

Cote du document: EB 2018/125/R.9  
Date: 31 octobre 2018  
Point de l'ordre du jour: 3 e) ii) **F**  
Distribution: Publique  
Original: Anglais



Investir dans les populations rurales

## Stratégie et plan d'action du FIDA en matière de cofinancement

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

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Ruth Farrant**

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

**Jill Armstrong**

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

**Lisandro Martin**

Directeur de la  
Division Afrique de l'Ouest et du Centre  
téléphone: +39 06 5459 2388  
e-mail: lisandro.martin@ifad.org

#### Questions techniques:

**Deirdre McGrenra**

Chef de l'Unité  
des organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2974  
courriel: gb@ifad.org

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

---

Pour: **Approbation**

## **Table des matières**

<b>Sigles et acronymes .....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>I. Contexte .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Base de la stratégie .....</b>	<b>2</b>
<b>A. Analyse de l'expérience du FIDA.....</b>	<b>3</b>
• Résultats de l'étude analytique.....	3
• Éclairage apporté par le personnel du FIDA .....	3
• Enseignements tirés par les autres banques multilatérales de développement.....	4
<b>III. La stratégie.....</b>	<b>5</b>
<b>A Vision et principes .....</b>	<b>5</b>
<b>B. Cadre pour la mobilisation des ressources .....</b>	<b>6</b>
<b>C.Approche stratégique du FIDA par source de financement.....</b>	<b>7</b>
• Cofinancement national .....	7
• Cofinancement international.....	9
• Secteur privé .....	12
<b>IV. Mesure et suivi.....</b>	<b>13</b>
<b>V. Rôles et responsabilités .....</b>	<b>14</b>
<b>A. Rôle de chef de file du FIDA.....</b>	<b>14</b>
<b>B. Rôle du Département de la gestion des programmes .....</b>	<b>14</b>
<b>C. Rôle des directeurs de pays et des CPP .....</b>	<b>14</b>
<b>D. Appui institutionnel .....</b>	<b>14</b>
<b>Annexe I Plan d'action pour une mise en œuvre efficace.....</b>	<b>16</b>
<b>Annexe II Vue d'ensemble des dépenses des donateurs et des États consacrées à l'agriculture.....</b>	<b>21</b>
<b>Annexe III Synthèse des résultats de l'analyse du cofinancement au FIDA....</b>	<b>24</b>
<b>Annexe IV Méthode de ventilation des objectifs institutionnels de cofinancement.....</b>	<b>32</b>
<b>Appendice I Note technique sur les contributions en nature</b>	

## **Sigles et acronymes**

ABC	Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole
AOI	Indice d'orientation agricole
APD	Aide publique au développement
APR	Division Asie et Pacifique
AVP	Vice-Président adjoint
BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
ESA	Division Afrique orientale et australe
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GRIPS	Système de projets d'investissement et de dons
ICO	Bureau de pays du FIDA
IDA	Association internationale de développement
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
LAC	Division Amérique latine et Caraïbes
MFEF	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
ODD	Objectifs de développement durable
PFR	Pays à faible revenu
PMD	Département de la gestion des programmes
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
WCA	Division Afrique de l'Ouest et du Centre

## Résumé

1. La stratégie de cofinancement du FIDA et le plan d'action y afférent s'inscrivent dans la vision claire du rôle à moyen et long terme du Fonds en tant que rassembleur de financements en faveur du développement, telle que définie dans le modèle opérationnel pour la Onzième reconstitution des ressources (FIDA11). Par cette stratégie et ce plan d'action, le FIDA entend appuyer ses efforts de cofinancement pour atteindre les objectifs définis pendant les Consultations sur FIDA11.
2. Le Fonds y considère le cofinancement comme le moyen de parvenir à une fin tout en engrangeant des avantages qui vont bien au-delà de l'obtention d'un financement additionnel. En effet, grâce à l'augmentation du nombre de bénéficiaires, le cofinancement démultiplie l'impact pour les populations rurales pauvres. Il donne également naissance à des partenariats et à des échanges de savoirs fructueux, aidant les pays et les partenaires de développement à faire coïncider leurs stratégies pour trouver des solutions plus efficaces.
3. Conformément à la vision du FIDA exposée dans le Cadre de transition et le nouveau modèle opérationnel, les Membres devront tout mettre en œuvre pour apporter, dans la mesure de leur situation financière, des financements de contrepartie à la totalité des projets appuyés par le Fonds.
4. S'agissant du cofinancement national, le FIDA mettra surtout l'accent sur le cofinancement public, preuve irréfutable de l'engagement de l'État et de son appropriation des projets, mais aussi indicateur fiable de durabilité. L'objectif sera de conclure des cofinancements avec de grands partenaires nationaux dès le début des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) ou la conception des projets, avec un engagement accru des bénéficiaires.
5. Le FIDA s'emploiera à adopter une approche programmatique qui s'intègre à la planification nationale du développement agricole, mais aussi à obtenir une plus grande mobilisation en concevant des projets plus vastes et plus simples, car ce sont eux qui attirent le plus de cofinancement.
6. Sur le plan du cofinancement international, le Fonds privilégiera les partenariats durables et systématiques avec des organisations bilatérales et multilatérales triées sur le volet, en fonction de la complémentarité des interventions. Les mémorandums d'accord actuels avec les principaux partenaires seront complétés par des plans d'action régionaux contrôlables qui recenseront, après échanges sur la réserve de projets, les possibilités de financement commun et définiront les étapes et jalons à venir.
7. Les COSOP deviendront les dépositaires des plans d'engagement des pays, qui détailleront les principaux partenaires, leur rôle dans les projets/programmes du FIDA, ainsi que les ressources à mobiliser. Parce qu'il permettra une interaction constante avec les pouvoirs publics et les partenaires sur le terrain, le renforcement de la présence du Fonds dans les pays sera essentiel à la pérennité du programme de cofinancement.
8. Le FIDA s'emploiera à utiliser les modèles qui permettent de réduire les coûts de transaction. Par ailleurs, dans des cas précis, il se montrera plus flexible, adaptant ses processus, ses procédures et son calendrier d'approbation pour qu'ils coïncident davantage avec les procédures et processus de ses partenaires. S'appuyant sur l'expérience réussie et les enseignements tirés par les autres institutions financières internationales (IFI), le FIDA cherchera à mettre en place des dispositifs mutualisés, par exemple des fonds fiduciaires multidonateurs, pour réduire les coûts de transaction.
9. Le programme de cofinancement sera étayé, à tous les niveaux, par la définition claire des actions et des responsabilités, conformément aux dispositions du plan

d'action (voir annexe I). Les directeurs régionaux seront responsables de la réalisation des objectifs régionaux. Dans chaque région, des objectifs indicatifs par pays seront utilisés de manière flexible et nourriront les débats sur les COSOP.

10. Le succès de la stratégie de cofinancement dépendra de l'efficacité de la mise en œuvre et de l'engagement de toutes les divisions concernées. Le plan d'action repose sur les dimensions phares du cadre de mobilisation des ressources, les rôles et responsabilités de toutes les parties étant clairement définis. S'appuyant sur la note technique figurant à l'**appendice I**, plusieurs unités du siège apporteront un appui institutionnel, notamment pour la mesure des contributions en nature. Pour soutenir la mise en œuvre, une formation opérationnelle sera proposée dans le cadre du module de mobilisation des ressources de l'Académie des opérations du FIDA.

# Stratégie et plan d'action du FIDA en matière de cofinancement

## I. Contexte

1. Le Programme d'action d'Addis-Abeba, les objectifs de développement durable (ODD), l'Agenda 2063 de l'Union africaine et la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement ont reconnu que la mobilisation des ressources nationales auprès des secteurs public et privé était une condition indispensable de l'action menée pour éliminer durablement la pauvreté. Ce constat est parfaitement cohérent avec la vision du FIDA exposée dans le Cadre de transition et le nouveau modèle opérationnel de FIDA11, en application duquel les Membres doivent tout mettre en œuvre pour apporter, dans la mesure de leur situation financière, des financements de contrepartie<sup>1</sup> à la totalité des projets appuyés par le Fonds.
2. Afin d'optimiser la contribution du FIDA aux ODD, la réforme du modèle opérationnel opérée dans le cadre de FIDA11 vise notamment à faire du Fonds, outre son rôle de prêteur direct, un rassembleur de financements en faveur du développement. Le FIDA s'est fixé un objectif de cofinancement ambitieux pour FIDA11, à savoir un ratio d'ensemble de 1/1,4 (1/0,8 pour le cofinancement national et de 1/0,6 pour le cofinancement international). Bon nombre d'autres IFI ont adopté une démarche qui va dans le même sens, c'est-à-dire catalyser et mobiliser les ressources financières pour le développement comme élément central de leurs stratégies à long terme<sup>2</sup>.
3. Des tendances récentes révèlent un accroissement de l'aide publique au développement (APD) en faveur de l'agriculture<sup>3</sup> et citent un certain nombre de donateurs bilatéraux, notamment l'Allemagne, le Canada, la République de Corée, les Émirats arabes unis, les États-Unis, la France, le Japon, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Les organisations multilatérales, par exemple la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BASD), l'Union européenne (UE), la Banque interaméricaine de développement (BID) et la Banque mondiale, font également partie des sources potentielles de financement pérenne pour l'agriculture et le développement rural (voir **annexe II** pour plus de détails).
4. Comme il est désormais largement admis que la transformation des zones rurales (et du secteur agricole de manière plus générale) est essentielle à la réalisation des ODD, d'autres IFI s'y intéressent à nouveau. L'avantage comparatif du FIDA et le savoir-faire unique dont il dispose en matière de collaboration avec les petits exploitants agricoles et les groupes marginalisés des zones rurales reculées en font un partenaire privilégié pour cette catégorie d'investissements.
5. Comme le concluait l'Évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA, le cofinancement permet d'augmenter le nombre de bénéficiaires, favorise la mutualisation des savoirs entre cofinanceurs, améliore la coordination de l'aide, facilite le dialogue avec les pouvoirs publics et offre des perspectives de reproduction à plus grande échelle des expériences réussies afin d'obtenir un impact plus important.
6. Le cofinancement est un élément essentiel du Cadre de transition du FIDA, qui définit les principes directeurs de l'engagement du Fonds auprès des pays emprunteurs en fonction du contexte national et du stade de transition. La méthode de transformation des objectifs institutionnels en objectifs régionaux et en

<sup>1</sup> Dans ce contexte, le terme "financements de contrepartie" est synonyme de "cofinancement public".

<sup>2</sup> Voir Banque asiatique de développement, *Stratégie 2030 pour une région Asie-Pacifique prospère, inclusive, résiliente et soutenable*, et Association internationale de développement (IDA), *Dix-huitième reconstitution – Cap sur 2030 : Investir dans la croissance, la résilience et les opportunités*.

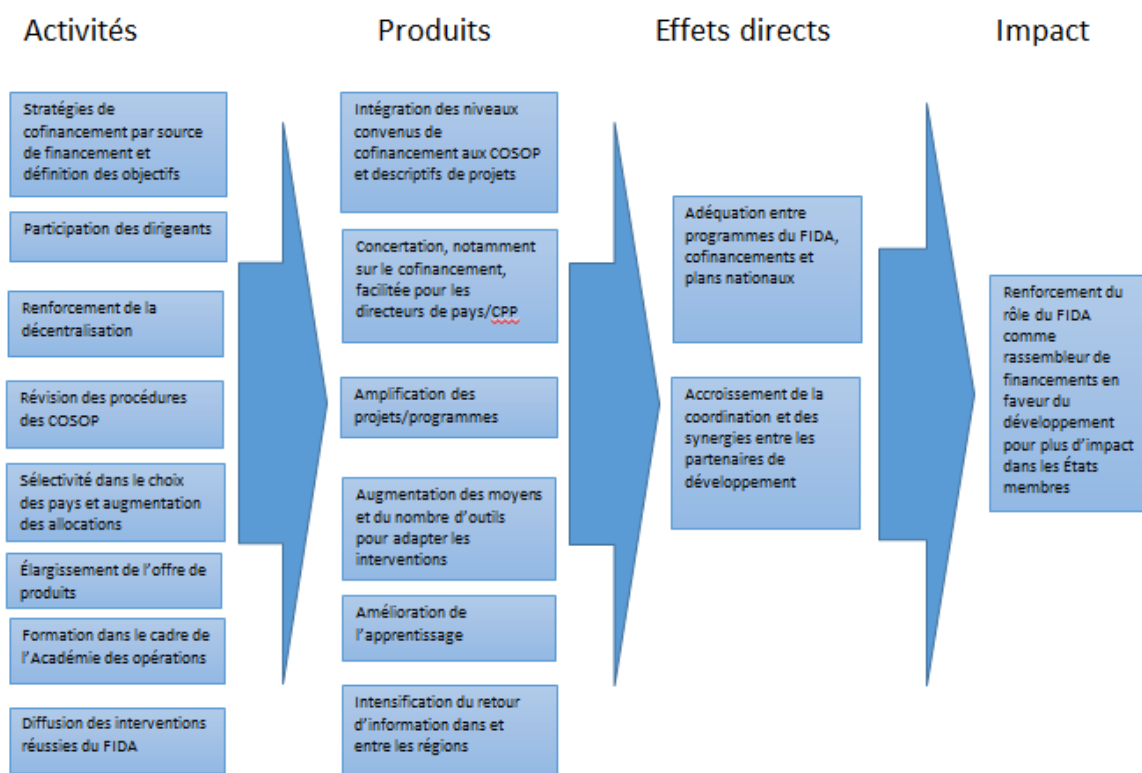
<sup>3</sup> Source: base de données de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'APD.

objectifs indicatifs nationaux traduit la reconnaissance de la diversité des besoins des pays.

- Plusieurs grandes réformes et initiatives proposées dans le cadre de FIDA11 confortent le rôle de rassembleur de financements en faveur du développement du Fonds. Il s'agit notamment de l'accroissement de la décentralisation (le lien avec le siège étant renforcé pour garantir la diffusion des savoirs essentiels), de la révision des procédures applicables aux COSOP, du renforcement de la sélectivité dans le choix des pays, du raccourcissement du cycle des projets et d'une focalisation accrue sur la qualité des projets, autant de facteurs dont il a été établi qu'il existe une corrélation positive entre eux et l'augmentation du cofinancement et l'efficacité de l'exécution obtenues grâce à un certain nombre de politiques et d'outils nouveaux. La théorie du changement simplifiée (**graphique 1**) illustre les effets concrets de ces efforts.

Graphique 1

### **Théorie du changement appliquée au renforcement du rôle du FIDA comme rassembleur de financements en faveur du développement**



## **II. Base de la stratégie**

- Les tendances récentes en matière de cofinancement par le FIDA, qui révèlent une dégradation du ratio (1/0,86 dans FIDA10 contre 1/1,15 dans FIDA9), plaident en faveur d'une approche plus stratégique. Cette stratégie s'appuie sur l'analyse de l'expérience du Fonds s'agissant de cofinancement ainsi que sur les leçons qui peuvent en être tirées. Pour étayer son élaboration, une analyse quantitative approfondie des facteurs déterminants du cofinancement<sup>4</sup> a été menée, tandis que l'éclairage du personnel et de la direction du Fonds a été recueilli grâce à des

<sup>4</sup> Les résultats de l'étude ont été présentés lors des deux premières réunions du Groupe de travail sur le cadre de transition, à l'occasion desquelles les principaux points de la stratégie de cofinancement ont été approuvés.

consultations et à un sondage. La stratégie s'appuie également sur les leçons tirées par les autres banques multilatérales de développement (BMD).

## **A. Analyse de l'expérience du FIDA**

### **• Résultats de l'étude analytique**

9. L'analyse de l'expérience du FIDA en matière de cofinancement a permis de repérer les vecteurs importants de cofinancement national et international (**annexe III**). Les éléments phares de cette analyse sont abordés dans les paragraphes suivants.

#### **a) Cofinancement national**

- i) Les pouvoirs publics constituent la principale source de cofinancement national, suivis par les bénéficiaires et les institutions financières nationales. Le cofinancement national a reculé, s'établissant à 2,3 milliards d'USD pendant FIDA9 contre 1,8 milliard d'USD pendant FIDA10<sup>5</sup>, essentiellement en raison d'une baisse du cofinancement public.
- ii) Il existe une corrélation positive entre le niveau de cofinancement national, le niveau de revenu d'un pays et plusieurs autres facteurs, notamment: i) la taille des projets, ii) l'existence d'un bureau de pays du FIDA, iii) la performance du FIDA en tant que partenaire de développement, iv) la performance du projet, v) le nombre de bailleurs de fonds et vi) le niveau de cofinancement international. Sans surprise, le cofinancement national et la fragilité ou la vulnérabilité affichent une corrélation négative. Les ressources de base du FIDA sont de plus en plus orientées vers les situations de fragilité, l'objectif étant de suppléer la dégradation des capacités des États.

#### **b) Cofinancement international**

- i) Le cofinancement international s'est lui aussi inscrit en forte baisse, passant de 1,7 milliard d'USD pendant FIDA9 à 905 millions d'USD<sup>6</sup> pendant FIDA10, en raison d'un moindre apport de la BASD, de l'UE et de la Banque mondiale.
- ii) Le niveau de cofinancement international est positivement corrélé à certains facteurs, dont: i) l'existence d'un bureau de pays du FIDA, ii) le nombre de projets gérés par le chargé de programme de pays (CPP), iii) la taille des projets et iv) le niveau de cofinancement national. On a constaté une corrélation entre le cofinancement international, le niveau de revenu des pays, la stabilité politique et les capacités institutionnelles.

10. L'analyse permet donc de conclure que l'accroissement du cofinancement exige une stratégie propre à chaque source de financement national et international. Elle souligne également la nécessité d'adapter l'approche du FIDA aux spécificités régionales et aux contextes nationaux.

### **• Éclairage apporté par le personnel du FIDA**

11. Des consultations et un sondage menés auprès du personnel font ressortir un certain nombre de points susceptibles de soutenir le programme de cofinancement du FIDA.

---

<sup>5</sup> Les chiffres de 2018 estiment la réserve de cofinancement national au 28 juin 2018.

<sup>6</sup> Les chiffres de 2018 estiment la réserve de cofinancement international au 28 juin 2018.



