
Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030

Cote du document: EB 2024/143/R.19

Point de l'ordre du jour: 5 b)

Date: 7 novembre 2024

Distribution: Restreinte

Original: Anglais

POUR: APPROBATION

Documents de référence: Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 ([EB 2019/127/R.3](#))

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à approuver la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 telle qu'elle figure dans le présent document.

Questions techniques:

Donal Brown

Vice-Président adjoint

Département des opérations de pays

courriel: d.brown@ifad.org

Bettina Prato

Conseillère supérieure aux questions stratégiques et techniques auprès du Vice-Président adjoint

Département des opérations de pays

courriel: b.prato@ifad.org

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Résumé | ii |
| I. Contexte et justification | 1 |
| II. Définition du « secteur privé » | 3 |
| III. Enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie 2019-2024 | 4 |
| A. Résultats | 4 |
| B. Principaux défis et enseignements tirés | 5 |
| C. Enseignements tirés de l'expérience d'autres institutions financières internationales | 6 |
| IV. La Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 | 7 |
| A. But et principes directeurs de la collaboration | 7 |
| B. Objectifs de la stratégie et domaines d'action | 8 |
| C. De l'ambition à l'action | 11 |
| V. Évaluation des progrès accomplis | 12 |
| | |
| Annexes | |
| I. De la stratégie aux plans d'action – principales catégories d'effets directs et indicateurs clés de performance potentiels | 13 |
| II. Risques et mesures d'atténuation | 15 |
| III. Exemples d'enseignements tirés de la collaboration du FIDA avec le secteur privé | 16 |
| IV. Harmonisation avec les politiques et stratégies du FIDA | 21 |
| V. Enseignements tirés des activités des autres institutions financières internationales | 23 |
| VI. Modèle de financement des opérations non souveraines | 26 |

Résumé

1. Au cours des dernières années, la pandémie mondiale, les conflits et les chocs climatiques sont venus compromettre les efforts entrepris pour éliminer la pauvreté et la faim d'ici 2030. Dans le même temps, le rétrécissement de la marge de manœuvre budgétaire, l'alourdissement de la dette et la stagnation de l'aide publique au développement ont réduit la capacité de nombreux États à investir dans la réalisation des objectifs de développement durable.
2. Cet état de fait rend le secteur privé incontournable dans les zones rurales et les systèmes alimentaires, tant du point de vue du développement que de l'investissement inclusifs et durables. Pour les ruraux qui vivent dans la pauvreté et l'insécurité alimentaire ou risquent d'y tomber – groupe cible du FIDA –, le développement des marchés locaux inclusifs et d'un secteur privé local – comprenant en particulier des microentreprises et petites et moyennes entreprises rurales (MPME) – est indispensable à la croissance de la productivité et à l'accès aux technologies, aux marchés, aux services, aux emplois et à des denrées alimentaires de qualité et nutritives. La finance privée devra par ailleurs être davantage mise à contribution dans la transformation inclusive et durable du monde rural et des systèmes alimentaires si l'on veut espérer combler le déficit de financement dans ce domaine.
3. Le FIDA, dont le financement est largement public, sait bien que l'intérêt de son groupe cible exige de coopérer avec des entreprises et des investisseurs privés et que les deux secteurs sont complémentaires dans la transformation du monde rural et des systèmes alimentaires. Depuis près de cinquante ans, son portefeuille souverain prévoit la coopération avec telle ou telle partie du secteur privé, qu'il s'agisse d'investir dans des marchés locaux, des MPME, des institutions financières rurales ou des partenariats dans les filières. Ces dernières années, le Fonds a également étoffé sa capacité à investir dans le secteur privé dans l'intérêt de son mandat.
4. S'appuyant sur cette expérience, la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 vise à amplifier l'impact du Fonds sur le développement en soutenant l'essor du secteur privé et de ses investissements dans le monde rural et les systèmes alimentaires de manière inclusive et durable.
5. La présente stratégie a deux objectifs interdépendants, à savoir:
 - a) favoriser le développement du secteur privé dans le monde rural et dans les systèmes alimentaires afin de créer des emplois pour les petits exploitants agricoles et les ruraux pauvres et d'assurer à ces derniers un accès aux marchés, aux financements, aux technologies et aux services;
 - b) mobiliser des financements privés à destination d'investissements dans la transformation inclusive, durable et résiliente du monde rural et des systèmes alimentaires.
6. La réalisation de ces objectifs s'appuiera sur quatre domaines d'action.
7. Le premier domaine vise à soutenir un écosystème propice au développement inclusif d'un secteur privé local dans le monde rural et les systèmes alimentaires, en mettant l'accent sur les MPME ainsi que sur les jeunes et les femmes chefs d'entreprise. Le deuxième a pour objet d'encourager les partenariats avec et entre des entités du secteur privé en vue de favoriser l'accès inclusif du groupe cible du FIDA aux marchés, aux emplois, aux technologies, aux financements et aux services. Le troisième doit permettre le déploiement de différents instruments financiers à même de promouvoir le développement du secteur privé et le quatrième, d'attirer des investisseurs privés en phase avec les missions poursuivies

vers des aires d'impact cruciales au regard du mandat du FIDA et de son groupe cible.

8. Dans ces quatre domaines, le FIDA renforcera ses capacités et adaptera ses processus de façon progressive afin de se donner les moyens de son ambition, mènera ses activités dans le cadre de partenariats et cherchera à accroître la cohérence et l'intégration des opérations souveraines et non souveraines dans ses programmes de pays. La stratégie sera complétée par des plans d'action couvrant les périodes FIDA13 et FIDA14.

Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030

I. Contexte et justification

1. **Au cours des dernières années, la pandémie mondiale, les conflits et les chocs climatiques ont freiné la croissance et creusé les inégalités dans bien des régions du monde**, enrayant les efforts entrepris pour éliminer la pauvreté et la faim à l'horizon 2030 conformément aux objectifs de développement durable¹. Beaucoup de pays à faible revenu et à revenu intermédiaire disposent aujourd'hui d'une marge d'action budgétaire plus faible pour réaliser les investissements requis afin de lutter contre la pauvreté, l'insécurité alimentaire et la malnutrition, la dégradation de l'environnement (dont la perte de biodiversité) et les changements climatiques. **Les populations les plus vulnérables à ces difficultés comprennent le groupe cible du FIDA**, qui recouvre « les ruraux en situation de pauvreté et les populations vulnérables des espaces ruraux qui risquent de tomber dans cette situation »². Les habitants des zones en situation de fragilité un peu partout dans le monde sont particulièrement concernés.
2. **La nécessité impérieuse de transformer les systèmes alimentaires pour atteindre les objectifs de développement durable est un constat de plus en plus partagé**. Les systèmes alimentaires évoluent: les régimes alimentaires changent et de nouvelles pratiques de production, de transformation et de distribution se développent, en partie sous l'effet de la transition numérique. Dans de nombreuses parties du monde, la demande de denrées produites de façon durable augmente, et avec elle, les nouveaux débouchés lucratifs. Pourtant, les systèmes alimentaires ne garantissent toujours pas à tous la sécurité alimentaire, une bonne nutrition, des moyens d'existence, une durabilité environnementale et une résilience climatique. Nombre de pays ont donc défini des « voies » de transformation des systèmes alimentaires.
3. **Dans ce contexte, il est impératif de mieux tirer parti des différents rôles que le secteur privé peut jouer dans la réalisation des objectifs de développement durable et la transformation des systèmes alimentaires**. L'importance des financements privés dans la concrétisation des objectifs de développement durable, déjà soulignée en 2015 dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, est aujourd'hui devenue flagrante compte tenu du niveau élevé des dettes publiques et de la stagnation de l'aide publique au développement. Tel est sans doute le sens du mouvement incitant les banques multilatérales de développement³ à aider les États à lever des financements privés aux fins d'investissements en phase avec les objectifs de développement durable, à appuyer un environnement propice au développement d'un secteur privé responsable et à créer des solutions d'investissement financièrement viables dans des secteurs clés comme l'agriculture. Pour ce qui est des systèmes alimentaires, de nombreuses entreprises et institutions financières y sont déjà présentes à plus d'un titre. Leurs activités sont souvent un facteur déterminant de la création d'emplois et de l'accès des petits exploitants agricoles et des populations rurales aux marchés, aux financements, aux technologies et aux services. Malgré tout, le déficit d'investissements dans les zones rurales et les systèmes alimentaires demeure

¹ Les Nations Unies ont adopté les objectifs de développement durable en 2015 en tant que programme mondial de développement durable.

² [Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté 2023](#).

³ Cette attente a été au cœur des enjeux abordés lors des réunions du G20 ces dernières années et d'autres forums internationaux comme le Sommet pour un nouveau Pacte financier mondial qui s'est tenu en 2023.

considérable⁴, de nombreux petits exploitants agricoles restent mal reliés aux autres acteurs privés ou ne parviennent pas à tirer avantage de ces liens et les microentreprises et les petites et moyennes entreprises (MPME) rurales, surtout celles dirigées par des jeunes ou des femmes, peinent à accéder aux financements, aux services et aux marchés.

4. **Le FIDA présente une proposition de valeur singulière de par sa coopération avec le secteur privé, ancrée dans ses programmes de pays et son portefeuille souverain.** Le Fonds est présent dans les zones rurales de nombreuses régions du monde, y compris dans des zones reculées où d'autres institutions financières internationales n'interviennent pas, et possède une connaissance privilégiée des besoins et des possibilités d'investissement au niveau local, extrêmement précieuse pour ses partenaires d'investissement. De façon générale, le portefeuille du FIDA et les données sur le risque, les rendements et l'impact de celui-ci peuvent être utiles aux investisseurs qui s'intéressent à l'alimentation et à l'agriculture, notamment selon une perspective climatique. Dans le cadre de ses opérations souveraines, le FIDA s'associe aux États pour investir dans les biens et les services publics qui peuvent réduire certains des coûts et des risques de l'investissement privé en milieu rural et soutenir le développement du secteur privé local. Sa compréhension du secteur en fait un partenaire très apprécié dans la conception de projets d'investissement viables. Enfin, le FIDA peut compter sur les solides relations de partenariat qu'il entretient avec les grands acteurs du monde rural et des systèmes alimentaires, notamment avec les petits exploitants agricoles et leurs organisations, et sur la confiance que ces derniers lui accordent.
5. **Le FIDA travaille depuis près de cinquante ans avec le secteur privé** dans le cadre de son portefeuille souverain. Ces dernières années, il a également étoffé sa capacité à investir dans le secteur privé au moyen de son Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF). Au fil du temps, il a élaboré des outils pour collaborer avec des acteurs privés lors de ses activités touchant à son portefeuille souverain et à ses opérations non souveraines (ONS). Par exemple, il a créé des partenariats public-privé-producteur (4P) afin de réunir des entreprises, des petits exploitants agricoles et d'autres acteurs dans des partenariats gagnant-gagnant au niveau de filières. Sur la base de sa Politique pour des services financiers inclusifs en milieu rural, il a défini les modalités spécifiques de sa collaboration avec des institutions financières en vue de mettre au point des produits à même de répondre aux demandes du marché sans évincer les capitaux privés⁵. Il a répertorié les produits d'investissements et les types d'acteurs qui remplissent les conditions requises pour bénéficier des ONS⁶ et conçu un nouveau modèle financier pour le PPSPF.
6. **La collaboration du FIDA avec le secteur privé est motivée par le triple constat que nombre des acteurs avec lesquels le Fonds travaille, à commencer par les petits exploitants agricoles, mènent leurs activités dans le secteur privé,** que le développement à l'échelle locale des marchés et du secteur privé fait partie intégrante de la transformation inclusive et durable du monde rural et qu'il serait souhaitable de mieux mobiliser les financements privés et les capacités du secteur privé au profit du groupe cible du Fonds. Les évaluations de l'impact réalisées sur le portefeuille de la Onzième reconstitution des ressources (FIDA11) font apparaître un impact positif sur les moyens d'existence des ruraux résultant, notamment, de l'investissement dans les filières, en particulier dans les

⁴ Selon les estimations, les nouveaux débouchés commerciaux associés aux transitions vers une alimentation et une agriculture durables pourraient atteindre 4,5 milliards d'USD par an d'ici 2030. Rapport de la Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA: Investir dans la prospérité et la résilience rurales pour la sécurité alimentaire de demain.

