

Cote du document: EB 2021/134/R.8  
Point de l'ordre du jour: 4 b) i)  
Date: 25 novembre 2021  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA 2022-2027

### **Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques

##### **Ron Hartman**

Directeur  
Division de l'engagement, des partenariats  
et de la mobilisation des ressources à  
l'échelle mondiale  
téléphone: +39 06 5459 2610  
courriel: r.hartman@ifad.org

##### **Wei Wang**

Responsable des partenariats en chef et  
conseillère spéciale auprès du Président  
Coopération Sud-Sud et triangulaire et  
engagement à l'échelle mondiale  
téléphone: +39 06 5459 2833  
courriel: we.wang@ifad.org

#### Transmission des documents:

##### **Deirdre Mc Grenra**

Cheffe  
Gouvernance institutionnelle  
et relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-quatrième session  
Rome, 13-16 décembre 2021

---

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. Coopération Sud-Sud et triangulaire au FIDA</b>	<b>3</b>
A. Vue d'ensemble	3
B. Enseignements tirés	5
<b>III. Stratégie de CSST du Fonds pour FIDA12</b>	<b>7</b>
A. Théorie du changement	7
<b>IV. Mise en œuvre de la stratégie</b>	<b>11</b>
A. Financement	11
B. Structure, rôles et responsabilités	12
C. Risques et mesures d'atténuation	12
D. Suivi-évaluation et apprentissage	12
<b>Annexes</b>	
I. Cadre de mesure des résultats de la stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA	14
II. Risques et mesures d'atténuation	16
III. Structure, rôles et responsabilités	17
<b>Appendices</b>	
I. Drivers of success	
II. Lessons learned	
III. Regional overview of SSTC activities	
IV. Overview of projects under the China-IFAD SSTC Facility	
V. Alignment with IFAD strategies and policies	
VI. Highlights from IFAD's SSTC and Knowledge Centres	

## **Sigles et acronymes**

COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
CSST	coopération Sud-Sud et triangulaire
FIDA12	Douzième reconstitution des ressources du FIDA
PRITS	pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
Programme 2030	Programme de développement durable à l'horizon 2030

## Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA pour la période 2022-2027, telle qu'elle figure dans le présent document.

### Résumé

1. À mesure que les pays progressent sur la voie du développement social et économique, leurs besoins en matière d'aide au développement différenciée évoluent. La coopération internationale en faveur du développement est de plus en plus utilisée pour compléter le modèle traditionnel de coopération Nord-Sud, notamment le financement de l'aide publique au développement et l'assistance technique. La coopération Sud-Sud est une expression de solidarité entre les pays en développement qui contribue à leur bien-être national, à leur autonomie nationale et collective et à la réalisation des objectifs de développement durable conformément aux priorités et aux plans nationaux<sup>1</sup>. Par conséquent, la coopération Sud-Sud présente un intérêt croissant pour les pays en développement en ce qu'elle permet le partage de connaissances, de technologies et de ressources, oriente les politiques à mener et renforce la coopération internationale. La coopération triangulaire complète et apporte une valeur ajoutée à la coopération Sud-Sud en permettant aux pays en développement qui le souhaitent de mobiliser des ressources, des compétences et des capacités plus nombreuses et plus variées et d'y accéder, en fonction de leurs besoins pour atteindre les objectifs de développement durable.
2. **Le renforcement de la participation à la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) est une condition *sine qua non* de la réalisation du Programme 2030.** La CSST a gagné en importance, comme en témoignent divers accords multilatéraux mondiaux, notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), le Programme d'action d'Addis-Abeba et le document final de Buenos Aires issu de la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, ainsi que le document intitulé « Déclaration et programme d'action de Brasilia » de 2017 sur la CSST, coécrit par le FIDA et ses institutions partenaires<sup>2</sup>. La toute première stratégie du système des Nations Unies en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire<sup>3</sup> a été élaborée en 2021, réaffirmant le rôle de catalyseur de la CSST en complément de la coopération pour le développement Nord-Sud. La CSST est tout particulièrement utile pour le développement agricole et rural, dans la mesure où les pays en développement se caractérisent par des trajectoires de développement similaires, dans lesquelles l'agriculture est souvent un moteur essentiel de la croissance économique et de l'emploi. S'appuyant sur les résultats du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021, la CSST peut être mise à profit pour soutenir les stratégies nationales de transformation durable des systèmes alimentaires.
3. **Avantage comparatif du FIDA.** Le FIDA incarne les principes de la coopération Sud-Sud du fait de son engagement en faveur de l'universalité et de la solidarité. Il est doté d'une structure de gouvernance en vertu de laquelle tous les États membres contribuent en fonction de leurs capacités, sont bien représentés dans les

<sup>1</sup> Le concept de solidarité occupe une place prépondérante dans le document de Buenos Aires issu de la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud: <https://undocs.org/fr/A/RES/73/291>.

<sup>2</sup> Document « Déclaration et programme d'action de Brasilia » adopté à l'occasion de la Conférence internationale sur la coopération Sud-Sud et triangulaire, 2017: [https://www.ifad.org/documents/38714174/40212353/Brasilia+declaration+and+action+agenda\\_21NOV2017.pdf/256b4a83-dea0-42ee-928d-647421b9e670](https://www.ifad.org/documents/38714174/40212353/Brasilia+declaration+and+action+agenda_21NOV2017.pdf/256b4a83-dea0-42ee-928d-647421b9e670).

<sup>3</sup> Voir <https://www.unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2021/04/United-Nations-system-wide-strategy-on-South-South-and-triangular-cooperation-for-sustainable-development-2020%E2%80%932024.pdf>.

organes directeurs et reçoivent les formes d'appui qu'ils demandent et dont ils ont besoin. Depuis de nombreuses années, le FIDA joue un rôle essentiel en tant que promoteur de connaissances dans le cadre de ses activités visant à promouvoir la croissance inclusive, la revitalisation économique et sociale et la transformation des collectivités rurales, notamment grâce à la CSST. Le FIDA offre une proposition de valeur remarquable qui s'articule autour de quatre piliers: la pertinence, la portée, les résultats et le retour sur investissement. Ainsi, le renforcement de la CSST au sein des programmes de pays du FIDA offrira des nouvelles possibilités à l'appui de la sécurité alimentaire, de la réduction de la pauvreté rurale et de la résilience des systèmes alimentaires. À cette fin, le FIDA s'attachera en particulier à tirer parti des connaissances les plus fiables et les plus pertinentes, fondées à la fois sur les faits et sur la pratique, provenant de sources internes et externes, et à mettre ces connaissances à la disposition de la coopération pour le développement.

4. **Les États membres ont invité le FIDA à renforcer son investissement en matière de CSST.** Dans le Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), le FIDA a été appelé à se doter d'une stratégie institutionnelle en matière de CSST<sup>4</sup>. Cette nouvelle stratégie s'appuie sur l'expérience du FIDA et sur les enseignements tirés depuis 2016, et a pour objet de poursuivre la généralisation et la formalisation de la CSST dans le cadre des programmes de pays du Fonds. Elle promeut la CSST, qui fait partie des instruments utilisés par le FIDA dans le cadre de ses programmes de pays, et vient compléter les autres outils et instruments existants, en vue de permettre au Fonds de s'acquitter de sa mission, à savoir permettre aux populations rurales pauvres de sortir de la pauvreté.
5. **Cette nouvelle stratégie répond aux appels lancés pour que la CSST serve à atteindre les objectifs de FIDA12.** L'objectif est de contribuer à multiplier par deux et à approfondir l'impact du FIDA, comme suit: i) en répertoriant et en diffusant systématiquement les connaissances et les innovations au niveau des programmes de pays et des projets; ii) en promouvant la participation à l'élaboration de politiques pour accroître la capacité de production, l'accès aux marchés et la résilience des populations rurales. Conformément au modèle opérationnel de FIDA12, la théorie du changement prévoit qu'en mettant davantage l'accent sur la CSST, le FIDA pourra établir des partenariats, continuer de participer à l'élaboration de politiques et générer des innovations et des connaissances liées aux thématiques transversales et aux priorités, qui font toutes partie intégrante des programmes de pays du FIDA. La théorie du changement tient compte du fait que les partenariats sont essentiels à la production et au partage des connaissances, à l'innovation et à la participation à l'élaboration des politiques. Elle tient également compte du fait que de nombreux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) comptent encore d'importantes poches de pauvreté rurale et que la mobilisation continue du FIDA, notamment au moyen de la CSST, est donc essentielle.
6. **Pour atteindre les résultats escomptés, le FIDA doit disposer d'options de financement appropriées et diversifiées et d'une architecture institutionnelle renforcée à l'appui de la CSST.** S'appuyant sur les progrès réalisés durant FIDA10 et FIDA11, cette nouvelle stratégie propose une approche plus systématique pour rassembler et diffuser les connaissances et les résultats obtenus, investir dans les capacités du personnel et les mesures d'incitation, mobiliser des ressources financières et suivre les progrès et les résultats.

