à élargir sa gamme de services aux emprunteurs.** Avec d'autres IFI, le FIDA a expérimenté des mécanismes flexibles de financement (MFF), des approches sectorielles (SWAp) et d'autres formes d'appui programmatique. L'adoption du MFF après son introduction en 1998 a été vigoureuse: 20 projets ont été approuvés au titre du MFF entre septembre 1998 et avril 2002. Toutefois, une décision prise par le Conseil en 2002 a limité les opérations de MFF à celles déjà approuvées ou dans la réserve (en attendant une évaluation en profondeur du mécanisme en soit), et une autoévaluation de la direction en 2007 a conclu que MFF n'avait eu qu'un succès limité. Il a ensuite été convenu que les caractéristiques positives du MFF seraient intégrées dans d'autres conceptions de projets du FIDA. Par la suite, un nouvel effort a concerné le mécanisme des SWAp. Le FIDA a adopté une politique pour les approches sectorielles en 2005⁴. Le concept de SWAp visait à rassembler l'aide extérieure et les fonds nationaux dans un cadre stratégique et sectoriel unique, appartenant aux gouvernements et placé sous leur direction, et où les partenaires du développement alignaient et harmonisaient progressivement leurs procédures sur les systèmes nationaux. Bien que relativement répandues dans les secteurs sociaux, les approches sectorielles ont été moins adoptées dans le secteur agricole⁵

³ Brookings, *Scaling up Programs for the Rural Poor: IFAD's experience, lessons and prospects (Phase 2)*, Brookings Global Economy and Development (Janvier 2013).

⁴ Voir EB 2005/84/R.5/Rev.1, Politique du FIDA en matière d'approches sectorielles du développement agricole et rural.

⁵ L'étude de 2007 sur les approches sectorielles dans le secteur de l'agriculture n'a relevé que 15 opérations au niveau mondial (voir *Formulating and Implementing SWAps in Agriculture and Rural Development*, Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural).

et le FIDA n'a entrepris aucune nouvelle approche sectorielle après l'approbation de la politique.

10. **Les enseignements tirés de ces premières initiatives peuvent éclairer le développement par le FIDA de futures approches des PAR.** Bien que ces deux initiatives n'aient pas pleinement réussi à atteindre leurs objectifs, elles ont introduit d'importants éléments sur lesquels le FIDA peut s'appuyer dans ses futures activités de PAR. Ainsi, les seuils de déclenchement utilisés pour les tranches du MFF ont fourni des expériences dont on peut s'inspirer pour la formulation et le suivi des ILD. En outre, le caractère programmatique des approches sectorielles et leur focalisation sur les résultats ont permis de jeter les bases d'un financement programmatique axé sur les résultats (FAR) dans d'autres organisations⁶. Ces initiatives ont également livré un certain nombre d'enseignements sur les fondements essentiels des PAR, notamment un fort leadership gouvernemental et une capacité institutionnelle, de la part des pouvoirs publics et du personnel des IFI, de mettre au point les chaînes de résultats et les ILD appropriés. Elles ont souligné les problèmes que pose l'adaptation de nouvelles approches au contexte de chaque organisation et les efforts nécessaires pour renforcer, au sein d'une organisation, l'appropriation et les capacités institutionnelles.
11. **Plus récemment, des initiatives prometteuses ont permis d'améliorer la focalisation sur les résultats des projets d'investissement du FIDA.** Le financement fondé sur la performance joue un rôle croissant dans le domaine de la microfinance et les expériences qui en ont été tirées ont été transmises à divers prestataires de services financiers et clients dans le but d'améliorer l'accès au financement. Le FIDA a introduit des accords fondés sur la performance⁷ dans un certain nombre d'opérations de financement rural en utilisant des indicateurs axés sur les résultats comme déclencheurs pour le décaissement des fonds et d'autres activités d'appui aux projets⁸. On peut citer l'exemple du Programme d'élargissement du financement rural de la Zambie, qui lie les décaissements aux rapports trimestriels d'enquête de référence et d'impact. Les accords fondés sur la performance peuvent prendre de nombreuses formes pour encourager différents acteurs. Ces types de paiements incitatifs liés aux propres décaissements du FIDA représentent des innovations importantes, qui intègrent la réalisation des résultats dans les projets du FIDA. Des efforts seront faits pour repérer d'autres exemples d'innovation dans des projets antérieurs et en cours, et faire fond sur cette expérience en tant qu'approches pilotes des PAR du FIDA.
12. **Le FIDA a déployé un effort concerté pour évoluer de manière plus générale vers une focalisation accrue sur les résultats.** Le FIDA a mis en place une structure pour la mesure et la gestion des résultats, et pour le S&E aux niveaux du projet, du pays et de l'institution. Cette structure comprend les