⁵ <https://www.ifad.org/fr/w/documents-institutionnels/politiques/politique-en-matiere-de-finance-rurale>.

⁶ Cadre des opérations pour souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé, <https://webapps.ifad.org/members/eb/129/docs/french/EB-2020-129-R-11-Rev-1.pdf>.

acteurs et les relations dans les segments intermédiaires. La Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté 2023 prévoit des dispositions pour garantir que l'association « de prestataires, d'employeurs, de dirigeants ou d'innovateurs »⁷ (dont des MPME et d'autres entités privées) à la conception d'un projet soit clairement bénéfique au groupe cible du Fonds.

7. **En 2019, le FIDA a publié une stratégie quinquennale de collaboration avec le secteur privé comportant deux objectifs:** premièrement, mobiliser des financements et des investissements privés à destination des MPME en milieu rural et de la petite agriculture et deuxièmement, agrandir les marchés et accroître les revenus et les possibilités d'emploi en milieu rural. L'examen à mi-parcours mené en 2022 a montré que les objectifs de la stratégie demeuraient pertinents et que son exécution était globalement efficace. **Grâce au lancement de sa nouvelle Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 (ci-après la Stratégie), le FIDA entend s'appuyer sur cette expérience pour réaliser des avancées de plus en plus ambitieuses** en matière de mobilisation des financements privés et d'impact positif sur son groupe cible.

II. Définition du « secteur privé »

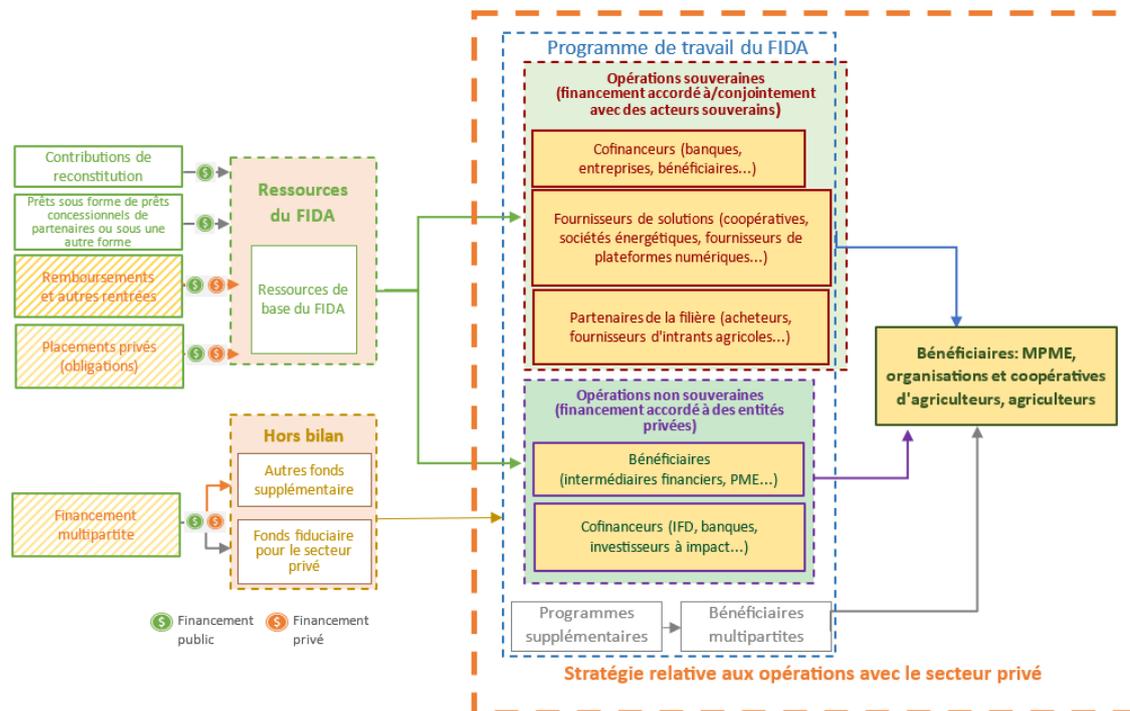
8. Dans la stratégie 2019-2024, le secteur privé désignait les entreprises à but lucratif, les investisseurs privés et institutionnels, les banques commerciales, les fonds d'investissement, d'autres véhicules financiers détenus majoritairement ou gérés par des entités ou des intérêts privés, ainsi que les entreprises publiques possédant une structure financière et de gouvernance conforme aux pratiques du secteur privé. Il était également noté que ces entreprises pouvaient être locales, régionales ou mondiales et de taille variable, allant des MPME (comme les coopératives, les entreprises agricoles et les entreprises sociales) aux grandes sociétés multinationales.
9. **Dans la présente stratégie, cette définition est conservée et une distinction est établie entre les entités financières** (intermédiaires financiers à but lucratif, dont banques commerciales, investisseurs institutionnels, institutions de microfinance, fonds d'investissement et autres fournisseurs de services financiers à capitaux majoritairement privés) **et les entreprises non financières** (entreprises à but lucratif; coopératives et autres formes d'organisations de producteurs à but lucratif; entrepreneurs individuels, dont exploitants agricoles, MPME, grandes entreprises et entreprises publiques possédant une structure financière et de gouvernance conformes aux pratiques du secteur privé). Le terme « secteur privé » couvre ici les entités appartenant aux groupes sus-énumérés. En revanche, les acteurs qui exercent des activités productives à des fins autres que commerciales (de subsistance par exemple) en sont exclus.
10. **Les différents acteurs du secteur privé jouent des rôles variés dans la présente stratégie** en raison de la diversité de leurs activités dans l'agriculture et les systèmes alimentaires et dans l'écosystème financier. Chaque type d'acteur peut être mobilisé à l'aide de plusieurs instruments, en fonction du contexte et des objectifs, selon une approche axée sur la demande.
11. Les principaux points d'entrée de la collaboration entre le FIDA et le secteur privé sont présentés dans la figure 1. **La présente stratégie met l'accent sur les points d'entrée signalés par un ombrage jaune, lesquels correspondent aux engagements opérationnels énoncés dans le programme de travail du FIDA.** Comme le montre la figure, les entités du secteur privé sont avant tout des cofinanceurs, des prestataires de solutions et des partenaires des chaînes de valeur au sein du portefeuille souverain du Fonds et des bénéficiaires d'investissements ou des cofinanceurs pour ce qui est des ONS. Les acteurs locaux du secteur privé (les petits exploitants agricoles axés sur le marché et d'autres petits entrepreneurs

⁷ Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté 2023, p. 7.

ruraux) peuvent aussi bénéficier des investissements du FIDA dans le cadre de la Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté 2023.

Figure 1

Principaux points d'entrées de la collaboration du FIDA avec le secteur privé⁸



III. Enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie 2019-2024

A. Résultats

12. **Le FIDA collabore avec le secteur privé dans une grande partie des opérations de son portefeuille souverain.** Ainsi, 150 des 214 projets souverains approuvés⁹ (70%) prévoient une forme de participation du secteur privé, mobilisant au total 104 770 entreprises cibles (plus de 400 par projet, principalement des microentreprises) en qualité de prestataires de services du projet, de partenaires au sein des filières ou de fournisseurs de services financiers. Le cofinancement attendu du secteur privé dans le portefeuille souverain s'élève à 1,5 milliard d'USD, sachant que 86 projets (40%) contribuent à une part escomptée du cofinancement égale à 17% du financement du FIDA. Le cofinancement par le secteur privé équivaut à 6,8% du programme de travail total¹⁰.
13. **Plus de la moitié des projets souverains actuels** comprennent des composantes filière dans lesquelles les producteurs sont mis en relation avec des fournisseurs d'intrants, des coopératives, des transformateurs et d'autres entreprises en vue de faciliter leur accès aux marchés¹¹, et souvent aussi aux technologies, aux savoir-faire, aux financements et aux services. Le bilan des activités du FIDA portant sur les filières, réalisé en 2023, a mis en évidence des initiatives réussies de création de relations commerciales gagnant-gagnant entre

⁸ Les principaux rôles du secteur privé dans le programme de travail et en tant que bénéficiaires sont indiqués grâce à un ombrage jaune. Les parties hachurées correspondent aux formes de collaboration entre le FIDA et le secteur privé touchant au pan apport de fonds du modèle opérationnel, qui n'est pas un axe prioritaire de cette stratégie. Ce schéma est partiel et ne couvre pas certains aspects de la collaboration entre le FIDA et le secteur privé, comme le partage de connaissances et les activités de sensibilisation au niveau mondial. Source: auteurs.

⁹ Au 31 décembre 2023.

¹⁰ Rapport d'affectation – création d'une base de données sur la collaboration du FIDA avec le secteur privé et les organisations d'agriculteurs dans les projets en cours dans le portefeuille.

¹¹ Évaluation des filières (2023), et portefeuille des projets actifs du FIDA (2023).

des petits exploitants agricoles et des PME (en particulier des coopératives et des fournisseurs de services numériques en matière de conseil et d'accès au marché)¹², et dans certains cas, entre des petits exploitants agricoles et de grandes entreprises, comme l'illustrent un certain nombre d'exemples dans l'annexe III.

14. **L'approbation et le décaissement des ONS ont progressé au fil du temps:** en mai 2024, huit ONS avaient été approuvées, ce qui correspond à un nombre attendu d'environ 494 500 bénéficiaires directs et 2,3 millions de bénéficiaires indirects, et avaient pour axes principaux l'autonomisation des femmes (53%) et celle des jeunes (32%)¹³. À ce jour, ces ONS ont porté sur des investissements dans des intermédiaires financiers et des PME qui fournissent des ensembles de services aux petits producteurs agricoles, comme le montre l'annexe III. Au fur et à mesure de la maturation de ce portefeuille, le FIDA rendra compte précisément des résultats et des enseignements tirés de la mise en œuvre de cette stratégie.
15. Le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement¹⁴ montre que le Fonds a accompli des avancées en tant que **rassembleur de financements en faveur du développement dans le cadre de ses investissements dans le secteur privé**, dépassant ses objectifs de cofinancement en ce qui concerne les ONS.

B. Principaux défis et enseignements tirés¹⁵

16. **Le FIDA a eu du mal à mobiliser des cofinancements auprès du secteur privé à destination de son portefeuille souverain.** Bien qu'elle puisse être sous-estimée à cause de lacunes en matière de mesures, la participation du secteur privé à la conception des projets s'avère faible, c'est pourquoi il est difficile de déterminer les points d'entrée et les incitations les plus adaptés pour que le secteur privé apporte son concours. L'annexe III offre une synthèse des facteurs généralement corrélés à une mobilisation plus efficace de cofinancements du secteur privé dans les projets souverains.
17. **L'examen de 19 projets de filières approuvés entre 2016 et 2020 a révélé des difficultés au stade de la mise en œuvre** dues à une réticence des pouvoirs publics à s'engager avec le secteur privé, à une capacité insuffisante des unités de gestion de projets et à une capacité ou à une volonté limitée du secteur privé de participer à ces projets. D'autres problèmes ont également été relevés: le risque d'investissement réel ou perçu qui freine la participation des institutions financières privées, le manque d'antécédents financiers des petits exploitants agricoles et la faible bancabilité de leurs plans d'investissement.
18. **La complémentarité entre les ONS et les investissements souverains reste un domaine à développer.** Il est possible d'améliorer la compréhension des possibilités d'investissement privé dans les programmes de pays. Il est également important d'avoir des attentes réalistes (tous les investissements ne sont pas adaptés à une contribution du secteur privé) et de pouvoir compter sur un environnement local favorable, des partenaires privés qui peuvent répondre aux exigences du FIDA [notamment aux Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)] et une bonne coordination entre les systèmes internes liés aux investissements souverains et aux opérations non souveraines.
19. **Les transactions relatives au PPSPF ont permis d'obtenir près de 165 millions d'USD au titre du cofinancement escompté, dont environ 50% provenant de sources privées.** Cependant, l'effet de levier a varié d'une opération non souveraine à l'autre, compte tenu des coûts de transaction élevés liés à la mise en place et à l'exécution des ONS, en particulier dans les premières

¹² *Ibid.*

¹³ Données de projet estimées par l'Unité de la collaboration avec le secteur privé (FIDA).

