

---

## Stratégie d'investissement du FIDA concernant les opérations non souveraines

---

Cote du document: EB 2025/145/R.15

Point de l'ordre du jour: 5 b)

Date: 16 septembre 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: APPROBATION**

**Documents de référence:** Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé ([EB 2020/129/R.11/Rev.1](#)), Politique de gestion globale des risques ([EB 2021/133/R.7](#)), Exposé de l'appétence pour le risque au FIDA ([EB 2021/134/R.21/Rev.1](#)), Modifications à apporter au document portant Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé ([EB 2024/143/R.20](#)), Rapport sur l'état de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA ([EB 2025/144/R.15](#)).

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à approuver la Stratégie d'investissement du FIDA concernant les opérations non souveraines.

---

### **Questions techniques:**

**Jenny Scharrer**

Directrice

Division des opérations dans le secteur privé

courriel: [jenny.scharrer@ifad.org](mailto:jenny.scharrer@ifad.org)**Francisco Rubio**

Spécialiste technique principal

Division des opérations dans le secteur privé

courriel: [f.rubio@ifad.org](mailto:f.rubio@ifad.org)

Des informations complémentaires sur la Division des opérations dans le secteur privé et le Programme du FIDA relatif au financement du secteur privé [ancien PPSPF] sont disponibles sur le site: <https://www.ifad.org/fr/initiatives/programme-de-financement-du-secteur-prive>

## Table des matières

<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
A. Contexte	1
B. Enseignements à retenir	1
C. Contexte institutionnel et stratégique	2
<b>II. Modèle de financement et ressources financières</b>	<b>3</b>
A. Modèle de financement	3
B. Mobilisation des ressources	4
<b>III. Stratégie d'investissement</b>	<b>4</b>
A. Objectif d'investissement	4
B. Théorie du changement	5
<b>IV. Types de placements</b>	<b>5</b>
A. Définition des opérations non souveraines	5
B. Démarche d'investissement dans le cadre des opérations non souveraines	6
C. Types de récipiendaires: une approche par portefeuille à l'équilibre	7
D. Instruments d'investissement	8
E. Réserve d'opérations non souveraines	9
F. Ciblage géographique.	10
G. Thématisques d'impact	10
H. Complémentarité des objectifs stratégiques et des opérations non souveraines	10
<b>V. Risques</b>	<b>11</b>
A. Appréciation du profil de risque des opérations non souveraines	11
B. Risques réputationnels ou concernant les questions d'environnement, de société et de gouvernance	11
C. Suivi et communication de l'impact	12

## Résumé

1. **La Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) a marqué un tournant fondamental dans le modèle opérationnel du FIDA, les opérations non souveraines devenant officiellement une composante centrale de son activité.** Les États membres ont ainsi pris acte du fait qu'un impact durable, inclusif et d'envergure sur les zones rurales ne pouvait se passer ni de l'investissement public, c'est-à-dire empruntant les voies souveraines, ni d'un rapprochement direct avec des entités privées.
2. **La Stratégie d'investissement du FIDA concernant les opérations non souveraines, qui est l'un des principaux produits escomptés de la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030,** définit l'approche du FIDA concernant l'investissement dans des entités du secteur privé. Le rapprochement avec les entités du secteur privé, et le renforcement de ces entités, doit intervenir non seulement au stade de la production, mais dans toute la filière, c'est-à-dire qu'il concerne aussi les entités de transformation, d'agrégation et de distribution et les prestataires de services financiers. Les investissements dans les opérations non souveraines peuvent compléter le portefeuille souverain du FIDA et fournir un appui, notamment par la réduction des risques, à chacune des parties, en particulier celles qui s'intéressent aux petits exploitants et au premier kilomètre (le groupe cible du FIDA), de sorte qu'elles deviennent plus viables, puissent attirer plus d'investissements et en fin de compte puissent accéder seules aux capitaux du marché.
3. **Les opérations non souveraines ne sont donc pas qu'un complément - elles sont un instrument essentiel de la vision à long terme du FIDA.** Il ressort de FIDA13 et de la Stratégie relatives aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 que la mobilisation des capitaux et capacités privées est essentielle pour le passage à l'échelle de la transformation rurale. Grâce aux opérations non souveraines, le FIDA pourra proposer des instruments financiers adaptés regroupant les investissements, encourageant l'innovation et développant les marchés au profit de la croissance rurale inclusive. Ces opérations donnent également au FIDA la souplesse voulue pour épouser l'évolution des marchés, répondre aux attentes des investisseurs et fournir des solutions sur mesure dans les régions fragiles ou mal desservies.
4. **Les cibles d'investissement du FIDA comprennent les récipiendaires d'investissements catalytiques** directement actifs auprès des petits exploitants agricoles et des entreprises rurales, les **fonds à impact** qui ciblent ces récipiendaires, et les **institutions financières** telles que les banques commerciales, institutions de microfinance et coopératives financières qui proposent des financements pour la petite agriculture. L'offre de produits du FIDA restera diversifiée pour répondre à la demande du marché et s'appuiera sur le modèle de financement du secteur privé (engagements pris au titre de FIDA13), qui prévoit l'utilisation de ressources au bilan pour les opérations non souveraines et de ressources hors bilan pour les dons. La stratégie met également l'accent sur une meilleure harmonisation entre les investissements relevant du cadre d'opérations non souveraines, d'une part, et d'autre part les priorités des programmes de pays, cette harmonisation étant gage d'additionnalité, de complémentarité et de qualité du portefeuille.
5. **La proposition de valeur spécifique au FIDA réside dans sa forte appétence au risque, conjuguée à l'offre d'opérations d'envergure relativement modeste, expertise institutionnelle à l'appui.** Grâce à des fonds supplémentaires (dons) et à des contributions remboursables, le Fonds a levé suffisamment de capitaux pour absorber des risques élevés, ce qui est essentiel pour opérer sur des marchés mal desservis et dans des contextes de fragilité. Il vise à dessein des opportunités d'investissement qui n'atteignent pas le seuil des

institutions de financement du développement traditionnelles. Les investissements, compris de préférence entre 2,5 et 15 millions d'USD, vont à des entreprises agricoles et des intermédiaires financiers soutenant directement les petits exploitants agricoles aux besoins de financement trop faibles ou trop risqués pour les institutions de financement du développement traditionnelles. Fort de ce positionnement, le FIDA vient combler un angle mort des marchés et, fidèle à sa mission, complémente les efforts existants de financement du développement agricole. En outre, la considérable expertise technique du FIDA en matière de développement rural, née de décennies d'opérations souveraines, lui donne un avantage précis dans l'appréciation et le soutien des investissements agricoles.