**a) Cofinancement national**

12. L'espace budgétaire, l'appropriation et l'engagement des dirigeants des pays sont autant d'éléments qui ont une influence majeure sur le niveau de cofinancement public. Pour optimiser les chances de succès, il faut cibler le bon niveau de responsabilité au sein des ministères, notamment dans les ministères autres que ceux de l'agriculture, par exemple les finances. Une meilleure adéquation entre les objectifs des projets du FIDA et les priorités publiques, ainsi que la bonne intégration aux plans et budgets nationaux sont également des facteurs clés.
13. Enfin, le fait d'adopter une approche programmatique de la planification couvrant plusieurs cycles du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et d'augmenter les allocations au titre du SAFP peut également avoir des effets positifs sur le cofinancement.

**b) Cofinancement international**

14. Le cofinancement international présente des avantages considérables et un impact plus important. Toutefois, en raison des différences entre les cycles, les procédures et les exigences des différents acteurs, la collaboration avec de multiples donateurs multilatéraux entraîne une hausse des coûts de transaction, résultant de la nécessité d'établir des liaisons individuelles avec plusieurs homologues.
15. L'expérience du FIDA en matière de mécanismes de financement de type Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire (Fonds fiduciaire espagnol) a produit des résultats très encourageants<sup>7</sup>. Dans différentes régions, ce fonds a été un outil efficace pour ce qui est d'apporter un financement additionnel aux projets du FIDA: un outil compatible avec les procédures du Fonds.

**c) Contraintes internes pesant sur la mobilisation des ressources**

16. La mobilisation des ressources par des cofinancements nationaux ou internationaux accroît la charge de travail des CPP. La nouvelle structure décentralisée du FIDA répondra à ce problème en renforçant le soutien technique et administratif dont bénéficient les directeurs de pays et les CPP, ce qui leur permettra de se consacrer davantage à la concertation sur les politiques et à l'établissement de partenariats. Le renforcement du soutien apporté par le siège passera notamment par une large diffusion des informations relatives à l'impact potentiel des projets et programmes du FIDA, et par une participation ponctuelle des directeurs des opérations et des divisions techniques à la concertation liée aux COSOP, projets et programmes.

**• Enseignements tirés par les autres banques multilatérales de développement<sup>8</sup>**

17. Même si toutes les BMD ne possèdent pas de stratégies spécifiques de cofinancement<sup>9</sup>, des enseignements peuvent être tirés de l'évaluation de leur expérience en matière de cofinancement et de fonds fiduciaires:
  - a) La Banque mondiale estime depuis longtemps que les fonds fiduciaires apportent un financement pluriannuel à la fois significatif et prévisible. Afin de rationaliser les modalités de gouvernance et d'information, et de réduire les coûts de transaction, tous les fonds fiduciaires sont gérés par la Banque mondiale conformément à ses propres procédures, et les nouveaux fonds

<sup>7</sup> Les effets du Fonds fiduciaire espagnol n'ont pas encore été évalués, mais plusieurs résultats positifs ont déjà été observés: i) une augmentation du nombre de bénéficiaires des services, ii) des ressources collectives bénéficiant de meilleures pratiques de gestion, iii) le développement et la remise en état de zones irriguées, de systèmes d'eau potable et d'eau pour le bétail, de sites de stockage, de transformation et de vente, et de routes, iv) une augmentation du nombre de personnes formées et v) la constitution et le renforcement de groupes communautaires et de commercialisation.

<sup>8</sup> Notons qu'il n'existe pas de définition du cofinancement commune aux différentes BMD: la Banque mondiale, la BID et la BAsD ne considèrent pas le financement public comme un cofinancement, et estiment qu'il s'agit de "fonds de contrepartie". La BAsD a néanmoins intégré un cadre de cofinancement à sa Stratégie 2020.

<sup>9</sup> Seule la BAsD dispose d'une stratégie de cofinancement, élaborée en 1995.

fiduciaires constituent des mécanismes mis en commun (multidonateurs et multi-bénéficiaires).

- b) La Stratégie de partenariats de financement de la BASD souligne que, parce qu'ils sont synonymes de partage des savoirs, des ressources et des risques, les partenariats de financement permettent d'augmenter l'efficacité opérationnelle. En outre, une évaluation réalisée par la BASD indique que le recours au cofinancement pour les projets doit être motivé par les objectifs stratégiques définis dans les stratégies de pays<sup>10</sup>.
18. L'expérience des autres BMD indique que le FIDA doit continuer de privilégier les fonds fiduciaires et, plus particulièrement, les fonds multidonateurs.
19. Désireuses de mettre l'accent sur la mobilisation des ressources auprès du secteur privé, un certain nombre de BMD (parmi lesquelles la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures, la BAfD, la BASD, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement [BERD], la Banque européenne d'investissement [BEI], la BID, la Banque islamique de développement, la Nouvelle Banque de développement et le Groupe de la Banque mondiale), ont créé un groupe de travail qu'elles ont chargé d'élaborer une approche commune concernant la mobilisation des financements privés à grande échelle<sup>11</sup>. Le FIDA participe aux délibérations de ce groupe afin de tirer des enseignements de l'approche mise au point.

### III. La stratégie

#### A. Vision et principes

20. **Rassembler des moyens de financement pour le développement afin d'accroître l'impact.** La stratégie de cofinancement repose sur une vision qui considère que le FIDA est bien plus un rassembleur de financements en faveur du développement qu'un prêteur direct. Le principal objectif de cette stratégie est d'accroître l'impact pour les populations rurales pauvres.
21. **Mettre l'accent sur les résultats et la durabilité.** Cette stratégie respecte les grands principes adoptés au Forum de haut niveau de Busan sur l'efficacité de l'aide<sup>12</sup>. S'appuyant sur les savoirs et l'expérience des pays et de tous les partenaires de développement, elle met spécifiquement l'accent sur les résultats et l'impact durable.
22. **Complémentarité.** Outre l'aspect financier, la stratégie assure la complémentarité des contributions et veille à ce que le FIDA bénéficie des compétences que les cofinanceurs nationaux et internationaux peuvent apporter aux interventions de développement financées par le Fonds. Pour assurer cette complémentarité, les risques d'atteinte à la réputation (conséquence potentielle des initiatives conjointes avec des partenaires, notamment ceux qui sont issus du secteur privé) seront gérés de manière proactive.
23. **Plans d'action pour le cofinancement international.** Le FIDA a d'ores et déjà conclu des mémorandums d'accord avec de nombreux partenaires de cofinancement internationaux, et cherchera à en conclure d'autres lorsque cela s'avère pertinent. Ces mémorandums seront complétés par des plans d'action spécifiques contrôlables, qui recenseront les projets éligibles au cofinancement sur la base d'échanges réguliers au sujet de la réserve de projets et des étapes prévues pour l'engagement au niveau national.

<sup>10</sup> Voir *Évaluation indépendante de l'efficacité des partenariats conclus par la Banque asiatique de développement* (2016).

<sup>11</sup> Voir *Déclaration commune des BMD définissant les ambitions en matière de collecte des financements privés* (2017).

<sup>12</sup> Voir [www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf).

24. **Approche spécifique aux différents pays.** La stratégie se fonde sur le constat suivant: le contexte spécifique d'un pays constitue un vecteur majeur de cofinancement. Il faut donc trouver le bon équilibre entre efforts du pays bénéficiaire et efforts des partenaires internationaux. Les COSOP mettront davantage l'accent sur le cofinancement en détaillant, comme le prévoient les plans d'engagement, les principaux partenaires, les ressources prévues et leur rôle dans les projets/programmes du FIDA tout au long du cycle du COSOP. En interne, les objectifs indicatifs par pays étayeront la concertation. Conformément aux directives révisées du FIDA concernant les COSOP, le cofinancement constituera l'un des trois éléments de l'enveloppe de ressources d'un pays, outre l'enveloppe de prêts/dons du FIDA et le financement estimé pour les activités hors prêts.
25. **Renforcer l'appui institutionnel et définir clairement les rôles pour une mise en œuvre efficace.** La stratégie met en avant l'efficacité de la mise en œuvre, avec des actions spécifiques et des efforts accrus de la part de tous les acteurs des plans d'engagement, comme l'expliquent la section IV ci-après et le plan d'action (**annexe I**). Le cadre permettant de mieux planifier, appliquer et suivre les résultats des partenariats (un engagement de FIDA<sup>13</sup>) orientera l'exécution des plans d'engagement.

## **B. Cadre pour la mobilisation des ressources**

26. **Définition du cofinancement.** Le FIDA définit le cofinancement comme un financement apporté par une source, quelle qu'elle soit, en appui d'un projet/programme financé par le FIDA (et en association avec celui-ci). Il peut par exemple s'agir de financements apportés par les pouvoirs publics (certaines institutions considèrent alors qu'il s'agit d'un financement de contrepartie), les bénéficiaires, des partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux, le secteur privé et des fondations. Le cofinancement peut être en nature ou en espèces<sup>14</sup>.
27. Pour ses efforts de mobilisation des ressources, le FIDA utilisera un cadre bien défini, qui favorisera une approche systématique (et non ponctuelle) des partenariats désignés comme clés en début de COSOP et pendant la préparation du projet. Le cadre se compose des éléments suivants:
- a) **recensement** des principales sources potentielles de financement au niveau national et régional,
  - b) **engagement** avec les partenaires à de multiples niveaux grâce à l'élaboration de plans d'engagement pour chaque partenaire clé au niveau institutionnel et national, afin d'obtenir une approche systématique, mais aussi d'accroître la présence et la visibilité du FIDA lors des opérations et manifestations des principaux partenaires,
  - c) **adoption** d'une approche unique et unifiée pour mesurer et suivre le cofinancement à différents stades du projet, et
  - d) **communication, conformément à l'engagement de visibilité prévu dans FIDA11**<sup>15</sup>, des résultats positifs des partenariats de cofinancement et des interventions financées par le FIDA, afin de motiver les donateurs et d'entretenir de bonnes relations.

<sup>13</sup> FIDA11, engagement 3.5, mesure contrôlable 32.

<sup>14</sup> Cette définition correspond aux définitions de l'OCDE pour les termes "mobilisation" et "effet de levier", uniquement mentionnés pour le secteur privé mais applicables à d'autres sources de cofinancement. Voir OCDE, "Montants du secteur privé mobilisés par les interventions financières publiques pour le développement" (2016).

<sup>15</sup> FIDA11, engagement 3.5, mesure contrôlable 33.

## C. Approche stratégique du FIDA par source de financement

### Cofinancement national

#### a) Pouvoirs publics

28. Entre 2007 et 2017, les contributions publiques ont représenté 60% du cofinancement national. La quasi-totalité des projets en cours appuyés par le FIDA bénéficient déjà d'un cofinancement national, provenant principalement des deniers publics. Le FIDA mettra surtout l'accent sur le cofinancement public, qui constitue une preuve irréfutable de l'engagement et de l'appropriation de l'État, dénote une bonne préparation postérieure à l'approbation et représente un indicateur fiable de durabilité, principe phare de la stratégie.
29. Dans ce domaine, la priorité stratégique sera donnée aux domaines suivants:
- i) **Se rapprocher de toutes les contreparties pertinentes au niveau national.** Le FIDA encouragera la concertation nationale avec les ministères de l'agriculture, mais aussi avec les ministères de l'économie, de la planification et des finances, acteurs de poids des allocations budgétaires nationales. Ces discussions seront étayées par des informations spécifiques à chaque pays en matière d'espace budgétaire, de niveau de dette, de conditions de financement, de priorité donnée par les pouvoirs publics à l'investissement agricole (Indice d'orientation agricole) et de l'historique du financement public du développement agricole (voir exemples en **annexe II**).
  - ii) **S'engager dès que possible pour faire coïncider les COSOP,** le programme de cofinancement et les plans nationaux. Sur ce sujet, les principaux points d'entrée sont les suivants: i) la conception des COSOP et ii) la préparation de la note conceptuelle du projet. Le renforcement de la présence du FIDA dans les pays sera essentiel à cet engagement précoce. Ce dialogue s'appuiera, en interne, sur des objectifs régionaux et des objectifs indicatifs par pays (voir **annexe IV**).
  - iii) **Favoriser le dialogue avec les pouvoirs publics à tous les niveaux, du plan national au plan local,** la preuve des succès engrangés par les projets et programmes financés par le FIDA constituant un outil très utile pour inciter les États à apporter un cofinancement.
  - iv) **Progresser vers une approche plus programmatique et des projets plus simples et plus vastes.** Le FIDA s'emploiera à progresser vers des investissements programmatiques à plus long terme, couvrant plusieurs cycles du SAFP, et à concevoir des projets de plus grande envergure,<sup>16</sup> qui s'avèrent les plus générateurs de cofinancement. La sélectivité dans le choix des pays au cours de FIDA11 permettra d'augmenter l'allocation moyenne par pays. Le programme pilote de prêts axés sur les résultats constituera un point d'entrée important.

#### b) Bénéficiaires

30. Partenaires essentiels pour obtenir un impact, les bénéficiaires sont la deuxième source de cofinancement national (19%). Parce qu'ils sont forts d'un savoir et d'une expérience uniques, leur engagement favorise l'adhésion aux projets et la durabilité des résultats. Le FIDA s'appuiera sur ses collaborations fructueuses avec les bénéficiaires et leurs organisations pour se concentrer sur deux domaines:
- i) **Renforcer l'engagement des bénéficiaires en tant que partenaires de développement lors de la conception et du suivi des projets.** Pour ce

---

<sup>16</sup> Une étude approfondie consacrée à la performance du FIDA en matière de décaissement a également montré que les tendances sur ce plan sont meilleures dans les projets de plus grande taille (voir le numéro 14 dans la série IFAD Research: <https://maintenance.ifad.org/web/knowledge/publication/asset/39317975>).

faire, la stratégie de participation des citoyens élaborée pour FIDA11 permettra de repérer les principaux points d'entrée.

- ii) **Accentuer les efforts destinés à créer les conditions permettant de faire des envois de fonds une source de financement pour l'agriculture et le développement rural.** Le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) du FIDA peut renforcer la participation des bénéficiaires aux opérations du FIDA en apportant un cofinancement axé sur les envois de fonds et les investissements des populations émigrées<sup>17</sup>. En finançant des solutions innovantes qui favorisent les transferts à bas coût et renforcent l'accès des bénéficiaires à une gamme élargie de services financiers, il est également source d'avantages indirects.

**c) Institutions financières nationales**

31. Les institutions de financement du développement ont contribué à hauteur de 11% environ au cofinancement national ces dix dernières années. Le FIDA, qui travaille depuis longtemps avec ces entités, a toutes les cartes en main pour les intégrer davantage à ses efforts de cofinancement national.
32. L'absence d'accès aux services financiers essentiels (crédit, épargne et assurance par exemple) constitue un défi majeur pour les petits exploitants agricoles. Pour les producteurs pauvres qui cherchent à augmenter leurs revenus et accroître leur résilience en passant de la culture vivrière à une production axée sur le marché, il est essentiel de trouver des options financières bon marché et adaptées à leurs besoins.
- i) S'agissant des institutions financières nationales, les priorités stratégiques du FIDA seront **le rehaussement de crédit et l'atténuation des risques**. Le FIDA est fort d'une grande expérience de la collecte de contributions auprès des institutions financières nationales (voir **encadré 1**). Le Fonds continuera de chercher de nouvelles mesures incitatives et de nouveaux mécanismes pour le rehaussement de crédit et l'atténuation des risques afin de rendre les partenariats avec les petits exploitants moins risqués.

Encadré 1

**Programme de diffusion des innovations et techniques financières en milieu rural (PROFIT) au Kenya**

L'objectif de ce programme est de faire augmenter les revenus ruraux grâce à une amélioration de la production, de la productivité et de la commercialisation en offrant aux ménages ruraux pauvres un accès plus pertinent et plus durable à une large gamme de services financiers, mais aussi en renforçant leurs capacités.

Il prévoit la création de deux dispositifs destinés à réduire les risques et encourager la prestation de services financiers dans les régions rurales du Kenya:

**i) Un dispositif de partage des risques**

Ce dispositif a été conçu pour les banques commerciales (Equity Bank, K-Rep Bank - désormais Sidian Bank -, Family Bank et Cooperative Bank of Kenya par exemple) qui ont accès aux liquidités mais sont encore réticentes à proposer des services financiers dans les régions rurales du Kenya. Destiné à utiliser les fonds commerciaux pour la rétrocession de prêts, ce dispositif devrait être utilisé entre cinq et dix fois au cours du cycle de vie de PROFIT.

**ii) Un dispositif de crédit**

Ce dispositif est destiné aux institutions de microfinancement qui acceptent des dépôts et aux autres institutions qui se transforment en banques. Pour mener à bien cette transformation, ces institutions doivent avoir accès à des fonds à court et moyen terme afin d'étoffer leurs portefeuilles ruraux et agricoles. Le dispositif est constitué d'une ligne de crédit, utilisée pour inciter ces organismes à étendre leur portée, notamment en faveur de zones délaissées du pays. En 2013, il a prêté environ 6 millions d'USD pour des rétrocessions de prêts consentis par des institutions de microfinancement en faveur de filières spécifiques. Les données des projets montrent qu'à fin septembre 2017, ces institutions avaient pu prêter environ 9 millions d'USD aux petits exploitants (environ 3 millions d'USD de plus que les fonds prêtés par le projet à ces institutions).

Les fonds de PROFIT devraient induire des changements systémiques dans la manière dont les banques commerciales envisagent les prêts au secteur rural et au secteur agricole, avec à la clé un flux durable de ressources pour ces derniers, y compris après la fin du projet.

<sup>17</sup> Le projet "Amélioration de la sécurité alimentaire dans la Corne de l'Afrique grâce aux investissements de la diaspora en faveur de l'agriculture", qui fait partie de l'Initiative d'appui aux investissements de la diaspora en faveur de l'agriculture (DIA) du FIDA, montre comment le MFEF peut permettre de mobiliser des cofinancements auprès d'investisseurs externes, tout en collectant les investissements des migrants. Le MFEF a également apporté une assistance technique déterminante pour la création du Somali AgriFood Fund.

