

| | |
|----------------------------------|----------------------|
| Cote du document: | EB 2005/84/R.4/Rev.1 |
| Point de l'ordre du jour: | 5 |
| Date de distribution: | 18 avril 2005 |
| Distribution: | Restreinte |



DEUVRER POUR QUE
LES RURAUX PAUVRES SE
LIBÈRENT DE LA PAUVRETÉ

STRATÉGIE DU FIDA POUR LE SECTEUR PRIVÉ: DÉVELOPPEMENT ET PARTENARIAT

Conseil d'administration
18-20 avril 2005 - Rome

Soumis pour: **approbation**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Afin de tirer le meilleur parti des réunions du Conseil, le Secrétariat invite les Administrateurs qui souhaiteraient poser des questions techniques concernant ce document à se mettre en rapport, avant la session, avec les fonctionnaires du FIDA ci-après.

*Président adjoint,
Département gestion des programmes*
James Carruthers
tél.: +39-06-5459-2419
courriel: j.carruthers@ifad.org

*Économiste régional,
Division Proche-Orient et Afrique du Nord*
Mylène Kherallah
tél.: +39-06-5459-2569
courriel: m.kherallah@ifad.org

Les demandes concernant l'envoi des documents de la présente session doivent être adressées à:

*Secrétaire adjoint, questions relatives aux organes directeurs,
relations avec les États membres et protocole*
Eleanor P. Alesi
tél.: +39-06-5459-2360
courriel: e.alesi@ifad.org

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Recommandation | iii |
| Résumé | iv |
| Sigles et acronymes | v |
| I. Introduction | 1 |
| II. Définition du secteur privé | 3 |
| III. Problèmes rencontrés par le secteur privé dans les économies rurales | 3 |
| IV. Évolution de l'engagement du FIDA à l'appui du secteur privé | 5 |
| V. Partenariat et développement: le rôle du secteur privé vu par les autres organismes de développement | 6 |
| VI. La voie de l'avenir: une stratégie du FIDA relatif au secteur privé: développement et partenariat | 7 |
| A. But, objectif et principes directeurs | 7 |
| B. Stratégies opérationnelles et résultats et activités correspondantes | 8 |
| VII. Conditions de mise en œuvre | 20 |

Encadrés

| | |
|---|----|
| Encadré 1: L'importance croissante des supermarchés en Amérique latine | 2 |
| Encadré 2: Solidaires, les femmes peuvent accéder aux services financiers et aux marchés: le cas des groupes d'entraide du Chattisgarh (Inde) | 11 |
| Encadré 3: L'expérience de la Banque coopérative agricole d'Arménie | 13 |
| Encadré 4: Les entreprises de commercialisation de produits agricoles, source de crédit pour les petits exploitants d'Afrique orientale et australe | 17 |
| Encadré 5: Création d'un partenariat avec le secteur privé pour accéder au savoir et aux marchés internationaux de produits de base | 19 |

Recommandation pour approbation

Il est recommandé au Conseil d'administration d'approuver le document intitulé Stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat.

Résumé

Au cours des vingt dernières années, l'environnement économique dans lequel les ruraux pauvres s'efforcent de gagner leur vie s'est profondément transformé. Dans de nombreux pays en développement, le secteur privé, qui crée désormais la majorité des emplois et des possibilités de génération de revenus, est devenu le moteur de la réduction de la pauvreté. Dans ces pays, les producteurs ruraux pauvres forment une importante partie du secteur privé. Les ruraux pauvres entretiennent également des rapports quotidiens avec d'autres opérateurs privés.

Le présent document expose la stratégie envisagée par le FIDA pour favoriser au mieux le développement du secteur privé en milieu rural. Il examine également les moyens que le FIDA peut mettre en œuvre pour nouer des partenariats avec le secteur privé à l'échelle locale, nationale, régionale et mondiale afin de permettre à ses groupes cibles de vaincre la pauvreté.

Cette stratégie s'articule autour des trois grands axes suivants:

- la concertation destinée à favoriser le développement du secteur privé local;
- l'investissement à l'appui du développement du secteur privé local;
- le partenariat avec le secteur privé pour mobiliser des investissements supplémentaires et diffuser le savoir en milieu rural.