# Stratégie d'investissement du FIDA concernant les opérations non souveraines

## I. Introduction

### A. Contexte

1. Selon les estimations de la Banque mondiale<sup>1</sup>, il existe dans le monde plus ou moins 500 millions de ménages de petits exploitants (plus de 2 milliards de personnes) travaillant dans l'ensemble moins de cinq acres de terre pour moins de 2 USD par jour, la catégorie comptant pour une part considérable des pauvres à l'échelle mondiale. La pauvreté rurale, en particulier en Afrique, s'explique pour l'essentiel par une productivité agricole tenacement faible du fait notamment des contraintes de financement, défavorables aux investissements dans les semences améliorées, les engrains, la mécanisation et l'irrigation<sup>2</sup>. D'après l'atlas mondial des rendements Global Yield Atlas (Wageningen University & Research), les écarts de rendement régionaux pour le maïs en Afrique subsaharienne atteignent 50 à 60%<sup>3</sup>. Le groupe ISF Advisors (ISF)<sup>4</sup> estime que plus de 70% de la demande de financement des petits exploitants (chiffrée à 170 milliards d'USD par an) ne trouve pas preneur<sup>5</sup>.
2. Ce déficit de financement doit impérativement être comblé: investir plus dans la petite agriculture, c'est potentiellement faire décoller la productivité et donc chuter la pauvreté. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)<sup>6</sup> a établi que les investissements financiers dans le stockage, la transformation et le raccordement aux marchés augmentent considérablement les rendements et les revenus tout au long de l'année.
3. Ces défis exigent des instruments financiers adaptés (substituts de garantie, souplesse dans l'échéance de remboursement, modèles de financement mixte, modèles axés sur les prestations par téléphonie mobile ou sur l'agrégation de fonds), afin de débloquer les investissements voulus pour augmenter durablement la productivité et les revenus des petits exploitants. Ces modèles novateurs, voire précurseurs, sont précisément ceux qu'il s'agit dans la présente Stratégie d'investissement de faire financer par le double jeu d'une concessionnalité calculée et du juste niveau d'appétence au risque. Il ressort de l'étude Dalberg<sup>7</sup> sur l'économie et la viabilité des prêts aux petits exploitants agricoles que, parmi les prestataires de services financiers, un sur sept seulement peut rester rentable sans dons ou subventions pour absorber le coût des prêts aux exploitants, ces dons favorisant le succès ou les économies d'échelle et donc les bénéfices.

### B. Enseignements à retenir

4. Depuis 2019<sup>8</sup>, le FIDA n'a cessé de renforcer son engagement en faveur d'une transformation rurale inclusive en intensifiant ses opérations non souveraines.

<sup>1</sup> Banque mondiale. 2016. [Une année dans la vie quotidienne de petits exploitants agricoles](#).

<sup>2</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). 2021. La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2021: Rendre les systèmes agroalimentaires plus résilients face aux chocs et aux situations de stress. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Rome.

<sup>3</sup> Wageningen. 2025. Global Yield Gap Atlas. [https://www.yieldgap.org/ssa-maize?utm\\_source](https://www.yieldgap.org/ssa-maize?utm_source).

<sup>4</sup> Nouvelle appellation de l'ancienne "Initiative for Small-Holder Finance".

<sup>5</sup> ISF. 2019. [Pathways to Prosperity](#).

<sup>6</sup> Centre d'investissement de la FAO. 2025. [How farmers' access to finance boosts investment in agrifood systems](#).

<sup>7</sup> Dalberg. 2022. [Towards market transparency in smallholder finances](#).

<sup>8</sup> 2019. Modification de l'Accord portant création du FIDA autorisant le Fonds à financer directement les organisations et les entreprises du secteur privé, et adoption de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 ([EB 2019/127/R.3](#)).

5. À la lumière des enseignements tirés de l'expérience<sup>9</sup>, qui guident son orientation stratégique, le Fonds rationalise les processus internes, solidifie la diligence raisonnable et renforce l'assistance technique afin d'améliorer la qualité et l'impact des projets.
6. Le FIDA cherche aussi à maîtriser les limites de ses capacités internes, les coûts de transaction élevés et la concentration géographique en augmentant le personnel technique (y compris dans les régions), en systématisant le sourçage, en renforçant l'intégration avec les programmes de pays et en formant les équipes de pays afin d'étendre leur impact et leur couverture géographique, y compris aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.