<sup>4</sup> Voir le Rapport de la Consultation sur FIDA12 et la résolution approuvée par le Conseil des gouverneurs en février 2021 (GC 44/L.6/Rev.1, par. 25).

7. **La stratégie sera mise en œuvre sur deux cycles de reconstitution des ressources** afin de s'assurer qu'elle contribue aux priorités du FIDA définies avec les États membres lors de la reconstitution des ressources. La CSST n'étant pas un domaine d'intervention thématique, mais un instrument relevant des programmes de pays, le recours à celle-ci est déterminé par les priorités convenues dans le cadre des cycles de reconstitution des ressources. Un examen à mi-parcours de FIDA12 sera présenté à la Consultation sur FIDA13 en février 2023, et comprendra un examen des résultats de la CSST. À l'issue de FIDA12, une évaluation globale de la CSST et de ses résultats sera entreprise et une décision sera prise sur les ajustements potentiels à apporter à la stratégie, à temps pour l'ouverture de FIDA13.

# Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA 2022-2027<sup>5</sup>

## I. Contexte

1. **L'avantage comparatif du FIDA.** Le FIDA, en tant que fonds mondial dédié aux investissements dans l'alimentation et l'agriculture, a un rôle unique à jouer pour promouvoir et faciliter les échanges mutuellement bénéfiques entre les pays en développement afin de promouvoir des moyens d'existence ruraux plus résilients et plus inclusifs. Depuis plus de 40 ans, le FIDA produit des résultats concrets et a un impact sur les populations rurales les plus pauvres et les plus vulnérables de la planète. Il tire sa force et ses compétences non seulement de ses propres activités, mais également des connaissances et de l'expérience de ses membres. La promotion de l'échange des meilleures pratiques, des enseignements tirés et des politiques favorables, notamment entre pays en développement, est au cœur de l'approche du FIDA pour répondre au mieux aux besoins et aux demandes des États membres en vue de transformer leurs secteurs agricoles, leurs économies rurales et leurs systèmes alimentaires.
2. L'augmentation constante de la population, de la production économique et du poids politique des pays en développement a contribué à accroître l'ampleur de la coopération Sud-Sud<sup>6</sup> et le rôle que le FIDA peut jouer à cet égard. De nombreux anciens pays bénéficiaires de l'aide au développement ont créé des organismes spécialisés dans la coopération pour le développement afin d'aider à leur tour d'autres pays en développement<sup>7</sup>. La CSST revêt également une importance croissante dans les contextes de fragilité, par exemple dans le cas des répercussions néfastes de la pandémie de COVID-19. Pour de nombreux pays en développement, coopérer avec d'autres pays en développement, leur apporter un soutien et partager avec eux des expériences de développement est une marque de solidarité. Cet esprit de solidarité qui anime la CSST est aujourd'hui plus important que jamais non seulement pour faire face à la pandémie de COVID-19, mais également pour reconstruire en mieux.
3. **Architecture mondiale.** Ces dernières années, la CSST s'est imposée comme un instrument de promotion du développement durable. Son rôle majeur est évoqué dans des accords multilatéraux de premier plan, notamment le Programme 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba et le document final de Buenos Aires issu de la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, ainsi que le document intitulé « Déclaration et programme d'action de Brasilia » de 2017 sur la CSST, coécrit par le FIDA et ses institutions partenaires. En 2021, la toute première stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire à l'échelle du système des Nations Unies<sup>8</sup> a été élaborée par le Bureau des Nations Unies pour la

<sup>5</sup> La présente stratégie a été élaborée au terme d'une année de consultations. Conformément aux directives du Comité exécutif de gestion, le groupe de travail interdépartemental sur la CSST a piloté l'élaboration de la stratégie. Les trois centres de CSST et de gestion des connaissances ont également donné leur avis. Plusieurs cycles ont été organisés à des fins de consultations et d'observations. La présente version finale de la stratégie s'appuie sur les contributions de chaque département, en particulier le Département de la stratégie et des savoirs et le Département de la gestion des programmes.

<sup>6</sup> Le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud a défini la CSST de manière générale comme un « processus par lequel deux ou plusieurs pays en développement visent leurs objectifs nationaux propres ou partagés de développement des capacités en échangeant les compétences, les ressources et le savoir-faire technique, et par des actions régionales et interrégionales collectives, y compris les partenariats mettant en jeu les gouvernements, les organisations régionales, la société civile, les universités et le secteur privé, pour leur avantage individuel ou mutuel dans les régions et entre elles ».

<sup>7</sup> Selon un sondage des Nations Unies, en 2017, 74% des pays en développement ont apporté leur coopération au développement, contre 63% en 2015, et le système des Nations Unies a soutenu les activités de coopération Sud-Sud dans 84% de l'ensemble des pays en développement au cours de cette période.

<sup>8</sup> Stratégie à l'échelle du système des Nations Unies: <https://www.unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2021/04/United-Nations-system-wide-strategy-on-South-South-and-triangular-cooperation-for-sustainable-development-2020%E2%80%932024.pdf>.

coopération Sud-Sud, avec la contribution du FIDA. La réforme du système des Nations Unies et l'examen quadriennal complet (2020-2024) appellent à un renforcement de la coopération dans le domaine des sciences, des technologies et de l'innovation, assorti d'une forte mobilisation des entités des Nations Unies au niveau des pays.

4. **Les partenariats sont au cœur du programme du FIDA en matière de CSST.** L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial collaborent étroitement avec le FIDA à cet égard: au niveau national, les trois organismes pilotent un certain nombre de programmes conjoints en matière de CSST<sup>9</sup>. À cette fin, la feuille de route conjointe des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome sur la CSST sera actualisée à la lumière de la présente stratégie afin de recenser et de définir les futures possibilités de partenariat. Les institutions financières internationales et les banques multilatérales de développement accordent également une plus grande attention aux activités de CSST. À titre d'exemple, la Banque islamique de développement collabore avec le Centre Sud, dont le siège est situé à Genève, pour publier des recherches sur des questions clés en matière d'élaboration de politiques et aider les pays en développement à participer efficacement aux processus de négociation internationaux. En 2020, le FIDA et la Banque islamique de développement ont signé un mémorandum d'accord visant à renforcer la collaboration, entre les deux institutions, notamment en matière de CSST. D'autres banques régionales de développement et le Groupe de la Banque mondiale continuent également d'accroître leurs investissements dans le domaine de la CSST, mais se servent moins souvent de la CSST pour promouvoir l'agriculture et le développement rural.
5. **FIDA: vers un nouveau modèle opérationnel.** Le modèle opérationnel de FIDA<sup>12</sup> vise à fournir un ensemble plus complet de mesures financières, politiques et programmatiques, ce qui suppose de consolider l'approche programmatique du Fonds au niveau des pays tout en renforçant sa capacité à réunir et à déployer des financements et d'autres formes de soutien par le truchement d'instruments élargis, tels que la CSST. Il prévoit de positionner la CSST comme un instrument permettant d'aider les États membres à lutter contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté rurale et à transformer les systèmes alimentaires. À cette fin, la CSST sera appuyée par deux principes clés: tout d'abord, la proximité, avec la poursuite de la décentralisation du personnel afin d'accroître de 32% à 45% la part des effectifs en poste dans des pôles régionaux et des bureaux de pays du FIDA; ensuite, la mise en place d'une approche adaptative de « l'action pour le développement », qui promeut la capacité à apprendre, à faire face et à s'adapter. La CSST, en tant qu'approche complémentaire à la fourniture d'expertise et de ressources, crée un modèle de développement qui repose en grande partie sur l'apprentissage.
6. **Alignement sur les politiques du FIDA.** La CSST est un instrument essentiel, au même titre que les prêts et les dons, la participation à l'élaboration des politiques, l'assistance technique et les connaissances, pour atteindre les objectifs de toutes les politiques opérationnelles du FIDA. Par exemple, la Stratégie de collaboration avec le secteur privé du FIDA<sup>10</sup> propose deux domaines d'action principaux pour renforcer la collaboration avec le secteur privé, à savoir l'élargissement des partenariats et la mise à l'échelle des solutions innovantes, deux domaines qui peuvent s'appuyer sur la CSST. Le nouveau Cadre de partenariat du FIDA<sup>11</sup> considère la CSST comme une dimension essentielle des partenariats. La CSST est

<sup>9</sup> Par exemple, le projet de Production locale de farine de manioc enrichie dans le département de la Bouenza au Congo, financé dans le cadre du Mécanisme de CSST Chine-FIDA.

<sup>10</sup> Voir <https://webapps.ifad.org/members/eb/127/docs/EB-2019-127-R-3.pdf>.