¹⁴ <https://webapps.ifad.org/members/eb/139/docs/french/EB-2023-139-R-14.pdf>.

¹⁵ Voir également l'annexe III.

années. À l'avenir, pour accroître la mobilisation, il faudra renforcer les capacités du FIDA, y compris pour les transactions plus complexes, et continuer de s'attacher en priorité à la bancabilité et à l'équilibre entre l'impact, le risque et les rendements.

C. Enseignements tirés de l'expérience d'autres institutions financières internationales¹⁶

20. **L'alimentation et l'agriculture sont des enjeux de plus en plus visibles dans les programmes des institutions financières internationales (IFI) concernant le secteur privé.** Ainsi, la Banque mondiale a retenu la sécurité alimentaire et la nutrition comme axes principaux de l'un de ses programmes sur les défis mondiaux qui devrait synchroniser les efforts des composantes secteur public et secteur privé du Groupe de la Banque mondiale. La Banque européenne d'investissement a fait de la finance innovante au service de l'agriculture durable l'une de ses priorités institutionnelles, tandis que la Banque européenne pour la reconstruction et le développement favorise l'accès des MPME aux financements pour leur permettre de participer à des chaînes de valeur mondiales durables, notamment dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture.
21. **Plusieurs IFI s'orientent vers une plus grande intégration des investissements souverains, de l'élaboration de politiques et de la mobilisation du secteur privé.** Par exemple, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement a ajouté un pan secteur privé aux fonctions de ses services à différents niveaux de hiérarchie. Quant à la Banque asiatique de développement, elle a mis au point une méthode pour repérer les possibilités d'investissement dans les programmes de pays qui doivent faire l'objet d'instruments souverains ou privés.
22. **L'expérience a montré, pour certaines IFI, qu'il était utile de disposer de mécanismes dédiés visant à faciliter l'investissement privé dans des pays ayant une note inférieure à la catégorie investissement.** Par exemple, une récente évaluation¹⁷ du guichet secteur privé de l'Association internationale de développement (IDA) de la Banque mondiale a montré l'importance des capitaux à effet catalyseur dans les investissements réalisés par la Société financière internationale dans les pays de l'IDA, notamment dans le domaine des services financiers aux agriculteurs. Le financement mixte est un élément important de la panoplie d'outils à effet catalyseur de nombreuses IFI. Cela étant, les données factuelles sur le rapport coût-avantage et l'impact sur le développement du financement mixte aux fins de la mobilisation de capitaux privés dans l'agriculture demeurent limitées.
23. **Pour abaisser les importants coûts de transaction liés à la mobilisation de financements et au montage financier des accords, certaines IFI ont créé des plateformes permettant de rassembler des investisseurs.** Le guichet secteur privé du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire¹⁸ en est un exemple. Ces initiatives donnent à penser que le financement mixte concessionnel est plus efficace et plus transparent (par exemple en ce qui concerne le degré de concessionnalité) quand il est apporté via une plateforme que lorsqu'il est mobilisé accord par accord. Cela étant, la construction de plateformes peut présenter des coûts de transaction élevés et une plateforme ne peut en soi assurer une utilisation catalytique des financements concessionnels optimale.

¹⁶ Voir également l'annexe V.

¹⁷ <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/focused-assessment-international-development-associations-private-sector-window>.

¹⁸ <https://www.gafspfund.org/news/new-ifad-and-gafsp-funded-project-scale-successful-approaches-increasing-food-and-nutrition>.

IV. La Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030

A. But et principes directeurs de la collaboration

24. Le but de la stratégie 2019-2024 était d'accroître l'incidence du FIDA sur le développement en mobilisant les financements et le savoir-faire du secteur privé au profit des petits producteurs et des zones rurales. Faisant fond sur cette expérience, **le but de la stratégie 2025-2030 est d'amplifier l'impact du Fonds sur le développement en soutenant l'essor du secteur privé et l'investissement privé dans les zones rurales et les systèmes alimentaires selon des modalités inclusives et durables.**
25. En axant le but de la stratégie sur l'impact sur le développement, le FIDA place son groupe cible au centre de la justification de son soutien en faveur du développement du secteur privé et de l'investissement privé. À cette fin, il veillera au respect de son **Cadre stratégique 2016-2025, de ses politiques, stratégies et processus concernés et de ses programmes en matière d'intégration des thématiques transversales**, lorsqu'il cherchera à mobiliser le secteur privé en vue de générer un impact positif sur la nutrition, l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes et des jeunes, la résilience face aux changements climatiques, la biodiversité et l'inclusion.
26. Afin d'ancrer solidement les activités qu'il mène en appui au secteur privé dans son mandat, le FIDA cherchera à renforcer progressivement la concordance des **opérations souveraines et non souveraines en tant qu'éléments distincts de programmes de pays intégrés, tout en maintenant son modèle économique fondé sur les opérations souveraines.** Plus précisément, lors de la conception et de la gestion de son portefeuille souverain, il œuvrera en faveur d'une participation plus intentionnelle pour promouvoir le développement du secteur privé local et la mobilisation de financements privés, ainsi qu'à mieux relier les processus de mise en place et d'exécution des ONS aux priorités et aux possibilités qui apparaissent dans les programmes de pays.
27. **Les partenariats opérationnels entre le FIDA et le secteur privé reposeront sur les principes suivants:** i) la transparence, la sélection, l'équité et l'autonomisation du groupe cible du FIDA; ii) la place centrale accordée au développement du secteur privé local; iii) la vérification préalable rigoureuse des partenaires du secteur privé. Le FIDA s'efforcera de respecter **les politiques et les cadres réglementaires internationaux et nationaux applicables**, y compris les outils pertinents élaborés par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale¹⁹.
28. **Les ONS continueront d'obéir aux principes** de pertinence, d'additionnalité, d'impact sur le développement et de gestion des risques et de respect des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et seront étayées par une plus grande capacité d'évaluation *ex ante* et *ex post* de l'application de ces principes. D'autres principes pourront être énoncés dans une politique de risque d'investissement et d'une stratégie d'investissement concernant les ONS à élaborer dans le cadre de FIDA13, s'appuyant sur le nouveau modèle économique du PPSPF²⁰ introduit en 2024²¹. Lorsqu'il recourra au financement mixte, le FIDA observera les **Principes améliorés du financement mixte concessionnel en faveur de projets d'institutions de financement du développement dans le secteur privé**²².

¹⁹ <https://www.fao.org/policy-support/tools-and-publications/resources-details/fr/c/432800/>.

²⁰ Voir l'annexe VI.

²¹ La Stratégie guidera les actions menées par le FIDA en vue d'assurer un portefeuille d'ONS équilibré, notamment par région et par niveau de revenu des pays, et d'examiner la taille et les caractéristiques risque-rendement des transactions, la mise en adéquation des stratégies de financement et les conseils en matière d'investissement et les principaux produits et canaux d'intermédiation.

²² <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/blended-finance/how-blended-finance-works#principles>.

B. Objectifs de la stratégie et domaines d'action

29. La présente stratégie poursuit deux objectifs:
- a) favoriser le développement du secteur privé dans le monde rural et dans les systèmes alimentaires afin de créer des emplois pour les petits exploitants agricoles et les ruraux pauvres et d'assurer à ces derniers un accès aux marchés, aux financements, aux technologies et aux services;
 - b) mobiliser des financements privés à destination d'investissements dans la transformation inclusive, durable et résiliente du monde rural et des systèmes alimentaires.
30. Ces objectifs, qui passent par la collaboration, sont interdépendants et complémentaires: le premier vise à amener des **entreprises** privées à accroître l'impact positif de leurs activités dans les économies rurales et les systèmes alimentaires et le deuxième cherche à amener des **investisseurs** privés à consacrer plus de financements en phase avec les objectifs de développement durable dans les domaines couverts par le mandat du FIDA.
31. **Le FIDA mènera des activités selon quatre domaines d'action pour réaliser ces objectifs.** Dans chaque domaine, il sera susceptible d'utiliser plusieurs instruments selon un mode de ciblage axé sur la demande ainsi que différentes capacités financières et non financières.
32. **Dans le cadre du premier domaine d'action, le FIDA soutiendra le fonctionnement d'un écosystème propice au développement inclusif d'un secteur privé local dans le monde rural et les systèmes alimentaires, en continuant de mettre l'accent sur les MPME ainsi que sur les jeunes et les femmes chefs d'entreprise et en portant une attention croissante aux modèles opérationnels verts et à la transformation numérique.**
33. Les MPME constituent les piliers des systèmes alimentaires et des économies rurales dans la plupart des régions. Elles sont souvent le principal lien entre d'une part, les agriculteurs et les populations rurales et d'autre part, les services et les marchés. Nombre de ces MPME sont des innovateurs ou des vecteurs d'innovation dans des domaines comme la transformation numérique, l'adaptation aux changements climatiques ou encore l'accès aux énergies renouvelables. À l'heure actuelle, ces entreprises, en particulier lorsqu'elles sont dirigées par des femmes ou des jeunes, peinent souvent à accéder aux technologies, aux financements, aux marchés et aux services liés au développement des entreprises. Beaucoup se heurtent à des difficultés touchant à l'action publique et à la réglementation ainsi qu'à des coûts de transaction élevés à cause d'un manque de services ou d'infrastructures. Ces obstacles se trouvent amplifiés dans les situations de fragilité.
34. **Ce qui demeure:** Aux fins de la présente stratégie, le FIDA continuera d'apporter son appui au secteur privé local, notamment aux MPME. Les principaux domaines d'intervention resteront la promotion de politiques opportunes, les services liés au développement des entreprises, les organisations paysannes et les coopératives de producteurs, la finance rurale, les infrastructures (par exemple, dans le domaine de l'énergie) et l'accès aux marchés, qui sont déjà des composantes de nombreux programmes de pays.
35. **Ce qui apparaît ou change:** le FIDA mettra encore davantage l'accent sur les entrepreneuses et les jeunes entrepreneurs et sur ses thématiques transversales dans sa collaboration avec le secteur privé local. En outre, compte tenu de l'importance croissante de l'économie numérique, de la résilience face aux changements climatiques, de la biodiversité et de la durabilité environnementale, le FIDA veillera davantage à soutenir le fonctionnement d'un écosystème propice aux MPME locales dotées de modèles opérationnels axés sur l'écologie ou sur les technologies numériques, y compris sur des solutions fondées sur la nature.