## Cofinancement international

### a) Partenaires multilatéraux

33. Les partenaires multilatéraux, essentiellement la BAfD, la BASD et la Banque mondiale, ont représenté 65% du cofinancement international au cours de la dernière décennie. Mais leurs contributions ont connu des fluctuations importantes: le caractère ponctuel de leur aide engendre donc une relative incertitude (voir **annexe III**).
34. Le FIDA a conclu plusieurs mémorandums d'accord avec ces organisations et s'emploie à relancer l'engagement d'autres partenaires, notamment la Banque ouest-africaine de développement (BOAD), la Banque de développement de l'Amérique latine (CAF), l'UE, la Banque islamique de développement et le Fonds de l'OPEP pour le développement international. Dans le contexte multilatéral, l'accent sera mis sur les domaines suivants:
- i) **Rechercher la complémentarité des interventions avec les grandes IFI.** Parce qu'il se concentre sur les petits exploitants agricoles, le FIDA accentuera ses efforts destinés à compléter le financement apporté par d'autres IFI à des initiatives de type grands projets d'irrigation. **L'encadré 2** en présente un exemple réussi.

#### Encadré 2

#### Projet intégré de développement et de gestion participatifs de l'irrigation (IPDMIP) en Indonésie

- **Forte cohérence avec les priorités publiques**

Dans le cadre de son Plan national de développement à moyen terme 2015-2019, le Gouvernement d'Indonésie visait à atteindre, d'ici à 2017, l'autosuffisance dans les principales denrées de base, notamment le riz. Pour ce faire, il s'est engagé à réhabiliter 3,2 millions d'hectares de systèmes d'irrigation dégradés. Une importance considérable a donc été donnée à l'agriculture et l'eau, avec des appels aux secteurs public et privé pour qu'ils s'engagent de façon globale et concertée.

Le projet IPDMIP a été conçu pour contribuer aux priorités publiques i) en accroissant la production de riz afin d'accroître la sécurité alimentaire, ii) en mettant au point des cultures à forte valeur ajoutée qui amélioreront la nutrition et les moyens de subsistance en milieu rural et iii) en favorisant une infrastructure d'irrigation plus productive.

Même si l'exécution ne se trouve pas encore à un stade avancé, le projet est innovant.

- **Complémentarité de l'intervention du FIDA avec celle de la BASD**

Le projet s'est appuyé sur les expériences passées de la BASD et du FIDA, ainsi que sur les savoirs produits en Indonésie pour renforcer les liens entre l'agriculture (principal domaine d'intervention du FIDA) et la rénovation des systèmes d'irrigation (principal domaine d'intervention de la BASD) pour réduire la pauvreté et contribuer aux objectifs nationaux de développement. Ce partenariat a permis au Gouvernement de tirer le meilleur des avantages comparatifs des deux partenaires de développement de manière complémentaire.

- **Cofinancement avec la BASD**

Le FIDA a apporté un financement de 100 millions d'USD (98,5 millions d'USD sous forme de prêt et 1,5 million d'USD sous forme de don). De son côté, la BASD a débloqué 600 millions d'USD pour améliorer l'infrastructure d'irrigation, la gestion des systèmes d'irrigation ainsi que les politiques et cadres institutionnels connexes. Un an après l'entrée en vigueur, la contribution du Gouvernement s'élevait à environ 1 milliard d'USD (contre 102 millions d'USD lors de l'évaluation du projet).

- ii) **Pérenniser les partenariats grâce à une présence renforcée dans les pays.** Le FIDA se chargera de la création et de la coordination des groupes de donateurs régionaux axés sur l'agriculture et les petites exploitations. Cette démarche sera appuyée par des efforts consentis, au siège, pour préparer des cartes des cofinanceurs potentiels, pays par pays.

- iii) **Renforcer la flexibilité pour une meilleure adaptation aux grands partenaires clés.** Le FIDA cherchera à mieux intégrer les partenaires à la conception des missions et se montrera plus flexible dans l'adoption des formats d'établissement des rapports de ses principaux partenaires, notamment lorsque ceux-ci apportent plus de financements que le Fonds. **L'encadré 3** présente un exemple réussi en la matière.

Encadré 3

**Projet d'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques (CCRIP) au Bangladesh**

Approuvé en 2013 par le Conseil d'administration du FIDA, le CCRIP montre que, lorsque les activités et les priorités nationales sont alignées, une coopération proactive entre les partenaires de développement peut se traduire par un cofinancement qui fait la part belle à la complémentarité et à l'harmonisation. Et, surtout, il propose un modèle qui permet de surmonter les goulets d'étranglement administratifs, obstacles au cofinancement des activités du FIDA.

Le CCRIP résulte de la fusion de deux projets: le Projet d'infrastructure commerciale durable pour l'amélioration des moyens de subsistance (SMILE), conçu par le FIDA, et le Projet d'amélioration de l'infrastructure résistante aux aléas climatiques dans la zone côtière, conçu par la BASD et le KfW. Le Projet d'amélioration des digues côtières, financé par la Banque mondiale, complète le CCRIP.

Dans la droite ligne du sixième plan quinquennal du Gouvernement, le projet considère les routes et marchés ruraux, l'agriculture, le bétail et la pêche communautaire comme des domaines prioritaires pour une croissance favorable aux pauvres.

Sur le plan fonctionnel, le CCRIP opère comme un seul et même projet doté de trois composantes distinctes, financées par le FIDA (routes, ponts et petits marchés), la BASD (routes, ponts, centres de croissance et grands marchés villageois) et le KfW (abris anticycloniques et gestion des savoirs).

Situé à Dhaka, un bureau de gestion de projet unique (complété par des bureaux dans les régions concernées par le projet) est chargé de la coordination de toutes les activités du projet, dans le respect des directives d'achat et de gestion financière de chaque organisation. Le FIDA, la BASD et le KfW assurent, ensemble, le suivi et la supervision du projet.

L'examen à mi-parcours d'août 2017 a jugé satisfaisante l'exécution globale du projet.

- iv) **Généraliser le "modèle progressif"** Le FIDA a l'habitude des projets qui se déroulent en plusieurs phases, ce qui se traduit par une augmentation du cofinancement (voir **encadré 4**). Le Fonds continuera de travailler sur un modèle réunissant des cofinancements importants sur la base des succès rencontrés par les projets pilotes innovants.

Encadré 4

**Projet de développement des communautés pastorales – Phase III (PCDP-III) en Éthiopie**

Le PCDP-I, le PCDP-II et le PCDP-III constituent, à eux trois, un cas de "meilleure pratique" de cofinancement étalé sur plusieurs phases, chacune bénéficiant d'un cofinancement supérieur à la précédente. Ce triptyque est également un bon exemple de projet dans le cadre duquel le FIDA, fort de ses compétences en matière d'approches du développement impulsées par la communauté et de soutien aux moyens de subsistance, complète l'approche d'un cofinancier.

Majoritairement fructueux, les dispositifs pilotes de la phase I ont permis de définir des seuils déclencheurs de performance pour l'achèvement et la transition vers la phase II. À l'achèvement du PCDP-I, les prêts du FIDA atteignaient 20 millions d'USD, tandis que l'Association internationale de développement (IDA) avait contribué à hauteur de 30 millions d'USD de dons et que le Gouvernement avait apporté 10 millions d'USD. Le PCDP-II a débuté en octobre 2008 et s'est terminé, comme prévu, le 31 décembre 2013. À l'achèvement, le financement mobilisé s'établissait à 37 millions d'USD de la part du FIDA, 75 millions d'USD de la part de l'IDA et 14 millions d'USD de la part du Gouvernement.

Le PCDP-III s'appuie sur les succès engrangés par les deux projets précédents et continue d'intégrer les approches du développement impulsées par la communauté aux procédures publiques. L'investissement total et les coûts supplémentaires de fonctionnement du projet sont estimés à 217 millions d'USD. Le FIDA apportera 95 millions d'USD. L'IDA s'est engagée à hauteur de 100 millions d'USD tandis que le Gouvernement et les bénéficiaires financeront le solde.

**b) Dispositifs internationaux: fonds mondiaux pour l'environnement et le changement climatique**

35. Le bilan du FIDA est remarquable en ce qui concerne la mobilisation de fonds supplémentaires provenant de fonds mondiaux pour l'environnement et le changement climatique, parmi lesquels le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds pour les pays les moins avancés, le Fonds spécial pour les changements climatiques et le Fonds pour l'adaptation. En 2016, le FIDA a également obtenu le droit de recevoir des financements au titre du Fonds vert pour

le climat. Entre FIDA8 et FIDA10, la finance environnementale et climatique a été multipliée par dix, passant de 54 millions d'USD à 586 millions d'USD. Au cours de FIDA11, le Fonds veillera à ce que 100% des projets intègrent les enjeux climatiques et qu'au moins 25% du programme de prêts et dons du FIDA soient spécifiquement orientés vers le climat.

36. En décembre 2018, le FIDA présentera au Conseil d'administration une stratégie révisée et un plan d'action sur l'environnement et les changements climatiques qui feront de la mobilisation des ressources un domaine d'action prioritaire et définiront les objectifs de cofinancement environnementaux et climatiques jusqu'en 2025. Ces objectifs seront fondés sur l'avantage comparatif du FIDA au niveau mondial, les besoins des pays et de programmation du FIDA, la synchronisation avec les objectifs des différents fonds et le besoin d'efficacité.

### **c) Organisations bilatérales**

37. Les organisations bilatérales ont représenté 17% du cofinancement international du FIDA au cours de la décennie écoulée. À lui seul, le Fonds fiduciaire espagnol a apporté 64% de l'enveloppe, 13 autres organisations se partageant le solde. Les organisations bilatérales continuent également de jouer un rôle majeur dans le financement des activités de transfert des savoirs.

38. Dans le contexte bilatéral, la priorité stratégique sera donnée à trois domaines:

i) **S'engager au cas par cas avec les principaux partenaires.** Au niveau régional, le FIDA s'est forgé une bonne connaissance des "cultures" et centres d'intérêt des partenaires bilatéraux. Un travail de cartographie permettra d'alimenter le débat avec ces partenaires et d'aider le FIDA à se concentrer sur les organisations bilatérales qui ont été jugées les plus pertinentes au regard de leurs priorités et de leur historique, et en prenant également en considération leur intérêt pour les thèmes d'intégration de FIDA11 – jeunesse, égalité des sexes, climat et nutrition – et leur focalisation sur ces thèmes.

ii) **Donner la priorité aux dispositifs mutualisés.** À l'aune du succès du Fonds fiduciaire espagnol, le FIDA mettra tout en œuvre pour bâtir des dispositifs similaires avec d'autres donateurs bilatéraux, en opérant peut-être une différenciation par pays et par domaines d'intérêt. Cette priorité donnée aux fonds fiduciaires multidonateurs devrait se traduire par une baisse des coûts de transaction.

iii) **Mettre à profit la nouvelle Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et les centres de gestion des savoirs.** Acteur major de l'initiative de partage des savoirs de la CSST, le FIDA a conçu, financé ou favorisé près de 150 activités de CSST entre 2009 et 2014<sup>18</sup>. Cet engagement permet au FIDA de se rapprocher des donateurs et des initiatives du monde émergent. Dans le cadre de la CSST, le FIDA cherchera à renforcer le financement apporté par les organisations bilatérales pour le transfert de savoirs et l'assistance technique.

### **d) Fondations**

39. Une étude récemment menée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a révélé que 130 des fondations philanthropiques privées les plus actives au monde avaient contribué à hauteur de 24 milliards d'USD au développement entre 2013 et 2015, la Fondation Bill et Melinda Gates représentant à elle seule 49% de ce montant. Le FIDA restera concentré sur les domaines suivants:

---

<sup>18</sup> Voir EB 2016/119/R.6, *Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire.*



- i) **Choisir des dispositifs de financement stratégiques cohérents avec les priorités des fondations.** Il s'agit par exemple du Mécanisme d'assistance technique du Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC), du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (phase 2) et du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones, qui permettent aux fondations de co-investir et de profiter du cadre mis en place par le FIDA.
- ii) **Par des manifestations de partage des savoirs, faire du FIDA un partenaire de référence pour les fondations.** Le FIDA organisera un certain nombre de manifestations de partage des savoirs et de partenariat portant sur des sujets cohérents avec les priorités des fondations: autonomisation économique des femmes, données pour l'ODD 2, pertes après récolte et gaspillage, adaptation aux changements climatiques ou emploi des jeunes ruraux.

### Secteur privé

40. Il est généralement admis que l'APD et la mobilisation des ressources locales ne suffiront pas à financer des ODD ambitieux<sup>19</sup>. Les données du FIDA montrent que la contribution du secteur privé aux efforts de développement s'est avérée modeste sur les dix dernières années (environ 5%). Cela étant, cette contribution a tendance à intervenir pendant l'exécution du projet plutôt que lors de la phase d'approbation. Des mesures renforcées utilisant des systèmes améliorés de suivi et d'évaluation seront essentielles pour suivre ces contributions avec plus de précision, tout en s'efforçant de saisir la distinction entre mobilisation directe et indirecte telles qu'elles sont définies dans le guide de référence du Groupe de travail des BMD sur la capitalisation de l'investissement privé<sup>20</sup>.
41. Le FIDA participera au débat mondial qui réunit les BMD. Celui-ci vise deux objectifs: augmenter le financement privé, comme le prévoit la Déclaration commune des BMD définissant les ambitions en matière de collecte des financements privés de 2017, et trouver des méthodes permettant d'estimer, par des études de cas, le montant des investissements privés catalysés, en rejoignant le Groupe de travail des BMD sur la capitalisation de l'investissement privé.
42. Le programme de cofinancement bénéficiera de la nouvelle stratégie concernant le secteur privé du FIDA11, qui sera présentée au Conseil d'administration en 2019 pour approbation. Cette dernière a notamment pour objectif d'accroître les financements additionnels apportés par le secteur privé, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des programmes de pays, et de mobiliser des fonds du secteur privé au moyen de fonds d'impact social ainsi que par des mécanismes de cofinancement. La stratégie décrira aussi le processus de diligence raisonnable nécessaire pour assurer l'atténuation du risque pour la réputation ou du risque opérationnel lors de l'engagement avec de nouveaux homologues du secteur privé.
43. La stratégie concernant le secteur privé proposera de nouveaux moyens de lever des fonds. Le FIDS continuera également à renforcer son engagement auprès du secteur privé par différents moyens:
  - i) **Reproduire à plus grande échelle l'approche partenariat public-privé-producteurs (4P).** L'approche des 4P<sup>21</sup> a réussi à démultiplier les contributions du secteur privé, y compris par le biais de plateformes filières. Parce qu'elle comprend des plans d'engagement communs, cette approche a

<sup>19</sup> Voir *Passer des milliards aux milliers de milliards: transformer le financement du développement*.

<sup>20</sup> Voir <http://documents.worldbank.org/curated/en/495061492543870701/pdf/114403-REVISED-June25-DocumentsPrivInvestMob-Draft-Ref-Guide-Master-June2018-v4.pdf>

<sup>21</sup> Le modèle innovant de partenariat public-privé-producteurs (4P) du FIDA adopte une approche systématique de la participation du secteur privé local, ainsi que des petits producteurs et de leurs organisations, placés sur un pied d'égalité dans les projets appuyés par le Fonds.

également l'avantage de permettre la mesure et le suivi des contributions du secteur privé dès la phase de conception du projet et d'accroître la fiabilité tout au long de l'exécution.

- ii) **Tirer le meilleur des réseaux existants.** Il s'agira, ici, de se rapprocher des partenaires par le biais de réseaux tels que le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) et le Réseau de financement et d'investissement en faveur des PME agricoles et de l'agriculture paysanne (SAFIN)<sup>22</sup>, mais aussi les forums de développement rural.
- iii) **S'appuyer sur le Mécanisme d'assistance technique du Fonds ABC.** Initiative innovante, le Fonds ABC contribue à réduire les obstacles auxquels se heurtent les petits exploitants ainsi que les petites et moyennes entreprises rurales qui veulent obtenir un financement, facilitant ainsi leur accès au capital dont ils ont besoin<sup>23</sup>. Le Mécanisme d'assistance technique aide les agriculteurs ruraux à renforcer leurs compétences commerciales et à se former à l'entrepreneuriat, renforçant l'attractivité des projets du FIDA aux yeux des investisseurs privés.

#### IV. Mesure et suivi

44. Le tableau de coûts du projet et l'analyse économique et financière sont les premiers à refléter le cofinancement. Ces éléments, base de l'accord financier conclu avec l'emprunteur, font partie du Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS) du FIDA, qui constitue le point de départ de la mesure et du suivi du cofinancement. Afin de mieux mesurer et suivre le cofinancement, le FIDA prendra les mesures suivantes lors de la conception et pendant l'exécution:
- i) **Mettre à niveau les systèmes existants de suivi et d'information pour tenir compte de l'ensemble des sources et des catégories de cofinancement, et permettre des mises à jour pendant l'exécution.** Ces systèmes permettront de distinguer les cofinancements en nature des cofinancements en espèces, et de procéder à l'évaluation au stade de la conception et au suivi et à l'élaboration des rapports durant l'exécution. Un système de suivi amélioré signalera les éventuelles lacunes en matière de distribution du cofinancement.
  - ii) **Mieux sensibiliser le personnel.** Le personnel du projet sera formé à l'importance et à l'utilisation des systèmes mis à niveau.
  - iii) **Réviser les directives et les procédures.** Le FIDA révisera ses directives en matière de supervision et d'appui à l'exécution, ses directives pour l'analyse économique et financière ainsi que le manuel d'exécution du projet pour assurer la qualité de la comptabilité et du suivi du cofinancement, contributions en nature incluses.
45. **Élargir les critères de suivi.** Le FIDA suivra le bon déroulement de la stratégie au moyen des niveaux de cofinancement et, surtout, de l'augmentation de l'impact dans les États membres. Il s'agira par exemple de voir si le cofinancement a permis d'élargir la portée ou d'augmenter le nombre total de bénéficiaires. En outre, la création d'une "matrice pour les partenaires financiers" permettra de suivre la performance des partenaires de cofinancement, et plus spécifiquement des cofinanciers internationaux. Conjuguée à l'engagement de FIDA11 (à savoir élaborer et mettre en œuvre un cadre pour planifier de manière stratégique et assurer le suivi des partenariats du FIDA au niveau national, régional, mondial et

<sup>22</sup> Voir CGIAR, *Innovation platforms practice brief 1*:

<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a2840f0b652dd0005bc/Brief1.pdf>.