<sup>11</sup> Voir document EB 2019/127/R.4.

alignée sur les domaines prioritaires décrits dans la nouvelle Politique sur les dons ordinaires<sup>12</sup>. Elle offre également un moyen de générer et de transmettre des connaissances conformément à la Stratégie en matière de gestion des savoirs. Dans la continuité de la Politique en matière de reclassement, la CSST est reconnue comme un outil permettant d'assurer un service et un soutien continus aux états membres en voie de reclassement. Elle peut contribuer à intégrer l'innovation dans les processus et les pratiques du FIDA, comme indiqué dans la Stratégie en matière d'innovation. Il s'agit également d'un mécanisme clé par lequel les connaissances en matière de technologies de l'information et des communications au service du développement du FIDA et d'autres partenaires du développement peuvent être collectées et diffusées auprès des pays en développement. On trouvera à l'appendice V des exemples supplémentaires de politiques et de leur alignement sur la CSST. En outre, la stratégie du système des Nations Unies sert de point de référence clé pour les activités de CSST du FIDA.

7. **Pourquoi élaborer une nouvelle stratégie?** Comme convenu dans le cadre de la Consultation sur FIDA<sup>12</sup><sup>13</sup>, cinq ans après l'élaboration de la première approche institutionnelle du Fonds pour la CSST, cette nouvelle stratégie aidera le FIDA à mieux intégrer et à utiliser plus efficacement la CSST, en s'appuyant sur les changements positifs déjà opérés depuis 2016. La stratégie s'appuie sur les enseignements tirés depuis 2016 et permettra de s'assurer qu'un cadre stratégique est en place pour orienter la mobilisation du FIDA en matière de CSST. Comme aucun cadre de résultats n'a été mis en place jusqu'à présent, l'un des principaux objectifs de cette stratégie est de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation solide afin de guider les résultats, de faciliter l'apprentissage adaptatif et de tirer des enseignements de la CSST en tant qu'instrument. La CSST n'étant pas une priorité thématique mais un instrument de mise en œuvre des programmes de pays du FIDA, le recours à celle-ci en tant qu'instrument est dicté en fonction des priorités de la reconstitution des ressources.

## II. Coopération Sud-Sud et triangulaire au FIDA

### A. Vue d'ensemble

8. La CSST est ancrée dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025<sup>14</sup> et fait partie intégrante du modèle opérationnel du Fonds et des programmes de pays. Le FIDA utilise la CSST comme un instrument de coopération pour le développement à de multiples niveaux: l'intégration de la CSST dans les programmes de pays et dans la conception et l'exécution des projets; l'incorporation de la CSST dans les initiatives intrarégionales et interrégionales; la promotion de l'échange direct de connaissances; la facilitation des transferts de technologie et la mobilisation de l'expertise; le renforcement de la création de partenariats et de la mobilisation des ressources.
9. Un bilan interne de la CSST au sein du FIDA montre qu'un grand nombre d'activités de CSST se déroulent en fait au niveau des projets et sont intégrées dans le programme de prêts et dons du FIDA. Ainsi, le FIDA est en mesure de s'appuyer sur les données factuelles générées au fil de ses opérations pour: relever les défis urgents des pays; renforcer les capacités, les politiques et les institutions qui visent à améliorer les moyens d'existence; concevoir et transférer des innovations pour cibler les défis propres aux pays, en mettant bien souvent ses succès antérieurs au profit de nouveaux bénéficiaires, grâce à l'articulation et à l'enchaînement des prêts

<sup>12</sup> Voir document EB 2021/132/R.3.

<sup>13</sup> Voir le rapport de la Consultation sur FIDA<sup>12</sup> et la résolution approuvée par le Conseil des gouverneurs en février 2021 (GC 44/L.6/Rev.1).

<sup>14</sup> Voir le paragraphe 25 du document EB 2015/116/R.4/Rev.1 (tel que modifié dans le document EB 2015/116/C.R.P.1/Rev.1.).

et des dons. On trouvera à l'appendice III une vue d'ensemble des différents types d'activités de CSST entreprises par le FIDA et de leur portée<sup>15</sup>.

10. L'approche institutionnelle du FIDA en matière de CSST, élaborée en 2016<sup>16</sup>, a fourni un cadre axé sur: i) le partage de solutions et de connaissances pertinentes en matière de développement rural, et la promotion de l'investissement parmi les pays en développement; ii) la mise en place de partenariats et d'autres formes de collaboration visant à améliorer les moyens d'existence et la fourniture d'un appui à cet égard. On trouvera dans l'encadré 1 ci-après quatre grands résultats découlant de l'engagement historique du FIDA en matière de CSST, tels que décrits dans les rapports d'activité annuels présentés au Conseil d'administration depuis 2017<sup>17</sup>.

Encadré 1

**Aperçu des résultats atteints par le FIDA**

**1. Prise en compte de la CSST dans les opérations du FIDA:**

Les activités de CSST se sont multipliées depuis qu'elles ont été incluses dans les programmes et les projets. Des directives propres à la CSST ont également été incluses dans les nouvelles Procédures opérationnelles et les directives applicables aux stratégies de pays. À ce jour, au titre de FIDA11, 22 projets sont en cours d'exécution avec une composante CSST claire, 51 partenariats de CSST ont été établis et plus de 10 millions d'USD d'investissements Sud-Sud ont été encouragés. En outre, plus de 30 activités de partage des connaissances et de renforcement des capacités ont été organisées sur les thèmes de l'agriculture durable, de la finance rurale, de la gestion de l'eau et de l'accès aux marchés. Le FIDA a également appuyé une série de visites d'échange entre pays à faible revenu pour promouvoir l'égalité des genres et la participation des femmes.

**2. Élargir les partenariats liés à la CSST:**

Une approche institutionnelle a permis de renforcer la collaboration et le partenariat du FIDA en matière de CSST avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, d'autres entités des Nations Unies et les États membres. Outre les travaux que le FIDA a menés avec le Brésil et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique, le Mécanisme de CSST Chine-FIDA, doté de 10 millions d'USD et créé en 2018, finance actuellement 17 projets dans les cinq régions où le FIDA opère, dans divers domaines thématiques tels que l'amélioration de la productivité agricole, le développement des filières, la mise en place de liens entre les entreprises agricoles et d'autres entreprises du secteur privé, l'avancement des jeunes ruraux, l'adaptation aux changements climatiques, ainsi que la riposte à la COVID-19 et le relèvement consécutif à celle-ci.

**3. Promotion de l'échange de connaissances sur les thématiques transversales du FIDA:**

Le FIDA a participé à des événements visant à promouvoir ses meilleures pratiques et ses partenariats avec d'autres organisations. Le partage de connaissances et la transposition à plus grande échelle sont deux éléments majeurs de l'action du FIDA. Le Portail des solutions rurales, par exemple, est un outil par lequel le FIDA et ses partenaires partagent des solutions sur le genre, la jeunesse, les changements climatiques et la nutrition, et encouragent l'adoption et la multiplication des bonnes pratiques dans leur portefeuille d'investissement. Il a enregistré plus de 10 000 visites et plus de 34 000 pages ont été consultées, avec une augmentation substantielle des sessions utilisateur depuis janvier 2019; le Portail des solutions rurales compte actuellement 96 solutions.

**4. Renforcement de l'architecture institutionnelle du FIDA pour la CSST:**

Le 1<sup>er</sup> juillet 2019, dans le cadre de la réforme et de la restructuration organisationnelle du FIDA, deux divisions ont été fusionnées pour former la nouvelle Division de l'engagement mondial, des partenariats et de la mobilisation des ressources. En outre, trois centres régionaux de CSST et de gestion des connaissances ont été créés au Brésil (Brasilia), en Chine (Beijing) et en Éthiopie (Addis-Abeba), afin d'accroître la participation et l'appui du Fonds à la CSST dans les régions respectives.

<sup>15</sup> Les activités de CSST financées par des dons sont principalement des visites sur le terrain et des événements, comme des conférences ou des ateliers. La participation à l'élaboration de politiques est également un élément majeur de certains dons, principalement au niveau national, sur la base du partage des connaissances et de l'apprentissage entre pairs. Les initiatives de CSST financées par des projets financés par des prêts sont généralement mieux liées aux interventions programmatiques et stratégiques, orientées vers la réalisation des objectifs des programmes de pays.

<sup>16</sup> Voir document EB 2016/119/R.6.

<sup>17</sup> Voir l'appendice I pour en savoir plus sur les principaux vecteurs de succès concernant l'approche du FIDA en matière de CSST.