### **C. Contexte institutionnel et stratégique**

7. La Stratégie d'investissement concernant les opérations non souveraines, ancrée dans un cadre réglementaire et stratégique solide établi par les organes directeurs du FIDA, et assis sur ses grandes politiques institutionnelles, est l'un des principaux résultats prévus dans la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030.
8. Le cadre réglementaire prend assise sur le Rapport sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13)<sup>10</sup> et sur le Cadre de gestion des résultats y relatifs<sup>11</sup>, qui intègrent officiellement les opérations non souveraines dans le modèle opérationnel fondamental du FIDA et reconnaissent leur rôle central dans la mobilisation de capitaux privés et l'amélioration de l'impact sur le développement dans les zones rurales. En parallèle, la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 donne les grandes orientations, et énonce les modalités de collaboration avec les acteurs du secteur privé. Enfin, le document intitulé « Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé »<sup>12</sup> et la mise à jour du modèle de financement de ces opérations<sup>13</sup> fournissent des directives opérationnelles et de gestion des risques pour leur évaluation, leur approbation et leur supervision. Ces documents définissent collectivement le mandat institutionnel, les priorités stratégiques et les structures de gouvernance encadrant la conception et la mise en œuvre de la présente stratégie.
9. La Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 et la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 du FIDA insistent toutes deux sur la nécessité de combler le sempiternel déficit de financement du « chaînon manquant » – les microentreprises et petites et moyennes entreprises (MPME) rurales, trop grandes pour la microfinance, mais trop petites ou trop risquées pour les banques commerciales. Ces intermédiaires essentiels dans les filières agricoles sont indispensables à la transformation rurale inclusive, car ils sont le trait d'union entre petits producteurs, intrants, marchés et services. Les opérations non souveraines donnent au FIDA un outil stratégique pour soutenir directement ces MPME ou absorber les risques qui les affectent, elles ou leurs intermédiaires financiers, par des instruments sur mesure intéressant la dette, les fonds propres ou le financement mixte. Ce faisant, le FIDA peut débloquer des flux de capitaux vers ce segment mal desservi, encourager l'entrepreneuriat et stimuler l'innovation dans les systèmes alimentaires ruraux.

<sup>9</sup> Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030 (annexe 1) et Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 (examen à mi-parcours).

<sup>10</sup> [GC/47/L.5](#).

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> [EB 2020/129/R.11/Rev.1](#).

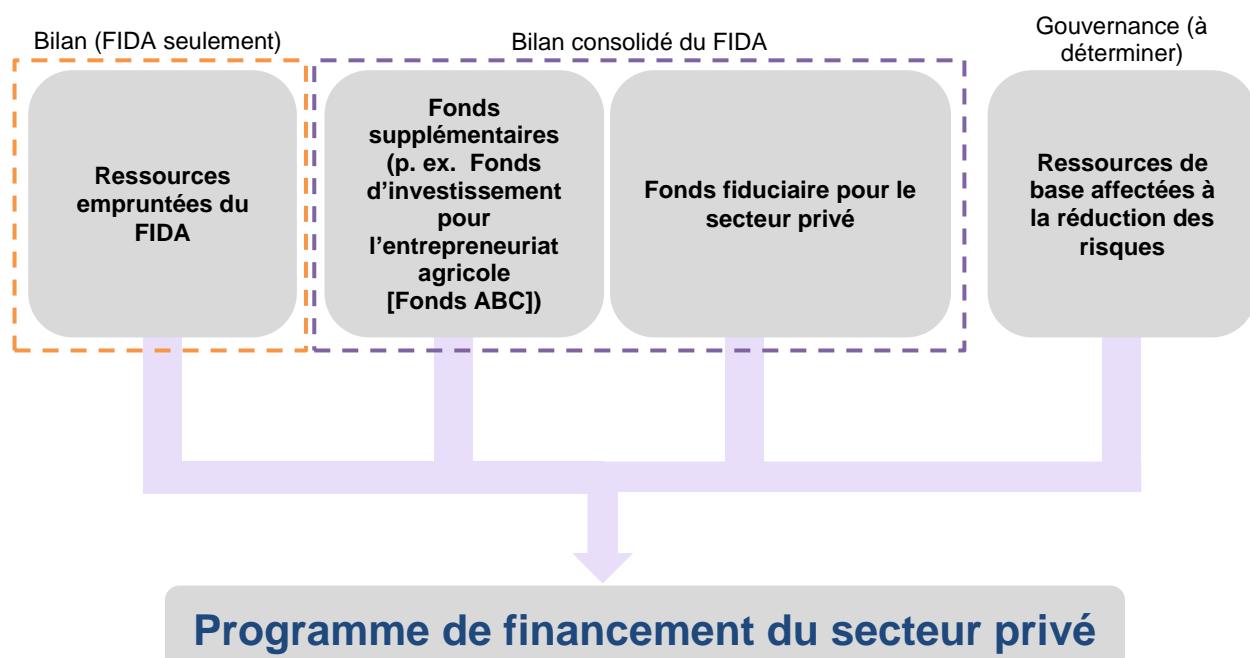
<sup>13</sup> [EB 2024/143/R.20](#).

## II. Modèle de financement et ressources financières

### A. Modèle de financement

10. Conformément aux engagements pris au titre de FIDA13 et à la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030, le FIDA a introduit un modèle de financement révisé pour ses opérations non souveraines<sup>14</sup>. Celui-ci englobe des ressources au bilan (contributions de base et fonds empruntés) et hors bilan (fonds supplémentaires relevant du Fonds fiduciaire pour le secteur privé [voir figure 1]). Il s'agit par là d'accentuer le caractère modulable et souple des opérations non souveraines, et donc de donner au Fonds la latitude voulue pour mobiliser toute une gamme de ressources financières. La structure permet de mêler plus facilement fonds concessionnels et non concessionnels, ce qui donne au FIDA les moyens d'engager des investissements à fort impact dans le secteur privé au service des objectifs de développement rural.
11. Le Fonds fiduciaire pour le secteur privé, créé dans le cadre de FIDA12, continuera à servir de plateforme pour allouer aux opérations non souveraines des ressources supplémentaires provenant des donateurs.
12. Dans ce contexte, pour FIDA13, la direction a proposé un examen de la gouvernance encadrant l'hybridation des ressources du FIDA et des fonds supplémentaires. Cet examen sera mené en suivant les meilleures pratiques des banques multilatérales de développement pour déterminer s'il convient d'appliquer des mesures supplémentaires en la matière.
13. Le FIDA envisage de faire jouer les ressources de base provenant de dons (18 millions d'USD en tout) pour réduire les risques liés aux investissements. Il entend élucider les questions de gouvernance impliquées et donner suite à cette réflexion courant 2025.

Figure 1  
**Sources de financement: vue d'ensemble des ressources inscrites au bilan ou au Fonds fiduciaire pour le secteur privé**



<sup>14</sup> Ibid.