36. **Au titre du deuxième domaine d'action, le FIDA encouragera les partenariats avec et entre des entités du secteur privé en vue de favoriser l'accès inclusif de son groupe cible aux marchés, aux emplois, aux technologies, aux financements et aux services.**
37. **Ce qui demeure:** Faisant fond sur son expérience de plusieurs décennies en matière de partenariats avec le secteur privé dans le cadre de son portefeuille souverain, le FIDA continuera d'affiner sa compréhension des catalyseurs de partenariats à fort impact entre son groupe cible et les entreprises qui peuvent faciliter l'accès de ce groupe aux marchés, aux technologies, aux emplois, aux financements et aux services (y compris numériques et énergétiques). L'approche du FIDA restera la même: réunir les différents acteurs – entre autres, petits producteurs, organisations paysannes et autres organisations d'acteurs du monde rural, dont les organisations de peuples autochtones, fournisseurs d'intrants, prestataires de services et acheteurs –, pour favoriser les partenariats gagnant-gagnant, en accroissant la capacité de son groupe cible à nouer ce type de partenariats et en participant aux plateformes de coordination public-privé idoines. En outre, le FIDA continuera ses partenariats avec des institutions financières – en particulier locales – pour mieux favoriser l'accès de ses groupes cibles au financement.
38. **Ce qui apparaît ou change:** Aux fins de la présente stratégie, le FIDA accordera une attention particulière aux partenariats qui permettent à son groupe cible de relever de nouveaux défis – par exemple, en mettant en relation des agriculteurs avec des entreprises qui proposent des solutions d'adaptation aux changements climatiques dans les domaines de l'agriculture, de l'énergie et des infrastructures ou des solutions technologiques pour fournir des aliments locaux de meilleure qualité nutritionnelle. En ancrant ces partenariats dans son portefeuille souverain, le FIDA pourrait progressivement voir les cofinancements privés augmenter et les programmes de pays s'appuyer sur une meilleure exploitation des connaissances et des technologies du secteur privé.
39. Compte tenu de l'importance croissante des solutions technologiques (en particulier numériques) dans différents pans des économies rurales et des systèmes alimentaires, le FIDA intensifiera ses partenariats avec les entreprises dont les modèles opérationnels sont axés sur les technologies et en mesure d'assurer leurs services jusqu'au dernier kilomètre en zone rurale. Lorsque nécessaire, il soutiendra les nouvelles solutions technologiques mises en place par le secteur privé pour répondre aux besoins des petits producteurs, hommes comme femmes, en encourageant le lancement et l'accélération de l'activité entrepreneuriale, en tirant parti des infrastructures technologiques et des investissements réalisés par de grands acteurs privés et en favorisant l'habileté et la formation numériques.
40. Dans son travail auprès des fournisseurs de services financiers, le FIDA envisagera d'avoir davantage recours, le cas échéant, à des instruments d'atténuation des risques ainsi qu'à des injections de capitaux à des fins de rétrocession, l'idée étant d'améliorer à la fois l'accès au financement pour ses groupes cibles et le cofinancement par le secteur privé.
41. **Aux fins du troisième domaine d'action, le FIDA déploiera des instruments financiers axés sur le secteur privé destinés à promouvoir le développement de ce dernier, au bénéfice attendu de son groupe cible.**
42. **Ce qui demeure:** Le FIDA continuera d'investir dans le secteur privé, guidé en cela par le cadre applicable aux ONS dont la mise à jour devrait être achevée d'ici décembre 2024, la nouvelle politique de risque d'investissement et la nouvelle stratégie d'investissement concernant les ONS à élaborer dans le cadre de FIDA13. Il continuera de mobiliser différents canaux, y compris au niveau local des institutions financières (banques commerciales, institutions de microfinance et coopératives financières, ainsi que des banques publiques de développement) et

des entreprises qui travaillent avec le groupe cible du FIDA en qualité de prestataires de services ou de partenaires de filières. S'agissant des produits, il maintiendra son offre: titres de dette, participations et produits d'atténuation du risque et de partage des risques, qu'il proposera en fonction de la demande et des possibilités offertes par le nouveau modèle financier du PPSPF, lequel suppose d'inclure les ressources inscrites au bilan aux fins des ONS.

43. **Ce qui apparaît ou change:** Au titre de la nouvelle stratégie d'investissement, le FIDA renforcera le lien entre la mise en place des ONS et les priorités des programmes de pays de façon à améliorer l'additionnalité en ce qui concerne le développement du secteur privé local, tout en continuant à veiller à la qualité du portefeuille. Pour répondre aux différents types de demandes et aux divers contextes, le FIDA sera susceptible d'envisager le recours à un éventail plus large d'instruments financiers, tels que les prêts en monnaie locale et les garanties.
44. Pour ce qui est de l'impact, le FIDA accordera davantage d'attention à l'utilisation des ONS pour élargir la gamme des produits financiers nécessaires aux petits producteurs, aux MPME agricoles et aux communautés rurales afin d'adopter des pratiques de production durables et résilientes face aux changements climatiques et pour mobiliser la contribution du secteur privé dans les investissements conformes avec ses thématiques transversales. Il s'efforcera également de renforcer sa capacité à mesurer les résultats des ONS à des fins d'apprentissage et de respect de l'obligation de rendre compte et à attirer de nouveaux investisseurs dans le secteur.
45. **Le quatrième domaine d'action vise à attirer des investisseurs privés en phase avec les missions poursuivies vers des aires d'impact cruciales pour la bonne exécution du mandat du FIDA et pour le groupe cible de ce dernier.**
46. Ce domaine d'action correspond à l'ambition du FIDA de catalyser des financements privés aux fins d'investissements qui génèrent un impact positif sur son groupe cible, au-delà de son portefeuille, et d'améliorer progressivement les coûts de transaction et l'effet de levier des ONS.
47. **Ce qui apparaît ou change:** Le FIDA mettra en œuvre ce domaine d'action selon deux axes principaux. Premièrement, il étudiera les moyens de renforcer sa capacité à utiliser les données issues de son portefeuille pour éclairer la perception des risques et la propension à investir de la communauté financière. Il pourrait le faire, entre autres, en tant que membre constant du Consortium chargé de la base de données sur les risques des marchés émergents et éventuellement, dans le cadre d'échanges avec des investisseurs intéressés par le secteur, en vue de promouvoir des investissements privés, plus élevés et de meilleure qualité, dans des domaines en prise directe avec son mandat. Deuxièmement, le FIDA réfléchira à la possibilité de participer à un nombre restreint de plateformes d'investissement axées sur des thématiques ou des zones géographiques spécifiques²³, ou à promouvoir ces dernières, en réunissant des investisseurs en phase avec les missions poursuivies en vue de remédier aux grands déficits d'investissement dans les systèmes alimentaires et le monde rural. Ces activités viendront compléter des ONS spécifiques selon des modalités qui seront déterminées dans la stratégie d'investissement concernant les ONS.
48. Selon la façon dont elles sont conçues, les plateformes sont susceptibles d'attirer des groupes d'investisseurs différents sur les plans de la tolérance au risque, de l'orientation en matière d'impact et des attentes de rentabilité. Il arrive qu'une plateforme soit axée sur une ou plusieurs thématiques transversales du FIDA ou sur d'autres thèmes d'investissement concordant avec les priorités institutionnelles du

²³ Le terme « plateforme » est utilisé ici pour désigner les instruments d'investissement (fonds, facilités) et les autres structures qui rassemblent des financements provenant de différents investisseurs.

Fonds au titre de FIDA13 ou de FIDA14. En plus de permettre l'agrégation de capitaux, les plateformes peuvent en principe contribuer à harmoniser les indicateurs de résultats et faciliter l'apprentissage sur la base des résultats et de l'impact au sein du FIDA et de l'écosystème des ressources pour le développement. Le FIDA appliquera une approche progressive et prudente dans ses activités avec et dans les plateformes afin de faire soigneusement correspondre ces activités à ses capacités. Ainsi, il s'emploiera en premier lieu à intervenir en tant que contributeur aux plateformes déjà créées par d'autres acteurs (IFI, banques publiques de développement et investisseurs privés à impact, par exemple) et ne cherchera à devenir progressivement assembleur de plateformes qu'à moyen terme, sous réserve du renforcement de ses capacités internes.

C. De l'ambition à l'action

49. La Stratégie donne un cap à l'action du FIDA. Quant aux activités précises relevant des quatre domaines d'action, elles seront définies dans deux plans d'action au titre de FIDA13 et de FIDA14 respectivement. L'annexe I présente une théorie du changement qui relie les domaines d'action à **cinq effets directs**, lesquels portent sur l'environnement propice aux MPME rurales, l'accès du groupe cible du FIDA à des services et des financements de marché, les nouvelles ou meilleures possibilités d'emploi et de revenu pour le groupe cible du FIDA, les financements privés obtenus dans les portefeuilles souverain et non souverain et les financements privés indirectement mobilisés grâce à l'action du FIDA. Cette annexe indique des **indicateurs clés de performance possibles pour chacune de ces catégories d'effets directs, qui seront affinés dans les plans d'action et les cadres de résultats**.
50. Dans chaque plan d'action, le FIDA pourra fixer des niveaux d'ambition appropriés pour ces catégories d'effets directs de façon à ce que les activités menées restent axées sur la mobilisation de capitaux privés et sur les impacts concrets qu'il souhaite voir sur les vies de son groupe cible et à ce que les indicateurs clés de performance soient en adéquation avec ses capacités et répondent à la demande effective d'intervention en la matière.
51. **Guidé par les deux plans d'action et par les indicateurs clés de performance qui les accompagnent, le FIDA s'efforcera d'étoffer ses capacités sur la base de quatre considérations.**
52. **Premièrement**, bien que la présente stratégie soit axée sur les opérations, elle suppose que différents départements apportent leur concours et qu'ils disposent de ressources adéquates pour être efficaces. La mise en place d'une Division des opérations dans le secteur privé spécifiquement chargée de la question dans le Département des opérations de pays sera l'un des principaux outils pour une mise en application effective et efficace de la Stratégie.
53. **Deuxièmement**, le FIDA adoptera une approche progressive en matière de renforcement des capacités dans ce domaine d'activité. En ce sens, il s'attachera notamment à continuer d'accorder une place privilégiée au portefeuille souverain, à mettre l'accent sur l'apprentissage à partir de l'expérience acquise dans différents pays et différentes régions, à jouer progressivement un rôle dans la structuration des plateformes et à tester de nouvelles méthodes d'intégration des opérations souveraines et non souveraines, dans un premier temps dans un nombre limité de pays.
54. **Troisièmement**, la mise en œuvre de la Stratégie passera par l'ajustement des processus internes concernés afin de faire concorder les incitations dans l'ensemble de l'institution, de promouvoir l'efficacité et l'agilité, de garantir l'additionnalité, de permettre une approche plus intégrée dans les programmes de pays, d'améliorer la qualité des ONS, d'accompagner l'éventuel mouvement de complexification et d'améliorer les systèmes et les pratiques de suivi et d'information (y compris en ce qui concerne les indicateurs ESG). Outre la stratégie d'investissement au titre des

ONS, d'autres nouveaux outils pourraient être élaborés dans le cadre de la Stratégie, comme un manuel visant à une meilleure intégration des instruments dans les programmes de pays ainsi que des outils et des procédures juridiques (ces derniers étant également susceptibles d'être adaptés de l'existant).