## B. Enseignements tirés

11. Huit grands enseignements peuvent être tirés de la mise en œuvre de l'approche institutionnelle de 2016 en matière de CSST<sup>18</sup> (voir l'appendice II pour plus de détails), bien que l'absence d'un dispositif de suivi-évaluation solide ait rendu difficiles la communication de résultats concrets et le suivi des résultats. La nouvelle stratégie de CSST devra combler cette lacune à l'avenir.
12. **Premièrement, il est nécessaire de diversifier les sources de financement.** Bien que les données disponibles soient insuffisantes pour évaluer dans quelle mesure les ressources financières investies par le FIDA en faveur de la CSST sont appropriées, les attentes initiales en matière de mobilisation des ressources ne se sont pas concrétisées. Un examen informel des flux de financement de la CSST à l'échelle mondiale révèle que seul un petit nombre d'États membres fournit des fonds aux institutions multilatérales à l'appui de ce type de coopération. Dans de nombreux États membres, le financement de la CSST s'effectue sur une base bilatérale. En conséquence, les leçons à tirer de l'architecture financière actuelle du FIDA pour la CSST sont les suivantes:
  - i) les États membres n'ont pas apporté globalement de fonds supplémentaires à la CSST;
  - ii) la gestion des activités de CSST au moyen de dons de faible montant, comme c'est le cas pour le Mécanisme de CSST Chine-FIDA, entraîne des frais d'administration importants;
  - iii) il est nécessaire de diversifier les instruments financiers destinés à la CSST afin de les adapter aux besoins spécifiques et aux exigences des donateurs;
  - iv) il est nécessaire d'obtenir un soutien plus large et des financements supplémentaires en faveur du programme de CSST du FIDA.
13. **Deuxièmement, le FIDA doit continuer à investir dans le renforcement de la coopération interdépartementale pour la CSST<sup>19</sup>.** La création d'un groupe de travail interministériel sur la CSST a permis de partager des informations, d'arrêter des priorités et de recenser les possibilités de coopération et de coordination. Toutefois, il existe des possibilités d'amélioration, notamment pour veiller à ce que le groupe de travail se réunisse régulièrement et de manière structurée, et à ce que son mandat et ses structures de gouvernance et de rapport soient bien définis. En outre, le groupe de travail devrait collaborer étroitement avec d'autres groupes de travail du FIDA, tels que celui sur la gestion des connaissances et celui sur les technologies de l'information et des communications au service du développement.
14. **Troisièmement, les rôles et les responsabilités en matière de CSST doivent être révisés dans le contexte de la décentralisation du FIDA.** Les trois centres de CSST et de gestion des connaissances, les pôles régionaux, les bureaux de pays et l'équipe de CSST au siège du FIDA sont les principaux acteurs qui soutiennent le programme de CSST du FIDA. À mesure que le FIDA avance dans la décentralisation 2.0, le rôle de ces centres doit évoluer pour maximiser leur contribution au renforcement de la CSST. En outre, le rôle des centres de CSST et de gestion des connaissances vis-à-vis de la création de nouveaux bureaux régionaux doit être clarifié.

<sup>18</sup> Depuis 2016, plusieurs évaluations de l'approche du FIDA en matière de CSST ont été réalisées, notamment: i) un bilan complet du portefeuille du FIDA pour la CSST en 2017; ii) des rapports d'activité annuels; iii) une auto-évaluation de la mise en œuvre par le FIDA de l'approche actuelle de la CSST en 2019; iv) un document de position sur le positionnement stratégique du FIDA en matière de CSST et la voie à suivre proposée pour 2019; v) des rapports d'activité spécifiques sur le mécanisme de CSST. Le PAM a également procédé récemment à un examen approfondi de sa politique de CSST de 2015, qui comprend un certain nombre d'éléments pertinents pour le FIDA.

<sup>19</sup> Voir l'appendice VI pour les principaux résultats des centres de CSST et de gestion des connaissances.

15. **Quatrièmement, il est nécessaire de veiller à ce que le personnel du FIDA soit en mesure d'investir dans l'expansion de la CSST et soit incité à le faire.** Lors de la mise en œuvre de l'approche institutionnelle de 2016 concernant la CSST, il a été constaté que le temps nécessaire pour participer à la CSST était souvent sous-estimé au départ. Il est essentiel de veiller à ce que des ressources et des mesures d'incitation adéquates soient en place pour faciliter la préparation des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), la conception des programmes d'investissement et la mise en œuvre des activités régionales de CSST afin de garantir le développement continu de l'instrument de CSST au FIDA.
16. **Cinquièmement, les activités de CSST doivent être mieux intégrées dans la conception et l'exécution des projets et des programmes de pays.** Les COSOP contiennent désormais des informations sur la CSST, mais l'intégration de celle-ci dans la conception des projets n'est pas toujours systématique. Trois grands problèmes ont été recensés. Tout d'abord, les répercussions, en ce qui concerne les ressources humaines et financières, de la CSST sur l'action menée et ses résultats ne sont généralement pas formulées. De plus, les synergies complémentaires entre les activités de CSST et d'autres activités hors prêts menées au titre des COSOP, comme la gestion des connaissances et la concertation sur les politiques, ne sont pas explicitement prises en compte. Enfin, il n'existe actuellement aucun indicateur spécifique permettant d'évaluer la contribution des activités de la CSST aux objectifs des programmes de pays, et la CSST n'est pas prise en compte dans les processus et les modèles de conception et de supervision des projets.
17. **Sixièmement, il est possible de renforcer l'approche du FIDA en matière de collecte de données, d'analyse et d'apprentissage systématiques provenant de la CSST.** L'absence d'un cadre institutionnel de suivi-évaluation de la CSST au sein du FIDA a réduit la capacité à évaluer les résultats et à tirer des enseignements. La méthode, en cours d'élaboration depuis un certain temps par les organismes ayant leur siège à Rome, devra être pleinement intégrée aux systèmes de suivi-évaluation du Fonds. En outre, le développement actuel d'une base de données et d'un tableau de bord sur la CSST contribuera à améliorer la capacité du FIDA à analyser ces activités et à améliorer l'efficacité des évaluations et des rapports destinés à la direction, au Conseil d'administration, au système des Nations Unies, etc.
18. **Septièmement, la nécessité de disposer de différents types d'appui à la coopération pour le développement évolue au fur et à mesure que les pays avancent dans leur processus de développement.** Selon une étude récente de l'Overseas Development Institute<sup>20</sup>, la plupart des pays en développement, toutes catégories de revenus confondues, ont une préférence marquée et croissante pour l'aide sous forme de dons et de prêts particulièrement concessionnels pour l'agriculture et le développement rural. Les pays à faible revenu et les pays à revenus intermédiaires de la tranche inférieure, en particulier, apprécient davantage les financements concessionnels que l'assistance technique et la concertation sur les politiques. Selon cette même étude, les PRITS montrent de plus en plus une préférence pour l'assistance technique et les conseils en matière de politique que les pays des deux autres catégories de revenus. Avec l'approbation de la Politique du FIDA en matière de reclassement, qui met davantage l'accent sur la CSST comme instrument d'appui à la collaboration avec les PRITS, il est nécessaire d'évaluer la demande et de mettre au point des modèles qui répondent précisément à la demande d'États membres du FIDA appartenant à la catégorie des PRITS.
19. **Enfin, il existe des possibilités de collaborer davantage avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, les institutions financières internationales et le secteur privé en matière de CSST.** À mesure que le FIDA

<sup>20</sup> Voir <https://cdn.odi.org/media/documents/odi-financingruraldev-report-final.pdf>.

adapte son programme de CSST pour qu'il soit davantage axé sur les pays et décentralisé, il doit chercher à renforcer les partenariats de CSST avec les autres organismes sis à Rome, tant au niveau national que mondial, avec les institutions financières internationales (par exemple, la Banque islamique de développement dans le cadre de la méthode intitulée « Reverse linkage ») et le secteur privé (par exemple, en tirant parti du Programme de participation du secteur privé au financement).

### **III. Stratégie de CSST du Fonds pour FIDA12**

20. La vision sur laquelle repose cette nouvelle stratégie est un renforcement de la CSST pour en faire un instrument qui favorise une transformation durable et inclusive des systèmes alimentaires et le relèvement, la reconstruction et la résilience des moyens d'existence. La finalité est de contribuer, en réponse à la demande des États membres, à la réalisation du mandat du FIDA – à savoir promouvoir une transformation inclusive du monde rural – et, dans cette optique, de s'attaquer aux problèmes liés à l'insécurité alimentaire, à la pauvreté rurale, aux dérèglements climatiques et à la fragilité pour aider à concrétiser les objectifs de développement durable. Ajout important à la panoplie élargie d'outils du FIDA qui est mise à la disposition des programmes de pays, cette stratégie accroît les résultats et l'impact potentiels du programme de prêts et dons.
21. Cette nouvelle stratégie apporte une valeur ajoutée en proposant un cadre général qui permet de mieux structurer la manière dont le Fonds exploite et intègre les innovations et les connaissances, en se servant de la CSST comme d'un instrument pour aider les États membres à suivre leur trajectoire de développement. Elle prévoit à dessein une certaine souplesse pour les équipes de pays et fait fond sur le processus de décentralisation accrue du Fonds et sa nouvelle structure davantage axée sur les régions pour faciliter les échanges entre ces dernières.
22. Fort des enseignements tirés de sa participation à des activités antérieures de CSST, le FIDA concrétisera cette vision et cette finalité en prenant appui sur la présence accrue de l'institution sur le terrain, ses grands partenariats existants et son rôle de fonds de développement spécialisé, et en continuant d'institutionnaliser et d'intégrer la CSST dans le modèle opérationnel de FIDA12 dans l'optique d'une transformation durable des systèmes alimentaires. Comme il l'a fait par le passé, le FIDA modulera sa participation à la CSST en fonction des ressources financières supplémentaires qu'il pourra mobiliser et allouer.