<sup>23</sup> Voir discours du Président du FIDA lors du Sommet mondial de l'innovation alimentaire organisé par Seeds & Chips: [www.ifad.org/web/latest/speech/asset/40293533](http://www.ifad.org/web/latest/speech/asset/40293533).

institutionnel), cette approche permettra de savoir, grâce au retour d'information, où allouer prioritairement les ressources et où les enjeux d'efficacité plaident en faveur d'un désengagement.

## **V. Rôles et responsabilités**

46. Une définition claire des rôles et responsabilités au sein du Fonds sera essentielle au succès de l'exécution du plan d'action.

### **A. Rôle de chef de file du FIDA**

47. Chef de file, le FIDA donnera le ton, motivant les équipes pour qu'elles se concentrent sur le cofinancement.
48. En outre, il se rapprochera des pouvoirs publics et des autres partenaires de développement au plus haut niveau, profitant des forums pour intensifier le dialogue sur ce sujet.

### **B. Rôle du Département de la gestion des programmes**

49. Le Vice-Président adjoint (AVP) du Département de la gestion des programmes (PMD) ainsi que les responsables des divisions opérationnelles et techniques seront chargés de i) définir une stratégie mondiale et régionale qui sera mise à jour à chaque cycle de reconstitution des ressources et ii) se rapprocher des États et des partenaires de développement grâce à la cartographie des donateurs et aux données nationales. Des plans d'engagement axés sur les principaux partenaires orienteront l'engagement régulier à tous les niveaux, y compris pour répertorier les réunions clés au niveau institutionnel, les grandes étapes attendues des partenaires de cofinancement ainsi que le calendrier envisagé pour les réunions et manifestations destinées à pérenniser l'engagement au niveau national. Afin de renforcer la responsabilité, les efforts de cofinancement seront explicitement inclus dans les objectifs et les évaluations de la performance de l'AVP du PMD, des directeurs régionaux, des directeurs de pays et des CPP.
50. Les directeurs régionaux seront responsables de la réalisation des objectifs régionaux. Au sein de chaque région, des objectifs indicatifs par pays seront utilisés de manière flexible et nourriront les débats réguliers sur les COSOP.
51. L'AVP du PMD et les directeurs régionaux au siège seront responsables du plaidoyer pour le cofinancement auprès des États membres et des partenaires. Les directeurs régionaux joueront également un rôle important de soutien aux directeurs de pays et aux CPP dans la concertation avec les ministères nationaux de l'agriculture, de l'économie, des finances et de la planification.

### **C. Rôle des directeurs de pays et des CPP**

52. Dans la droite ligne du modèle opérationnel amélioré du FIDA, les directeurs de pays et les CPP, épaulés par les responsables financiers, joueront, par la concertation avec les pays, un rôle majeur dans la conception des plans d'engagement au niveau des COSOP et participeront aux forums de développement.
53. Les directeurs de pays et les CPP seront également chargés de recenser les partenaires et de les faire participer dès que possible aux COSOP et à la conception des projets afin de trouver un niveau adéquat de cofinancement. En outre, par des contacts réguliers et des échanges de possibilités de programmes conjoints et de conception de projets, ils renforceront les relations avec les cofinanceurs.

### **D. Appui institutionnel**

54. Il est essentiel, dans l'exécution de ce programme, de chercher à établir un équilibre dans le niveau de responsabilités entre les bureaux de pays du FIDA et le

siège. Pour accroître le cofinancement, le FIDA s'appuiera sur son modèle décentralisé amélioré, avec le soutien plein et entier de plusieurs unités du siège.

55. Avec le soutien du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM), les économistes régionaux et les conseillers de portefeuille joueront un rôle central s'agissant de cartographier les donateurs au niveau national et régional, mais aussi de recenser les zones d'intervention prioritaires, recensement qui servira de base au choix des partenaires de cofinancement les plus pertinents.
56. Aidé du Département de la stratégie et des savoirs, de la Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales, de la Division de la communication et de la Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale (ECG), le PRM appuiera le programme de cofinancement en analysant, documentant et diffusant des informations relatives à l'impact des interventions du FIDA afin de démontrer l'intérêt du cofinancement.
57. Le PRM continuera de porter le programme de partenariats institutionnels du FIDA en cherchant, en collaboration avec les divisions régionales, des possibilités de fonds fiduciaires, financements supplémentaires et autres mécanismes mutualisés.
58. L'ECG, coordonnateur des fonds mondiaux pour le climat et l'environnement, continuera de favoriser l'accès à ces ressources, et veillera à la conformité avec les objectifs et normes de ces fonds.
59. La Division des services de gestion financière (FMD) et la Division des politiques et des résultats opérationnels, épaulées par la Division des technologies de l'information et des communications, apporteront les améliorations nécessaires à l'adoption d'une approche unique de la mesure et du suivi du cofinancement.
60. La FMD et le Bureau du Conseil juridique s'occuperont d'harmoniser les accords, procédures et cadres convenus de notification avec ceux des cofinanceurs, notamment lorsque le FIDA s'associe à des opérations plus vastes.

## Plan d'action pour une mise en œuvre efficace

Le plan d'action s'appuie sur les dimensions clés d'un cadre de mobilisation des ressources et définit les rôles et responsabilités des parties concernées, et les activités de mesure et de suivi. Tandis que le FIDA tirera pleinement parti de son modèle renforcé de décentralisation pour faire progresser son programme de mobilisation des ressources (et spécialement les ressources nationales), plusieurs services du siège appuieront les bureaux de pays du FIDA dans les efforts qu'ils mèneront pour développer le cofinancement. Ces appuis institutionnels incluent diverses mesures et activités, depuis l'assistance technique et l'appui aux systèmes jusqu'à l'élaboration de plans de communication efficaces.

Mesures/Rôles	Responsabilité <sup>24</sup>	Calendrier	Appuis institutionnels <sup>25</sup>
<b>RECENSER</b> les principales possibilités de cofinancement aux niveaux régional et national			
<p><b>Mesure 1: Renforcer les analyses du contexte national</b></p> <p>a) Procéder à un examen des cadres de développement aux niveaux national et régional dans le contexte de l'élaboration des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) afin de mieux insérer les interventions du FIDA dans les plans généraux nationaux/régionaux</p> <p>b) Réaliser une analyse annuelle de l'espace budgétaire des pays, de leur niveau d'endettement et des flux consacrés par les États à l'agriculture afin d'évaluer la capacité nationale de mobilisation de ressources en s'appuyant sur les données du Fonds monétaire international, de la Banque mondiale et de l'Organisation de coopération et de développement économiques.</p>	Économistes régionaux / conseillers de portefeuille	Début de l'année civile et lors de la préparation du COSOP	Fournir une assistance technique et une documentation complémentaire pour l'examen et l'analyse <b>(OPR/FMD)</b>

<sup>24</sup> AVP – Vice-Président adjoint; CD – Directeur de pays; CPP – chargé de programme de pays; RD – directeur régional.

<sup>25</sup> COM – Division de la communication; ECG – Division environnement, climat, égalité hommes-femmes et inclusion sociale; FMD – Division des services de gestion financière; GEM – Division de l'engagement mondial et des relations multilatérales; HRD – Division des ressources humaines; ICT – Division des technologies de l'information et des communications; LEG – Bureau du Conseil juridique; OPR – Division des politiques et des résultats opérationnels; PRM – Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources; PMI – Division production durable, marchés et institutions; PMD – Département de la gestion des programmes; SKD – Département de la stratégie et des savoirs.

Mesures/Rôles	Responsabilité <sup>24</sup>	Calendrier	Appuis institutionnels <sup>25</sup>
<b>Mesure 2: Élaborer une carte des cofinanceurs potentiels</b> aux niveaux national, régional et mondial afin de déterminer les domaines d'intervention prioritaires ainsi que leurs modalités et programmes de financement, leurs procédures administratives et leur complémentarité avec le mandat du FIDA pour contribuer aux plans d'activité et de participation.	Économistes régionaux / conseillers de portefeuille	Premier trimestre 2019 et actualisation périodique	Faciliter l'accès à l'information sur les partenariats du FIDA, ses mémorandums d'entente et ses arrangements concernant les fonds supplémentaires par pays et sur la base de leurs priorités et modalités de financement ( <b>PRM</b> ). Renforcer la participation avec les fonds mondiaux en rapport avec les changements climatiques et l'environnement ( <b>ECG</b> )
<b>Mesure 3: Élaborer une "matrice des partenaires-ressources"</b> pour rendre possible une comparaison entre cofinanceurs potentiels sur la base des coûts, des avantages et des risques, afin de classer par ordre de priorité et de choisir les partenaires clés de cofinancement.	Économistes régionaux / conseillers de portefeuille	Lors de la préparation du COSOP, et portant sur la période couverte par le COSOP	Faciliter l'accès à l'information sur les partenariats du FIDA, ses mémorandums d'accord et ses arrangements concernant les fonds supplémentaires par pays et sur la base de leurs priorités et modalités de financement ( <b>PRM</b> ). Renforcer la participation avec les fonds mondiaux en rapport avec les changements climatiques et l'environnement ( <b>ECG</b> )
<b>Mesure 4: Recenser les types d'accords ou de mécanismes de financement les mieux adaptés</b> et compatibles avec les règles et procédures du FIDA.	PRM	En permanence	Fournir une assistance technique sur les incidences financières et en matière de politiques ( <b>FMD, LEG, OPR</b> )
<b>Mesure 5: Renforcer l'accent mis sur le cofinancement au tout premier stade de l'élaboration du COSOP, de la conception du projet et lors de l'examen des documents de conception</b> <sup>26</sup> .	AVP PMD/RD	Tout au long du processus de conception	Fournir des conseils techniques ( <b>PMI, ECG</b> ) Accroître la focalisation sur le cofinancement durant le processus d'examen ( <b>AVP, RD, OPR</b> )
<b>Mesure 6: Tirer parti de l'Académie des opérations</b> pour diffuser l'information sur les cibles de cofinancement, examiner les difficultés internes, rendre possible l'apprentissage entre pairs sur les plans de participation pour renforcer la capacité de mobilisation de ressources.	OPR	Quatrième trimestre 2018	Appui à l'élaboration du modèle ( <b>CD, FMD, PMI, ECG</b> )

<sup>26</sup> Cela pourrait inclure des consultations précoces avec les homologues et des "ajustements" motivés à la conception (par exemple mesures d'atténuation des risques pour les institutions de financement du développement, recherche de synergies avec les domaines de focalisation des bailleurs internationaux, participation des bénéficiaires, etc.)

Mesures/Rôles	Responsabilité <sup>24</sup>	Calendrier	Appuis institutionnels <sup>25</sup>
<b>S'ENTENDRE</b> avec des partenaires choisis, à de multiples niveaux, par le biais d'une concertation efficace, menée au siège et dans les bureaux de pays, pour entretenir des partenariats systématiques et accroître la présence du FIDA et sa visibilité dans les opérations et les manifestations des principaux partenaires			
<p><b>Mesure 7: Élaborer des plans de participation à l'attention des partenaires choisis, accompagnant les mémorandums d'accord</b></p> <p>a) Au niveau institutionnel, les plans d'action orienteront:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'identification de forums de développement, y compris les plateformes d'innovation et les groupes de travail des banques multilatérales de développement (BMD), pour encourager l'élargissement du cofinancement et des investissements privés dans les projets du FIDA;</li> <li>les mesures visant à renforcer la concertation sur les politiques au niveau mondial avec les principaux responsables de haut niveau pour plaider en faveur du financement, y compris le financement climat, en soulignant son importance pour les petits exploitants;</li> <li>le potentiel de mise en place de groupes régionaux de coordination mettant l'accent sur l'agriculture.</li> </ul> <p>b) Au niveau national, les COSOP détermineront:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les partenaires clés pour la période couverte par le COSOP;</li> <li>les rôles des partenaires clés pendant toute la période couverte par le COSOP (y compris les possibilités de conception conjointe);</li> <li>les lieux et le calendrier des réunions conjointes de planification dans le pays et d'échanges périodiques structurés sur les réserves de projets;</li> <li>les prévisions de ressources à mobiliser.</li> </ul>	<p>AVP PMD, RD, ECG (niveau institutionnel)</p> <p>RD/CD/PPP (niveau national)</p>	<p>À chaque cycle de reconstitution des ressources (niveau institutionnel)</p> <p>Lors de la préparation du COSOP, couvrant la période du COSOP (niveau national)</p>	<p>Recenser les canaux et moyens de communication essentiels et fournir une assistance pour adapter le message à faire passer <b>(OPR, PRM, GEM, COM)</b></p>
<p><b>Mesure 8: Souligner l'importance du cofinancement dans la préparation des COSOP avec les autorités nationales</b> en associant tous les ministères concernés - agriculture, économie, finances et planification.</p>	<p>CD, CPP avec l'appui de AVP PMD/RD</p>	<p>Lors de la préparation du COSOP</p>	<p>Adresser un signal clair au sujet de l'accent mis sur le cofinancement <b>(AVP PMD, RD, OPR)</b></p>

<i>Mesures/Rôles</i>	<i>Responsabilité<sup>24</sup></i>	<i>Calendrier</i>	<i>Appuis institutionnels<sup>25</sup></i>
<b>Mesure 9: Inclure le cofinancement parmi les thèmes de discussion au sein des groupes de travail existants des BMD</b> (par exemple le groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement) auxquels participe le FIDA.	Responsables pour les différents groupes de travail	Au début de chaque année civile	Fournir une assistance pour le recensement et le ciblage des manifestations, forums et plateformes clés, et faciliter la participation <b>(GEM, PRM, PMI, OPR)</b>
<b>Mesure 10: Désigner au sein du PRM un responsable de la mobilisation des ressources</b> pour chaque région.	AVP PMD/RD	À déterminer	<b>PRM et HRD</b>
<b>ADOPTER</b> pour le cofinancement, à différentes phases du projet, une approche unique de la mesure et du suivi étayée par des systèmes et l'appui du siège			
<b>Mesure 11: Actualiser les directives de supervision et les mandats destinés aux économistes, aux spécialistes techniques et aux responsables des finances</b> afin d'intégrer les aspects pertinents de la mesure, du suivi et de l'information concernant le cofinancement (ventilé par ressources en espèces et ressources en nature).	OPR, CPP	Avant chaque mission	Fournir des contributions techniques à l'élaboration des mandats <b>(FMD, économistes régionaux, OPR)</b>
<b>Mesure 12: Convenir, au stade de la conception, des exigences conjointes</b> en matière d'information, d'audits et d'états financiers afin de surmonter les goulets d'étranglement procéduraux.	CD/PPP	Au moment de la conception	Fournir un appui technique <b>(PMI, FMD, LEG)</b>
<b>Mesure 13: Renforcer le suivi du cofinancement</b> en incluant les ventilations pertinentes dans les systèmes et les tableaux de bord et en établissant un lien avec les systèmes actuels (Système de gestion des résultats opérationnels, Tableau de bord de gestion financière, Système de projets d'investissement et de dons). Mettre en œuvre la méthode des BMD pour le suivi du financement de l'action climatique.	OPR, ECG	Premier trimestre 2019	Fournir un appui aux systèmes et les ajustements requis aux procédures <b>(ICT et FMD)</b>
<b>Mesure 14: Examiner périodiquement les objectifs indicatifs régionaux et nationaux</b> pour appuyer la réalisation des cibles institutionnelles.	RD/CD	Annuel	Fournir une assistance technique et des orientations en matière de procédures <b>(OPR)</b>



Mesures/Rôles	Responsabilité <sup>24</sup>	Calendrier	Appuis institutionnels <sup>25</sup>
<b>COMMUNIQUER</b> , de façon ciblée et stratégique, les résultats positifs obtenus par les partenariats de cofinancement et les interventions du FIDA afin de motiver l'engagement des donateurs et maintenir de bonnes relations			
<b>Mesure 15: Mettre en évidence les exemples réussis de cofinancement</b> , sur le plan externe, lors des manifestations mondiales et nationales, et sur le plan interne (par exemple lors de manifestations consacrées au bilan des portefeuilles) pour un brassage d'idées dans les régions et entre elles.	RD	En permanence	<b>COM, OPR, ECG</b>
<b>Mesure 16: Créer des incitations internes</b> en incluant le cofinancement parmi les objectifs du personnel et dans le système d'évaluation de la performance, et octroyer au personnel reconnaissance et récompenses pour les efforts de cofinancement les plus réussis (récompense, prix, par exemple).	Direction	Annuel, à partir de 2019	<b>COM</b> , pour les manifestations et la diffusion
<b>Mesure 17: Préparer et diffuser une analyse, fondée sur des données factuelles</b> , de l'impact des projets cofinancés par le FIDA, afin d'appuyer la concertation au niveau national et dans les discussions relatives aux COSOP.	SKD, OPR	Périodiquement	Diffuser les informations sur l'impact des interventions du FIDA pour plaider en faveur du cofinancement avec le FIDA <b>(COM, PRM)</b>
<b>Mesure 18: Veiller à la participation externe (organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, partenaires de développement)</b> à des manifestations institutionnelles d'inventaire où sont mis en évidence les résultats atteints grâce aux partenariats de financement.	OPR	En permanence	Appuyer l'organisation de manifestations <b>(COM)</b>

## Vue d'ensemble des dépenses des donateurs et des États consacrées à l'agriculture

Tableau 1

**Engagements au titre du financement public du développement, en faveur de l'agriculture, la foresterie, la pêche et du développement rural par région bénéficiaire, 2012-2016\***  
(en millions d'USD constants 2016)

<i>Donateur</i>	<i>Afrique</i>	<i>Amérique</i>	<i>Asie</i>	<i>Europe</i>	<i>Océanie</i>	<i>Total**</i>
Allemagne	1 500	369	872	31	6	2 778
Canada	802	194	134	47	-	1 177
France	750	134	405	279	15	1 583
Japon	1 187	208	2 487	9	77	3 968
République de Corée	205	79	811	-	8	1 103
Pays-Bas	761	17	106	-	-	884
Émirats arabes unis	960	-	26	137	-	1 123
Royaume-Uni	495	162	231	-	-	888
États-Unis	2 600	957	1 917	48	-	5 522
Banque africaine de développement	2 170	-	-	-	-	2 170
Banque asiatique de développement	-	-	2 438	-	6	2 444
Banque interaméricaine de développement	-	1 715	-	-	-	1 715
Banque mondiale	5 829	1 590	8 109	393	105	16 026
FIDA	1 869	331	1 572	69	29	3 870
Institutions de l'Union européenne	3 302	611	1 628	1 720	95	7 356