## B. Mobilisation des ressources

14. La proposition de valeur spécifique au FIDA tient à sa capacité à travailler avec une appétence au risque plus forte et de plus petits montants, selon les besoins des marchés mal desservis. Axé sur les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et sur les contextes de fragilité, le Fonds propose des financements concessionnels étayés par une solide expertise institutionnelle, et atteint ainsi des marchés et des clients généralement mal desservis par les institutions traditionnelles de financement du développement – le chaînon manquant. Ses grands atouts et son impact dans les environnements les plus complexes ne sauraient être préservés sans un accès stable aux financements supplémentaires hors bilan.
15. Le Fonds fiduciaire pour le secteur privé, créé en 2020, demeure à cette fin le mécanisme voué à la mobilisation des financements concessionnels des donateurs<sup>15</sup>. Ces ressources seront essentielles pour attirer des investissements du secteur privé à fort risque, mais à fort impact.
16. L'approche du FIDA en matière de gestion des risques est énoncée dans sa Déclaration sur l'appétence pour le risque, conçue pour préserver sa note de crédit. De ce fait, s'il se restreignait pour l'essentiel aux ressources de base issues des reconstitutions, le FIDA se heurterait dans de nombreux pays à faible revenu ou contextes de fragilité à la limite des ressources au bilan, et s'interdirait de recourir à des instruments tels que la prise de participation ou les positions de première perte dans des fonds. D'où le besoin de fonds supplémentaire, assortis soit d'une plus grande appétence aux risques soit d'un rehaussement du crédit (par exemple, en faisant jouer les 18 millions d'USD en dons provenant des ressources de base du FIDA pour réduire les risques). Le FIDA ne peut donc se passer de ces ressources de financement à plus forte appétence au risque s'il souhaite préserver sa proposition de valeur unique en tant qu'investisseur catalytique sur les marchés ruraux à haut risque et se distinguer des institutions de financement du développement existantes.

## III. Stratégie d'investissement

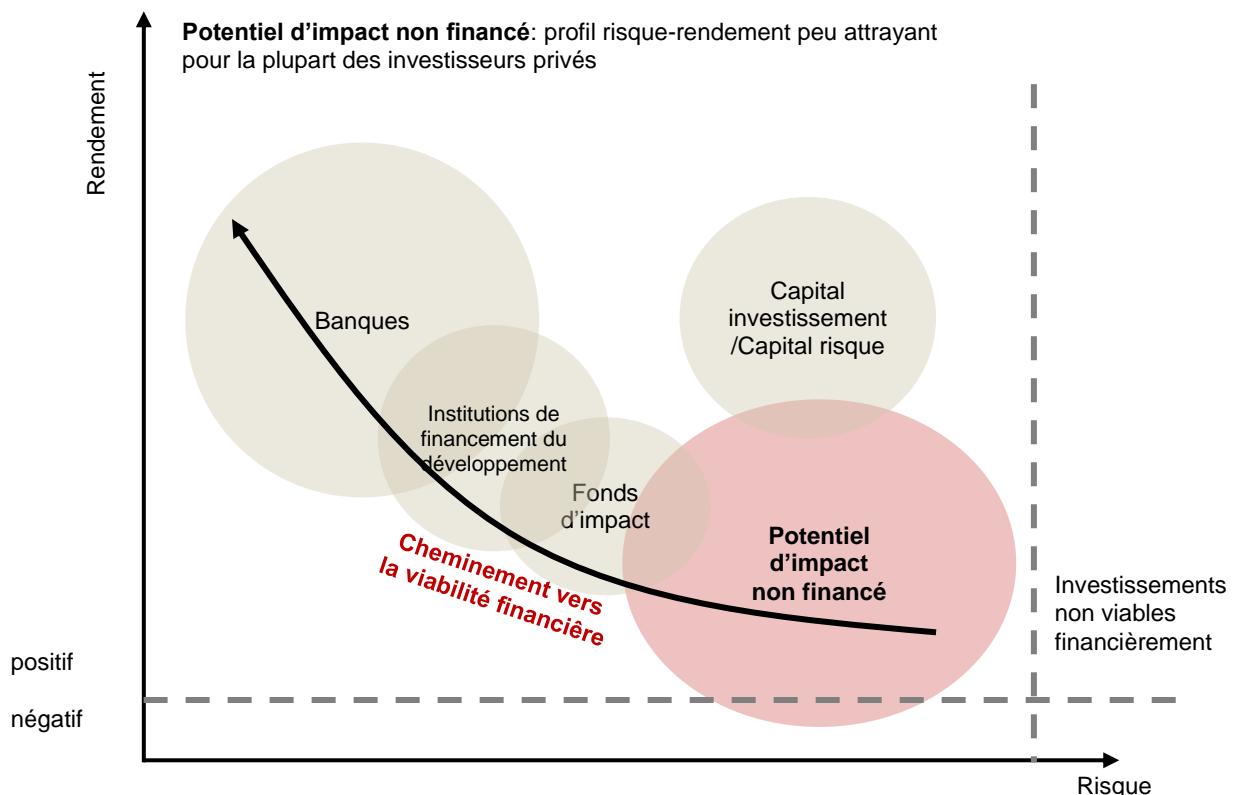
### A. Objectif d'investissement

17. **Les opérations non souveraines concerneront essentiellement le potentiel d'impact non financé** (figure 2), un segment marqué par des investissements à fort impact et fort risque dont le rendement financier est généralement modéré, voire faible, mais qui relèvent du mandat du FIDA. Ces opportunités sont chroniquement sous-financées, car le rendement ajusté en fonction des risques dépasse souvent la capacité financière des récipiendaires ciblés. En déployant des financements catalytiques (directement ou indirectement par des structures de financement mixte), le FIDA comble le déficit de financement des PME agricoles et des intermédiaires financiers soutenant directement les petits exploitants agricoles. Il permet aux récipiendaires des investissements de s'agrandir, de se constituer des antécédents financiers crédibles et, en fin de compte, d'attirer des financements commerciaux sur les marchés locaux correspondants.