⁶ L'expérience du FIDA dans le domaine des SWAp a été limitée à deux ou trois projets, qui n'ont pas été considérés comme pleinement réussis. Néanmoins, certains enseignements utiles en ont été tirés par le FIDA, et quelques résultats positifs en ont découlé pour les clients (par exemple une prestation de services plus participatives et axées sur les résultats en République-Unie de Tanzanie).

⁷ La définition acceptée d'un Accord fondé sur la performance (AFP) indique que l'Accord "i) est clair et précis quant aux résultats attendus et à la façon dont ils seront mesurés, et ii) renforce les incitations à obtenir une bonne performance parce qu'il définit les avantages (ou les sanctions) découlant de la réalisation (ou de l'absence de réalisation) des résultats escomptés (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, 2010) "Performance-Based Agreements: Incorporating Performance-Based Elements into Standard Loan and Grant Agreements", Washington.

⁸ Voir la note pratique du FIDA, "*Indicateurs clés de performance et accords fondés sur la performance dans la finance rurale*", octobre 2014. Ce document note que: i) les indicateurs fondés sur les résultats concrets sont surtout utilisés pour les modalités hors prêts; ii) les accords de prêt subsidiaires sont utilisés entre le projet et les prestataires de services financiers; iii) les accords de don sont utilisés lorsque le soutien provient d'un mécanisme de don du FIDA; iv) les accords de gestion sont utilisés lorsque le prestataire de services financiers est chargé de l'exécution d'une grande partie des activités dans le cadre d'un projet du FIDA; et v) d'autres types de conventions spéciales (lettres d'accord) peuvent aussi être utilisés. Un AFP peut être utilisé en suivant une concertation structurée à laquelle participent le FIDA et le prestataire de services financiers portant sur le contexte, les indicateurs, les moteurs de performance et les sanctions.

matrices de résultats du projet, les programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats (COSOP-AR), le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) fondé sur le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), et le RARI – le Rapport annuel indépendant d'évaluation du FIDA. Cette structure n'a toutefois pas totalement réussi à orienter davantage la focalisation du Fonds vers les résultats et les effets. Une étude de 2013 sur le FIDA a observé que "les mécanismes de mesure des résultats et de S&E du FIDA sont complexes dans leur conception, mais présentent des faiblesses dans la mise en œuvre"⁹. Les rapports annuels internes du FIDA ont aussi noté que, malgré les progrès d'ensemble en matière de supervision et de gestion des résultats, le S&E reste faible. Cela donne à penser qu'un effort plus concerté pour intégrer une focalisation sur les résultats dans les projets et programmes (et pas seulement dans les matrices de résultats jointes au projet) pourrait favoriser une meilleure orientation sur les résultats au FIDA. Il conviendra de déterminer, lors de la sélection des projets pilotes, les liens étroits et les synergies avec le cadre de gestion des résultats du COSOP et le cadre de résultats sous-tendant les instruments des PAR.

C. Activités pilotes volontaires impulsées par la demande

13. **La phase pilote sera impulsée par la demande et de nature volontaire.** Il est proposé qu'un petit nombre d'activités pilotes soient identifiées au second semestre de 2018 et au premier trimestre de 2019, par le biais d'interactions avec les divisions régionales. La direction demandera aux divisions régionales des propositions parmi lesquelles elle choisira les activités pilotes appropriées en se basant sur les contributions des homologues gouvernementaux et sur des critères qui indiqueraient l'adéquation de l'instrument au problème de développement.
14. La décision d'utiliser le PAR sera volontaire. Aucun pays ne sera obligé de l'utiliser, et aucun pays ne sera exclu a priori de son utilisation. Une évaluation des capacités sera effectuée, et, si nécessaire, des mesures appropriées seront prises en matière de renforcement des capacités et d'atténuation des risques pour les besoins des expérimentations menées dans les pays intéressés. Le montant des fonds alloués aux PAR dans le cadre de l'allocation de chaque pays au titre du SAFP demeure volontaire, et sera décidé d'un commun accord entre le FIDA et le pays, en fonction de la portée du type et de l'opération des PAR. Chaque pays pourra décider librement s'il souhaite consacrer la totalité de son allocation au titre du SAFP, ou seulement une partie, à une opération de PAR.