\* Source: base de données de l'OCDE au 3 juillet 2018

\*\* Les totaux excluent les bénéficiaires non précisés de financements publics

Tableau 2

**Engagements au titre du financement public du développement, en faveur de l'agriculture, la foresterie, la pêche et du développement rural dans les pays en développement**  
(en millions d'USD constants 2016)

<i>Donateur</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2012-16</i>
Allemagne	455	609	971	994	1 006	4 034
Canada	209	276	213	288	225	1 211
France	396	393	386	499	607	2 282
Japon	735	881	761	955	712	4 045
République de Corée	374	191	271	170	135	1 142
Pays-Bas	535	404	97	187	179	1 402
Émirats arabes unis	82	295	460	287	-	1 123
Royaume-Uni	203	211	225	485	187	1 311
États-Unis	1 193	1 519	1 328	1 506	1 213	6 759
Banque africaine de développement	193	386	299	795	497	2 170
Banque asiatique de développement	644	714	271	398	417	2 444
Institutions de l'Union européenne	1 788	1 928	786	1 427	2 038	7 967
FIDA	726	650	572	1 254	668	3 871
Banque interaméricaine de développement	270	311	340	189	606	1 715
Banque mondiale	3 792	2 985	3 047	3 833	2 368	16 025
FIDA	726	650	572	1 254	668	3 871
Institutions de l'Union européenne	1 788	1 928	786	1 427	2 038	7 967

Tableau 3  
Indice d'orientation agricole (IOA)\* des dépenses publiques par pays dans chaque région  
(moyenne 2000-2017)

Région	IOA moyen	Région	IOA moyen
<b>Région Asie et Pacifique</b>	<b>0,32</b>	<b>Afrique orientale et australe</b>	<b>0,44</b>
Afghanistan	0,17	Angola	0,21
Bangladesh	0,40	Botswana	1,60
Bhoutan	0,61	Burundi	0,07
Cambodge	-	Comores	-
Chine	0,27	Érythrée	-
République populaire démocratique de Corée	-	Éthiopie	0,26
Timor-Leste	0,64	Kenya	0,15
Fidji	0,28	Lesotho	0,42
Îles Salomon	0,15	Madagascar	0,28
Inde	0,35	Malawi	0,46
Indonésie	0,11	Maurice	0,90
Kiribati	-	Mozambique	0,20
République démocratique populaire lao	-	Namibie	0,44
Maldives	0,18	Rwanda	0,14
Mongolie	0,31	Seychelles	0,82
Myanmar	-	Soudan du Sud	-
Népal	0,22	Eswatini	-
Pakistan	0,09	République Unie de Tanzanie	-
Papouasie-Nouvelle-Guinée	-	Ouganda	0,15
Philippines	0,37	Zambie	0,54
Samoa	0,25	Zimbabwe	-
Sri Lanka	0,58		
Thaïlande	0,58		
Tonga	-		
Viet Nam	0,14		

<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>0,30</b>	<b>Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe</b>	<b>0,37</b>
Argentine	0,14	Albanie	0,11
Belize	-	Algérie	0,51
Bolivie (État plurinational de)	0,66	Arménie	0,17
Bésil	0,12	Azerbaïdjan	0,48
Chili	0,51	Bosnie-Herzégovine	-
Colombie	-	Chypre	1,30
Costa Rica	0,50	Djibouti	-
Cuba	-	Égypte	0,16
Dominique	-	Ex-République yougoslave de Macédoine	-
République dominicaine	0,44	Géorgie	0,20
El Salvador	0,13	Iraq	-
Équateur	0,12	Jordanie	0,23
Grenade	0,31	Kirghizistan	0,13
Guatemala	0,23	Liban	0,08
Guyana	-	République de Moldova	0,38
Haïti	-	Monténégro	0,09
Honduras	-	Maroc	0,02
Jamaïque	0,23	Ouzbékistan	0,71
Mexique	-	Palestine	-
Nicaragua	-	République arabe syrienne	0,23
Panama	0,39	Roumanie	0,68
Paraguay	0,13	Somalie	-
Pérou	-	Soudan	-
Sainte-Lucie	-	Tadjikistan	-
Saint-Vincent-et-les Grenadines	0,41	Tunisie	0,78
Suriname	-	Turquie	0,44
Uruguay	0,18	Yémen	-
Venezuela (République bolivarienne du)	-		

Région	IOA moyen
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	<b>0,27</b>
Bénin	0,07
Burkina Faso	0,03
Cameroun	-
Cabo Verde	0,57
Congo	0,37
République démocratique du Congo	0,24
Côte d'Ivoire	0,15
Guinée équatoriale	0,97
Gabon	-
Gambie	-
Ghana	0,04
Guinée	-
Guinée- Bissau	0,18
Libéria	0,04
Mali	0,49
Mauritanie	-
Niger	-
Nigéria	0,14
République centrafricaine	0,04
Sao Tomé-et-Principe	0,47
Sénégal	-
Sierra Leone	-
Tchad	-
Togo	-

\* L'IOA des dépenses publiques est utilisé pour le suivi de la cible 2a de ODD 2. Défini comme la part agricole des dépenses publiques, il reflète, lorsqu'il est supérieur à 1, une forte orientation vers le secteur de l'agriculture, qui reçoit une part des dépenses publiques supérieure à sa contribution à la valeur économique ajoutée. Un IOA inférieur à 1 reflète une faible orientation vers l'agriculture, tandis qu'un IOA égal à 1 reflète une orientation neutre du gouvernement vers le secteur de l'agriculture (<https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-02-0A-01.pdf>; <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/>).

## Synthèse des résultats de l'analyse du cofinancement au FIDA

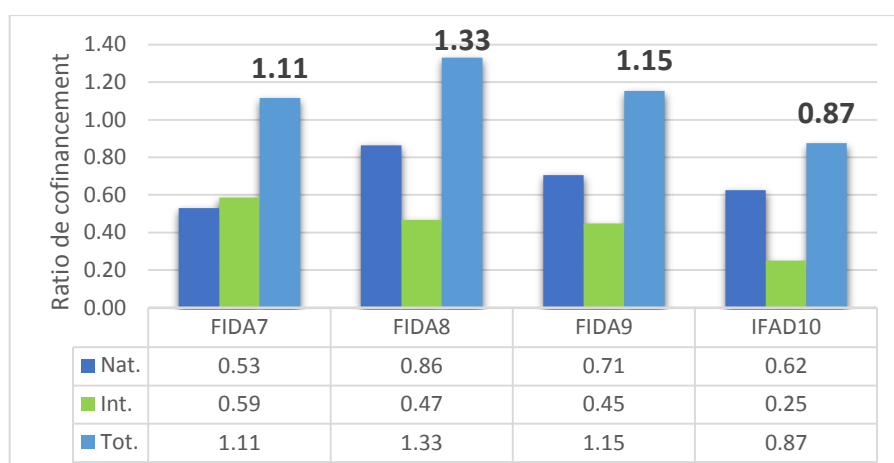
- La présente annexe est constituée d'extraits des documents "Résultats préliminaires de l'analyse des cofinancements du FIDA" (TFWG 2018/1/W.P.4) et "Résultats complémentaires de l'analyse relative au cofinancement du FIDA et éléments principaux de la stratégie de cofinancement" (TFWG 2018/2/W.P.4). L'étude intégrale sera publiée dans le cadre de la "Research series" du FIDA.

### I. Évolution historique du cofinancement au FIDA

#### A. Cofinancement par cycle de reconstitution des ressources

- La figure 1 montre que le ratio de cofinancement national le plus élevé a été enregistré durant la Huitième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA8), tandis que le ratio de cofinancement international le plus élevé a été atteint lors de FIDA7. Cela pourrait avoir pour causes la crise alimentaire internationale de 2008-2012 et le lancement du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, qui ont été les moteurs des contributions des donateurs aux projets du FIDA.

Figure1  
Ratio de cofinancement moyen par cycle de reconstitution



Source: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS), données relatives au financement des projets d'investissement au 21 mars 2018 (hors données à déterminer)

#### B. Différences régionales en matière de cofinancement

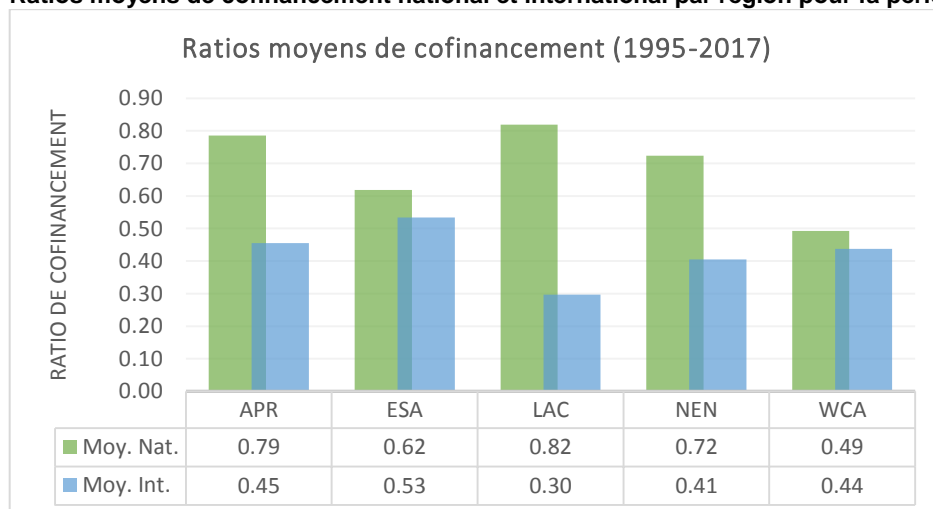
- La figure 2 montre qu'au cours des 20 dernières années les régions Asie et Pacifique (APR) et Amérique latine et Caraïbes (LAC) ont enregistré le ratio de cofinancement national le plus élevé, avec une contribution d'approximativement 0,80 USD pour chaque dollar de financement du FIDA dans ces régions.
- Ce schéma est inversé pour ce qui concerne le cofinancement international. Les données montrent qu'au cours des 20 dernières années, les régions mobilisant le plus haut niveau de ressources internationales ont été l'Afrique orientale et australe (ESA) et l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA).
- La région Afrique de l'Ouest et du Centre est celle où le taux moyen de cofinancement national a été le plus faible au cours de la période 1995-2017. Les consultations internes ont fait apparaître que cela pourrait résulter du fait que les pays de la région sont pour la plupart des pays à faible revenu, confrontés à des limitations budgétaires. Par ailleurs, les conditions économiques particulièrement

tendues de la plupart des pays de la région et le niveau significatif d'insécurité, spécialement dans les pays du Sahel, peuvent avoir réduit leurs perspectives de cofinancement national.

6. C'est en Amérique latine et dans les Caraïbes que le taux moyen de cofinancement international a été le plus faible au cours de la période 1995-2017. Cela a été en partie expliqué, au cours des consultations internes, par la volatilité importante des contributions des donateurs dans cette région. L'évolution des priorités nationales, qui passent du développement rural au développement urbain, en raison de l'urbanisation croissante constitue un autre obstacle important à la mobilisation de ressources dans la région LAC.
7. Une analyse portant sur une cohorte de projets approuvés au cours des vingt dernières années fait apparaître un ratio de cofinancement national de 0,72 et un ratio international de 0,52. Bien que ces ratios soient encourageants, les tendances les plus récentes témoignent d'un déclin.

Figure 2

**Ratios moyens de cofinancement national et international par région pour la période 1995-2017**



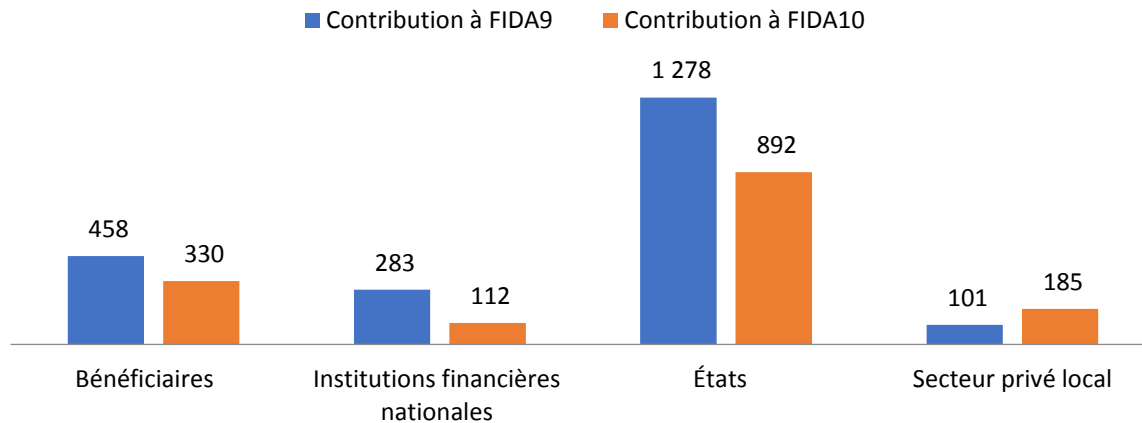
Source: GRIPS, données relatives au financement des projets d'investissement au 2 mai 2018 (hors données à déterminer).

### C. Sources de cofinancement dans les projets du FIDA

8. Entre 1995 et 2017, les pouvoirs publics, les bénéficiaires et les institutions financières nationales ont assuré 93% du cofinancement national total. La contribution moyenne la plus élevée (en millions d'USD) a été celle des organisations à but non lucratif, mais ces contributions ne représentent que 2% du cofinancement national total mobilisé durant la période. La figure 3 ci-dessous compare les montants du cofinancement national mobilisé auprès des principales sources entre FIDA9 et FIDA10. Les données montrent que le cofinancement national a légèrement diminué au cours des deux derniers cycles de reconstitution des ressources, passant de 2,3 milliards d'USD durant FIDA9 à 1,8 milliard d'USD durant FIDA10 (y compris la réserve de 2018 à la date du 28 juin). Ce déclin a été induit par la diminution substantielle du cofinancement, par les pouvoirs publics comme par les institutions financières nationales.
9. Les informations recueillies au cours de vastes consultations internes montrent clairement que les principales raisons des insuffisances de la mobilisation des ressources nationales sont souvent liées aux conditions macro-économiques des pays (espace budgétaire, niveau d'endettement, taux de pauvreté, fragilité, etc.), à la priorité politique accordée par le gouvernement à l'agriculture et au développement rural, ainsi qu'aux facteurs liés aux processus institutionnels et opérationnels internes du FIDA (processus de conception des projets, qualité des réseaux/rerelations établies dans le pays, visibilité du FIDA et communication

efficace des résultats des projets, alignement sur les plans nationaux, collaboration avec les homologues nationaux concernés, ainsi que la faible formulation de l'avantage comparatif du FIDA par rapport aux autres partenaires de développement présents dans les pays).

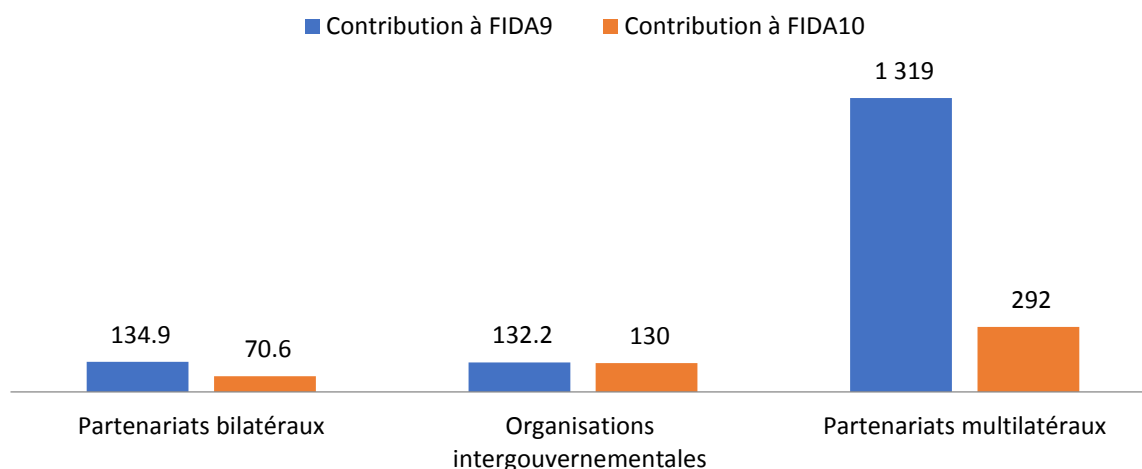
Figure 3  
**Évolution des principaux partenariats nationaux**  
(en millions d'USD)



Source: GRIPS, données relatives au financement des projets d'investissement au 28 juin 2018

10. Le cofinancement international est principalement assuré par des organisations multilatérales, bilatérales et intergouvernementales, les organisations multilatérales fournissant 59% du total du cofinancement international mobilisé entre 1995 et 2017. La contribution moyenne du "financement commun" a été exceptionnellement élevée, bien que la part de cette contribution dans le cofinancement international total mobilisé n'ait été que de 2%.
11. La figure 4 compare les montants du cofinancement international mobilisé auprès des principales sources de celui-ci durant FIDA9 et FIDA10. La comparaison montre que le montant total du cofinancement international a fortement baissé entre FIDA9 et FIDA10, passant de 1,7 milliard d'USD mobilisés au cours de FIDA9 à 905 millions d'USD au cours de FIDA10 (y compris la réserve de 2018 à la date du 28 juin). Ce déclin a été induit par la baisse des contributions des grands donateurs comme la Banque asiatique de développement, l'Union européenne et la Banque mondiale.
12. Les insuffisances dans la mobilisation de cofinancements internationaux dans le contexte du FIDA, mises en lumière par les consultations internes, ont été attribuées à l'insuffisance des consultations avec d'autres partenaires de développement pour définir des domaines d'intérêt communs, aux contraintes liées aux processus d'approbation des allocations budgétaires des donateurs, au manque de souplesse et d'alignement sur les processus des donateurs tels que les exigences en matière de rapports, le caractère inadéquat de la communication et de la constitution de réseaux avec les partenaires internationaux, et l'absence d'un cadre d'évaluation et de suivi pour les partenariats de cofinancement.