---

<sup>15</sup> EB 2020/129/R.11/Rev.1.

Figure 2  
Potentiel d'impact non financé



## B. Théorie du changement

18. Conformément à l'**objectif d'investissement**, le FIDA privilégiera le financement des investissements relevant d'un « potentiel d'impact non financé », afin d'amener les récipiendaires à la viabilité financière et aux marchés commerciaux (voir la section précédente pour plus de détails).
19. À cet effet, le FIDA fournira des capitaux tolérants aux risques (prêts, dettes subordonnées et prises de participation, y compris en position de première perte), acheminés par des intermédiaires financiers, des investissements catalytiques et des fonds d'impact, ainsi qu'une assistance technique complémentaire (**apport**). De ce fait, des financements sur mesure seront mis à la disposition d'entreprises agricoles et de petits exploitants choisis, tout en renforçant les liens public-privé (**produit**). Ces résultats permettront aux agriculteurs d'obtenir des rendements et des revenus plus élevés et des possibilités d'emploi en milieu rural (**effet direct**). L'ensemble contribuerait à réduire la pauvreté rurale, à renforcer la résilience des communautés face aux chocs climatiques et à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables (**impact**).

## IV. Types de placements

### A. Définition des opérations non souveraines

20. Les opérations souveraines concernent les prêts concessionnels et dons aux États destinés à soutenir les priorités de développement rural du pays, généralement par des programmes à long terme axés sur l'agriculture, l'inclusion financière, l'adaptation aux changements climatiques et la résilience des systèmes alimentaires. Le secteur privé y est souvent indirectement associé à titre de soutien aux organisations d'agriculteurs-producteurs, d'auxiliaire des partenariats public-privé, de facteur améliorant l'environnement commercial ou de cofinanceur d'initiatives favorables aux filières. **Toutefois, le rapport contractuel et**

**financier s'établit généralement entre le FIDA et l'État.** En revanche, les opérations non souveraines, telles que décrites dans la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé 2025-2030, dans le document intitulé « Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé » et dans le Rapport sur la consultation de FIDA13, supposent de financer directement les acteurs du secteur privé tels que les PME agricoles, les entreprises sociales, les intermédiaires financiers et les fonds d'impact. **En cas d'opération non souveraine, les rapports contractuels et financiers lient donc le FIDA aux entités du secteur privé.**

21. Les récipiendaires issus du secteur privé sont définis dans la Stratégie opérationnelle du secteur privé 2025-2030<sup>16</sup> et le document intitulé « Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé ».

## B. **Démarche d'investissement dans le cadre des opérations non souveraines**

22. **Priorité aux petits exploitants, complémentarité et additionnalité.** L'approche du FIDA concernant les opérations non souveraines consiste à autonomiser les petits exploitants agricoles en investissant dans les acteurs du secteur privé. Tout investissement relevant de ce cadre sera jugé à l'aune de critères de sélection clairs, en fonction de l'impact, et de paramètres financiers et de risques, pour garantir la cohérence avec le mandat et les objectifs stratégiques du FIDA. Priorité étant donnée aux petits exploitants, les investissements doivent afficher un impact de développement fort et mesurable pour ce qui est notamment de l'augmentation du revenu, de la résilience ou de l'accès aux marchés pour les petits producteurs, gage d'un développement rural inclusif. Les propositions seront évaluées aussi en fonction de leur complémentarité avec les objectifs stratégiques ou les stratégies de pays du FIDA dans un souci de convergence entre les interventions publiques et privées. Enfin, les investissements doivent satisfaire au critère d'additionnalité<sup>17</sup>, c'est-à-dire combler un manque de financement et mobiliser des capitaux privés ou introduire des innovations qui ne le seraient pas sans la participation du FIDA. Ces critères sont la base d'un portefeuille d'opérations non souveraines à fort impact, stratégiquement cohérent et à effet catalyseur.
23. **Divergences quant à l'appétence au risque.** Le FIDA procède selon une approche par portefeuilles à l'arbitrage entre risque et impact dans les limites de sa mission d'ensemble. Les sources de financements disponibles pour les opérations non souveraines seront fléchées vers tel ou tel investissement dont le profil de risque correspond à leur appétence au risque.
24. **Partenariats aux fins de passage à l'échelle et d'atténuation des risques.** L'ambitieuse Stratégie d'investissement concernant les opérations non souveraines passe, comme prévu dans le Cadre de partenariat, par un élargissement des partenariats opérationnels<sup>18</sup>, source d'expertise, de réseaux et d'occasions de co-financement, ce qui garantirait la réalisation d'opérations de qualité. Ces partenariats facilitent le sourçage, le montage et la gestion des transactions, ce qui ouvre la porte à des investissements qui seraient probablement sans cela jugés trop risqués ou infaisables. À mesure que le Fonds élargit ses opérations dans le cadre de FIDA13 et renforce ses capacités propres, il cherchera à resserrer ses partenariats avec des entités tierces. À court terme, ces partenariats doivent essentiellement véhiculer la participation du FIDA à des co-investissements grâce à l'expérience ou aux capacités de montage des partenaires existants. Plus tard, sous réserve que la Division des opérations dans le secteur privé dispose de tout le

---

<sup>16</sup> [EB 2024/143/R.19](#).

<sup>17</sup> L'additionnalité est définie dans le [Cadre des opérations non souveraines](#).

<sup>18</sup> [EB 2019/127/R.4](#).

personnel et la maturité opérationnelle voulus, le Fonds entend peu à peu prendre pour certaines transactions un rôle de chef de file du consortium de financement.