Sigles et acronymes

| | |
|-------|--|
| BCAA | Banque coopérative agricole d'Arménie |
| COSOP | Exposé des options et stratégies d'intervention par pays |
| IFI | Institutions financières internationales |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| SAFP | Système d'allocation fondé sur la performance |
| SYGRI | Système de gestion des résultats et de l'impact |

I. Introduction

1. Au cours des dix à vingt dernières années, l'environnement économique dans lequel vivent les ruraux pauvres s'est profondément transformé dans de nombreux pays en développement. En Afrique, où les relations économiques étaient essentiellement régies par l'État, celui-ci s'est maintenant largement désengagé des activités productives. Dans les économies en transition d'Europe centrale et orientale, le rôle du secteur public en milieu rural a aussi changé de nature à la suite de l'effondrement de l'Union soviétique et du démantèlement des économies dirigées: acteur naguère incontournable de la production et de la commercialisation, il se limite désormais en grande partie à promouvoir l'investissement privé. En Asie, où les agriculteurs de subsistance dégagent à présent un excédent commercialisable croissant, l'économie monétaire supplante de plus en plus le troc. Le secteur public y est encore un acteur avec lequel il faut compter dans certains pays en développement, mais sa contribution à la croissance de l'économie rurale a beaucoup diminué et les services qu'il continue d'assurer sont désormais soumis aux forces du marché et à la concurrence du secteur privé. La même situation s'observe en Amérique latine, où les réformes économiques entreprises au cours des vingt dernières années se sont traduites par l'ouverture à l'initiative privée de l'activité économique, autrefois dominée par les entreprises publiques, y compris dans le domaine des services ruraux.
2. Par ailleurs, la mondialisation et l'intégration croissante des économies à l'échelle locale, nationale et internationale, le niveau élevé du chômage des jeunes du fait de la forte proportion qu'ils représentent à l'heure actuelle dans la population mondiale¹, le rôle de plus en plus important des envois de fonds et de la microfinance dans la création de revenus, la modification des structures commerciales de la filière agroalimentaire et l'expansion rapide des supermarchés (notamment en Amérique latine – voir encadré 1 ci-après), et la révolution des technologies de l'information et des communications sont autant de facteurs qui ont contribué à la transformation radicale des économies rurales dans le monde en développement.
3. Dans cet environnement mondial nouveau et plus dynamique, le secteur privé voit son rôle se renforcer. Il est à l'origine de la majeure partie des activités créatrices de revenus et devient toujours davantage le moteur de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté². Les groupes cibles du FIDA (petits agriculteurs, pasteurs, ménages dirigés par des femmes, salariés ruraux, microentrepreneurs ruraux, petits acteurs du commerce des produits agricoles, etc.) représentent une grande partie du secteur privé des pays en développement. Les ruraux pauvres ont des rapports quotidiens avec les autres opérateurs du secteur privé que ce soit pour l'accès aux ressources, l'achat d'intrants, l'utilisation des techniques, la fourniture de services, l'octroi du crédit ou la vente de leurs services et de leurs produits.
4. En milieu rural, l'économie de marché repose sur les relations entre les petits producteurs et les autres acteurs du secteur privé. La plupart des marchés ruraux connaissent aujourd'hui une évolution rapide. Or, si certains d'entre eux sont extrêmement dynamiques, d'autres – souvent ceux-là mêmes qui sont les plus importants pour les pauvres – restent atones et peu développés. Par ailleurs, même lorsque ces marchés fonctionnent bien, les ruraux pauvres, en raison des nombreux problèmes (matériels et institutionnels) qu'ils rencontrent, ne sont pas toujours en

¹ On estime que dans certains pays en développement, en particulier en Afrique et au Proche-Orient, une personne sur deux environ a moins de vingt ans.

² D'après le rapport «Libérer l'entrepreneuriat: mettre le monde des affaires au service des pauvres», établi par la Commission du secteur privé et du développement à l'intention du Secrétaire général de l'ONU (2004) et publié par le Programme des Nations Unies pour le développement, l'investissement privé intérieur a représenté en moyenne 10 à 12% du produit intérieur brut dans les années 90, contre 7% pour l'investissement public et 2 à 5% pour l'investissement étranger direct.

mesure de saisir les occasions qui s'offrent à eux dans ce nouvel environnement. En conséquence, la transition générale vers un modèle économique dans lequel les mécanismes du marché et le secteur privé occupent une place prédominante ne répond pas toujours aux intérêts des ruraux pauvres. Le FIDA a donc un rôle essentiel à jouer pour donner aux ruraux pauvres les moyens d'affronter de façon plus équitables les nouvelles forces du marché et faire en sorte que les mécanismes du marché jouent aussi en leur faveur.