**Figure 4**  
**Évolution des principaux partenariats internationaux du FIDA**  
(en millions d'USD)



## II. Analyse des moteurs du cofinancement

13. La plupart des études sur l'allocation de l'aide utilisent, pour expliquer les moteurs du cofinancement, des variables macroéconomiques liées aux pays et des variables liées aux projets. Outre ces facteurs macroéconomiques, la présente étude a examiné des variables explicatives placées sous le contrôle direct du FIDA.

### A. Variables liées aux pays

#### Niveau de revenu

14. Les résultats de l'analyse de régression sur panel concernant l'effet du revenu sur le cofinancement sont présentés dans le tableau 1. Les coefficients représentent l'importance de l'effet estimé de chaque variable. Par exemple, le fait d'appartenir à la catégorie des pays à faible revenu entraîne une baisse du ratio de cofinancement national d'un pays d'environ 29%.

Tableau 1  
**Variables de revenu**

Variables	Facteurs liés aux pays			
	Ratio national		Ratio international	
	Impact	Coefficient <sup>a</sup> (%)	Impact	Coefficient <sup>a</sup>
<b>Effets du revenu</b>				
Croissance du RNB par habitant	+	2**	Non significatif (NS)	(0,012)
Pays à faible revenu	-	(29)***	NS	0,02
Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	+	34***	-	(0,35)*
Croissance du PIB	-	(3)***	+	0,03**

<sup>a</sup> Le ratio international étant indiqué en niveau, les coefficients sont exprimés en valeur différentielle absolue du ratio. Le ratio national étant indiqué sous forme logarithmique, les coefficients sont exprimés en pourcentage.

Note: (\*) indique le niveau de signification statistique du coefficient (\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1).

#### Fragilité

15. L'analyse de régression confirme l'hypothèse selon laquelle la fragilité<sup>27</sup> est corrélée négativement au cofinancement national qui, dans les pays présentant des situations de fragilité, est inférieur de 30% à celui des pays ne présentant pas de situation de fragilité. D'autre part, il semble exister une corrélation positive entre la

<sup>2</sup> Conformément à la Liste harmonisée des situations de fragilité établie par l'OCDE



fragilité et le cofinancement international, mais cette relation n'est pas significative. Le cofinancement international est également corrélé positivement au nombre total de personnes touchées par des catastrophes naturelles, mais la relation n'est pas statistiquement significative.

16. Les données montrent que le cofinancement international est nettement moins important lorsqu'un pays est frappé par des conflits ou qu'il est fortement exposé aux catastrophes naturelles. Ce résultat permet de conclure que la fragilité est associée à la fois à un risque et à un besoin humanitaire qui influent sur l'allocation de l'aide étrangère. Alors que la dimension humanitaire a un effet positif sur le cofinancement international, les risques associés à la fragilité ont un impact négatif.

Tableau 2

**Variables de fragilité**

Variables	Facteurs de pays			
	Ratio national		Ratio international	
	Impact	Coefficient (%)	Impact	Coefficient
<b>Effet de fragilité</b>				
Pays présentant des situations de fragilité	-	(30,4)***	NS	0,169
Pays touché par des catastrophes naturelles	+	3,12e-07**	NS	1,81e-09
Survenue de catastrophes naturelles	+	2,30***	-	(0,0221)*
Conflit à l'échelle de l'État	NS	(0,105)	-	(0,287)**

Note: (\*) indique le niveau de signification statistique du coefficient (\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1).

**B. Facteurs liés aux projets**

17. Les conclusions relatives à l'effet de la taille des projets sont présentées ci-après. La variable de taille des projets a été prise en compte en regroupant les projets dans trois catégories: petits projets (budget total ≤ 18,8 millions d'USD), projets moyens (18,8 millions d'USD < budget total < 49,12 millions d'USD) et grands projets (budget total ≥ 49,12 millions d'USD). Cette catégorisation repose sur la répartition suivante:

**Petit projet** = budget total ≤ 18,8 millions d'USD (premier quartile)

**Projet moyen** = 18,8 millions d'USD < budget total < 49,12 millions d'USD

**Grand projet** = budget total ≥ 49,12 millions d'USD (troisième quartile)

18. L'analyse montre clairement que les petits projets tendent à attirer notablement moins de cofinancement national que les grands projets.

Tableau 3

**Choix de variables de projets**

Variables	Facteurs liés aux projets			
	Ratio national		Ratio international	
	Impact	Coefficient (%)	Impact	Coefficient
<b>Taille des projets</b>				
Petits projets	-	(0,3)***	-	(0,22)**

Note: (\*) indique le niveau de signification statistique du coefficient (\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1).

19. Pour ce qui concerne le lien entre performance et cofinancement d'un projet, l'analyse montre que les projets obtenant une note "satisfaisant" (niveau 4) pour leur performance globale ont en moyenne des ratios de cofinancement plus élevés. On a observé, en outre, une forte corrélation positive entre le taux de décaissement et le ratio de cofinancement.

Figure 5  
Corrélation entre la performance du projet et le ratio total de cofinancement

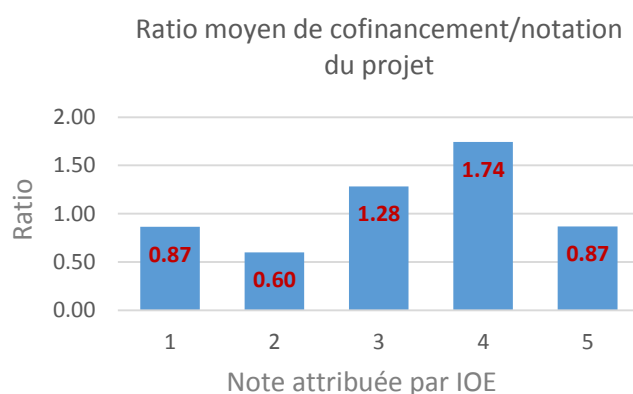


Tableau 4

Variable	Ratio total de cofinancement
Décaissement (%)	0,0124*** (0,004)
Observations	62
R-carré	0,15

Erreurs type entre parenthèses

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1

### C. Facteurs liés au FIDA

20. Les données indiquent que plus la valeur du portefeuille géré par un chargé de programme de pays (CPP) est importante, plus le montant du cofinancement national l'est aussi. L'une des interprétations possibles est que la présence du FIDA dans le pays est plus pertinente et plus cohérente avec les priorités des autorités nationales, donc plus à même d'attirer un cofinancement national. En outre, plus le CPP a de l'expérience dans le pays, plus le ratio de cofinancement national est élevé. De fait, chaque année supplémentaire d'expérience acquise dans un pays entraîne une augmentation du ratio national d'environ 4% en moyenne, un effet marginal significatif.
21. La présence de bureaux de pays du FIDA semble également influencer positivement sur le ratio de cofinancement, en particulier le cofinancement international.

Tableau 5

Choix de variables liées au FIDA

Variables	Facteurs liés au FIDA			
	Ratio national		Ratio international	
	Impact	Coefficient (%)	Impact	Coefficient
<b>Profil du CPP</b>				
Expérience du CPP	+	0,0378**	NS	(0,0128)
Nombre de projets gérés	NS	(0,0246)	+	0,0448*
Valeur du portefeuille géré	+	1,14e-09**	-	(2,98e-09)***
Présence d'un bureau de pays	NS	0,0903	+	0,242*

Note: (\*) indique le niveau de signification statistique du coefficient (\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1).

### D. Moteurs du cofinancement décaissé à l'achèvement

22. Pour 81% des projets analysés (106 sur 131), le montant total du cofinancement décaissé à l'achèvement était différent du montant engagé lors de l'approbation.

Parmi ces projets, 56% ont décaissé un cofinancement total inférieur au montant approuvé, tandis que 44% ont décaissé un cofinancement total supérieur au montant approuvé.

23. On trouvera dans la présente section les résultats de l'analyse économétrique expliquant les variations des montants du cofinancement entre l'approbation et l'achèvement. Les résultats montrent que les considérations suivantes sont essentielles pour faire en sorte que le cofinancement engagé soit décaissé durant les projets.

**i) Il convient de prêter attention aux caractéristiques spécifiques à chaque pays.**

24. Les pays à faible revenu (PFR) pourraient éprouver davantage de difficultés à maintenir le niveau initial des fonds de développement investis dans les projets appuyés par le FIDA. Au contraire, les pays en situation de fragilité obtiennent en moyenne à l'achèvement un financement supérieur au montant initialement engagé. Les grands pays et les pays enregistrant une forte croissance économique reçoivent, de la part des donateurs, relativement peu de contributions supplémentaires par rapport aux engagements initiaux.

Tableau 6

**Effet des facteurs liés au pays sur le décaissement du cofinancement**

**Facteurs liés au pays**

Variables	Probabilité d'augmentation	Probabilité de diminution
PFR (si PFR =1, autrement =0)	-2,14* (1,17)	2,25** (1,08)
Indice de démocratie	-4,15 (3,88)	8,29** (3,77)
Pays en situation de majeure fragilité	3,32** (1,40)	-1,16 (1,01)
Densité démographique	-0,004* (0,002)	0,004* (0,002)
Croissance du PIB (%)	-0,35** (0,17)	0,42** (0,17)
Croissance des dépenses publiques (%)	0,04 (0,03)	-0,08** (0,04)
Région Afrique orientale et australe	3,41** (1,35)	-4,35*** (1,36)
Nombre d'observations	129	129

Erreurs type entre parenthèses

\*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

**ii) Ce qui compte encore plus, c'est la manière dont les projets sont conçus et exécutés, et leur taille.**

25. Les projets jugés très satisfaisants des points de vue de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'innovation, de la reproduction à plus grande échelle, et de l'intégration de questions transversales telles que l'égalité des sexes, les changements climatiques et l'environnement créent des incitations plus favorables à des contributions des donateurs durant l'exécution. Ceci est corroboré par le coefficient significatif positif de la variable de notation d'IOE dans la colonne 1 et le coefficient négatif dans la colonne 2 du tableau 7 ci-après. Pour les projets de grande taille, il est moins probable que le décaissement du cofinancement à l'achèvement soit supérieur à l'engagement initial, tandis que les projets ne présentant que de faibles risques environnementaux sont plus susceptibles d'attirer des contributions supplémentaires à l'achèvement. Selon ces constats, les projets

d'infrastructure tendent en moyenne à attirer plus de cofinancement que d'autres durant leur exécution.

Tableau 7

**Effet des facteurs liés au projet sur le montant du cofinancement décaissé**

<b>Facteurs liés au projet</b>		
Variables	(1) Probabilité d'augmentation	(2) Probabilité de diminution
Résultat global du projet (note)	1,37** (0,63)	-0,93* (0,55)
Part du budget du projet affectée à l'infrastructure (%)	0,56* (0,33)	-0,63* (0,33)
Part du budget du projet affectée aux services financiers (%)	-0,15 (0,14)	0,13 (0,14)
Part du budget du projet affectée aux activités non contraignantes (%)	-0,10 (0,33)	0,34 (0,36)
Projet de petite taille	-0,27 (0,66)	0,64 (0,74)
Projet de grande taille	-4,08*** (1,36)	4,53** (1,77)
Nombre d'observations	129	129

Erreurs type entre parenthèses

\*\*\* p&lt;0.01, \*\* p&lt;0.05, \* p&lt;0.1

## Méthode de ventilation des objectifs institutionnels de cofinancement

1. Pour la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), l'objectif de cofinancement est de parvenir à un ratio de 1:1,4, les ratios national et international étant respectivement fixés à 1:0,8 et 1:0,6. Conformément au rapport sur FIDA11<sup>28</sup>, l'objectif de cofinancement de FIDA11 sera ventilé en objectifs régionaux, en fonction du contexte régional, et reflétés dans les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP). La méthode retenue à cet effet a été communiquée aux directeurs régionaux et entérinée par le Groupe de travail sur la cadre de transition.
2. Cette méthode a pour point de départ la reconnaissance des conditions spécifiques à chaque pays, telles qu'elles ressortent de l'historique de la performance, mais elle reflète aussi la vision du FIDA dans laquelle tous les pays devraient faire tout leur possible pour fournir des ressources nationales, proportionnées à la catégorie de revenu à laquelle ils appartiennent.
3. Il est entendu que les objectifs régionaux ne constituent pas un nouvel engagement au titre de FIDA11, mais un outil de reddition interne des comptes, et que les objectifs au niveau des pays sont de caractère indicatif. Des fourchettes seront communiquées pour orienter les discussions des directeurs de pays au cours de l'élaboration des COSOP.
4. Les objectifs de pays à insérer dans les COSOP seront établis en consultation avec le gouvernement, et prendront en compte la nature des projets proposés dans le COSOP, les objectifs des autorités nationales et la situation budgétaire du pays.
5. Les directeurs régionaux seront responsables de la réalisation des objectifs régionaux, avec pour guide les objectifs indicatifs de pays.
6. La méthode comporte les trois étapes suivantes:
  - i) En utilisant les allocations préliminaires du FIDA11 par région et par pays, on calcule le montant du cofinancement national et international comme si le ratio moyen des trois dernières années devait se répéter. Le montant résultant de cette opération représente celui qui serait mobilisé si chaque pays était en mesure de maintenir le ratio atteint au cours des trois dernières années (c'est-à-dire 2015-2017).
  - ii) On calcule le montant supplémentaire nécessaire pour atteindre les objectifs nationaux et internationaux de cofinancement de FIDA11.
  - iii) On détermine le montant supplémentaire nécessaire dans chaque région sur la base du pourcentage de son allocation pour la période de FIDA11 au titre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Par exemple, si l'allocation de la région Amérique latine et Caraïbes est de 7%, il lui appartiendrait de mobiliser approximativement 7% de l'augmentation du cofinancement requise.
7. Les objectifs régionaux sont ensuite ventilés en objectifs **indicatifs** par pays, en suivant les étapes ci-après:
  - i) Débuter avec la moyenne triennale d'un pays donné.
  - ii) Retenir comme hypothèse que l'augmentation nécessaire par région sera absorbée de la manière suivante:

<sup>28</sup> Le Rapport précise que, "Pour FIDA11, les objectifs chiffrés concernant les financements de contrepartie seront fixés avec les gouvernements lors de la préparation des notes conceptuelles de projet, dans le but d'atteindre un objectif global de cofinancement national de 1:0,8. Les objectifs seront établis en fonction du niveau de revenu de chaque pays, tout en prenant en considération sa situation budgétaire et la conjoncture économique d'ensemble."

- a) 90% de l'augmentation requise seront absorbés par **tous les pays;**
- b) 10% de l'augmentation requise seront absorbés:
  - en ce qui concerne le cofinancement national, par les pays **obtenant les meilleures performances, à l'exclusion des pays présentant des situations de majeure fragilité;**
  - en ce qui concerne le cofinancement international, par les pays **obtenant les meilleures performances**

Cote du document:	TFWG 2018/2/INF.1
Point de l'ordre du jour:	4 b)
Date:	8 juin 2018
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

**F**

Investir dans les populations rurales

## Note technique sur les contributions en nature

### Note aux membres du Groupe de travail sur le cadre de transition

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Ruth Farrant**

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

**Lisandro Martin**

Directeur par intérim de la Division des politiques  
et des résultats opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2361  
courriel: lisandro.martin@ifad.org

**Malek Sahli**

Responsable principal des finances  
de la Division des services de gestion financière  
téléphone: +39 06 5459 2545  
courriel: m.sahli@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**

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

Groupe de travail sur le cadre de transition – Deuxième réunion  
Rome, 28 juin 2018

---

Pour: **Information**

## Table des matières

<b>Recommandation</b>	<b>1</b>
<b>I. Définitions</b>	<b>1</b>
<b>II. Introduction et portée</b>	<b>2</b>
<b>III. Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>IV. Reconnaissance du cofinancement national en nature</b>	<b>4</b>
<b>V. Mesure du cofinancement national en nature</b>	<b>6</b>
<b>VI. Communication de l'information sur le cofinancement national en nature</b>	<b>6</b>
<b>VII. Risques liés au cofinancement national en nature</b>	<b>7</b>
<b>Annexe</b>	
Annexe I. Éléments d'évaluation du cofinancement national en nature	9
<b>Appendices</b>	
Appendice I. Example of in-kind domestic cofinancing at design	1
Appendice II. Examples of in-kind domestic cofinancing in financial reporting	3
Appendice III. Risks related to in-kind domestic cofinancing	5
Appendice IV. Références	6

## Sigles et acronymes

IPSAS Normes comptables internationales pour le secteur public



## Note technique sur les contributions en nature

### Recommandation

1. Le Groupe de travail sur le cadre de transition est invité à analyser et, ultérieurement, à valider les principaux éléments du présent document, tels qu'exposés au paragraphe 8. L'intention est d'intégrer ces principaux éléments dans la stratégie correspondante, qui sera finalisée par la suite cette année.
2. De plus, le groupe de travail est prié de valider les principales notions présentées dans le présent document; elles illustrent les contributions en nature dans le cadre de la stratégie de cofinancement et traitent des axes suivants:
  - Une définition large des éléments propres aux contributions en nature, notamment les exonérations fiscales. Cette définition intègre des considérations inspirées de celle de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), mais contient aussi des facteurs et des éléments plus vastes.
  - Les divers arrangements de mise en œuvre visant à refléter les contributions en nature au cours du cycle de vie d'un projet – depuis le stade de la conception jusqu'à ceux de la mise en œuvre et de l'achèvement, notamment les dispositifs qui traduiront la supervision et l'établissement des rapports relatifs à la contribution en nature.
  - La démarche proposée pour améliorer la transparence et l'accès du public à l'information sur la manière dont les contributions en nature soutiennent la mise en œuvre des projets et témoignent de leur appropriation par les gouvernements et les partenaires d'exécution, pour mobiliser des ressources nationales, notamment par les bénéficiaires et le secteur privé, en ayant recours au cofinancement parallèle.
  - Les mesures d'atténuation envisagées pour faire face aux risques liés aux contributions en nature.