## C. Types de récipiendaires: une approche par portefeuille à l'équilibre

25. Le portefeuille d'opérations non souveraines du FIDA doit progressivement arriver *grosso-modo* à une répartition par tiers, les investissements se classant selon trois types de récipiendaires: i) institutions financières; ii) fonds d'investissement à impact; iii) catalyseurs. L'idée est de trouver le bon équilibre entre les risques, l'impact sur le développement et la cohérence avec l'expérience du Fonds. À l'heure actuelle, les trois types d'investissements sont représentés, mais la part du lion revient aux institutions financièrement plus solides. Pour réaliser tout son potentiel catalyseur, le FIDA, au titre de la présente stratégie d'investissement, entend pour commencer étudier les investissements dans les fonds d'impact et catalyseurs, jusqu'à atteindre l'équilibre recherché dans le portefeuille. Ces plans sont tributaires, d'une part, de la disponibilité de ressources suffisantes et affectées de la bonne appétence au risque, et, d'autre part, de la possibilité de réduire suffisamment les risques concernant les ressources au bilan par le jeu de l'hybridation.
26. **Institutions financières.** Sont ici visées les institutions rentables et bien établies, aux solides antécédents, souhaitant élargir leur portefeuille agricole en ciblant les petits producteurs et en contribuant au développement rural. Les investissements concernés ont en général un moindre niveau de risque et un montage plus simple, et conviennent à des sources de financement commerciales ou semi-commerciales. Ils passent par des instruments de dette, tantôt de premier, tantôt de second rang. Il serait envisageable à l'avenir de prévoir des libellés en monnaie locale ou des dispositifs de partage de risques en partenariat avec des institutions de financement du développement, des fournisseurs de garantie ou tout autre investisseur de même mission, ce qui réduirait encore les risques des transactions et renforcerait l'impact local.
27. **Fonds d'impact.** Le FIDA cherchera à investir dans des fonds créés ou à créer, confiés à des gestionnaires expérimentés et visant des rendements financiers ou socio-environnementaux. Ces investissements comportent un risque moyen à substantiel et la structure de leurs parties prenantes peut être complexe. Des co-investissements avec des fonds sont également envisageables.
28. Conformément au Rapport sur FIDA13, la mise en œuvre des instruments de fonds propres ne sera pas poursuivie sauf en cas de réelle opportunité en matière d'impact et d'effet de levier. Le cas peut se présenter dans les fonds d'impact, où une prise de participation peut être un moyen de réduire les risques et donc de mobiliser des capitaux privés. Le FIDA investirait alors avec des investisseurs de même sensibilité dans des fonds existants, confiés à des gestionnaires expérimentés. Les fonds d'impact élargiraient aussi grâce à une approche par portefeuille la portée régionale du FIDA, ainsi à même de toucher des bénéficiaires chez qui le volume d'investissement requis est faible.
29. **Investissements catalytiques.** Les investissements visés concernent des entreprises émergentes à vocation de croissance et au modèle novateur, voire précurseur, dont la démarche opérationnelle bouscule les méthodes traditionnelles de financement ou de prestation de services à l'intention des petits exploitants, notamment du point de vue de la technologie, du regroupement de services, des circuits de distribution ou des partenariats. Il ne leur est pas exigé d'être immédiatement et entièrement rentables, pourvu qu'elles aient des perspectives claires de passage à l'échelle et de viabilité financière à long terme. Le FIDA joue un rôle de catalyseur, car il propose des solutions financières mixtes ou catalysatrices susceptibles d'amener des capitaux privés et d'accélérer la croissance

de l'entité concernée<sup>19</sup>. Des holding pourraient éventuellement prendre une structure plus proche d'un fonds ayant vocation à reproduire à l'échelle de plusieurs pays les modèles d'activités ayant fait leurs preuves, les opérations de pays devenant alors les filiales de la maison mère.

## **D. Instruments d'investissement**

- 30. Comme énoncé dans la Stratégie relative aux opérations avec le secteur privé, le FIDA peut proposer des titres de dette, des prises de participation et des produits d'atténuation du risque et de partage des risques. Le Programme de financement du secteur privé prévoit pour l'instant essentiellement des financements fondés sur l'emprunt et une prise de participation dans un fonds, mais d'autres instruments financiers pourraient s'y ajouter. Le FIDA entend procéder par étapes, et se concentrer durant FIDA13 et FIDA14 sur des titres de dette privilégiés ou subordonnés et sur des prises de participation en première perte dans des fonds, sous réserve que leur gestionnaire soit expérimenté. Les instruments de partage des risques, par exemple les garanties, ne verront pas le jour avant au moins la fin de FIDA13.
- 31. Les investissements concernant les opérations non souveraines doivent satisfaire à des critères d'additionnalité, mais aussi respecter l'appétence au risque et les conditions des sources de financement du FIDA. Le tableau 1 donne un aperçu de la mise en correspondance entre le risque associé aux investissements et l'appétence au risque de la source de financement. Le tableau n'a qu'une valeur indicative, et vise à orienter l'affectation de fonds, mais ne doit pas être pris comme une politique d'affectation à strictement parler.
- 32. Les types d'investissement indiqués sont les instruments financiers avec lesquels le FIDA entend travailler en priorité durant FIDA13. D'autres instruments s'y ajouteront éventuellement à moyen terme pour élargir l'offre de produits.
- 33. En outre, une assistance technique modulable et modulée – fournie en bloc avec les investissements financiers relevant des opérations non souveraines, conformes aux directives sur la passation de marchés applicable à ces opérations, et conçue spécifiquement comme complément desdits investissements – est fournie à des fins de réduction des risques des opérations, d'améliorations de l'impact sur le développement et de renforcement des capacités, de la gouvernance et des systèmes des récipiendaires privés. L'investissement lui-même doit être en phase avec les objectifs d'ensemble des opérations souveraines du FIDA, qu'il vient soutenir, mais l'assistance technique n'a pour but que de contribuer au succès et à la pérennisation de l'opération non souveraine.

---

<sup>19</sup> Le [Cadre des opérations non souveraines](#) décrit dans les grandes lignes les mécanismes de réduction des risques, y compris l'assistance technique et les financements mixtes.