#### **A. Théorie du changement**

23. Conformément au Cadre stratégique du FIDA et au modèle opérationnel de FIDA12, la théorie du changement qui sous-tend cette nouvelle stratégie de CSST repose sur l'hypothèse que la mise en place d'un environnement favorable et qu'un appui plus structuré et plus ciblé à ce type de coopération permettront au Fonds de répondre à la demande accrue des États membres dans ce domaine et l'aideront ainsi à doubler et amplifier son impact. Le FIDA s'emploiera à renforcer son rôle de facilitateur pour améliorer la coopération pour le développement entre les États membres, en tirant davantage parti de la CSST en tant qu'instrument au service des programmes de pays, et pourra ainsi encourager plus activement les échanges de connaissances, de technologies et de solutions dans le cadre de la lutte contre la pauvreté rurale et de la transformation du monde rural.
24. La théorie du changement attribue au FIDA un plus grand rôle d'innovateur et de promoteur de connaissances, en considérant que la CSST fait partie intégrante d'une approche globale au niveau des pays qui appuie les quatre thématiques transversales. Une attention particulière portée à ce type de coopération aidera le Fonds à nouer des partenariats, à poursuivre sa participation à l'élaboration des politiques et à générer des innovations et des connaissances liées aux thématiques transversales et aux priorités.

25. Les partenariats sont essentiels à la production et au partage de connaissances, à l'innovation et à la participation à l'élaboration des politiques. Ils contribuent également à créer des occasions d'intensifier et d'améliorer la coordination au niveau des pays, et concourent ainsi à la réalisation des objectifs de développement durable, notamment par l'intermédiaire de mécanismes essentiels comme la CSST.
26. La théorie du changement fait également ressortir que de nombreux PRITS ont encore du mal à venir à bout de poches importantes de pauvreté rurale, et qu'il est donc crucial que le FIDA poursuive son appui et son action. Compte tenu de la trajectoire propre à ces pays, une attention prioritaire est accordée à la CSST, dans la mesure où elle les aide grandement à accéder aux connaissances et au savoir-faire, à les diffuser et à les échanger.
27. Pour terminer, la théorie du changement fait apparaître que pour que la CSST devienne un instrument de développement plus important et plus utilisé, le FIDA doit investir dans le renforcement des capacités du personnel et dans des mesures d'incitation, et adopter une approche plus systématique de mobilisation de ressources financières auprès de différentes sources pour financer ces activités de coopération. Elle indique également la nécessité de générer, d'extraire et de diffuser plus systématiquement les connaissances et les innovations issues du programme de prêts et dons pour appuyer la coopération pour le développement entre les États membres<sup>21</sup>.
28. **Objectifs stratégiques.** Les deux objectifs de la CSST présentés ci-après sont destinés à aider le Fonds à réaliser ses objectifs stratégiques de plus large portée<sup>22</sup>:
- i) **Objectif stratégique n° 1 de la CSST:** recenser et diffuser systématiquement les connaissances et les innovations au niveau des programmes de pays et des projets;
  - ii) **Objectif stratégique n° 2 de la CSST:** favoriser une participation accrue à l'élaboration des politiques pour renforcer les capacités productives, l'accès aux marchés et la résilience des populations rurales pauvres.
29. Ces objectifs stratégiques s'appuient de deux manières sur ceux de l'approche de 2016. Le premier objectif est axé sur la génération et le partage des connaissances et des innovations entre les pays en développement; le deuxième présente la CSST comme un moyen de favoriser la mise en place d'un cadre stratégique propice et de capacités institutionnelles pour opérer une transformation durable des systèmes alimentaires.
30. **Principes directeurs.** La stratégie repose sur plusieurs principes fondamentaux:
- i) **Appropriation par les pays:** les activités de CSST sont guidées par la demande des pays et gérées par les pays en développement, et mettent un accent particulier sur les échanges mutuellement profitables entre ces derniers.
  - ii) **Alignement:** l'appui à la CSST sera lié aux thématiques transversales du FIDA (genre, jeunes, nutrition et changements climatiques) et aux domaines prioritaires que sont la résilience, la fragilité et l'emploi.
  - iii) **Potentiel de reproduction à plus grande échelle:** l'appui apporté par le FIDA à la CSST devra s'inscrire dans les possibilités mises en avant dans les

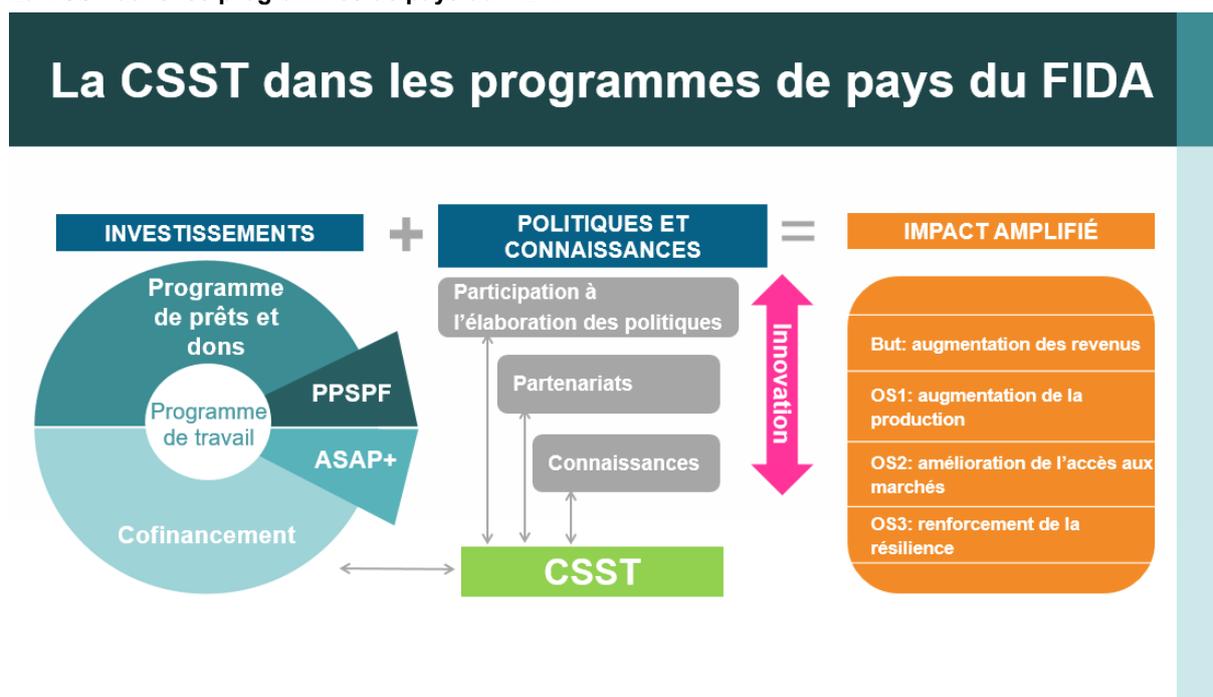
<sup>21</sup> La théorie du changement rejoint ici la Stratégie de gestion des savoirs du FIDA et le plan d'action connexe: [https://www.ifad.org/documents/38711624/39417933/km\\_e.pdf/43599c5a-9a6c-4ff7-9299-e992aa4b9d24?t=1565366873000](https://www.ifad.org/documents/38711624/39417933/km_e.pdf/43599c5a-9a6c-4ff7-9299-e992aa4b9d24?t=1565366873000).

<sup>22</sup> Le Cadre stratégique 2016-2025 définit trois objectifs stratégiques: i) renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience des activités économiques des populations rurales pauvres face aux changements climatiques.

COSOP et être rattaché à des activités qui pourront être ensuite reproduites à plus grande échelle.

- iv) **Appui axé sur les résultats:** les bénéficiaires des projets et programmes de CSST devront être clairement définis, et l'impact devra être mesurable.
  - v) **Adaptation au contexte:** les instruments qui serviront à mener les activités de CSST devront être adaptés au contexte des pays, aux types de coopération et aux objectifs des projets.
31. Les activités seront menées dans trois grands domaines, conformément aux trois piliers de l'approche fondée sur les programmes de pays: i) participation à l'élaboration des politiques; ii) partenariats; iii) connaissances. La CSST est un instrument qui permet de mettre en œuvre les trois composantes majeures des activités du FIDA, avec l'innovation comme thématique transversale.