D. Activités pilotes pour une gamme de mécanismes des PAR dans des zones spécifiques

15. Le FIDA s'efforcera de réaliser des activités pilotes relatives à différents types de PAR pour déterminer ceux qui conviennent le mieux à ses capacités et à son avantage comparatif, en expérimentant les deux types de PAR - PAR relatifs à un projet et PAR programmatiques.
16. **Les prêts octroyés par le FIDA à des projets peuvent appuyer les gouvernements et encourager d'autres acteurs à se concentrer davantage sur les résultats et à mettre l'accent sur le point de vue des petits exploitants.** Il existe d'importantes possibilités de réorienter les prêts accordés par le FIDA à des projets dans le sens d'un modèle plus solide où les résultats sont liés aux décaissements, et de faire des résultats une partie intégrante du portefeuille d'investissements du FIDA. Ce mécanisme pourrait être appliqué dans un certain nombre de domaines auxquels le FIDA apporte actuellement son soutien, en faisant fond sur le financement limité fondé sur la performance actuellement proposé. Compte tenu de la focalisation sur les familles individuelles

⁹ Voir note de bas de page 2.

d'agriculteurs, les PAR du FIDA seraient particulièrement pertinents pour la fourniture de services publics tels que les services de vulgarisation, les infrastructures rurales et l'appui à la conversion des cultures liée à l'adaptation aux changements climatiques. Les PAR concernant des projets pourraient également être appliqués aux infrastructures à petite échelle, compte tenu du rôle du FIDA dans l'amélioration des rendements des petits exploitants et l'augmentation de leurs niveaux de revenu.

17. Le domaine des techniques et des investissements intelligents face au climat offre également un fort potentiel d'utilisation des incitations financières pour modifier le comportement des agriculteurs. Le FIDA sera encouragé à explorer d'autres domaines pour les projets pilotes de PAR et examinera les projets en cours et la réserve de financement additionnel pour déterminer les composantes ou les projets où pourrait être introduite une approche axée sur les résultats. Les critères de performance liés à l'exécution et aux résultats de ces services bénéficieraient de la contribution des petits exploitants, facilitée par le FIDA. Ces projets pourraient comporter des paiements liés aux résultats, effectués par le gouvernement central au bénéfice d'intermédiaires de niveau inférieur ou de prestataires de services, ce qui inciterait clairement les intermédiaires à fournir des services qui atteignent les résultats ciblés. Ils s'appuieraient sur l'expérience du FIDA en matière d'Accord fondé sur la performance (AFP) dans le domaine de la finance rurale, et des expériences d'autres IFI en matière de prêts d'investissement utilisant des indicateurs fondés sur les décaissements.
18. Dans le cas des PAR programmatiques, le FIDA pourrait jouer un rôle utile en intégrant le point de vue des petits exploitants dans les grands programmes gouvernementaux. Avec le temps, le FIDA pourrait se charger d'un rôle de premier plan dans un FAR programmatique, en particulier dans les petites économies où le FIDA peut fournir une part importante du financement pour le développement de l'agriculture. Le FIDA pourrait également intervenir à l'appui des programmes gouvernementaux au niveau provincial, en particulier dans les pays où le gouvernement central a encouragé les réformes provinciales, et où des programmes de dépenses sont consacrés au soutien des zones reculées et des populations rurales pauvres.