Tableau 1  
Tableau synthétique des correspondances entre catégories et sources de financement

	Institutions financières	Récipiendaires d'investissements catalytiques	Fonds d'impact
Type d'investissement	Prêt de premier rang, dette subordonnée	Dette (subordonnée ou privilégiée)/participation	Première perte/participation Dette avec effet de levier
Priorité aux petits exploitants	Indirecte, par rétrocession	Les petites et moyennes entreprises soutiennent directement les petits exploitants par des accords de soutirage ou de financement	Les petits exploitants reçoivent le soutien des récipiendaires d'investissements catalytiques
Critères d'additionnalité	Non-éviction impérative des acteurs privés	Premier entrant/déploiement de capital-risque important	Réduction des risques (dette mezzanine)/effet de levier sur les fournisseurs existants de fonds propres
Source du financement	FIDA13 Fonds fiduciaire pour le secteur privé Ressources de base affectées à la réduction des risques	Fonds fiduciaire pour le secteur privé	Fonds fiduciaire pour le secteur privé (première perte/participation)
Appétence pour le risque	Moyenne	Substantielle	Substantielle

## E. Réserve d'opérations non souveraines

34. La mise en place d'une réserve d'opérations non souveraines suppose une démarche de sourçage et de mise en correspondance systématique et coordonnée. Cette démarche garantit la cohérence avec le mandat du FIDA, la pertinence au regard de ses priorités, et l'obtention d'un fort impact de développement. L'approche par liste de réserve s'inscrit dans la droite ligne du Cadre des opérations non souveraines, et respecte les principes d'action auprès du secteur privé<sup>20</sup>.
35. Le roulement des transactions repose en grande partie sur les opportunités signalées par les institutions de financement du développement, les investisseurs à impact et les partenaires dans l'écosystème (concernant les partenariats, voir par. 24). Ces relations permettent au FIDA de se décharger d'une partie du sourçage en partageant les tâches de diligence raisonnable et en accédant à des réseaux bien établis et à des structures de coinvestissement conjointes.
36. Conscient de la valeur des renseignements locaux et de proximité, le FIDA est par ailleurs en train d'élargir son expertise à ancrage régional concernant le secteur privé. Cette implantation sur le terrain donne de la profondeur à l'évaluation technique et permet d'épouser les mouvements du marché. Les opérations du FIDA dans le secteur privé peuvent par ailleurs profiter des opérations souveraines pour repérer des opportunités bancables et appuyer le développement de projets au niveau des pays dès les premiers pas.
37. À mesure que le FIDA gagnera en visibilité dans le développement du secteur privé, il faut s'attendre à ce que des propositions répondant aux conditions du marché lui

<sup>20</sup> [Le Cadre des opérations non souveraines](#) relève les principes suivants: l'appropriation par le pays; la complémentarité; la conformité avec la Politique du FIDA en matière de finance rurale; l'absence de contrôle; la transparence et de l'obligation de rendre compte (p. 6 et 7).

parviennent sans démarchage particulier. L'intention du Fonds est de se faire peu à peu une réputation qui attirera naturellement les récipiendaires à la recherche de capital catalytique et de partenariats conformes à sa mission.

#### **F. Ciblage géographique.**

38. Conformément aux priorités établies pour FIDA13, la stratégie du FIDA met fortement l'accent sur le fléchage de ressources vers des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, qui sont ceux où la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire sont les plus prononcées et où l'accès au capital privé est le plus difficile. En même temps, il a été reconnu dans ce cycle qu'il importe de collaborer avec les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, où les difficultés en matière de transformation rurale n'ont pas disparu, en particulier dans les régions marginalisées et les collectivités mal desservies.
39. Les récipiendaires privés domiciliés dans un État membre du FIDA sont admis à bénéficier d'un financement. Face au risque politique et économique et à l'exigence d'équité dans la représentation régionale, un équilibre géographique sera observé entre les cinq régions concernées par les opérations et les 92 pays admissibles du FIDA, l'accent restant toutefois placé sur les pays à faible revenu et sur l'Afrique.
40. Les opérations non souveraines peuvent être soit circonscrites à un pays ou à une région, soit d'envergure mondiale. Les pays où une participation du secteur privé peut être particulièrement intéressante sont choisis du fait de leurs besoins en développement élevés et en fonction de leur potentiel d'impact et des occasions d'aimanter les capitaux privés. Ils ont souvent en commun un accès restreint aux financements, des marchés embryonnaires et des conditions difficiles pour les petits exploitants agricoles - où le rôle de catalyseur du FIDA trouve à s'exercer de manière particulièrement utile.
41. Il faut toutefois noter que la priorité accordée aux pays à faible revenu dans les critères géographiques est à nuancer en fonction de la disponibilité d'un volume significatif de capital-risque concessionnel, essentiel pour appuyer des investissements dans des conditions difficiles.

#### **G. Thématisques d'impact**

42. Le FIDA entend procéder à des opérations non souveraines dont l'impact escompté doit relever en premier lieu des cinq thématiques de FIDA13: i) autonomisation des femmes; ii) résilience et adaptation aux changements climatiques; iii) nutrition; iv) jeunes et v) fragilité. Rien n'exige toutefois qu'une opération relève simultanément des cinq thèmes. Chaque investissement sera apprécié suivant sa pertinence et sa contribution à un domaine au moins, eu égard au modèle opérationnel, au contexte et aux bénéficiaires ciblés. Les thématiques d'impact des opérations non souveraines suivront l'évolution de celles du FIDA en général.