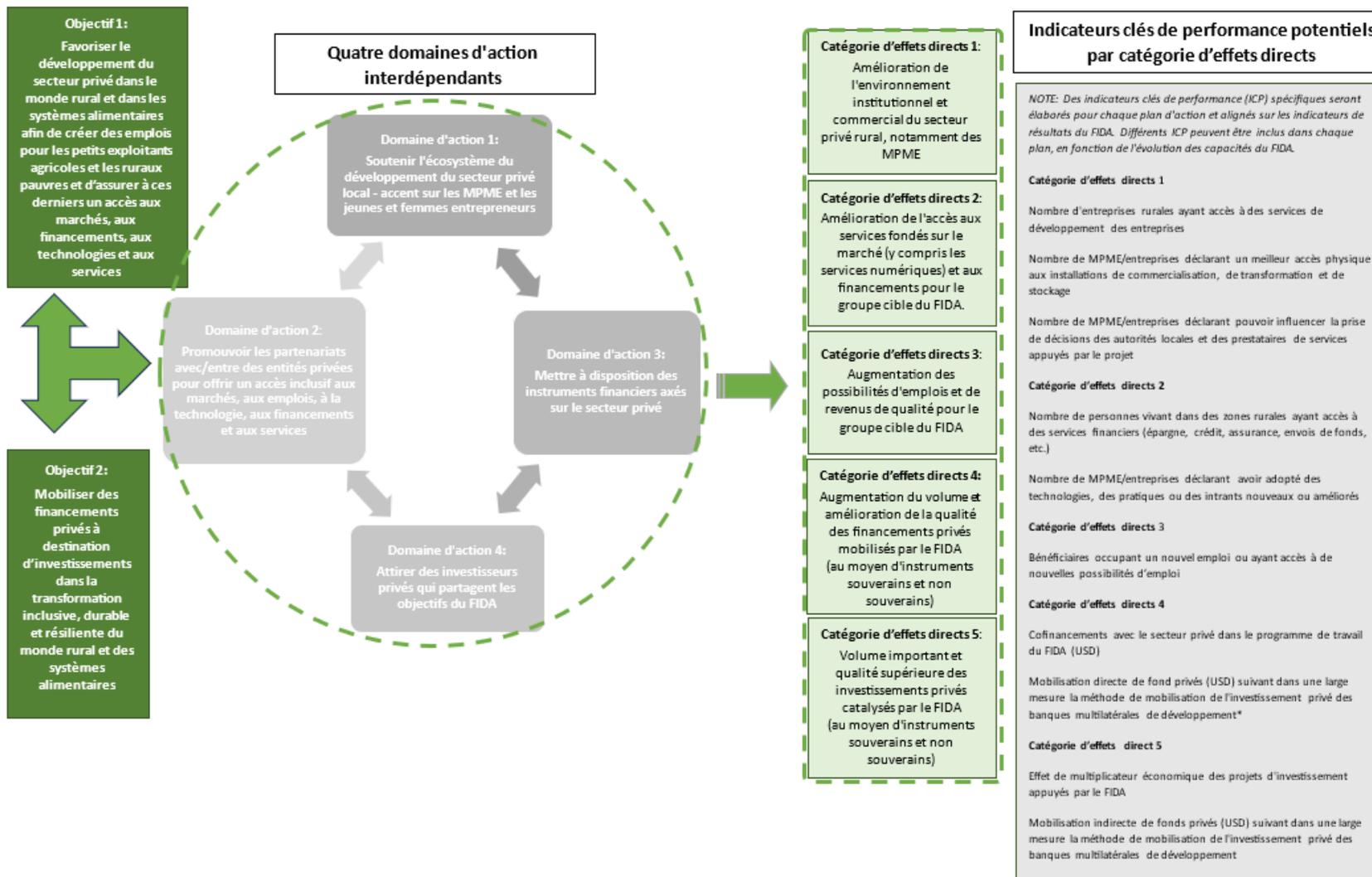
55. **Quatrièmement**, les partenariats joueront un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la Stratégie. Il pourra s'agir de partenariats avec d'autres IFI (à des fins de cofinancement, d'apprentissage ou d'innovation de produit), des institutions de financement du développement bilatérales et des banques publiques de développement, des institutions de financement de l'action climatique, des organismes des Nations Unies (dont ceux qui ont leur siège à Rome), des administrations publiques, des organisations paysannes et le secteur privé en général, à l'échelle locale, nationale, régionale ou mondiale, y compris dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire.
56. **Le maintien d'une gouvernance solide de certains processus clés qui sous-tendent la mise en œuvre de la SCSP sera également nécessaire pour réaliser l'ambition portée par cette dernière.** Plus précisément et conformément avec la stratégie 2019-2024:
- Il est proposé, dans la SCSP, que tous les financements du FIDA provenant de ses ressources propres et de fonds supplémentaires destinés aux opérations du FIDA dans le secteur privé continuent d'être soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Ces fonds sont versés dans l'intérêt des pays en développement Membres du Fonds et sont, à ce titre, octroyés directement à des entités du secteur privé à but lucratif ou acheminés par leur intermédiaire sous forme de dons, de prêts, de garanties ou de prises de participation.
 - Il est également proposé, dans le cadre de la SCSP, de conserver les dispositions actuelles relatives aux pouvoirs délégués au Président de manière à permettre au FIDA d'accepter des fonds supplémentaires émanant d'organismes publics, du secteur privé et de fondations, le but étant de financer des activités liées au mandat du FIDA à hauteur de 5 millions d'USD. Tout montant supérieur à 5 millions d'USD restera soumis à l'approbation du Conseil et l'acceptation de ces fonds demeurera assujettie aux vérifications préalables menées, au besoin, en interne par le FIDA à l'égard des partenaires du secteur privé.
 - Enfin, une fois la SCSP approuvée, le FIDA ne déploiera aucun nouvel instrument financier destiné à financer directement le secteur privé avant:
 - i) d'avoir soumis l'instrument proposé à un examen minutieux (réalisé notamment par le Comité d'audit, selon qu'il convient); ii) d'avoir fait intégralement examiner et approuver par le Conseil d'administration le projet proposé prévoyant le recours à cet instrument.

V. Évaluation des progrès accomplis

57. Chaque plan d'action comportera un cadre de résultats assorti d'indicateurs clés de performance et de cibles pour chaque domaine d'action, étayé par des programmes de renforcement des capacités²⁴. Deux rapports de situation seront préparés, l'un après le premier plan d'action et le second à la fin de FIDA14.

²⁴ Les plans d'action prévoient des voies de communication d'information spécifiques et les indicateurs clé de performance seront examinés, si possible mis en correspondance avec les indicateurs institutionnels de base, et mis au point en prêtant l'attention voulue à la disponibilité et la qualité des données. Dans le cadre des plans de développement des capacités, les indicateurs de base actuels du FIDA seront revus pour mieux prendre en compte tout ce qui touche au secteur privé et reprendre les meilleures pratiques de l'ensemble des institutions financières internationales et les normes applicables aux investisseurs à impact.

De la stratégie aux plans d'action – principales catégories d'effets directs et indicateurs clés de performance potentiels



* Document de la Banque mondiale.

1. La théorie du changement, illustrée dans le schéma ci-dessus, repose sur l'idée qu'un renforcement de la participation du secteur privé, en phase avec les objectifs de développement durable, dans le monde rural et les systèmes alimentaires, **peut avoir des retombées positives** sur le groupe cible du FIDA et que le FIDA **peut contribuer à concrétiser ces potentialités en utilisant les instruments dont il dispose et en innovant** lorsque nécessaire, en fonction de la demande des pays et des possibilités. Elle suppose également que sur le plan opérationnel, le FIDA peut agir selon deux grandes voies de changement pour influencer sur la matérialisation des retombées potentielles que générerait une mobilisation accrue du secteur privé en phase avec les objectifs de développement durable dans les domaines couverts par son mandat. Ces deux voies doivent être alignées pour pouvoir réaliser les deux objectifs et le but de cette stratégie.
2. La **première voie de changement** correspond aux deux premiers domaines d'action, à savoir: i) soutenir le développement du secteur privé local et un écosystème propice à l'essor des entreprises privées dans les zones rurales, en particulier des microentreprises et des moyennes et petites entreprises (MPME); ii) promouvoir des partenariats avec des entreprises dont les modèles économiques permettent d'offrir des solutions efficaces et durables au groupe cible du FIDA en matière d'emplois, de technologies, de financements, d'énergie, de services et de passage au numérique. La logique est ici la suivante: **si** le secteur privé local bénéficie d'un appui en faveur de son développement, en particulier s'il s'appuie sur une perspective d'inclusion sociale et apporte une attention particulière aux microentreprises et petites et moyennes entreprises et aux entrepreneuses et jeunes entrepreneurs, et **si** les petits producteurs et les ruraux pauvres sont mieux connectés aux MPME et aux grandes entreprises ayant des modèles opérationnels adéquats, **alors** le groupe cible du FIDA peut voir sa situation s'améliorer sur les plans de l'emploi, des revenus, de l'accès au marché et de l'accès aux financements et aux services fournis par ces entreprises. S'agissant des systèmes alimentaires, l'impact positif généré par le développement d'un marché local peut prendre la forme d'une meilleure disponibilité à l'échelle locale (voire d'une meilleure accessibilité économique) de denrées variées et de qualité, ce qui aurait alors un impact positif sur la nutrition. Un développement accru du secteur privé local et un renforcement des partenariats avec le groupe cible du FIDA permettront également de mobiliser davantage de financements privés aux fins du portefeuille souverain.
3. La **deuxième voie de changement** correspond aux deux autres domaines d'action, à savoir déployer des instruments financiers orientés vers les entreprises privées et les intermédiaires financiers et agréger des plateformes d'investissement et contribuer financièrement à ces dernières. La logique est ici la suivante: **si** des volumes plus importants de financements (possiblement regroupés avec des services non financiers) sont investis à des conditions adéquates dans des intermédiaires financiers et des entreprises privées, ayant des modèles opérationnels en phase avec les missions poursuivies, dans les zones rurales et les systèmes alimentaires, soit directement soit par le truchement de plateformes, **alors** le groupe cible du FIDA peut voir sa situation s'améliorer sur les plans de l'accès aux financements, aux emplois, aux marchés et aux services offerts par ces entreprises ou ces intermédiaires financiers dans la mesure où ces entités augmenteront leurs actifs ou prendront mieux en compte les questions environnementales, sociales et de gouvernance dans leurs modèles opérationnels.

Risques et mesures d'atténuation

1. Le renforcement de la collaboration avec le secteur privé comporte des risques qui doivent être gérés au moyen de cadres d'opérationnalisation, d'outils, de structures de gouvernance et de pratiques de gestion appropriés, y compris des mesures d'atténuation des risques. Certains des principaux risques associés aux objectifs et domaines d'intervention de la stratégie, ainsi que les mesures d'atténuation correspondantes, sont énoncés ci-après. Bien que la plupart de ces risques soient liés aux opérations non souveraines (ONS), le renforcement de la collaboration avec le secteur privé en général exige d'aborder d'un seul tenant les questions de mise en œuvre et de gouvernance de la stratégie, sous peine de remettre en cause le modèle opérationnel ou la mission du FIDA.

| Risques | Mesures d'atténuation |
|--|--|
| <p>Tolérance au risque</p> <p>Niveau de risque que le FIDA est prêt à accepter lorsqu'il déploie des ressources pour la réalisation d'opérations en collaboration avec le secteur privé.</p> | <p>Le FIDA continuera de gérer activement l'appétence pour le risque des différents portefeuilles de projets réalisés avec le secteur privé afin de garantir la viabilité financière de chaque transaction et d'obtenir des résultats en matière de développement et d'additionnalité. Les capitaux alloués au secteur privé seront également limités.</p> |
| <p>Risque de diminution de la note de crédit du FIDA</p> <p>Les opérations faisant appel au secteur privé qui comprennent des ONS peuvent avoir une incidence négative sur la note de crédit du FIDA.</p> | <p>Pour conserver sa note de crédit, le FIDA doit bien gérer le risque de crédit, le risque d'investissement et le risque opérationnel inhérents aux ONS. Pour ces opérations, une stratégie et une infrastructure crédibles seront élaborées et mises en œuvre. Des capacités internes, une culture du risque et des mécanismes de gouvernance qui permettront de préserver les fondements de la note de crédit du FIDA (la mission, l'importance des politiques, la gouvernance, etc.) viendront les compléter. Le FIDA veillera à ce que les capacités soient à la hauteur de l'ambition s'agissant des ONS. L'appui apporté par les gouvernements hôtes aux projets du FIDA faisant appel au secteur privé sera également essentiel.</p> |
| <p>Risque de crédit (et d'investissement)</p> <p>Possibilité qu'un créancier ne rembourse pas un prêt (ou un produit similaire) ou que sa solvabilité se détériore.</p> | <p>La solvabilité des contreparties aux transactions sera établie sur la base d'évaluations de crédit rigoureuses, régies par des cadres exhaustifs et complétées par une gestion stratégique du portefeuille. Suivant une approche de tarification fondée sur le risque, les conditions du prêt tiendront compte du profil de risque de l'emprunteur (ou des pertes escomptées) et des coûts transactionnels liés à la mise en œuvre du projet. Le FIDA évaluera les investissements au moyen des outils nécessaires de manière à éviter les pertes et à obtenir les rendements escomptés.</p> <p>Les autres mesures d'atténuation sont la diversification du portefeuille d'ONS par zone géographique et type de bénéficiaire, qui vise à répartir les risques et à diminuer l'incidence d'une défaillance éventuelle, ainsi que l'utilisation de mécanismes de rehaussement de crédit (par exemple les garanties, le financement mixte et les sûretés) dans une optique de diminution du risque de défaillance.</p> |
| <p>Risque de réputation et risques ESG</p> <p>La collaboration directe ou indirecte avec des entreprises privées peut comporter des risques de réputation et des risques ESG pour le FIDA.</p> | <p>Pour atténuer ces risques, il convient d'effectuer un contrôle rigoureux (devoir de précaution) préalable à toute collaboration; de structurer le projet (lorsque des entreprises privées y participent); et i) de respecter la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme – 2023²⁵, ii) de satisfaire aux exigences des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) en vigueur depuis janvier 2024, iii) de mettre en œuvre les résultats d'un contrôle <i>a posteriori</i> rigoureux. Le FIDA procédera ainsi avec les investissements souverains et les ONS. Pour celles-ci, le libellé des accords de financement et la détermination des critères du contrôle préalable relèveront de l'unité chargée de la lutte contre la criminalité de la Division du Contrôle financier, et les exigences des PESEC relèveront de la Division des politiques et des résultats opérationnels et de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale. Le FIDA accordera une attention particulière aux opérations de financement de l'action climatique pour éviter l'écoblanchiment et le blanchiment climatique.</p> |