E. Partenariats durant la phase pilote

19. Tenant en partie à sa nouveauté, la complexité de l'instrument est bien reconnue. Le FIDA interviendra par conséquent en partenariat avec d'autres IFI, spécialement pour les PAR programmatiques. Au cours des stades initiaux de la phase pilote, la direction propose que le FIDA s'associe avec une autre IFI ayant une expérience en matière de PAR programmatiques, permettant au FIDA d'acquérir de l'expérience lors de sa première incursion dans ce domaine. Agissant en tant que cofinancier, le FIDA participerait avec l'IFI chef de file à la conception et l'exécution du FAR programmatique, en intégrant le point de vue des petits exploitants dans la conception et en supervisant potentiellement une partie spécifique du projet et des ILD connexes. Un système robuste sera nécessaire pour évaluer la contribution du FIDA et donner des indications quant aux rôles qu'il pourrait jouer à l'avenir pour appuyer les PAR programmatiques. À ce jour, ces programmes ont exigé le déploiement d'une capacité considérable d'organisation de réunions et de conduite de discussions avec les pouvoirs publics sur des questions clés de politiques et de développement institutionnel; il serait difficile pour le FIDA d'entreprendre seul ces activités. Le FAR requiert aussi la capacité d'évaluer les systèmes gouvernementaux à utiliser lorsque le financement est fourni directement pour un programme de dépenses gouvernementales. Le FIDA devrait dans un premier temps s'appuyer sur l'IFI chef de file pour la réalisation de ces évaluations techniques.

20. **Le FIDA peut faire appel à des compétences externes pour appuyer ses efforts dans le domaine des PAR.** Une fois identifiés les candidats pour les projets pilotes, un appui supplémentaire sera probablement nécessaire pour le processus de conception. Les principales caractéristiques de conception comprennent les paramètres de paiement, la détermination de la part du financement associée aux résultats, la structure de tarification et l'approche de la vérification. Le FIDA pourrait devoir recruter des consultants spécialisés dans le domaine du financement axé sur les résultats pour aider à cette conception. La communauté du développement dispose aussi de ressources considérables pour appuyer la conception des PAR, par le biais de programmes financés par des donateurs et des IFI. La Banque mondiale, notamment, a mis au point des stages de formation à différents niveaux pour renforcer les capacités du personnel sur les principaux aspects des PAR programmatiques. Les stages développent la capacité du personnel de formuler en connaissance de cause des jugements quant au choix en matière de conception des instruments, y compris les cadres de résultats et les ILD. Les stages évaluent également les domaines de compétence spécifique dans les évaluations fiduciaires, environnementales et sociales pour les PAR axés sur les programmes. D'autres institutions offrent une formation davantage centrée sur les PAR concernant des projets. Une fois les projets pilotes identifiés, le FIDA utilisera ces stages de formation pour les parties prenantes concernées. Le programme Capacity-Scan (qui aide les gouvernements à améliorer les résultats et la capacité de S&E) fait l'objet d'une activité pilote en milieu rural dans le cadre de l'initiative "Faire progresser le savoir pour un impact dans le secteur agricole" afin d'évaluer les systèmes et les capacités de gestion axés sur les résultats au niveau des pays et identifier les lacunes. Cela pourrait être déployé pour les projets pilotes de PAR du FIDA. À mesure que le FIDA s'oriente vers des PAR plus programmatiques, il peut tirer parti des évaluations de pays (par exemple de la gestion financière publique) entreprises par des IFI et d'autres groupes financés par des donateurs. Il pourrait aussi externaliser ces évaluations grâce au financement du Mécanisme de coopération technique pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets (FIPS) pour l'évaluation environnementale et climatique. Le FIDA est membre du Groupe de travail des Banques multilatérales de développement (BMD) sur la gestion financière, au sein duquel les aspects fiduciaires des PAR programmatiques sont souvent abordés. Le FIDA sera en mesure de tirer parti de la vaste expérience disponible dans ce domaine et de l'appliquer à ses propositions d'activités pilotes.

F. Financement des opérations pilotes par le biais des allocations au titre du SAFP

21. **Les opérations pilotes dans le domaine des PAR devront être adaptées à l'échelle du FIDA et financées à partir de l'allocation d'un pays au titre du SAFP.** Pour la phase pilote, les emprunteurs utiliseront une partie de leur allocation actuelle fondée sur la performance au titre de FIDA¹¹ pour financer les opérations de PAR. Il n'y aura aucune prime ou mise en réserve dans le SAFP pour les pays disposés à participer à une activité pilote de PAR. Il n'y aura pas non plus de part prescrite d'utilisation d'une allocation de pays. Chaque pays pourra décider librement du pourcentage de son allocation qu'il souhaitera, le cas échéant, consacrer aux PAR. Un financement additionnel sera alloué aux projets/programmes ayant de bonnes performances, conformément aux procédures en vigueur pour les projets d'investissement¹⁰.