### I. Définitions

1. **Emprunteur** – s'entend d'un État membre qui reçoit un prêt et est désigné comme tel dans l'accord de financement.
2. **Entité** – s'entend d'un projet ou d'un programme fourni grâce à un financement du FIDA ou par son intermédiaire, au moyen d'un prêt et/ou d'un don.
3. **Dépense autorisée** – désigne les dépenses afférentes à un projet qui peuvent être financées au titre d'un don ou d'un prêt financé par le FIDA conformément à la section 4.08 des Conditions générales applicables au financement du développement agricole.
4. **Instruments d'ingénierie financière** – renvoie au fait qu'en tant que partie d'une activité d'investissement, le projet peut financer une dépense relative à une opération comprenant des contributions destinées à soutenir ce type d'instruments, tels que fonds de capital-risque, fonds de garantie et fonds de prêt, et fonds de garantie ou fonds financiers de développement rural, au bénéfice d'entreprises essentiellement petites et moyennes.

5. **Cofinancement national en nature** ou **contribution en nature** – désigne une contribution non financière sous forme de biens, de travail ou de service en appui à des organisations à but lucratif ou non lucratif. Il peut s’agir soit de l’apport direct d’un bien matériel au projet, soit d’une dépense engagée directement par le contributeur, qui bénéficie au projet et facilite la satisfaction de ses objectifs. Le cofinancement national ou les contributions nationales en nature peuvent consister en: i) biens; ii) travail; iii) utilisation de services et d’installations (espaces de bureaux, par exemple); iv) expertises ou services professionnels sous la forme de temps de personnel; v) apport d’équipements et de matériels spéciaux, ou accès à leur usage; vi) exemptions de taxes qui, autrement, devraient être payées par le projet pour pouvoir mener ses activités. Les contributions en nature représentent un flux et/ou une source de revenu qui, bien que non monétaire, peut constituer une part significative du revenu du projet.
6. **Opération sans contrepartie** – renvoie au fait qu’une entité peut recevoir une valeur de la part d’une autre sans donner directement de valeur approximativement égale en échange, ou bien donner une valeur à une autre entité sans recevoir de valeur approximativement égale en échange.
7. **Bénéficiaire** – s’entend d’un État membre ou d’une autre entité qui reçoit un don et est désigné comme tel dans la convention de subvention.
8. **Don** – désigne un don qui est soumis à la Politique du FIDA en matière de dons<sup>1</sup> et les dons financés par des fonds supplémentaires<sup>2</sup>, comme suit:
  - Dons de type A, c’est-à-dire:
    - i) Dons élevés (supérieurs ou égaux à 500 001 USD ou équivalent);
    - ii) Petits dons (inférieurs ou égaux à 500 000 USD) que le FIDA évalue comme à risque moyen ou élevé<sup>3</sup>;
    - iii) Dons financés par l’UE.
  - Dons de type B, qui sont des petits dons (jusqu’à 500 000 USD ou équivalent) que le FIDA évalue comme à risque faible;
  - Dons de type C, qui sont des dons de tout montant versés aux organismes des Nations Unies et aux banques multilatérales de développement.

## II. Introduction et portée

9. Les projets financés par le FIDA rassemblent de plus en plus des financements provenant de différentes sources, notamment des homologues, des bénéficiaires et des partenaires d’exécution, ainsi que des fonds supplémentaires.
10. Il faut noter que si les dépenses autorisées pour le financement du FIDA doivent être engagées et payées par le transfert d’actifs, généralement en espèces, il est prévu que d’autres types de financement de projets peuvent être réalisés sous une forme non monétaire, notamment des contributions en nature. De telles contributions peuvent, de fait, être considérées comme faisant partie de la valeur totale d’un projet. L’on peut juger que la valeur du projet est sous-estimée en l’absence d’une pleine attribution des contributions non financières venant des gouvernements, des bénéficiaires et d’autres parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Telle qu’approuvée par le Conseil d’administration lors de sa cent quatorzième réunion des 22 et 23 avril 2015. Bien que soumis à la politique, les accords de contribution – y compris les micro-dons (inférieurs ou égaux à 75 000 USD ou équivalent) – ne sont pas soumis aux exigences de rapport et d’audit financier.

<sup>2</sup> Toute disposition particulière exigée par le donateur relativement au rapport et à l’audit financier se retrouve dans la convention de subvention.

<sup>3</sup> À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, les petits dons évalués comme à risque moyen ou élevé sont considérés comme de type A.

11. Sur la base de ce qui précède et lorsque cela est important et pertinent, il est essentiel que les contributions en nature aux projets apparaissent dans les rapports, en sus des contributions en espèces. Cela pour diverses raisons, notamment:
  - a) lorsqu'elles sont prises en compte dans le budget du projet, les contributions en nature éclairent le coût réel et effectif d'un projet;
  - b) les contributions en nature peuvent être l'unique contribution, ou la principale, qu'un Emprunteur/Bénéficiaire est en mesure de mobiliser pour un projet;
  - c) les contributions en nature démontrent aux donateurs que les Emprunteurs/Bénéficiaires du financement du FIDA sont des contributeurs importants pour les projets;
  - d) les contributions en nature seront incluses dans le ratio de cofinancement et traduiront la véritable contribution de l'Emprunteur/du Bénéficiaire au projet, en plus de la contribution en espèces.
12. Actuellement, les contributions en nature ne sont pas systématiquement reconnues comme faisant partie du financement global des projets financés par le FIDA. Cela pour diverses raisons, notamment: i) les difficultés techniques en matière d'évaluation et de fiabilité des mesures; ii) le projet et le manque de compréhension historique du FIDA quant à l'importance de la fourniture de ces données; iii) l'incertitude quant à la mise en œuvre effective de ce type de contributions; iv) la réticence des auditeurs à donner leur garantie sur les montants inclus dans les états financiers; et v) le manque d'efficacité dans la surveillance et l'établissement des rapports. En l'absence de signalement fiable et en temps opportun de ces actifs, l'on ne peut évaluer pleinement les ressources et les activités économiques d'un projet, ce qui fausse les états financiers et introduit des lacunes dans les rapports de cofinancement.
13. La présente note technique est applicable aux projets et dons financés et directement supervisés par le FIDA. Lorsque des arrangements de supervision sont mis en place avec une institution coopérante, le FIDA évalue le rapport financier de l'institution coopérante et ses dispositifs d'audit pour s'assurer, dans la mesure du possible, de leur adéquation et de leur compatibilité avec la présente note technique.

### **III. Objectifs**

14. La présente note technique permettra au FIDA d'améliorer ses aptitudes d'assembleur en matière de financement du développement. Elle apporte des orientations claires aux stades de la conception, de la mise en œuvre et de l'audit dans le cycle de vie d'un projet en vue de la reconnaissance, de la mesure et de l'établissement des rapports relatifs aux contributions en nature, en tant que parties du cofinancement national. Elle permettra d'effectuer une surveillance systématique des contributions en nature, ce qui rehaussera la capacité du FIDA à pleinement rendre compte de la mobilisation de ces ressources.
15. La présente note technique a pour but de fournir des directives sur la définition du cofinancement en nature, sur les critères d'admissibilité et sur la reconnaissance, la mesure et le signalement de ces cofinancements dans les rapports financiers relatifs aux projets et aux dons financés par le FIDA.
16. La présente note technique met en avant les principes directeurs et les méthodes à appliquer pour la reconnaissance, la mesure, le signalement et la publication des contributions en nature. Le but est que ces éléments soient enchâssés dans les procédures correspondantes, et soient utilisés à compter de FIDA11 et au-delà par le personnel travaillant pour le FIDA, y compris le personnel opérationnel et financier, ainsi que par les consultants participant à la conception et à la supervision des projets. Elle sera aussi une source de conseils pour les projets et les ministères dans leurs tâches d'élaboration de systèmes de comptabilité, de manuels et de rapports financiers, ainsi que pour les auditeurs dans l'accomplissement de leurs missions. Il

faut impérativement mettre en lumière l'importance de la supervision et de l'inscription systématiques des contributions en nature dans les rapports, aux tout premiers stades du cycle d'un projet, de façon surtout à les inclure dans les onglets relatifs aux coûts, les systèmes et les manuels de négociation et de comptabilité, ainsi que dans les mandats des auditeurs. Certains cas individuels nécessiteront probablement des consultations plus approfondies sur la méthode d'évaluation et d'établissement des rapports. En de telles circonstances, les méthodes de reconnaissance, de mesure et d'établissement des rapports devront être convenues avec le responsable de la gestion financière du projet (Division des services de gestion financière).

#### **IV. Reconnaissance du cofinancement national en nature**

17. La contribution à titre gracieux de la part d'un individu, d'une unité ou d'une organisation, sous la forme d'un service ou d'un produit à un projet financé par le FIDA, est classée comme une contribution en nature. Tous les coûts en nature doivent être autorisés, effectifs, prouvés et essentiels à la bonne livraison du projet.
18. Une contribution en nature peut être considérée comme une dépense engagée par un gouvernement, des bénéficiaires ou d'autres partenaires d'exécution pour la mise en œuvre des opérations, si elle répond aux conditions ci-après:
  - a) critères d'admissibilité: ils doivent être élaborés sur la base du programme de travail et budget annuel (PTBA) convenu et des coûts du projet;
  - b) montant de la dépense: il doit être important, pertinent et dûment justifié par des pièces justificatives ayant une valeur probante équivalente à des factures, sans préjudice des dispositions énoncées dans les réglementations nationales applicables;
  - c) dans le cas de contributions en nature, le cofinancement venu du contributeur ne doit pas dépasser de manière importante le total autorisé de dépenses planifiées pour le projet, lorsque la valeur de ces contributions est exclue.
19. Toutes les contributions en nature sont reconnues comme des actifs et des revenus lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs ou le service potentiel parviendront à l'entité et que la juste valeur des actifs peut être mesurée de façon fiable.
20. Les **biens en nature** sont des actifs transférés à une entité ou utilisés par elle dans le cadre d'une opération sans contrepartie, sans frais, mais peuvent être soumis à des règles. À titre d'exemple, il peut s'agir:
  - a) de biens corporels;
  - b) de l'utilisation de services ou d'installations;
  - c) de l'apport d'équipements ou l'accès à ceux-ci;
  - d) de matériels spéciaux.
21. Lorsque des "biens en nature" sont reçus ou qu'un arrangement contraignant oblige à les recevoir sans aucune condition, le revenu est reconnu simultanément à la reconnaissance du bien.
22. Les conditions attachées aux biens n'influent pas sur leur prix en tant qu'actifs, puisque, normalement, les participants au marché ne prennent pas ces conditions en compte.
23. Les **services en nature** sont des services fournis par des individus et des institutions aux entités du secteur public dans une opération sans contrepartie. À titre d'exemple, il peut s'agir:
  - a) de services professionnels fournis par un tiers détenteur d'une qualification professionnelle pertinente et reconnue;

- b) d'expertise sous la forme de personnels délégués au projet par l'emprunteur;
  - c) d'exonérations fiscales.
24. Compte tenu de la nature des actifs liés aux services en nature, et du fait qu'ils sont immédiatement consommés, une opération d'égale valeur devrait être reconnue afin de refléter leur consommation.
25. Une entité reconnaît une exonération fiscale comme une contribution en nature lorsque l'événement imposable se produit et que les critères de reconnaissance de l'actif sont satisfaits. L'entité établissant le rapport analyse la législation fiscale dans la juridiction dont elle dépend pour établir quel est l'événement imposable pour les diverses taxes prélevées. Par exemple:
- a) pour la taxe à la valeur ajoutée, l'événement imposable est l'achat ou la vente de biens et services imposables pendant la période fiscale;
  - b) pour les droits de douane, l'événement imposable est le mouvement de biens ou de services soumis à une taxation lors du passage de la frontière douanière.
26. Lorsqu'un gouvernement offre à une entité le bénéfice d'une exonération fiscale ou couvre les taxes liées à l'achat de biens, de travaux ou de services, le montant correspondant aux taxes faisant l'objet de l'exemption devrait être considéré comme une contribution en nature de l'État.
27. **Exclusions:** Lorsqu'une activité n'entre pas dans les objectifs spécifiques d'un projet, elle ne doit pas être considérée comme une contribution en nature. Il peut s'agir, par exemple de:
- a) la présence passive à des cours, des réunions, des séminaires de formation, ou autres (il est question ici d'une présence sans apport, en tant que membre de l'auditoire ou du groupe);
  - b) l'apport de données/d'expertises/de connaissances/d'outils préexistants (c'est-à-dire non produits pendant la durée du projet) et qui sont mis gratuitement à la disposition du public;
  - c) l'apport de tout élément envisageable de contributions en nature. S'il est déjà payé, et si des documents attestant du paiement peuvent être présentés, pourvu que la date de l'achat se situe dans la durée du projet. (En tant que tels, ces éléments sont alors traités comme des cofinancements en liquidités).
28. S'agissant des instruments d'ingénierie financière, une contribution en nature devrait être traitée comme une dépense payée au moment de la constitution du ou des fonds, à condition que soient satisfaits tous les critères énumérés aux alinéas a), b) et c) ci-dessous:
- a) ils consistent en l'apport de terrain ou de biens fonciers, d'équipements ou de matériels; en une activité de recherche ou professionnelle, ou en un travail volontaire et bénévole (y compris les services professionnels non rémunérés);
  - b) leur valeur peut faire l'objet d'une évaluation et d'un audit indépendants;
  - c) dans le cas de l'apport de terrain ou de biens fonciers, la valeur est certifiée par un évaluateur indépendant qualifié ou un organe officiel dûment habilité;
  - d) dans le cas d'un travail volontaire et bénévole, la valeur du travail est établie en prenant en considération le temps passé et le taux horaire normal et raisonnable correspondant au travail effectué.
29. Les ventes à prix réduits d'équipements et la prestation à prix réduits de services ou de conseils (par exemple d'avocats ou de comptables ou temps de travail du personnel de petites ou moyennes entreprises) ne sont pas autorisées.

## **V. Mesure du cofinancement national en nature**

30. Les contributions en nature devraient être reconnues à leur juste valeur marchande. La "juste valeur marchande" se définit comme le prix convenu dans un marché ouvert et libre entre des parties compétentes et consentantes qui traitent sans lien de dépendance et qui sont pleinement informées. La juste valeur marchande est le prix qu'une entité serait censée payer en de telles circonstances, après rabais normaux et ceux consentis aux établissements d'enseignement.
31. Les exonérations fiscales devraient être reconnues à leur valeur marchande, qui est égale au montant brut des taxes correspondant aux biens ou aux services achetés.
32. Les restrictions légales entrent dans l'une des deux catégories suivantes: celles qui affectent l'entité, et celles qui affectent le bien. Les restrictions légales qui affectent l'entité – comme une limite interdisant la vente de marchandises – n'ont pas d'incidence sur la juste valeur sous-jacente des actifs, car un acheteur hypothétique ne les prendrait pas en compte dans une décision d'achat. Par contre, les restrictions légales qui limitent la vente de contributions en nature sur certains marchés peuvent affecter la juste valeur des actifs. Par exemple, les véhicules qu'un gouvernement met à la disposition d'un projet pour le temps limité de la mise en œuvre dudit projet limite l'usage de ces véhicules, ce qu'un acheteur hypothétique prendra en considération, d'où une incidence sur leur valeur. Pour parvenir à une juste détermination de la valeur, les projets devraient tenir compte de toute restriction légale affectant le bien.
33. En tout état de cause, il est fondamental que la base de la mesure soit décidée avant l'enregistrement et l'établissement des rapports, puisqu'elle fera l'objet d'un contrôle externe. Afin de faciliter le bon déroulement de l'audit, le cas échéant, les auditeurs pourront être préalablement consultés, ou l'avis du FIDA pourra être sollicité. L'annexe I propose des éléments d'évaluation.

## **VI. Communication de l'information sur le cofinancement national en nature**

34. En fin de compte, il incombe au projet de faire en sorte que la juste valeur marchande indiquée pour tous les éléments mettant en jeu une contribution en nature soit raisonnablement, correctement et pleinement divulguée dans ses états financiers.
35. Le Manuel d'exécution de projet contiendra des lignes directrices claires, décrivant les principes et les méthodes de comptabilité utilisés pour faire en sorte que la valeur du cofinancement en nature soit indiquée précisément et en temps opportun. La base et la méthode d'évaluation des contributions en nature respectera les normes de comptabilité internationalement admises et sera exposée dans les états financiers vérifiés du projet. Il convient d'observer qu'en cas de recours à une norme nationale, les auditeurs devront s'assurer de la pertinence d'un tel traitement, dans le droit fil des bases comptables sous-jacentes utilisées pour les états financiers du projet.
36. Toute entité est encouragée à élaborer des politiques d'évaluation précises et transparentes. Elle devrait rechercher des méthodes d'évaluation qui exercent un jugement raisonné dans leur interprétation de la notion de "juste valeur" et dans ses choix des données sources qui serviront à déterminer les valeurs. Toutes les pièces justificatives pertinentes qui certifient la valeur des contributions en nature devraient être préparées par l'équipe du projet et rangées au dossier, afin de mettre en place des pistes d'audit claires.
37. Le montant de la contribution en nature devrait être mentionné conformément aux principes de comptabilité convenus par les cofinanceurs dans l'accord juridique, ou figurant dans les règlements du pays. Afin de garantir l'équité entre les partenaires,

ces principes peuvent reposer sur le coût effectivement engagé par le contributeur, ou sur des équivalents de coûts normalisés prédéfinis.