²⁵ EB 2023/140/R.12/Rev.2

Exemples d'enseignements tirés de la collaboration du FIDA avec le secteur privé

1. La collaboration du FIDA avec le secteur privé s'est accrue au fil des ans. De manière générale, il ressort de l'expérience qu'elle peut élargir la portée et l'impact des ressources relativement limitées du FIDA, qu'il reste un potentiel à exploiter, et que les capacités et la culture du Fonds en matière de collaboration avec le secteur privé ne sont encore qu'embryonnaires. Des enseignements tirés des travaux menés dans les domaines surlignés en jaune dans la figure 1 de la page 4 sont présentés dans les pages qui suivent.
- A. S'agissant du portefeuille d'opérations souveraines, la contribution du secteur privé en tant que partenaire prend trois formes:**
- Partenaire dans les filières**
2. La plupart (75%) des 347 projets souverains financés par le FIDA du début de FIDA8 jusqu'à la fin de FIDA11 ont suivi une approche axée sur les filières et ont misé sur le partenariat public-privé-producteur (4P), entre autres modes d'intervention²⁶.
 3. L'expérience du FIDA montre que le développement de filières agricoles passe par une approche globale qui couvre les différents segments de la chaîne de valeur, jette une passerelle entre les petits producteurs et les marchés, permet de valoriser les produits tout au long de la chaîne et vise à répartir équitablement les bénéfices entre les différents acteurs. Les facteurs clés de la réussite du modèle 4P dans un projet de filière sont les suivants: i) de bons partenaires; ii) des solutions de financement appropriées; iii) l'accès aux marchés; iv) un contexte politique favorable. Par exemple:
 - a) Au Nigéria, dans le cadre du [Programme de développement des filières](#), le FIDA a facilité la collaboration entre une grande entreprise (OLAM) et de petits exploitants agricoles locaux. OLAM a renforcé les capacités des agriculteurs, leur a fourni des intrants et a acheté leur production de riz non décortiqué. Cette collaboration s'est traduite par une hausse des revenus et un meilleur accès aux marchés pour les agriculteurs, et un approvisionnement régulier en riz de qualité pour OLAM.
 - b) Au Maroc, une coopérative laitière soutenue par le [Programme de développement rural des zones de montagne](#) (PDRZM) a conclu un accord commercial avec la multinationale Danone.
 - c) En Tunisie, le [Projet de développement agropastoral et des filières associées dans le Gouvernorat de Médenine](#) (PRODEFIL) met l'accent sur les liens contractuels entre les producteurs, d'une part, et d'autre part les microentreprises et les petites et moyennes entreprises et les fournisseurs de services du pays.
 - d) Au Tadjikistan, les phases [I](#) et [II](#) du Projet de développement de l'élevage et des pâturages (LPDP) ont permis la fourniture de services d'appui à des entreprises privées du secteur de l'élevage, afin de les aider à s'approvisionner auprès des bénéficiaires du projet. Ces services ont toutefois été peu utilisés en raison de la faible orientation commerciale du secteur.
 - e) En Égypte, l'approche suivie dans le cadre du [Projet d'augmentation des revenus ruraux par l'amélioration des marchés](#) (PRIME) a donné de meilleurs résultats, soit la création d'une « banque de débouchés commerciaux », qui a recensé 29 acheteurs de produits agricoles souhaitant s'approvisionner

²⁶ Évaluation des filières (2023), et portefeuille des projets actifs du FIDA (2023).

directement auprès des bénéficiaires du projet, et la signature de 11 contrats d'approvisionnement (au moment de la collecte des données).

- f) En Égypte, le [Projet en faveur d'investissements et de moyens de subsistance durables dans le secteur agricole](#) (SAIL) a créé des associations de commercialisation représentant les petits producteurs et les coopératives et les a mis en relation avec des fournisseurs de services et des acheteurs tels que [Mozare3](#), une société qui fournit des services de contrats de production agricole et des services financiers numériques.

Fournisseur de solutions

4. La collaboration entre le FIDA et des entreprises privées en tant que fournisseurs de connaissances, de technologies et de solutions innovantes pour stimuler la productivité agricole et rurale et l'activité économique a été fructueuse, mais elle pourrait être étoffée et faire davantage place à l'innovation, en particulier dans l'univers numérique, en conformité avec la Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement²⁷.
5. Par exemple:
 - a) Au Cambodge, grâce à un financement additionnel accordé par la République de Corée, le [Projet de services agricoles pour l'innovation, la résilience et la vulgarisation](#) (ASPIRE) a appuyé le développement et le déploiement de l'application Chamka, qui fournit aux petits exploitants agricoles des services de conseil et des services d'intrants numériques. Plus de 50 000 agriculteurs et 40 fournisseurs d'intrants étaient inscrits sur la plateforme au moment de la rédaction du présent rapport.
 - b) En Zambie, le [Programme d'élargissement du financement rural](#) (RUFEP) a mis à profit la technologie numérique pour permettre à 643 449 bénéficiaires ruraux pauvres d'accéder à des services financiers. L'utilisation de produits financiers innovants et d'informations sur les marchés a permis d'augmenter les revenus des petits exploitants agricoles de 18% et leur productivité de 25 à 50%.
 - c) Au Kenya, la collaboration avec des partenaires privés dont AFEX Fair Trade dans le cadre du [Programme de renforcement de la production céréalière au Kenya](#) (KCEP-CRAL), a permis à 148 551 petits exploitants agricoles d'accéder à des intrants subventionnés sous forme de bons numériques pour une valeur totale d'environ 22 millions d'USD, en plus de leur fournir des services financiers et d'assurance.
 - d) Dans la région Amérique latine et Caraïbes, le FIDA a accordé un don régional pour la mise en œuvre du projet [Innovatech](#), qui a bénéficié à 20 831 ménages (y compris des femmes, des jeunes et des personnes autochtones) en faisant connaître à 382 entités privées des solutions technologiques numériques grâce à des activités de renforcement des capacités confiées à des sociétés de technologie agricole et de technologie financière.
 - e) En Inde, le [Projet relatif au développement des entreprises créées par des femmes en milieu rural dans l'État du Maharashtra](#) (Nav Tejaswini) a facilité la mise en relation des producteurs de légumes avec des organisations d'achats au détail, tels que les marchés en ligne AgriBid et Go4Fresh, ce qui s'est traduit par une augmentation des prix de vente de 10 à 15%.

²⁷ L'examen à mi-parcours de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé confirme également que, dans le cadre du programme de travail, le recours à des solutions technologiques élaborées par le secteur privé pour concrétiser les objectifs afférents aux programmes d'options stratégiques pour les pays a pris de l'ampleur et que les progrès sont prometteurs.

- f) Dans les îles du Pacifique, dans le cadre du [PIRAS](#) (Mécanisme de relance en faveur de l'agriculture et des zones rurales dans les îles du Pacifique), TraSeable Farms, une application mobile et Web lancée à Fidji en 2022, permet aux agriculteurs de repérer les marchés qui offrent le meilleur prix pour leurs produits.

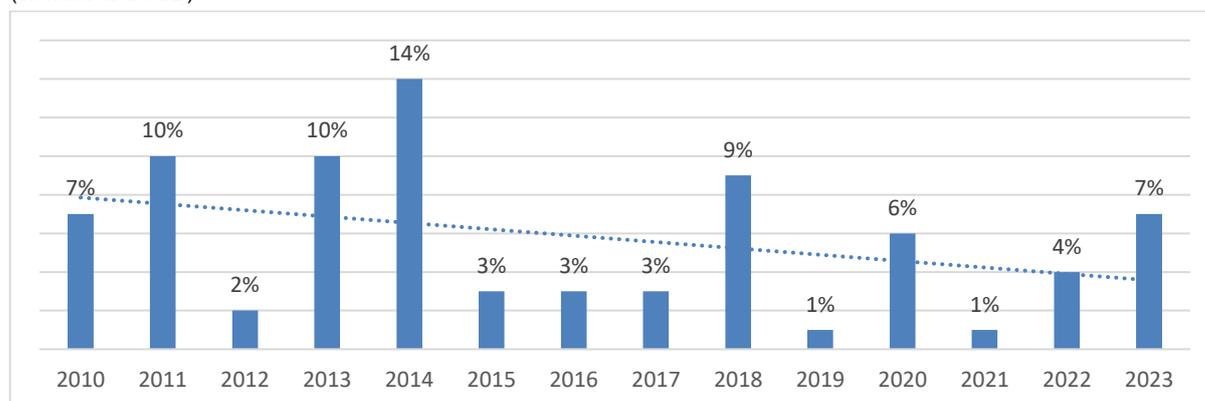
Cofinancier

6. S'agissant de la valeur moyenne des cofinancements privés dans les opérations souveraines, la tendance a été à la baisse. Ces cofinancements restent toutefois importants pour le FIDA.

Figure 2

Cofinancements privés en pourcentage du coût total des projets dans les opérations souveraines relatives aux filières²⁸

(en millions d'USD)



7. Une augmentation des cofinancements (49%), en particulier ceux qui étaient assurés par des institutions financières (par exemple par l'octroi de prêts de rétrocession ou de garanties visant à favoriser la croissance du capital figurant au bilan des banques), a été constatée dans les projets de services financiers inclusifs en milieu rural et les projets visant à améliorer l'accès aux marchés (10%). Les facteurs clés contribuant à l'augmentation des cofinancements privés dans les projets sont les suivants: la participation du secteur privé à la conception du projet; l'ajout de l'assistance technique à la collaboration avec les banques ou d'autres institutions financières locales et, selon les besoins, la prise en compte de la demande de services financiers en milieu rural; les mesures favorisant l'établissement de liens entre les producteurs et les autres acteurs du marché et d'incitations claires à la réciprocité, par exemple la garantie d'un approvisionnement de qualité dans certaines filières; un climat propice à la collaboration avec le secteur privé (intérêt des parties prenantes et des pouvoirs publics et cadre de réglementation); un contexte de marché favorable qui assure des rendements positifs à tous les participants aux activités promues par les projets.

²⁸ Source: Assignment Report – Building a database on IFAD's engagement of private sector and farmers' organizations through active portfolio projects.

Tableau 1
Cofinancements privés, par domaine, source et part du cofinancement total²⁹
(en millions d'USD)

| | Entités privées locales | Institutions financières | Entités privées internationales | Petites et moyennes entreprises agricoles | Total – Cofinancements privés |
|---|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|---|-------------------------------|
| Secteurs de production | 60 | 3 | 1 | 11 | 2 809 (3%) |
| Politiques et institutions | 51 | 48 | | 4 | 1 603 (6%) |
| Services financiers inclusifs en milieu rural | 193 | 611 | | 8 | 1 644 (49%) |
| Accès aux marchés | 126 | 172 | 92 | 19 | 4 181 (10%) |
| Services sociaux | | 12 | | | 436 (3%) |
| Environnement et ressources naturelles | 4 | 32 | | | 581 (1%) |

Exemples de collaboration fructueuse avec le secteur privé dans le cadre d'opérations du FIDA

Le portefeuille du FIDA en Ouganda se distingue par la réalisation de plusieurs partenariats avec le secteur privé. Dans la filière palmier à huile, par exemple, l'approche novatrice en matière de partenariat qui a été suivie dans le cadre du [Projet de développement de la production d'huile végétale](#) (VODP) et [Projet national d'appui à la production d'huile de palme](#) (NOPP) a aidé les agriculteurs des zones ciblées à prendre un virage commercial dans un marché concurrentiel, tout en mobilisant environ 43% de l'investissement privé total sous la forme d'un financement parallèle assuré directement par une banque commerciale privée. Une évaluation de l'impact de l'un des projets fait état d'effets positifs importants sur les revenus des agriculteurs, les attentes en matière de rendement et l'utilisation d'intrants.