Figure 1  
La CSST dans les programmes de pays du FIDA



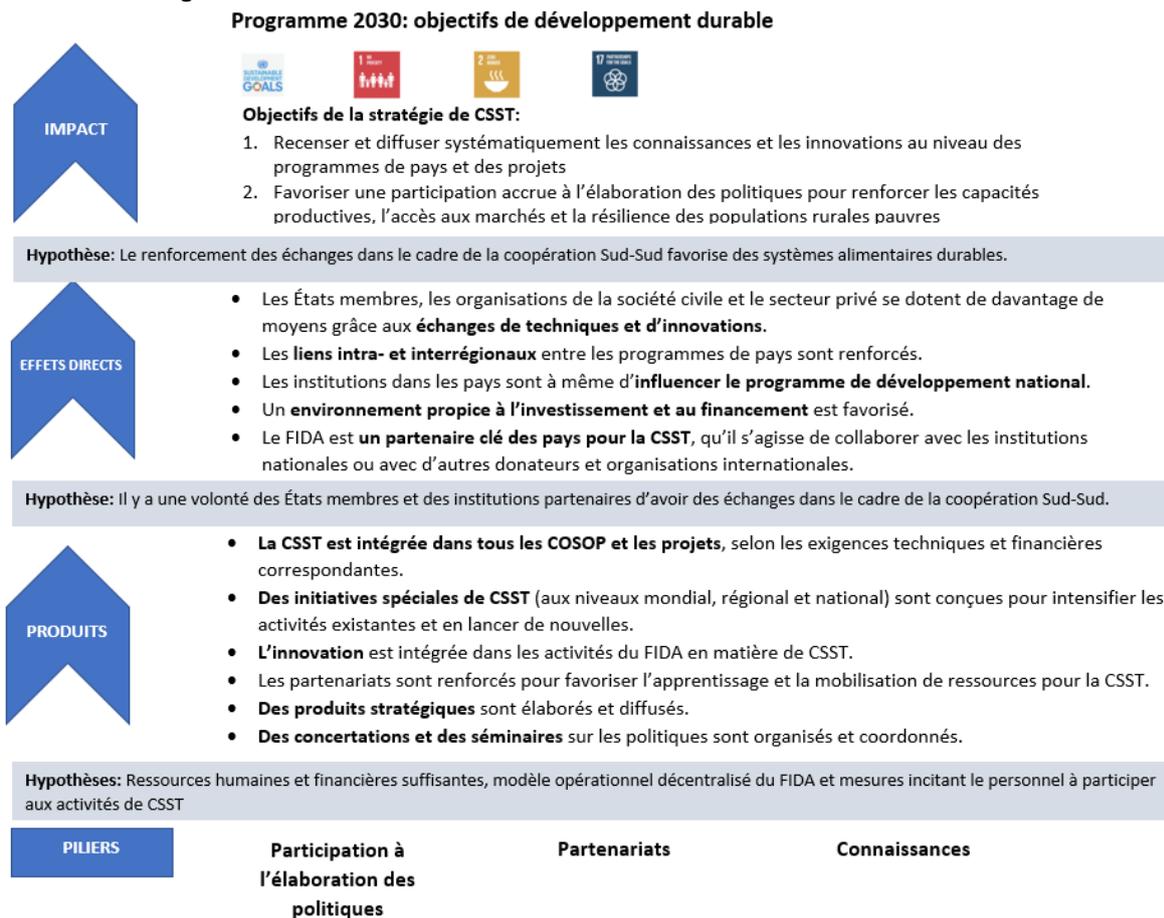
Note: PPSPF= Programme de participation du secteur privé au financement  
ASAP+ = Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne

32. On constate une forte cohérence entre les activités, les produits et les effets directs de la stratégie et du plan d'action en matière de CSST. Plus particulièrement:
- i) Les activités de **participation à l'élaboration des politiques** sont clairement reliées aux produits: « des concertations et des séminaires sur les politiques sont organisés et coordonnés », « des produits stratégiques sont élaborés et diffusés », « des initiatives spéciales de CSST (aux niveaux mondial, régional et national) sont conçues pour intensifier les activités existantes et en lancer de nouvelles » et « la CSST est intégrée dans les COSOP et les projets selon les exigences techniques et financières correspondantes ». Ces produits contribuent ensuite aux effets directs: « un environnement propice à l'investissement et au financement est favorisé » et « les institutions dans les pays sont à même d'influencer le programme de développement national ».
  - ii) Les activités relatives aux **partenariats** sont clairement reliées au produit: « les partenariats sont renforcés pour favoriser l'apprentissage et la mobilisation de ressources pour la CSST, notamment avec les centres de

recherche et le secteur privé ». Ce produit contribue ensuite aux effets directs: « le FIDA est un partenaire clé des pays pour la CSST, qu'il s'agisse de collaborer avec les institutions nationales ou avec d'autres donateurs et organisations » et « les liens intra- et interrégionaux entre les programmes de pays sont renforcés ».

- iii) Les activités relatives aux **connaissances** sont clairement reliées aux produits: « des supports de connaissances sur la CSST sont mis au point et diffusés », « la CSST est intégrée dans les COSOP et les projets selon les exigences techniques et financières correspondantes », « des initiatives spéciales de CSST (aux niveaux mondial, régional et national) sont conçues pour intensifier les activités existantes et en lancer de nouvelles » et « l'innovation est intégrée dans les activités du FIDA en matière de CSST ». Ces produits contribuent ensuite à l'effet direct: « les États membres, la société civile et le secteur privé disposent de moyens d'action accrus grâce aux échanges de technologies et d'innovations ».
33. Dans les trois piliers, on prêtera attention aux quatre thématiques transversales – climat, genre, nutrition et jeunes – et à l'innovation. Dans le cadre des programmes de pays, le FIDA organisera avec ses partenaires des visites sur le terrain et un renforcement des capacités au niveau des projets afin de permettre le partage des expériences et des bonnes pratiques en matière de développement rural, en mettant l'accent sur la résilience face aux changements climatiques (formation au moyen de démonstrations aux techniques de culture sous serre et aux services de vulgarisation agricole), ainsi que sur d'autres thèmes majeurs. Le Fonds organisera en outre des initiatives spéciales pour promouvoir l'innovation dans ces quatre domaines.
34. Le FIDA associera les axes de travail de la gestion des connaissances et de la CSST afin de mieux recenser, rassembler et diffuser les connaissances issues de sources internes et externes, de favoriser l'obtention de résultats plus probants en matière de développement pour les populations rurales pauvres et d'avoir un impact plus important au regard du Programme 2030.
35. Pour que les activités aboutissent aux produits souhaités, il faut que des ressources humaines et financières adéquates soient mises à disposition, que le FIDA poursuive la décentralisation de ses activités de CSST et que le personnel soit incité à participer à celles-ci. Ensuite, les produits déboucheront sur les effets directs attendus s'il y a une volonté des États membres d'avoir des échanges dans le cadre de la coopération Sud-Sud, et si ces échanges influent de manière favorable sur les résultats obtenus par le FIDA sur le plan du développement, en particulier au regard de l'amélioration des moyens d'existence des petits producteurs dans les pays en développement.
36. La réussite du processus dépendra aussi beaucoup de la capacité du FIDA à amplifier et approfondir des partenariats efficaces. Au niveau des pays, comme indiqué dans la stratégie de CSST à l'échelle du système des Nations Unies, le FIDA peut s'appuyer sur les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour déterminer les lacunes et les possibilités en matière de CSST, en collaborant étroitement avec les équipes de pays des Nations Unies et les coordonnateurs résidents. Les analyses communes de pays peuvent être utilisées comme point de départ pour définir:
- i) les problèmes généraux d'exécution et de capacités; ii) les capacités et les mécanismes de coordination aux niveaux national et infranational et dans les institutions, notamment en ce qui concerne l'adoption des nouvelles technologies et des nouveaux systèmes de données; iii) les nouveaux défis, les lacunes majeures et les partenariats potentiels.

Figure 2  
Théorie du changement



## IV. Mise en œuvre de la stratégie

37. Pour atteindre les objectifs stratégiques, on mettra l'accent, durant la mise en œuvre de la stratégie, sur: i) l'obtention de financements appropriés et diversifiés; ii) l'amélioration de l'architecture institutionnelle du FIDA pour la CSST; iii) la surveillance et la gestion des risques; iv) la mise en place d'un cadre rigoureux de suivi-évaluation. On élaborera des directives pour préciser les modalités qui permettront de participer le plus efficacement possible à la CSST, notamment les mesures à prendre pour veiller à ce que les activités potentielles dans ce domaine soient définies, évaluées et inscrites à l'ordre des priorités en temps voulu et que les progrès accomplis dans la mise en œuvre soient suivis et communiqués.