38. Les principes sous-jacents de la comptabilité d'exercice des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et des Normes internationales d'information financière (IFRS) permettront à l'entité de divulguer les éléments suivants dans ses états financiers à usage général, soit directement, soit dans la succession des notes respectives:
  - a) le montant des contributions en nature ou des revenus des opérations sans contrepartie reconnues pour une certaine période, par grandes classes, en ventilant les taxes et les transferts;
  - b) le montant des créances reconnues s'agissant des revenus sans contrepartie;
  - c) le montant des actifs reconnus faisant l'objet de restrictions, et la nature de ces restrictions.
39. Toute entité devra divulguer ce qui suit dans les notes de ses états financiers:
  - a) les pratiques comptables adoptées pour la reconnaissance des contributions en nature ou des revenus d'opérations sans contrepartie;
  - b) pour les principales classes de contributions en nature ou de revenus d'opérations sans contrepartie, la base sur laquelle la juste valeur des ressources entrantes a été mesurée;
  - c) pour les principales classes fiscales, les revenus que l'entité ne peut mesurer de façon fiable pendant la période où est intervenu l'événement imposable, des informations sur la nature de la taxe;
  - d) la nature et les principales classes de contributions en nature reçues par l'entité relativement au projet financé.
40. Si l'entité a mis en place une comptabilité de caisse IPSAS, toutes les informations figurant aux paragraphes 30 et 31 et liées à des cofinancements nationaux en nature devront être divulguées dans les notes des états financiers.

## **VII. Risques liés au cofinancement national en nature**

41. Au niveau de la conception et pendant la mise en œuvre du projet, le responsable financier devra, en collaboration avec l'équipe du projet, évaluer régulièrement les risques encourus, afin de superviser l'exactitude et la ponctualité des allocations de contributions en nature.
42. Plusieurs typologies de risque peuvent affecter l'enregistrement et les rapports relatifs aux contributions en nature et à leur rôle dans l'amélioration de la performance du projet, comme: les risques liés à l'environnement, les risques scientifiques et techniques, les risques concernant la fabrication, les risques humains et organisationnels. L'appendice III du présent document offre quelques orientations concernant les types de risque à prendre en compte et qu'il conviendra de surveiller pendant le cycle de vie du projet.

## Éléments d'évaluation du cofinancement national en nature

<i>Catégorie de contribution en nature</i>	<i>Éléments autorisés pour le calcul de la juste valeur</i>	<i>Éléments non autorisés pour le calcul de la juste valeur</i>
Utilisation de terrains	Si la contribution sous forme de terrain se situe pendant la période de mise en œuvre du projet et suffit à pleinement satisfaire aux résultats et aux incidences prévus, le prix intégral de la parcelle de terrain peut être affiché, accompagné des documents ou données qui l'établissent officiellement (extrait cadastral; document du Service des statistiques ou autres documents émanant d'une institution officielle).	Si l'utilisation du terrain n'est pas exclusive au projet, seule la partie qui lui est consacrée devrait se retrouver dans le coût utilisé pour évaluer la contribution.
	Si la contribution sous forme de terrain est restreinte à la durée du projet, utiliser le prix officiel mensuel de location, multiplié par le nombre de mois. Le calcul du prix sera étayé par des documents officiels et/ou un contrat de location, ou des preuves documentaires de l'usage effectif par le projet, ou autre documentation de ce type.	
Utilisation de véhicules	Coût moyen mensuel ou journalier au tarif officiel de la location; prix spécifique pour cette localité, multiplié par le nombre de jours/mois d'utilisation.	
	<p>L'amortissement du véhicule est calculé comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soustraire le coût du carburant au km du taux kilométrique officiel des Nations Unies, ou national, utilisé pour les déplacements privés dans ce pays;</li> <li>• multiplier le résultat par le nombre approximatif de km qui seront parcourus pendant le projet.</li> </ul> <p>Si le carburant est aussi dit "en nature", utiliser le coût total au taux kilométrique officiel des Nations Unies, ou national, servant pour les déplacements privés, multiplié par la distance totale parcourue pendant le projet.</p>	
Équipements, matériels et fournitures (par exemple, ordinateur et communications électroniques, usine et machinerie)	Si la contribution consiste en équipements, matériels et fournitures usagés, l'évaluation en sera faite selon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• leur juste valeur marchande;</li> <li>• la valeur comptable de l'institution.</li> </ul>	Équipements, matériels et fournitures au prix catalogue ou aux prix catalogue avec rabais
	Si la contribution consiste en fournitures, équipements et matériels neufs, l'évaluation en sera faite selon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• le prix de vente au client le plus favorisé (si l'article est en stock);</li> <li>• le coût de fabrication (si l'article est unique).</li> </ul>	Équivalents de location dépassant les valeurs acceptées si les équipements ont été donnés ou vendus.
	S'il s'agit d'équipements, matériels et fournitures prêtés, l'évaluation en sera faite selon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'équivalent loué, sur la base de sa dépréciation;</li> <li>• l'équivalent loué au taux de volume le plus élevé.</li> </ul> <p>En cas d'utilisation partielle, amortissement linéaire du coût total du bien pendant la durée du projet.</p>	Coûts de développement
Utilisation de bâtiments, salles de réunion, espaces ou installations	Salles de réunion, espaces ou installations mis à disposition, pour lesquels un tarif de location est habituellement demandé. Les espaces utilisés doivent être spécialement liés et nécessaires au projet.	

Biens en nature  
Immobilisations



<i>Catégorie de contribution en nature</i>	<i>Éléments autorisés pour le calcul de la juste valeur</i>	<i>Éléments non autorisés pour le calcul de la juste valeur</i>
		Coûts de développement d'un nouveau logiciel ou de nouvelles technologies dépassant la portée du projet
	Prix du marché du bien/logiciel pour la durée du projet	
	Utilisation de logiciels, nouvelles technologies et bases de données	Coût d'achat des licences nécessaires au projet, si elles ne sont pas déjà fournies par l'institution
		Coût de développement de nouvelles technologies liées au projet
	Diffusion des résultats	Coût amorti sur la durée du projet
		Frais accessoires et frais de séjour raisonnables pour le travail qui est directement consacré au projet financé.
		Utilisation de points <i>air miles</i> pour payer des frais de voyage ou de séjour.
	Frais de déplacement et de séjour	Frais de voyage et de conférence raisonnables liés au projet financé.
		Frais d'inscription à des conférences, ou proportion de ces frais si seulement des parties de la conférence sont centrées sur les questions ou les sujets liés au projet.
		Coûts de couverture des frais de conférence, de voyage, d'hôtels, de nourriture, etc., pour participer à des événements, rencontres, etc., sans lien avec les questions ou les sujets relatifs au projet.

Biens en nature  
Biens incorporels

<i>Catégorie de contribution en nature</i>	<i>Éléments autorisés pour le calcul de la juste valeur</i>	<i>Éléments non autorisés pour le calcul de la juste valeur</i>	
<b>Services en nature</b>	Salaires des employés	Part effective des coûts salariaux du personnel affecté à remplir des tâches spécialement liées et nécessaires au projet.	Salaires et dépenses d'activités de gestion non directement liés au projet.  Paiements au directeur de projet, doctorants et/ou collaborateurs en tant qu'honoraires de consultants (s'ajoutant au salaire de base).  Salaires et dépenses pour le personnel de soutien administratif.
	Travaux de professionnels, d'experts, de volontaires, main-d'œuvre venant des bénéficiaires	Honoraires pour conseil et/ou expertise technique directement liés au projet financé, au taux journalier du marché dans le pays ou la zone, calculé par jour ou par mois, par exemple: nombre de jours x valeur marchande journalière.	Honoraires non liés au projet.
	Rémunération de partenaires	Salaires et avantages des employés des institutions partenaires (mais non ceux de l'institution-hôte) lorsqu'ils participent à des activités directement liées au projet	Frais généraux basés sur le salaire et les avantages des employés des institutions partenaires.
	Rémunération d'enseignements	Coût effectif engagé par l'institution pour libérer du temps sur les tâches d'enseignement (par exemple, le coût de l'embauche d'un chargé de cours libéré de ses fonctions d'enseignement peut être compté).	Paiements au directeur de projet, doctorants et/ou collaborateurs en tant qu'honoraires de consultants (s'ajoutant au salaire de base).
	Exonération fiscale	Total des exemptions de taxes et d'obligations tarifaires.	

## Example of in-kind domestic cofinancing at the design phase

1. During the design of the Resilient Land and Resource Management Project (RELAP) in West Bank and Gaza, the economist had developed ten models to represent the planned activities, organized under three main types of interventions: (i) resilient land development activities for orchards (four models); (ii) other resilient land development models: *wadis*, rangeland and integrated livestock system; and (iii) activities financed via grants: sheep breeding, bee-keeping and mushroom cultivation.
2. The models show that the total labour contributed by beneficiaries and valued at US\$14 per day (local wage) is worth US\$10.7 million (or 26 per cent of total project costs). If only the additional work required to implement IFAD's proposed activities is considered, then this represents 11 per cent of total project costs (as per table 1).

Table 1  
RELAP EFA tables quantifying family labour

	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6
<b>Total family labour (USD)</b>	-	705 514	1 695 271	2 490 888	2 911 959	2 922 956
<b>Incremental family labour (USD)</b>	-	1 020 307	314 793	674 964	1 470 581	1 891 652
<b>Project costs (USD)</b>						
Component 1	17 684	5 361 441	7 048 265	6 980 524	5 068 841	194 275
Component 2	208 724	3 140 185	4 370 591	1 487 538	151 429	3 308
Component 3	719 390	976 269	616 247	462 332	332 305	244 655
D. Project Management	751 858	590 890	624 025	598 236	608 628	815 057
<b>Total costs (USD)</b>						
	1 697 655.57	10 068 785.20	12 659 127.46	9 528 630.08	6 161 202.95	1 257 295.00
(A) Total Family Labour over project years usd	10 726 587			family labour per/day	60	NIS
(C) Total incremental family labour	4 604 746			family labour per/day	14.2	USD
(B) Total project cost USD	41 372 696					
A/B	26%					
C/B	11%					

3. These estimates could also be presented by type of activity, showing which intervention will require greater contribution from the beneficiaries.
4. On the other hand, government's contributions in terms of provision of services and facilities – such as the use of office space, provision of vehicles and seconded staff as well as tax exemption – should also be considered and quantified as in-kind contribution.
5. In the case of RELAP, the total government in-kind contribution was estimated at 16 per cent of total project costs.
6. This means that the total in-kind domestic contribution accounted for almost 27 per cent of total project costs, based on the conservative (incremental) estimate for the contribution from the beneficiaries of 11 per cent of total project costs, plus the 15 per cent from the government. Both contributions were presented in the Costab as reflected in table 2 below.

	The Government in kind		The Government in cash				IFAD GRANT		OFID		GCF		Other entities		Beneficiaries in kind		Beneficiaries in cash		Village council	Total
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	Amount
<b>Climate resilient land development</b>																				
1. Climate adapted land development approaches	110	15.2	-	-	223	30.7	60	8.2	60	8.2	273	37.6	981	0.6	-	-	-	-	-	1 708
2. Resilient land development	3 389	16.0	646	3.1	1 160	5.5	845	4.0	8 810	41.6	2 106	9.9	3 619	17.1	604	2.9	-	-	-	21 179
3. Investment in agricultural roads	443	16.0	-	-	66	2.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	240	8.7	-	2 766
<b>Subtotal</b>	<b>3 941</b>	<b>16.0</b>	<b>646</b>	<b>2.6</b>	<b>1 449</b>	<b>5.9</b>	<b>905</b>	<b>3.7</b>	<b>8 869</b>	<b>36.0</b>	<b>4 396</b>	<b>17.8</b>	<b>3 619</b>	<b>14.7</b>	<b>604</b>	<b>2.4</b>	<b>240</b>	<b>1.0</b>	<b>-</b>	<b>24 671</b>
<b>Market linkages for the rural poor</b>																				
1. Rural bulking of agricultural products	682	16.0	-	-	1 269	29.8	-	-	-	-	2 312	54.2	-	-	-	-	-	-	-	4 263
2. Inclusive entrepreneurship development support	95	1.9	-	-	103	2.0	-	-	3 032	59.5	1 193	23.4	-	-	676	13.3	-	-	-	5 098
<b>Subtotal</b>	<b>777</b>	<b>8.3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 373</b>	<b>14.7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 032</b>	<b>32.4</b>	<b>3 504</b>	<b>37.4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>676</b>	<b>7.2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9 362</b>
Public services for upscaling resilient agricultural land use	351	10.5	-	-	-	-	-	-	3 000	89.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 351
Project Management	1 483	37.2	520	13.0	1 744	43.7	44	1.1	99	2.5	99	2.5	-	-	-	-	-	-	-	3 989
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>6 552</b>	<b>15.8</b>	<b>1 166</b>	<b>2.8</b>	<b>4 566</b>	<b>11.0</b>	<b>950</b>	<b>2.3</b>	<b>15 000</b>	<b>36.3</b>	<b>8 000</b>	<b>19.3</b>	<b>4 600</b>	<b>11%</b>	<b>1 280</b>	<b>3.1</b>	<b>240</b>	<b>0.6</b>	<b>-</b>	<b>41 373</b>
Government in kind contribution net of taxes	1 273																			
Government in kind contribution % of the total cost	3.1%																			

## Example of in-kind domestic cofinancing in financial reporting

1. In-kind domestic cofinancing could be reported in the face of financial statements.
  - According to the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) cash basis, the in-kind contribution will be reported in the notes to the financial statements. The additional disclosures encouraged<sup>4</sup> provide an example of disclosure in paragraphs 2.1.90(f) and 2.1.91.
  - According to the IPSAS accrual basis and IFRS, the in-kind contribution should be reported in the financial statements as assets (in the balance sheet statement) and non-cash income (in the profit and loss statement). Additional detailed information related to the accounting policies for in-kind contribution should be provided in the notes to the financial statements.
2. The notes to the financial statements of the Small Irrigation and Market Access Development Project in the Nippes and Goavienne Region financed by IFAD in Haiti show this reporting of in-kind domestic cofinancing:

“The Government of Haiti’s in-kind contribution was identified and assessed as follows:

- The licence rights to use the financial and accounting software provided by the Ministry of Agriculture; the net value at the date of transfer of the right of use of the licence to the project was considered at fair market value. The annual amortization of the net value over the number of years of the project was considered to be annual in-kind contribution.
- The use of the Ministry’s offices devoted full time to the project’s implementation team;
- The use of office and IT equipment provided by the Ministry of Agriculture; the net value at the date of transfer of the right of use of equipment to the project was considered at fair market value. The annual amortization of the net value over the number of years of the project was considered to be annual in-kind contribution.
- The vehicles and equipment (cars and motorcycles used by the supervisors);
- The contribution in taxes: This contribution amounts to the total of tax exemptions granted to the project on the purchase of three vehicles and three motorcycles.
- The salary of staff dedicated part-time to the project: The use of timesheets to determine the actual time devoted to the project, considering total gross regular salary (without bonuses).

The table below summarized the cumulative in-kind contribution of the Government of Haiti for the period from 2015 to 2018:”

---

<sup>4</sup> IPSAS: *Financial Reporting under the Cash Basis of Accounting*; Appendix additional Disclosure; novembre 2017  
<https://www.iaasb.org/system/files/publications/files/Cash-Basis-IPSAS-2017.pdf>

<i>Description</i>	<i>Amount in United States dollars</i>
Licence for accounting and financial software	36 492
Office space	9 655
Office and IT equipment	15 700
Vehicles and equipment	50 355
Salaries of part-time staff	17 127
Tax exemptions	102 877
<b>Total</b>	<b>232 206</b>

## Examples of risks related to in-kind domestic cofinancing

<i>Category of risk</i>	<i>Description</i>
Human and organizational risks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of experience and/or understanding on the part of the project manager and staff</li> <li>• High turnover of project manager and staff</li> <li>• Project team is unaware of codes, or regulations and lacks experience in quality assurance issues</li> <li>• Inadequate, weak or inconsistent procedures for internal controls</li> <li>• Missing or incomplete reporting to IFAD and auditors</li> <li>• Human conflict or poor negotiations with the contributors</li> <li>• Decision-making by the project team and steering committee takes too long</li> <li>• Dissemination of false or inaccurate information</li> <li>• Lack of transparency</li> </ul>
Project execution risks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate choice for a contribution/contributor</li> <li>• Unexpected withdrawal of the contributor from the project</li> <li>• Contributors' lack of motivation or reluctance to accept project alterations</li> <li>• Underestimation of the workload or contribution required to fulfil project requirements</li> <li>• Low level of the quality assurance systems, including those of a technical, accounting and reporting nature</li> <li>• Languages and cultural barriers that affect understanding of requirements</li> <li>• Legal issues and conflicts</li> </ul>
Technical risks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project requirements are not clearly expressed or communicated</li> <li>• Missing or incomplete specifications</li> <li>• Difficulty in implementing due to procedural complications</li> <li>• Components and products that are not viable</li> <li>• Qualifications, official documentations, and required permissions are outdated or unsuitable</li> </ul>
Environmental risks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instability of project requirements</li> <li>• Difficulties in partnerships and collaborations</li> <li>• Delays in procurement procedures</li> <li>• Regulatory changes, for example safety and environmental</li> <li>• Administrative and technical errors</li> <li>• Project acceptance by the social and human environment</li> <li>• Risk of incidents of a natural or political nature</li> </ul>

## Références

- Welsh European Funding Office-European structural funds programmes 2007-2013, Guidance, In-kind Match Funding, November 2014
- Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006, laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1260/1999; Official Journal of the European Union, 31.7.2006
- Guidelines for calculations of in-kind contributions to GEF SGP Projects (Barbados and the OECS)- Adapted from GEF SGP's Resource Mobilisation toolkit (Version 1)
- The Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC), Guidelines for Cash and In-Kind Contributions, May 2017
- The Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC), the Canadian Institutes of Health Research (CIHR), and the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC), the Renewal of the Tri-Agency Financial Administration Manual, 2017
- European Parliament, Paper on the economic value of volunteering and contribution-in-kind, Roundtable discussion on European financial regulation review and civil society, 31 January 2011
- Department of the Treasury, Internal Revenue Service, Publication 561, Determining the Value of Donated Property, April 2007
- Burr Pilger Mayer, Accounting for in-kind donations, 10 Tips for Non-profits to avoid Common Pitfalls, May 2014
- United Nations Development Programme-Revenue Recognition- In-Kind Contributions, January 2011
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), Consultation Paper-Accounting for Revenue and Non-Exchange Expenses; August 2017
- International Federation of Accountants (IFAC), IPSAS 23-Revenue from non-exchange transactions (Taxes and Transfers), December 2006
- United Nations, Policy Framework for International Public Sector Accounting Standards, 2nd edition (final version), August 2013
- (AICPA), Nonprofit Challenges: Accounting for gifts in kind, July 2017