¹⁰ Conformément aux procédures d'autres IFI, le financement additionnel aux PAR sera soumis aux mêmes procédures que les projets d'investissement.

G. Ressources dédiées à l'appui à la conception des activités pilotes

22. La conception et l'exécution des activités pilotes seront réalisées par le personnel existant. Compte tenu toutefois de l'apprentissage qui sera nécessaire pour effectuer ces nouvelles opérations, la direction suggère de consacrer un montant limité de ressources additionnelles à la conception et à l'exécution durant FIDA11.
23. Conscient des contributions qu'il pourrait apporter dans le domaine des politiques, le FIDA a élargi ses services liés aux savoirs et s'engage à plus grande échelle dans la concertation sur les politiques. Bien que les ressources destinées à l'expansion de ses services hors prêts aient été limitées, le FIDA propose à présent des instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets (FIPS) comme nouvelle source de financement pour fournir des services d'analyse et de conseil à l'appui de la participation à l'élaboration des politiques pour le secteur rural. Le financement proposé appuierait l'analyse portant sur les politiques et la participation aux processus d'action des pouvoirs publics pertinents pour les secteurs ruraux, y compris des évaluations, au niveau national et local, du cadre d'action sectoriel, des lacunes dans ce cadre d'action et des évaluations des capacités d'élaboration et de mise en œuvre des politiques. Le financement du FIPS est également envisagé pour appuyer les partenariats, notamment les consultations avec les principales parties prenantes. Ce financement permettra au FIDA de préparer les projets axés sur les résultats (avec par exemple de meilleurs paramètres de performance pour la prestation de services agricoles) et de mettre au point des programmes qui appuient la réforme des politiques et des institutions gouvernementales au sens large.

H. Durée de la phase pilote

24. **La phase pilote durera six ans et le nombre des opérations sera adapté en fonction des évaluations des capacités.** Il est proposé que le FIDA entreprenne au moins deux ou trois projets pilotes (représentant une part modeste de l'approbation annuelle de projets) sur une période de six ans. Cela permettra une évaluation des processus et de l'impact à la fin de la période pilote. La BASD et la Banque interaméricaine de développement (BID) ont toutes deux introduit des programmes pilotes de six ans afin de disposer d'un temps suffisant pour l'examen et l'évaluation¹¹. En fonction des résultats de ces projets pilotes, la direction proposera une modalité pour intégrer une forme plus permanente de PAR au FIDA.

I. Autoévaluation au bout de trois ans

25. **Une autoévaluation sera entreprise trois ans après l'approbation de la première activité pilote.** La direction estime que les trois premières années d'une activité pilote devraient permettre de tirer un certain nombre d'enseignements, concernant notamment: i) les coûts de conception et de supervision; ii) la demande des emprunteurs; iii) le rôle joué par le FIDA dans la conception de l'opération; iv) l'évaluation des critères retenus par le FIDA pour la sélection des activités pilotes; v) le niveau de connaissance du personnel de l'instrument des PAR et la nécessité de poursuivre l'apprentissage/la formation; vi) les évolutions du décaissement dans l'opération en cours; et vii) l'expérience du

¹¹ Ainsi, le document d'orientation de la BASD intitulé "*Piloter un financement axé sur les résultats pour la modalité des programmes*" (août 2012) souligne que "pour faciliter l'apprentissage par la pratique, la BASD devrait conduire des activités pilotes du FAR pour la modalité des programmes pendant six ans, délai minimum requis pour fournir suffisamment d'informations en vue d'un examen ultérieur du FAR pour les opérations de programme, y compris leurs aspects de conception et d'exécution. Durant la phase pilote, la BASD mettra en place des mesures de formation, de diffusion, de consultation et d'apprentissage. Elle tirera également des enseignements des expériences d'autres organismes de développement et échangera des informations avec eux. L'expérience tirée du projet pilote éclairera la future orientation politique du FAR pour la modalité des programmes". Le projet pilote de prêts fondés sur les résultats de la BID a également une durée de six ans.

recueil des données par la partie indépendante désignée dans le cadre du protocole de vérification pour les ILD.