### A. Financement

38. La présente stratégie fait ressortir la nécessité de trouver des sources de financement supplémentaires pour généraliser la CSST et faire en sorte qu'elle soit un instrument plus efficace au service des programmes de pays du FIDA et que l'impact du Fonds soit augmenté. Il faudra également pouvoir faire évoluer la participation du FIDA à la CSST à mesure que des ressources seront mises à disposition. On envisage une approche plus diversifiée du financement de la CSST pour offrir au Fonds la souplesse nécessaire pour recueillir les connaissances, les innovations et les meilleures pratiques et faciliter les échanges entre les États membres.
39. La CSST est principalement impulsée par la demande, que l'on se place du côté de celle-ci ou du côté de l'offre. Comme par le passé, pour répondre à la demande des États membres, le Fonds ajustera le niveau et l'ampleur de sa participation à la

CSST en fonction des fonds supplémentaires qui seront mobilisés, comme dans le cas du Mécanisme de CSST Chine-FIDA, par exemple.

40. Pour assurer la durabilité du programme de CSST du FIDA, en tenant compte de la nature hétérogène des demandes et des besoins dans ce domaine, il est donc important de mobiliser davantage de ressources supplémentaires et de diversifier encore plus les possibilités de financement de ces activités. On s'attachera à renforcer chacune des sources actuelles de financement de la CSST, en mettant un accent particulier sur les aspects suivants:
- i) Accords et mécanismes pour l'octroi de fonds supplémentaires – le FIDA étudiera les possibilités d'amener un plus large éventail de donateurs des secteurs public et privé à lui demander de mener des activités de CSST en leur nom. Le Fonds réalisera une évaluation de la demande concernant un nouveau mécanisme de financement multidonateur pour la CSST devant être financé par les États membres intéressés ou des organisations partenaires.
  - ii) Ressources propres du FIDA – dans toute la mesure permise par les ressources limitées, la CSST sera incluse dans les programmes de travail annuels du Fonds. En ayant pleinement conscience de l'enveloppe limitée consacrée aux dons ordinaires pour FIDA12, le Fonds cherchera des possibilités d'obtenir des financements au titre du programme de dons ordinaires, conformément aux directives et aux domaines prioritaires définis dans la politique relative à ces dons.
  - iii) Composante de CSST des COSOP<sup>1</sup> –<sup>23</sup> les COSOP devront indiquer clairement les besoins en ressources financières et techniques pour les activités de CSST prévues, et préciser les sources de financement qui pourraient couvrir les dépenses correspondantes, notamment un éventuel cofinancement de partenaires internationaux ou nationaux, et les possibilités de recourir à des fonds fiduciaires existants.

## **B. Structure, rôles et responsabilités**

41. Conformément à la nouvelle approche proposée, la CSST sera planifiée, mise en œuvre, suivie et évaluée de manière cohérente et méthodique, en vue d'accroître l'impact. Les rôles et les responsabilités en matière de CSST devront être revus pour tenir compte des changements organisationnels liés à la décentralisation 2.0. L'annexe III propose un certain nombre de changements dans la répartition de ces rôles et responsabilités.

## **C. Risques et mesures d'atténuation**

42. Compte tenu de la nature de la coopération pour le développement et des activités de CSST prévues, on a recensé, conformément au cadre de gestion globale des risques du FIDA, un certain nombre de risques potentiels et de mesures d'atténuation (voir l'annexe II).

## **D. Suivi-évaluation et apprentissage**

43. Un système complet de suivi et d'apprentissage fondé sur la théorie du changement sera établi afin d'examiner, d'évaluer et de communiquer les résultats de cette stratégie. Il s'appuiera sur une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives pour mesurer la réussite des interventions. Le cadre de mesure des résultats (voir l'annexe I) présente les cibles et les indicateurs initiaux des effets directs et des produits, qui s'appuient dans de nombreux cas sur les indicateurs déjà utilisés dans les systèmes de mesure des résultats du Fonds, les retours

<sup>23</sup> Sur la période 1996-2016, 41% des initiatives de CSST appuyées par le FIDA ont été financées par des prêts, 49% par des dons (mondiaux et régionaux) et le reste par des dons nationaux et d'autres sources. Source: rapport de synthèse 2017 du FIDA: [https://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/South-South%20and%20Triangular%20Cooperation%20\(SSTC\)%20-%20Highlights%20from%20FAD's%20Portfolio.pdf](https://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/South-South%20and%20Triangular%20Cooperation%20(SSTC)%20-%20Highlights%20from%20FAD's%20Portfolio.pdf).

d'expérience, les sondages auprès des clients, les examens à l'achèvement des COSOP et d'autres ressources.

44. Pour renforcer la capacité du FIDA à suivre les résultats, il faudra mieux intégrer la CSST dans les processus et modèles de conception et de supervision des projets. Comme dans le cas de la participation à l'élaboration des politiques, des partenariats et de la gestion des connaissances, un système de notation pourrait être élaboré pour évaluer la contribution de la stratégie aux objectifs des programmes de pays à partir des examens des résultats et des examens à l'achèvement des COSOP.
45. En outre, comme nous l'avons mentionné plus haut, le FIDA, en collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, met au point une méthode d'évaluation quantitative et qualitative de la CSST et de sa contribution aux résultats en matière de développement dans les domaines de l'agriculture, du développement rural, de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Elle sera utilisée par le FIDA et d'autres acteurs pour suivre, évaluer et communiquer les résultats de la CSST, dégager des enseignements et recenser les bonnes pratiques. Avec une telle méthode en place, le FIDA pourra présenter des rapports empiriques sur les résultats de la CSST au regard de la promotion de la transformation rurale durable et inclusive.
46. Un tableau de bord sur la CSST, en cours d'élaboration, viendra compléter ces deux outils. Il réunira des renseignements essentiels sur les activités de CSST et le financement correspondant, et sera intégré dans les systèmes d'information existants, ce qui garantira la qualité des données et réduira la charge de travail des coordonnateurs (personnel des bureaux régionaux, par exemple). Cet instrument facilitera également l'utilisation des méthodes et des processus de suivi-évaluation pour évaluer la contribution de la CSST aux résultats en matière de développement, notamment grâce à certains indicateurs pertinents<sup>24</sup> du cadre de gestion des résultats du FIDA.
47. Les retours d'expérience, les études de cas et les données obtenus grâce aux systèmes de mesure et de suivi mentionnés ci-dessus seront convertis en supports de connaissances et partagés par différents canaux, notamment le Portail des solutions rurales, afin d'accroître la visibilité du Fonds et de mieux le positionner dans la sphère mondiale de la CSST.

---

<sup>24</sup> Par exemple, le nombre d'innovations produites et partagées; le nombre de techniques échangées; le nombre de concertations sur les politiques lancées; le nombre d'activités de renforcement des capacités élaborées; le nombre de possibilités de mise en relation définies; le nombre de nouvelles solutions élaborées et adoptées; le nombre de partenariats noués; etc.

## Cadre de mesure des résultats de la stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA<sup>25</sup>

Tableau 1

Code	Indicateurs	Source	Valeur de référence	Objectif pour FIDA12 (fin 2024)
<b>Niveau I – Effets directs</b>				
1.1	Qualité globale de la CSST dans les programmes d'options stratégiques dans les pays (COSOP) (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes issues de l'assurance qualité	Nouvel indicateur	À déterminer
1.2	Contribution de la CSST aux objectifs des programmes de pays	Examen des résultats et examen à l'achèvement des COSOP	Nouvel indicateur	À déterminer
1.3	Échange de connaissances et apprentissage mutuel dans le cadre de la CSST (note égale ou supérieure à 3) (en pourcentage)	Sondage auprès des clients	À confirmer	À confirmer
<b>Niveau II – Produits</b>				
2.1	Notes d'orientation intégrant les expériences de deux pays en développement (ou davantage) élaborées et diffusées	Rapports de situation annuels sur la CSST	Nouvel indicateur	À déterminer
2.2	Nouvelles solutions de développement conçues et élaborées pour la CSST ou dans le cadre de celle-ci	Portail des solutions rurales Rapports de projet Sondage biennal auprès des clients	15	30
2.3	Nouvelles solutions de développement mises en avant	Rapports de projet	Nouvel indicateur	À déterminer
2.4	Nouveaux accords de partenariat liés à la CSST	Rapports de situation annuels sur la CSST	2	4
2.5	Personnel du FIDA ayant été formé pour exercer des fonctions liées à la CSST (en pourcentage)	Rapports de situation annuels sur la CSST	Nouvel indicateur	À déterminer
2.6	COSOP intégrant de nouvelles initiatives de CSST	Notes issues de l'assurance qualité	Nouvel indicateur	10

<sup>25</sup> Étant donné qu'il s'agit du premier cadre de mesure des résultats pour une stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) du FIDA, la plupart des indicateurs d'effet direct et de produit sont nouveaux et ne sont pas associés à des valeurs de référence.