#### **H. Complémentarité des objectifs stratégiques et des opérations non souveraines**

43. La complémentarité, principe omniprésent dans la stratégie du FIDA concernant le secteur privé, repose sur plusieurs grands mécanismes. Le personnel du FIDA spécialisé dans le secteur privé au niveau régional fournira une expertise locale pour faire en sorte que les investissements convergent avec les priorités de développement, tandis que l'intégration des opérations souveraines et non souveraines doit être source de synergies et de circulation des ressources d'un domaine à l'autre.
44. À partir de FIDA13, une voie plus structurée est mise en place pour renforcer l'alignement entre les opérations non souveraines et les objectifs stratégiques. Il s'agit notamment de faire en sorte que les opportunités concernant le secteur privé, au plan souverain ou non, soient uniformément traitées dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) ou notes de stratégie de pays et

d'associer plus étroitement les bureaux de pays du FIDA au sourçage des partenaires, au repérage de complémentarités au stade de la conception et au dialogue étroit avec les partenaires et les contreparties intentionnelles durant les visites de terrain, par exemple.

45. À l'avenir, toutes les stratégies de pays comprendront des composantes relatives au secteur privé, et les programmes de pays intégreront des points de départ pour la collaboration et des connexions avec le secteur privé<sup>21</sup>. Les COSOP prennent donc un rôle essentiel dans la conception des opérations non souveraines, en particulier pour ce qui est du repérage des filières prioritaires, de la présence régionale, des objectifs de développement nationaux et de l'alignement avec le portefeuille souverain<sup>20</sup>.

## V. Risques

### A. Appréciation du profil de risque des opérations non souveraines

46. **Tolérance au risque.** Le FIDA suit une approche équilibrée concernant le risque, l'objectif étant de concilier soutien effectif au développement et préservation de la santé financière du Fonds. Les opérations souveraines demeurent son cœur d'activité, mais les opérations non souveraines devraient y prendre une place croissante. Étant donné les différentes sources de financement, l'allocation des ressources aux opérations devrait être fonction des profils de risque. Concrètement, pour une opération non souveraine puisant dans les ressources empruntées, conformément à la Déclaration du FIDA sur l'appétence pour le risque, le risque de crédit doit être modéré; il peut être plus élevé si l'opération relève du Fonds fiduciaire pour le secteur privé.
47. **Risque de crédit et d'investissement.** Le FIDA suit une approche prudente de l'évaluation et la gestion des risques de crédit lorsqu'il investit dans des projets du secteur privé. Il procède donc à une rigoureuse estimation des risques pour chaque transaction et garde une approche par portefeuille prudentielle.
48. **Pour le portefeuille des opérations non souveraines,** le FIDA entend faire stratégiquement appel à des financements mixtes en mêlant les dons, le capital remboursable et ses ressources propres dans son examen des opérations pour équilibrer les risques et y apparter les différents fonds, au service de projets à impact dans des pays en développement, de sorte que les financements concessionnels soient utilisés de manière raisonnable, sans distorsion des conditions de marché.

### B. Risques réputationnels ou concernant les questions d'environnement, de société et de gouvernance

49. Le FIDA gère soigneusement les risques réputationnels ou concernant les questions d'environnement, de société et de gouvernance par la diligence raisonnable et le montage efficace des projets. Étant donné ses très hautes exigences, et dans un souci de réduction des risques, la Politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et ses Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) sont strictement observées.
50. Pour ce qui est des investissements dans le secteur privé, le FIDA prévoit dans les accords de financement des exigences de conformité claires, un contrôle spécialisé étant confié à l'unité de lutte contre la criminalité de la Division du Contrôle financier, à l'unité en charge des politiques opérationnelles, au Bureau de l'efficacité du développement et à la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale

---

<sup>20</sup> On trouvera à l'annexe IV du [Cadre des opérations non souveraines](#) des explications détaillées sur l'évaluation de la complémentarité dans les opérations non souveraines.

pour ce qui est du respect des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique.

51. Le FIDA est tout particulièrement attentif aux opérations de financement de l'action climatique, et se prévaut activement contre tout blanchiment écologique ou allégation environnementale trompeuse. Les dispositions des PESEC doivent être adaptées en fonction du volume, de la complexité et des conditions opérationnelles des investissements. On trouvera au chapitre 8 des PESEC des détails sur la liste d'exclusion y relative<sup>22</sup>.

## **C. Suivi et communication de l'impact**

52. Par sa Stratégie d'investissement concernant les opérations non souveraines, le FIDA cherche à déployer des instruments financiers catalytiques combinés à de puissants outils de ciblage, d'expertise technique, d'innovation et de réduction des risques pour combler le vide de financement qui pèse sur les petits exploitants agricoles et les communautés rurales. Pour garantir une collecte de données, une analyse et un compte rendu fidèles et cohérents des résultats, des indicateurs clés normalisés sur la portée et l'impact sont inscrits au cadre de résultats de chaque opération au stade de la conception. Ces indicateurs sont ensuite agrégés, ce qui permet au FIDA de suivre les progrès et de mesurer les résultats dans l'ensemble des opérations, et donne ainsi aux bailleurs de fonds ou investisseurs des renseignements précieux sur le succès général de la Stratégie d'investissement<sup>23</sup>.
53. Le cadre de résultats inscrit dans le Programme de financement du secteur privé oriente l'utilisation de la Stratégie d'investissement à des fins économiques, sociales ou environnementales raisonnées. Ce cadre est en cours de révision en étroite collaboration avec les départements compétents du FIDA, étant donné l'évolution des priorités, des exigences concernant les données et des approches de mesure de l'impact, et devra expressément tenir compte du besoin d'indicateurs compatibles avec les opérations non souveraines et être en phase avec les principales mesures des résultats inscrites au Cadre de gestion des résultats de FIDA13<sup>24</sup>, tout en gardant la souplesse nécessaire pour englober tout l'éventail des opérations non souveraines. En particulier, la Division des opérations dans le secteur privé coopère de près avec le nouveau Bureau de l'efficacité du développement pour mieux normaliser la communication d'informations sur l'impact et sur l'effet de levier exercé sur les ressources externes additionnelles.

---

<sup>22</sup> Volume 2, chapitre 8. <https://www.ifad.org/fr/pesec>.

<sup>23</sup> Les résultats imputables à des partenaires seront soigneusement évalués.

<sup>24</sup> [GC/47/L.5](#).