J. Critères pour le choix des opérations pilotes pouvant être couronnées de succès

26. **Les critères de sélection des opérations pilotes seront fondés sur les enseignements tirés et incluront la volonté et l'engagement du gouvernement.** L'adoption de l'instrument sera de nature volontaire: aucun pays ne sera obligé d'utiliser les PAR et aucun pays ne sera exclu a priori de leur utilisation. La décision concernant l'utilisation de l'instrument résultera d'une analyse conjointe du problème de développement par le FIDA et l'emprunteur et de la conclusion selon laquelle les PAR pourraient constituer une solution plus efficace qu'un projet d'investissement traditionnel. La volonté des gouvernements d'élaborer des approches des PAR dans le secteur agricole sera décisive, et la capacité du FIDA de mener des discussions fréquentes avec ses homologues sur les résultats des projets et sur les ILD (par exemple par l'intermédiaire des bureaux de terrain) constituera un critère de sélection important. Dans le cas des PAR programmatiques, le FIDA aura également des consultations avec des IFI sur une série d'instruments potentiels – Programme pour les résultats (PforR), prêts axés sur les résultats, financements axés sur les résultats – dans la réserve pour rechercher des possibilités de programmes de cofinancement conformes au mandat du FIDA. Les critères de sélection des opérations pilotes seront également déduits des enseignements tirés par d'autres IFI. L'un des critères essentiels pour la réussite des opérations programmatiques pilotes sera que les pays disposent d'un programme agricole bien défini dans le cadre des dépenses nationales et que le gouvernement et le FIDA aient une compréhension claire des types de résultats à atteindre, de la séquence des résultats pour y parvenir, des acteurs à encourager et du type de données disponibles pour le suivi des résultats.

K. Choix réaliste et partagé d'ILD¹²

27. **Le choix des bons indicateurs liés au décaissement est essentiel et doit être réalisé conjointement et réaliste.** Dans les PAR, les décaissements sont effectués en fonction de la réalisation de certains objectifs, comme convenu dans la définition des ILD. Pendant la préparation du programme, le FIDA collaborera avec les emprunteurs pour déterminer un ensemble d'indicateurs choisis parmi ceux figurant dans le cadre de résultats du programme à inclure dans la matrice des ILD. Des activités de renforcement des capacités seront menées en matière de conception des ILD, et pour faire en sorte que les cibles à atteindre et les modalités de paiement soient bien comprises de la même manière par les deux parties. Durant l'exécution, le suivi de la réalisation des ILD permet à l'IFI et aux emprunteurs d'évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement d'un programme, et de les réorienter le cas échéant. Bien que de natures diverses, les ILD doivent être axés sur les résultats ou les effets souhaités; il peut également s'agir de résultats ou d'effets intermédiaires. Le choix des ILD devra prendre en considération les aspects concrets de la mesure, du suivi et de la vérification des résultats. Les ILD devront être clairement définis et mesurables, et assortis de protocoles clairs en matière de suivi. Les ILD devront être structurés de manière à prendre en compte le contexte national et la capacité de l'emprunteur, et devront être réalistes dans l'examen de la question de savoir s'il sera possible d'atteindre les résultats choisis comme ILD durant la période d'exécution. À cet égard, il est important que les gouvernements soient clairement aux commandes dans la conception des approches et des programmes de PAR et que les résultats

¹² La présente section et la suivante sont largement inspirées de la Note d'orientation de la Banque mondiale sur son Programme pour les Résultats (2012) qui constitue un point de référence pour le choix des ILD et le protocole de vérification, suivi par toutes les IFI qui ont introduit les PAR programmatiques.

d'ensemble à atteindre et les ILD spécifiques à utiliser soient élaborés de manière participative avec la participation active de toutes les parties prenantes.