Toujours en Ouganda, le FIDA gère le [Yield Uganda Investment Fund](#), un fonds d'investissement appuyé par l'Union européenne qui cible les petites et moyennes entreprises agricoles en leur accordant un financement sous forme d'emprunts ou de prises de participation au capital, des services liés au développement des entreprises et un appui à la rationalisation des opérations commerciales, à l'intégration des principes ESG et à la collaboration avec les petits exploitants agricoles afin d'accroître l'impact à grande échelle. En outre, le FIDA offre du financement par emprunt par l'intermédiaire d'un Fonds de relance économique des entreprises (EERF) créé par la Stanbic Bank Uganda, qui vise à rétablir l'accès au financement pour les microentreprises et petites et moyennes entreprises touchées par la crise de la COVID-19. Cette initiative vise à favoriser la création d'emplois, la stabilité des revenus, la sécurité alimentaire et la résilience dans les zones rurales et urbaines. Par l'intermédiaire d'institutions de microfinance de dépôt, les ressources de l'EERF sont versées aux sociétés coopératives de crédit et d'épargne et aux associations villageoises d'épargne et de crédit, qui peuvent ainsi accorder des microprêts et des petits prêts, en moyenne de 300 USD par client (ou membre).

Au Cambodge, le [Projet de promotion de marchés inclusifs en faveur des petits agriculteurs](#) (AIMS) a stimulé l'investissement privé par la mobilisation de 42 148 ménages de petits exploitants agricoles par l'intermédiaire de 1 462 organisations de producteurs. En tirant parti de l'appui aux filières favorables aux pauvres et d'une plateforme multipartite permettant de réaliser des transactions interentreprises, l'initiative a facilité la signature de contrats de vente et a permis de négocier des transactions représentant 811 300 tonnes de produits de base et 162,47 millions d'USD. Il est impressionnant que 84% des agriculteurs participants aient adopté de nouvelles technologies de production et de traitement après récolte, dépassant ainsi la cible de 75%. De même, au Népal, le projet [Programme de résilience et d'agriculture à haute valeur](#) (R-HVAP) a utilisé des plateformes multipartites permettant de réaliser des transactions interentreprises et des transactions entre entreprises et parties prenantes pour améliorer les normes de conformité avec le marché et réduire les risques d'investissement. En conséquence, 83% des producteurs ont fait état d'une augmentation des prix à la production ainsi que d'un taux d'adoption des technologies de 50%.

Au Brésil, le premier projet du FIDA ayant comme bénéficiaire du financement une banque nationale de développement [Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES)] a été approuvé en 2021. Le Projet de renforcement de la résilience climatique dans les communautés rurales du Nord-Est (PCRP) est cofinancé par le Fonds vert pour le climat et la BNDES et dispose d'une enveloppe totale de 217,8 millions d'USD, la contribution du FIDA s'élevant à 30 millions d'USD. Le projet bénéficiera à plus de 400 000 ménages dans quatre États de la région semi-aride du nord-est du pays, et visera à transformer les systèmes de production des agriculteurs familiaux afin d'accroître la productivité et l'adaptation aux changements climatiques. Ce projet illustre les possibilités croissantes de collaboration avec les banques de développement dans le cadre des projets d'investissement du FIDA axés sur la résilience des zones rurales face aux changements climatiques.

²⁹ D'après les données du programme de travail; une ventilation selon la source de financement a été ajoutée (données de juin 2024).

B. Dans le cadre des ONS, les entités privées qui bénéficient des investissements sont des institutions financières, des petites et moyennes entreprises agricoles, des coopératives de producteurs et des organisations paysannes.

8. Les ONS conçues à ce jour comprennent six prêts à des institutions financières, deux prêts à des entreprises ou à des sociétés agricoles, un financement mixte conçu et financé conjointement par le FIDA et des partenaires, et une prise de participation au capital. Bien que, dans l'ensemble, ces opérations soient encore embryonnaires, le processus a permis de tirer des enseignements généraux, résumés dans le tableau 2 ci-dessous. Des enseignements plus spécifiques tirés des ONS seront synthétisés et communiqués au cours de la mise en œuvre de la présente stratégie, au fur et à mesure que le portefeuille d'ONS évolue.

Tableau 2

Opérations non souveraines – exemples d'enseignements³⁰

| Progrès: huit ONS et initiatives spéciales, approches distinctes | Enseignements: réussites (+) et difficultés (-) |
|---|--|
| <p>Financement structuré (Une initiative, plus de 200 millions d'USD): regroupement des contributions de donateurs ou d'investisseurs afin de catalyser l'investissement pour le climat par l'intermédiaire d'un partenaire d'exécution sur le terrain (par exemple ARCAFIM)</p> | <p>+ De manière générale, le montage, la structuration et le regroupement des investisseurs ont été réussis.</p> <p>+ Mise à profit du savoir-faire technique du FIDA auprès des bénéficiaires des investissements.</p> |
| <p>Prise de participation au capital (Une initiative, plus de 8,4 millions d'USD): injection de capitaux dans un fonds de participation détenu par plusieurs investisseurs institutionnels (par exemple le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole)</p> | <p>+ Réussite progressive de la collecte de fonds, les ressources disponibles augmentant constamment (en 2025, un total de 154 millions d'USD pourra être utilisé pour de nouvelles ONS dans le cadre de FIDA13).</p> <p>+ L'ancrage dans le portefeuille souverain, le cas échéant, a permis de recenser les ONS qui complètent d'autres activités et investissements dans les programmes de pays du FIDA.</p> |
| <p>Prêts aux entreprises (Deux ONS, plus de 8,5 millions d'USD): octroi direct de prêts à des entreprises (par exemple Babban Gona et Soafiary)</p> | <p>– Les ressources internes et les connaissances que le FIDA peut mettre à profit pour exécuter efficacement des opérations simples ou structurer des opérations plus complexes restent limitées.</p> <p>– Les opérations particulières comportent généralement des coûts transactionnels internes et externes élevés (par exemple le recours à un avocat), compte tenu de la valeur moyenne des petites opérations.</p> |
| <p>Prêts à des institutions financières (six ONS, plus de 24,5 millions d'USD): octroi de prêts à des intermédiaires financiers qui pourront ainsi accorder du financement à de petits exploitants, à des microentreprises et à de petites et moyennes entreprises agricoles (par exemple Stanbic, Hamkorbank, AMK, Futuro, Crecer et NBS)</p> | <p>– Il a été difficile de développer une réserve en raison de la capacité limitée des équipes de pays à soumettre des recommandations d'opérations de qualité du fait qu'elles mettent l'accent sur le portefeuille souverain, du peu de temps consacré par le personnel au siège et sur le terrain, et de la connaissance insuffisante des critères à respecter pour que les recommandations d'opérations portent fruit et de la collaboration avec le secteur privé en général.</p> <p>– La lourdeur des processus internes peut limiter la capacité du FIDA à exploiter avec souplesse les possibilités d'ONS.</p> |

³⁰ Les données sur les projets ont été estimées par l'Unité de la collaboration avec le secteur privé – conseil et appui (FIDA).

Harmonisation avec les politiques et stratégies du FIDA

| Date d'approbation par le Conseil d'administration | Intitulé | Liens avec la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2025-2030 |
|--|--|--|
| 11-12/12/2023 | Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme | Dans la section sur les risques, la Stratégie de collaboration avec le secteur privé fait référence aux risques fiduciaires et à leur atténuation. À l'étape de la mise en œuvre, il en sera fait expressément mention dans les accords de financement et un contrôle préalable (devoir de précaution) sera effectué. |
| 10-11/05/2023 | Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté 2023 | La Stratégie de collaboration avec le secteur privé vise à appuyer la collaboration du FIDA avec le secteur privé afin d'accroître les effets positifs sur le groupe cible, tel qu'il est défini dans la politique. La stratégie sera mise en œuvre en fonction des avantages spécifiques escomptés pour le groupe cible, en particulier dans les programmes de pays intégrés et les projets d'investissement. |
| 13-15/12/2022 | Politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones (mise à jour 2022) | La collaboration du FIDA avec le secteur privé au niveau opérationnel concordera avec la politique, et des efforts délibérés, selon qu'il est opportun et pertinent, seront déployés pour mobiliser des connaissances, des technologies, des financements et d'autres actifs et capacités du secteur privé afin de soutenir les droits des peuples autochtones et leur autonomisation économique dans le respect de leur identité culturelle, avec en toile de fond un développement durable et équitable. |
| 13-15/09/2022 | Politique du FIDA en matière de diffusion des documents concernant les opérations non souveraines dans le secteur privé (2022) | Le FIDA s'engage à faire preuve de transparence à l'égard de ses ONS, à améliorer l'efficacité du développement et à promouvoir la bonne gouvernance, tout en tenant compte de la nécessité de préserver les intérêts commerciaux et les informations exclusives des destinataires du secteur privé. |
| 25-27/04/2022 | Stratégie d'action du FIDA dans les petits États insulaires en développement pour la période 2022-2027 | Le FIDA reconnaît l'importance des solutions technologiques et des investissements émanant du secteur privé pour promouvoir les moyens d'existence dans les zones rurales et la résilience des systèmes alimentaires dans les petits États insulaires en développement, conformément à la stratégie relative à ces pays, en particulier dans le contexte des changements climatiques. |
| 13-16/12/2021 | Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA 2022-2027 | La coopération Sud-Sud et triangulaire est reconnue dans le cadre de cette stratégie comme l'un des points d'ancrage et des outils utilisés par le FIDA pour avoir un impact sur le développement, et facilite le partage des connaissances et des données d'expérience sur la collaboration avec le secteur privé dans les pays et les régions. |
| 13-16/12/2021 | Stratégie 2022-2025 du FIDA sur la biodiversité | La collaboration actuelle et future du FIDA avec le secteur privé favorisera les investissements bénéfiques pour la biodiversité et renforcera la capacité du groupe cible du FIDA à investir dans la biodiversité et à la gérer durablement, notamment au moyen de solutions fondées sur la nature. |
| 13-16/09/2021 | Politique en matière de services financiers inclusifs en milieu rural | Conformément à la politique, le FIDA collaborera avec le secteur privé dans le domaine du financement rural, en particulier dans les trois premiers domaines d'intervention, afin de promouvoir des écosystèmes financiers résilients et inclusifs qui soutiennent le développement du secteur privé au profit du groupe cible du FIDA. |

| | | |
|---------------|--|---|
| 19-21/04/2021 | <u>Politique sur les dons ordinaires</u> | Dans le cadre de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé, les entités privées resteront admissibles à des dons ordinaires. Cela n'entraînera aucune redondance avec les opérations réalisées au titre de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé et du Cadre des opérations non souveraines du FIDA. Comme indiqué dans la politique, tous les dons ordinaires accordés à des entités privées seront approuvés par le Conseil d'administration. |
| 10-12/12/2019 | <u>Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement (ICT4D)</u> | La Stratégie de collaboration avec le secteur privé reconnaît l'importance de l'univers numérique et le considère comme un domaine clé de la collaboration avec le secteur privé pour la réalisation de ses deux objectifs. Il s'agit notamment de soutenir les microentreprises et les petites et moyennes entreprises locales ayant des capacités numériques, d'établir des partenariats opérationnels avec des fournisseurs de solutions et de services de technologie numérique et de financer directement des investissements privés dans l'univers numérique afin que le groupe cible du FIDA puisse en bénéficier à grande échelle. |
| 02-03/05/2019 | <u>Intégration au FIDA d'approches porteuses de transformation de la problématique du genre – Plan d'action pour 2019-2025</u> | La Stratégie de collaboration avec le secteur privé permettra de soutenir les projets de collaboration avec le secteur privé qui favorisent l'essor économique des femmes ou fournissent des solutions et des modèles d'activité qui leur donnent les moyens de se constituer un capital, d'accroître leurs revenus et de renforcer leur résilience. Les entreprises dirigées et gérées par des femmes continueront à faire l'objet d'une attention particulière dans tous les domaines d'intervention. |
| 12-14/12/2018 | <u>Stratégie et plan d'action du FIDA dans le domaine de l'environnement et des changements climatiques 2019-2025</u> | L'investissement dans l'adoption de pratiques agricoles résilientes face aux changements climatiques en milieu rural (adaptation aux changements climatiques, atténuation de leurs effets et conservation de la biodiversité) et dans des solutions fondées sur la nature est un élément central des opérations faisant appel au secteur privé et de la collaboration avec des entreprises privées. Le FIDA aide également les pays à mobiliser des fonds privés pour renforcer la biodiversité, la durabilité environnementale et la résilience des petits exploitants et des communautés rurales face aux changements climatiques. La nouvelle stratégie intégrée sur le climat, l'environnement et la biodiversité sera alignée sur ces ambitions. |
| 12-14/12/2018 | <u>Plan d'action en faveur des jeunes ruraux</u> | La Stratégie de collaboration avec le secteur privé concorde avec le Plan d'action en faveur des jeunes ruraux. Dans le cadre de cette stratégie, le FIDA envisagera de renforcer les capacités des fournisseurs de services et des entreprises et organisations dirigées par des jeunes du secteur privé en matière de sensibilisation et de mobilisation face aux politiques, et de créer des partenariats stratégiques afin de mobiliser des ressources financières et techniques additionnelles et de mettre en œuvre le Plan d'action en faveur des jeunes ruraux. |