Tableau 2

**Définitions et sources de données des indicateurs du cadre de mesure des résultats**

<b>Code</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Source</b>	<b>Définition</b>
<b>Niveau I – Effets directs</b>			
1.1	Qualité globale de la CSST dans les COSOP (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes issues de l'assurance qualité	Note synthétique attribuée au cours du processus d'assurance qualité au regard de plusieurs aspects, notamment de l'évaluation destinée à déterminer dans quelle mesure la stratégie de CSST: i) est adaptée au contexte des pays; ii) contribue aux objectifs stratégiques des COSOP, en synergie avec d'autres activités de prêt et hors prêt; iii) repose sur une définition claire des besoins, des possibilités, des partenariats, des domaines d'action, des ressources et des mécanismes de suivi. Les notes correspondent à une moyenne sur 12 mois.
1.2	Contribution de la CSST aux objectifs des programmes de pays	Examen des résultats et examen à l'achèvement des COSOP	Note synthétique attribuée au cours de l'examen des résultats et de l'examen à l'achèvement du COSOP au regard de plusieurs aspects, notamment de l'évaluation visant à déterminer dans quelle mesure la mise en œuvre de la stratégie de CSST a débouché sur des possibilités, des partenariats et des investissements qui ont contribué à la réalisation des objectifs du programme de pays
1.3	Échange de connaissances et apprentissage mutuel dans le cadre de la CSST (note égale ou supérieure à 3) (en pourcentage)	Sondage auprès des clients	Pourcentage de répondants ayant donné une note de 3 ou plus pour l'efficacité du FIDA s'agissant de promouvoir l'échange de connaissances et l'apprentissage mutuel d'un projet à l'autre grâce à la CSST
<b>Niveau II – Produits</b>			
2.1	Notes d'orientation intégrant les expériences de deux pays en développement (ou davantage) élaborées et diffusées	Rapports de situation annuels sur la CSST	Nombre de notes d'orientation intégrant les expériences de deux pays en développement (ou davantage) au cours des 12 derniers mois
2.2	Nouvelles solutions de développement conçues et mises au point pour la CSST ou dans le cadre de celle-ci	Portail des solutions rurales Rapports de projet	Nombre de nouvelles solutions de développement issues du savoir-faire acquis dans le cadre des programmes de pays du FIDA, notamment des activités de CSST, conçues et élaborées au cours des 12 derniers mois
2.3	Nouvelles solutions de développement mises en avant	Rapports de projet	Nombre de nouvelles solutions de développement mises en avant par le FIDA sur des plateformes en ligne ou lors de manifestations au cours des 12 derniers mois
2.4	Nouveaux accords de partenariat liés à la CSST	Rapports de situation annuels sur la CSST	Nombre de nouveaux accords de partenariat liés à la CSST signés au cours des 12 derniers mois
2.5	Personnel du FIDA ayant été formé pour exercer des fonctions liées à la CSST (en pourcentage)	Rapports de situation annuels sur la CSST	Proportion du personnel du FIDA ayant été formé pour exercer des fonctions liées à la CSST
2.6	COSOP intégrant de nouvelles initiatives de CSST	Notes issues de l'assurance qualité	Nombre de COSOP élaborés qui intègrent de nouvelles initiatives de CSST

## Risques et mesures d'atténuation

1. Compte tenu de la nature de la coopération pour le développement et des activités de CSST prévues, on a recensé, conformément au Cadre de gestion globale des risques du FIDA, un certain nombre de risques potentiels et de mesures d'atténuation.
2. **Risques stratégiques.** Ces risques sont susceptibles de constituer une menace si les priorités institutionnelles ne sont pas suffisamment respectées et si la concordance avec la mission du FIDA est trop faible. La principale stratégie d'atténuation consistera à tirer parti des fonctions de supervision institutionnelles existantes pour les activités de CSST financées en tant que composantes de projets d'investissement du FIDA par des dons régionaux ou par des fonds supplémentaires. Par ailleurs, concernant les fonds supplémentaires, le nouveau Comité de mobilisation des ressources du FIDA veillera à ce que les propositions ne puissent entrer dans la réserve qu'à condition de correspondre aux priorités stratégiques.
3. **Risques opérationnels.** Ces risques peuvent provenir d'un manque d'efficacité des activités de CSST et d'une incapacité à produire des résultats sur le terrain. On les atténuera en accroissant les synergies avec le programme de prêts et dons du FIDA et d'autres activités hors prêts, en évitant les activités ponctuelles et dispersées et en renforçant la sélection et la hiérarchisation.
4. **Risques fiduciaires.** Ces risques concernent le non-respect du Règlement financier du FIDA dans le cadre de l'exécution des activités relevant des projets, et une utilisation des financements non conforme aux fins prévues, ou qui ne tient guère compte des impératifs d'économie, d'efficacité et d'efficacité. On les atténuera en appliquant les procédures du FIDA en matière de gestion financière et de passation de marchés, notamment en procédant à des audits externes ainsi qu'à des vérifications préalables à l'attribution des dons, et en suivant les procédures du FIDA relatives à l'exécution des projets.
5. **Risques d'atteinte à la réputation.** Ces risques peuvent résulter: i) de partenariats et de collaborations, par exemple avec des bailleurs de fonds et des partenaires du secteur privé, dont la participation à la mobilisation des ressources et à l'élaboration des projets n'est pas appropriée; ii) de défaillances de divers ordres de la part des bénéficiaires des activités de CSST financées par le FIDA. On les atténuera en suivant le processus interne de diligence raisonnable applicable aux partenaires privés, et en respectant les règles et règlements du FIDA en matière de financement et d'exécution des projets.
6. **Risques juridiques.** Pour pallier ces risques, le FIDA mettra en place la protection juridique qui convient lors de l'élaboration et de la négociation des instruments juridiques qui régiront les initiatives de CSST.

## Structure, rôles et responsabilités

1. Conformément à la nouvelle approche proposant de planifier, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer de manière cohérente et méthodique la CSST en vue d'accroître l'impact, les rôles et les responsabilités en matière de CSST devront être revus pour tenir compte des changements organisationnels liés à la décentralisation 2.0. Un certain nombre de changements dans la répartition de ces rôles et responsabilités, exposés ci-après, sont proposés à cette fin.
  - i) **Groupe de travail interdépartemental sur la CSST.** Le groupe de travail restera le principal mécanisme de coordination entre les différents départements et divisions aux fins d'organisation et de mise en œuvre du programme de CSST. Sur la base de l'expérience acquise jusqu'ici, le groupe de travail sera restructuré et doté d'un mandat plus clair, l'objectif étant de s'assurer que toutes les sections concernées du FIDA sont en mesure de participer concrètement et de contribuer à généraliser la CSST. Le principal objectif est d'assurer la supervision de la mise en œuvre de la stratégie. En outre, le groupe de travail devrait collaborer étroitement avec d'autres groupes de travail du Fonds, tels que celui sur la gestion des connaissances et celui sur les technologies de l'information et des communications au service du développement.
  - ii) **Département de la gestion des programmes et Département de la stratégie et des savoirs.** Les deux départements participeront plus activement à la conception et à l'exécution des projets de CSST liés aux stratégies de pays, ainsi qu'à la collecte et à la gestion des connaissances générées pour et à travers la CSST, en tant qu'instrument au service des programmes de pays. L'accent plus marqué sur l'innovation et les connaissances nécessite de renforcer l'approche suivie pour définir les possibilités de CSST et aider les États membres à poursuivre la coopération pour le développement.
  - iii) **Centres de CSST et de gestion des connaissances et nouveaux bureaux régionaux.** Une harmonisation entre les trois centres de CSST et de gestion des connaissances est prévue dans la nouvelle structure du FIDA résultant de la décentralisation 2.0. Il est ainsi envisagé que les nouveaux bureaux régionaux du Fonds assurent la coordination et la direction de la mise en œuvre des activités de CSST sur le terrain, en s'appuyant sur les connaissances et les compétences des centres de CSST et de gestion des connaissances. Compte tenu des efforts visant à augmenter la proportion de personnel décentralisé, les bureaux régionaux comprendront probablement des membres issus de différents départements. Partant, le personnel actuel des centres de CSST et de gestion des connaissances pourrait jouer le rôle de coordonnateur des activités liées à la CSST, en apportant un appui pour la conception et l'exécution des projets et des initiatives et en aidant à réunir les meilleures pratiques et les retours d'expérience.
  - iv) **Département des relations extérieures et de la gouvernance.** Le département continuera de coordonner les activités de CSST du Fonds, et contribuera de ce fait aux processus d'établissement des priorités et de mise en œuvre. Il sera en outre responsable du nouveau Comité de mobilisation des ressources chargé de superviser l'ensemble des efforts et décisions du Fonds en matière de mobilisation des ressources, ce qui comprendra, s'il en est décidé ainsi, la mise en place de nouveaux mécanismes tels que le Mécanisme de CSST Chine-FIDA ou un mécanisme global de financement multidonateur.

- v) **Direction.** Un membre de la haute direction sera désigné comme champion ou championne de la CSST afin de faire prendre conscience, en externe comme en interne, de l'importance et de l'impact des activités de CSST sur le terrain, et de mobiliser un appui stratégique en faveur de cette action.