L. Vérification indépendante des ILD

28. **Le protocole de vérification des ILD doit être solide et agréé.** Durant la préparation de l'opération de PAR, le FIDA collaborera avec les partenaires et l'emprunteur pour mettre au point et approuver le protocole de vérification des ILD qui confirmera qu'ils ont été atteints. Le protocole de vérification comprendra, au minimum, les éléments suivants:
- une définition claire de l'ILD et de la manière dont il sera mesuré;
 - une définition objective et détaillée des éléments nécessaires pour considérer que l'ILD a été atteint;
 - une indication sur le point de savoir si les décaissements associés à l'ILD seront reproductibles à plus grande échelle;
 - une définition des sources de données qui seront utilisées pour mesurer la réalisation de l'ILD, y compris la fréquence de communication de l'information;
 - des données de référence et le calendrier attendu de réalisation des ILD, clairement établi sur la base de sources de données comparables;
 - le nom de l'organisme gouvernemental ou de l'entité tierce à qui incombera la responsabilité de la fourniture des données pertinentes et de la vérification de la réalisation des ILD.
29. Le protocole de vérification des ILD devra constituer une partie intégrante des modalités de suivi et de compte rendu relatives à l'opération de PAR, et les équipes devront convenir du processus par lequel on vérifiera que chaque ILD a été atteint. Le protocole de vérification des ILD et les modalités connexes de vérification seront joints en annexe au document de conception.
30. **La vérification des ILD doit être crédible et indépendante.** Le FIDA et l'emprunteur se concerteront pour convenir de modalités appropriées qui permettront de vérifier de manière crédible que les ILD ont été atteints. Ces arrangements pourraient inclure les systèmes établis de suivi du programme s'il a été déterminé qu'ils possèdent la capacité de produire des données objectives, de bonne qualité et fiables permettant de vérifier, en temps utile, que les ILD ont été atteints. On pourrait, par ailleurs, faire intervenir des mécanismes de vérification externes, en ayant notamment recours à un organisme national indépendant (comme le bureau national des statistiques) ou à des tierces parties (comme des ONG, des organismes de vérification du secteur privé, des institutions universitaires). Toute institution externe fournissant une vérification devra impérativement faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer qu'elle possède l'expérience et la capacité requises pour entreprendre une vérification crédible. L'objectif premier est de s'assurer qu'un mécanisme crédible est en place pour le suivi, la mesure et la vérification de la réalisation des ILD. Dans un certain nombre de cas, la Banque mondiale a eu recours à des sociétés ou des consultants externes (tant locaux qu'internationaux). Les sociétés peuvent offrir capacité et crédibilité lorsque l'indépendance des organismes gouvernementaux peut être mise en doute. Les coûts de la vérification sont normalement inclus dans les coûts du programme.
31. La vérification est axée sur les mesures quantitatives des produits, des effets intermédiaires ou des résultats, tels qu'ils sont décrits dans le document de projet. Elle ne constitue pas une évaluation subjective de la performance du projet, et elle n'est pas réalisée en consultation avec le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). IOE n'intervient nullement dans l'évaluation ou la vérification des

mesures liées aux ILD. IOE évaluera le projet/programme à son achèvement, conformément à la pratique en vigueur pour les projets d'investissement.

M. Mesures d'atténuation du risque

32. **Les risques inhérents à l'élaboration d'une nouvelle approche seront pris en compte et atténués.** L'un des risques majeurs liés aux PAR réside dans la possibilité qu'un projet ne décaisse pas de fonds. Cela peut être atténué de plusieurs façons. Par exemple, dans le cas d'un PAR programmatique, une attention particulière devrait être accordée à la pondération respective de chacun des ILD. L'accord entre l'IFI et le gouvernement devrait indiquer explicitement le pourcentage du prêt pouvant être décaissé si les ILD ne sont que partiellement atteints. Il se peut que les attentes doivent être révisées, puisque le calendrier des décaissements peut être moins prévisible que dans le cas des prêts d'investissement. En ce qui concerne les PAR programmatiques, l'utilisation des systèmes nationaux nécessite une évaluation approfondie *ex ante* et un accord entre le gouvernement et l'IFI sur les plans d'action du programme. Le FIDA atténuera le manque de capacités pour entreprendre ces évaluations en se fondant sur les évaluations techniques entreprises par l'IFI chef de file (à examiner et à approuver par le FIDA). Le risque que le gouvernement ne remplisse pas ses obligations envers les plans d'action du programme peut être atténué en finançant les efforts de renforcement des capacités dans le cadre de l'opération. Conformément aux pratiques des autres IFI en matière de PAR programmatique, des décaissements anticipés de l'ordre de 15 à 25% à la signature pourraient être proposés à l'emprunteur afin qu'il entreprenne les améliorations requises des systèmes nationaux, si elles constituent un objectif du projet¹³. Les risques spécifiques au secteur agricole, tels qu'ils sont énoncés dans la Note conceptuelle relative aux prêts axés sur les résultats, seront en outre atténués en choisissant principalement des ILD liés aux produits et aux effets intermédiaires, dont la mesure est moins difficile à réaliser.