Enseignements tirés des activités des autres institutions financières internationales

| | |
|--|--|
| <p>Banque africaine de développement (BAfD)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La BAfD privilégie, entre autres, le développement du secteur privé pour réduire la pauvreté et soutenir une croissance durable en Afrique. Pour assurer le développement du continent dans l'après-COVID-19, la Stratégie de développement du secteur privé 2021-2025 mise sur un modèle qui s'articule autour des jeunes et des femmes et qui, sous la gouverne du secteur privé, repose sur l'industrialisation tout en étant propulsé par la technologie et l'innovation. • En 2022, la BAfD a approuvé l'octroi de 1,8 milliard d'USD pour appuyer financièrement 27 opérations menées en collaboration avec le secteur privé. La croissance du portefeuille d'ONS s'explique principalement par: i) l'établissement de critères d'admissibilité clairs et de paramètres prudentiels relatifs aux risques; ii) la détermination de l'appétence pour le risque (projets à risque modéré ou élevé); iii) le suivi actif du portefeuille; iv) un rehaussement de crédit par l'intermédiaire du secteur privé pour les ONS réalisées dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. |
| <p>Banque asiatique de développement (BAsD)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En 2022, la BAsD a adopté un plan de réforme assorti d'un nouveau modèle opérationnel en vue de renforcer ses activités visant à développer le secteur privé et à mobiliser des investissements privés en Asie et dans le Pacifique, en suivant une approche fondée sur l'unité d'action de la Banque. • Par l'intermédiaire de son Département des opérations menées avec le secteur privé, qui comprend des bureaux de pays et des équipes régionales depuis 2023, la BAsD facilite l'octroi de crédits à des entreprises de divers secteurs d'activité afin de catalyser les investissements privés dans la région et d'avoir un impact sur le développement, notamment par une croissance inclusive et sobre en carbone et la création d'emplois. • La promotion du développement rural et de la sécurité alimentaire compte parmi les sept priorités opérationnelles de la stratégie de la BAsD à l'horizon 2030. En 2022, la BAsD s'est engagée à octroyer 3,9 milliards d'USD de crédits au secteur privé et 2,2 milliards d'USD de crédits en faveur de l'agriculture, de la gestion des ressources naturelles et du développement rural. |
| <p>Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) (Groupe de la Banque mondiale)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En 2023, la Banque mondiale a lancé le laboratoire de l'investissement privé pour, entre autres, améliorer les structures de financement du secteur privé, mieux aligner les opérations de la Banque mondiale sur les objectifs de mobilisation de financements privés, mieux équilibrer et répartir les risques entre les investisseurs, et forger de nouveaux partenariats. • Le guichet secteur privé du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) de la Banque mondiale a recours à des financements mixtes pour investir dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire. Les fonds du GAFSP sont investis conjointement avec ceux de la Société financière internationale (IFI). De 2010 à 2023, le guichet secteur privé du GAFSP a versé environ 440 millions d'USD pour soutenir 88 projets d'investissement dans des entreprises agricoles de 33 pays. |
| <p>Guichet de promotion du secteur privé de l'Association internationale de développement (IDA)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le guichet IFC-MIGA de promotion du secteur privé de l'IDA a été créé pour subventionner les investissements d'IFI et de l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) dans le secteur privé au moyen de mécanismes qui comprennent le financement en monnaie locale et les garanties de premier risque uniquement dans les pays IDA. • Le guichet IFC-MIGA de promotion du secteur privé n'a guère contribué à l'intensification des opérations d'IFI dans les pays les plus pauvres du monde, où la contribution des principaux projets de l'IDA en matière de développement demeure plus satisfaisante. |

| | |
|--|--|
| <p>Société financière internationale (IFC)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de sa stratégie IFC 3.0, IFC se concentre sur la création de marchés et la mobilisation de capitaux privés. Elle s'associe au secteur privé pour i) créer des conditions et des possibilités qui permettront d'attirer des investissements privés dans les marchés émergents; ii) constituer une réserve de débouchés et projets prêts à recevoir des investissements privés; et iii) fournir un éventail complet de mesures d'appui à l'investissement, à la gestion des risques et à la mobilisation pour tirer parti de ces possibilités d'investissement. • Au cours de l'exercice 2023³¹, IFC s'est engagée à verser un montant record de 47,3 milliards d'USD (y compris les cofinancements) en faveur d'entreprises privées et d'institutions financières dans les pays en développement, utilisant à cette fin divers instruments financiers. Son portefeuille d'engagements dans les entreprises agricoles représente 5 milliards d'USD³², y compris les services personnalisés qu'elle assure (fonds de roulement à court et moyen terme, financements à long terme et conseils en matière de financement agricole)³³. |
| <p>Groupe de la Banque interaméricaine de développement (BID)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe de la BID aborde la collaboration avec le secteur privé dans une optique intégrée par l'entremise de ses trois principales entités: la BID, BID Invest et BID Lab. Dans le secteur des entreprises agricoles, il fournit des services de financement et de conseil aux entreprises et à leurs partenaires de la filière. • En 2023, le portefeuille de financements actifs du Groupe de la BID représentait 2,4 milliards d'USD³⁴. Le secteur privé est un acteur clé à cet égard, notamment dans les projets axés sur les pratiques et les technologies écologiquement durables innovantes (document cadre du secteur agricole, 2019 (disponible en anglais uniquement)³⁵). |
| <p>Banque européenne d'investissement (BEI)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • BEI Monde est la branche de la BEI spécialisée dans le développement, qui se consacre à l'établissement de partenariats internationaux et au financement du développement. • Le financement innovant en faveur de l'agriculture durable est l'une des priorités de la BEI. Le FIDA et la BEI ont renforcé leur coopération, la BEI ayant accordé un prêt-cadre de 500 millions d'EUR pour renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux changements climatiques et établi un cadre pour rationaliser la passation conjointe des marchés de projets afin de financer les investissements. |

³¹ <https://www.ifc.org/fr/what-we-do/products-and-services>.

³² <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/agribusiness-forestry#:~:text=IFC%20invests%20and%20provides%20services,and%20distribution%20of%20food%20products>.

³³ <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2023/agri-sme-finance-advisory-agri-finance-services-ifc-2023.pdf>.

³⁴ <https://www.iadb.org/fr/qui-sommes-nous/themes/agriculture-et-securite-alimentaire>.

³⁵ <https://www.iadb.org/fr/qui-sommes-nous/themes/agriculture-et-securite-alimentaire/agriculture-et-securite-alimentaire>.

Modèle de financement des opérations non souveraines

1. Outre la conception d'une nouvelle Stratégie de collaboration avec le secteur privé, le Rapport de la Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (Rapport sur FIDA13) comporte un engagement en faveur de la réforme du modèle de financement des ONS du FIDA, qui est étroitement lié à la nouvelle Stratégie de collaboration avec le secteur privé et à ses objectifs.
2. Jusqu'à présent, les fonds disponibles du Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF) et les actifs correspondants ont été gérés par le Fonds fiduciaire pour le secteur privé (ci-après « Fonds fiduciaire »), qui figure hors bilan. En conséquence, durant FIDA12, en plus de l'allocation initiale sous forme de don de 25 millions d'USD au titre de FIDA11, les ressources du Fonds fiduciaire consistaient uniquement en des fonds supplémentaires fournis par des donateurs.
3. FIDA13 vient modifier cette façon de procéder avec l'ajout des ONS au bilan du FIDA, puisque le Rapport sur FIDA13 comprend un engagement (n° 16) en faveur de la réforme du modèle de financement.
4. Les principaux nouveaux éléments du modèle de financement proposé pour les ONS sont résumés ci-dessous:
 - a) Les ONS seront financées à la fois par des ressources inscrites au bilan (emprunts et ressources de base sous forme de dons) et par des fonds supplémentaires hors bilan (Fonds fiduciaire). En outre, le FIDA continuera à mobiliser des ressources concessionnelles auprès de donateurs pour le Fonds fiduciaire.
 - b) Le FIDA sera en mesure d'introduire une structure mixte regroupant son compte commercial et les ressources concessionnelles provenant de donateurs. Cela permettra d'élaborer des structures susceptibles de réduire le risque inhérent aux investissements à haut risque effectués dans le cadre d'ONS et de mobiliser des capitaux privés supplémentaires.
5. S'appuyant sur les nouveaux éléments susmentionnés, le FIDA a mis en œuvre, ou est en voie de le faire, des réformes de la gestion et de la gouvernance du PPSPF, notamment:
 - a) **Mise à jour du cadre de gestion des risques relatifs aux ONS**

Étant donné qu'il existe différentes sources de financement (emprunts, ressources de base sous forme de dons et fonds supplémentaires), il a été nécessaire de déterminer l'appétence au risque pour chacune d'entre elles. Il s'agit d'un fondement de la future politique en matière de risque d'investissement et de la stratégie d'investissement pour les ONS, qui définit les fonds pouvant être utilisés, les niveaux de risque tolérés et les zones géographiques possibles.
 - b) **Élaboration d'une approche pour l'allocation des sources de financement aux ONS et la structuration du financement mixte**

Le FIDA doit se référer à des principes et à des directives clairs concernant l'allocation des différentes sources de financement aux ONS et la structuration du financement mixte. Ces principes tiendront compte des divers niveaux de risque tolérés qui sont associés aux différentes sources de financement des ONS.
 - c) **Renforcement de la gouvernance des financements mixtes**

L'introduction de financements mixtes (combinant les comptes commerciaux du FIDA et les ressources concessionnelles) a une incidence sur le risque et les rendements financiers potentiels pour les différents participants aux ONS, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts. En conséquence, le FIDA a

renforcé son processus de gouvernance des ONS, en particulier du point de vue de la gestion des financements mixtes.

6. En raison des réformes susmentionnées, lors de l'élaboration de la présente stratégie au premier semestre de 2024, le FIDA a entrepris de réviser certains documents et directives clés relatifs aux ONS, notamment i) l'Exposé de l'appétence pour le risque, ii) le Cadre des opérations non souveraines, iii) les directives relatives au risque de crédit inhérent aux ONS, et iv) les directives opérationnelles relatives aux ONS; et d'élaborer les directives relatives aux financements concessionnels mixtes. En outre, il a entrepris de renforcer les processus de gouvernance des ONS suivants: i) une évaluation indépendante du respect des principes des institutions de financement du développement (par exemple la concessionnalité minimale) dans le cadre des ONS; ii) l'introduction d'un contrôle indépendant de la disponibilité et de l'admissibilité des ressources concessionnelles devant être allouées aux ONS; iii) la révision du mandat des comités internes (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, Comité des placements) pour mieux orienter les examens des ONS, y compris des éléments fondamentaux des financements mixtes; iv) une révision de la structure du Fonds fiduciaire pour améliorer la mobilisation et la gestion des différents types de ressources concessionnelles.