N. Approbation du Conseil d'administration

33. **La phase pilote sera limitée dans le temps et conçue comme une activité d'apprentissage, avec la pleine participation du Conseil d'administration.** La proposition suggère que les PAR du FIDA ne soient pas guidés par une nouvelle politique; des orientations provisoires seraient au contraire fournies par la direction pour la conception et l'exécution des opérations pilotes appuyées. La phase pilote sera limitée dans le temps et conçue comme une activité d'apprentissage. Il est également suggéré, dans la proposition, que le lancement des activités pilotes soit accompagné d'une indication des éventuelles dérogations qui devraient être consenties à une quelconque politique et que devrait approuver le Conseil d'administration. Chaque projet pilote sera également présenté au Conseil d'administration pour examen et approbation. Au moment de cette présentation, la direction, en consultation avec le Conseil d'administration, examinera la nécessité de toute éventuelle modification, sur plan juridique ou des politiques, pour intégrer cet effort. On portera l'attention maximale aux exigences juridiques et fiduciaires, en s'appuyant sur les enseignements déjà tirés par le biais du forum des BMD.

¹³ La directive de la Banque mondiale pour le PforR stipule que "pour fournir à un emprunteur des ressources permettant au programme de démarrer ou de faciliter la réalisation des ILD, la Banque peut accepter un paiement anticipé (suite à l'entrée en vigueur du contrat de financement) jusqu'à concurrence de 25% du financement (sauf si un pourcentage plus élevé est approuvé par la direction) pour un ou plusieurs ILD qui n'ont pas encore été atteints ("avance"). Lorsque les ILD pour lesquels une avance a été versée sont atteints, le montant de l'avance est déduit (recouvré) du montant devant être déboursé en vertu de ces ILD".

Appendix: The Disbursement-linked Indicator matrix¹⁴

1. The payment mechanism under each DLI should be clear and reflected in the DLI matrix. The financing amount allocated per DLI is determined by the IFI, in discussions with borrowers, based on the relative importance of the indicator to provide the incentive needed for achieving overall Program goals and outcomes. The more significant the DLI is for the achievement of the expected Program results, the more consideration should be given to assigning a higher portion of the financing amount to it.
2. Payment against one DLI can be proportionate. In discussions with the borrower, the Fund may agree to make disbursements against a DLI scalable—with the disbursement of financing proceeds proportional to the progress towards achieving the DLI. The decision to define scalable disbursements for a DLI should take into careful consideration the effect of a partial achievement of the indicator on the continued progress in the Program's results framework and on the eventual achievement of the entire development objective. In other words, scalability of disbursements may not apply to all DLIs. For instance, if a DLI refers to an action (e.g., modernization of procurement system in place), then it is either done or not. For each DLI with scalable disbursement, teams agree with the borrower on the formula to determine the amount of financing proceeds to be disbursed relative to the level of achievement of the DLI.
3. The DLI matrix will ensure clear overview of milestones and expected disbursements. The DLIs and the financing amounts allocated to the achievement of each DLI are recorded in the DLI Matrix. Taking into account the number of DLIs, the expected timing of DLI achievement, and the client's expected financing needs, the task team proposes an indicative time table for DLIs achievement and disbursement (e.g., on an annual, semi-annual, or quarterly basis). This time table is part of the DLI Matrix. A DLI can be specific to one period or defined to have stepwise targets over a series of periods. If DLIs are not achieved in the period initially planned, and are not time bound, they need not expire; the financing amount allocated to those DLIs may be made available for disbursement if the DLI is realized in later periods prior to the closing date. Similarly, if DLIs are achieved ahead of the expected period, disbursements can be claimed ahead of schedule. Lastly, if a DLI is not achieved by Program completion, the financing amount allocated to this DLI is not disbursed.

¹⁴ This section is largely sourced from the World Bank Programme for Results Guidance note (2012) which is a benchmark for the DLI choice and verification protocol, followed by all other IFIs who have introduced programmatic Results Based Lending