Encadré 1: L'importance croissante des supermarchés en Amérique latine

En Amérique latine, l'expansion rapide des supermarchés a révolutionné les structures de l'industrie agroalimentaire. À l'heure actuelle, les chaînes de supermarchés contrôlent environ 60% de la distribution au détail des denrées alimentaires, contre 10 à 20% en 1990, et leurs ventes de fruits et légumes frais représentent entre deux et trois fois les exportations totales de ces produits par l'ensemble des pays d'Amérique latine. On constate également une forte concentration: cinq multinationales seulement contrôlent les deux tiers du marché de la vente au détail des produits alimentaires, voir davantage, dans des pays aussi différents que l'Argentine, El Salvador, l'Honduras et le Mexique. La position de force qu'elles occupent ainsi sur le marché leur a permis d'imposer leurs propres critères de qualité et leurs normes pour les produits alimentaires de grande consommation. Or, ces exigences ont des retombées très importantes sur les choix technologiques, l'organisation, la gestion et le financement de la filière de production et de commercialisation des produits alimentaires: elles bouleversent les habitudes d'un bout à l'autre de la chaîne allant de la production à la consommation, en passant par la transformation, la commercialisation et la distribution. Étant donné des coûts de transaction élevés liés à la multiplicité des petits producteurs, et le fait que ces producteurs sont souvent incapables de satisfaire aux normes requises, les supermarchés préfèrent souvent avoir affaire à un petit nombre de grands exploitants qui sont mieux à même d'assurer des livraisons suffisantes en termes de quantité et de qualité des produits. S'ils ne parviennent pas à satisfaire aux nouvelles normes, les petits paysans d'Amérique latine risquent donc fort de perdre leurs débouchés sur les grands marchés alimentaires de la région.

5. En septembre 2004, le FIDA a présenté à son Conseil d'administration un document exhaustif sur sa stratégie pour le secteur privé. Le Conseil d'administration a approuvé les principes sur lesquels s'appuie cette stratégie, mais il a demandé qu'un document plus simple et plus opérationnel, assorti d'un cadre de résultats lui soit soumis à sa session d'avril 2005. Ce document révisé est présenté ci-après. Il a pour principal objet d'exposer la stratégie opérationnelle du FIDA visant à promouvoir le développement du secteur privé et l'établissement de partenariats avec celui-ci, à l'échelle locale, nationale, régionale et mondiale, au profit des ruraux pauvres³. Il définit les objectifs, résultats et types d'activités spécifiques que le FIDA se propose de réaliser pour faire participer le secteur privé à la réduction de la pauvreté rurale et présente un cadre de résultats permettant de mesurer les réalisations et de suivre les progrès accomplis. Il indique aussi ce qui changera ou devra changer au sein du FIDA pour mettre en œuvre cette stratégie.

³ Au cours de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, dont le rapport final a été approuvé par le Conseil des gouverneurs en 2003, l'accent a été mis sur la nécessité de travailler en partenariat pour permettre au FIDA d'être plus efficace en ce qui concerne aussi bien la mise en œuvre de son Cadre stratégique que l'impact de ses programmes et le rôle de catalyseur qu'il souhaite jouer. À propos du secteur privé (entre autres), dont l'importance a été soulignée dans cette optique, il a été spécialement demandé à la direction du FIDA de présenter au Conseil d'administration «une stratégie pour renforcer la participation des acteurs du secteur privé dans les programmes du FIDA, dans le cadre du cofinancement ou d'autres formes de partenariat conformes à la mission du FIDA».

II. Définition du secteur privé

6. Si l'on veut mettre au point une stratégie spécifique et bien définie pour y développer le secteur privé et y trouver des partenaires, il faut bien appréhender ce qui constitue ce secteur en milieu rural. Le secteur privé rural se compose d'un ensemble continu d'agents économiques en rapport les uns avec les autres, qui va des paysans pratiquant une agriculture de subsistance, petits exploitants, ouvriers agricoles, éleveurs, petits commerçants et microentrepreneurs aux grands acteurs du marché installés ou non sur place, acheteurs et vendeurs locaux ou internationaux de produits agricoles, multinationales produisant des semences et des engrais, banques commerciales, entreprises agro-industrielles et supermarchés, en passant par les intermédiaires locaux de moyenne envergure tels que fournisseurs d'intrants, institutions de microfinancement, transporteurs, transformateurs, courtiers et négociants. Les associations – d'agriculteurs, d'éleveurs, d'usagers de l'eau ou de commerçants – sont également un élément important du secteur privé.
7. Le groupe directement visé par le FIDA est celui des ruraux pauvres, qui sont habituellement concentrés en bas de l'échelle. Il est considéré comme faisant partie du secteur privé car, intrinsèquement, il est formé de microentrepreneurs agricoles ou ruraux qui prennent leurs propres décisions économiques sur le choix de ce qu'il convient de produire et comment, de ce qu'il faut acheter et vendre, à qui, à quel prix, et quand. C'est sur ce groupe-là que le FIDA doit faire porter son effort. Étant donné toutefois que les moyens d'existence des membres du groupe cible du FIDA dépendent souvent d'autres agents du secteur privé, le FIDA soutiendra aussi des acteurs du secteur privé susceptibles de fournir de meilleures possibilités de création de revenus en faveur de son groupe cible ou établira avec eux des partenariats.
8. Les types d'acteurs du secteur privé ainsi que leur taille et leur degré de développement relatifs varient, bien entendu, d'une région et d'un pays à l'autre. Dans certains pays (par exemple en Asie), les institutions de microfinance privées sont plus développées et fonctionnent relativement mieux que dans d'autres (par exemple au Proche-Orient et en Afrique du Nord), où il est urgent de mettre en place des prestataires de services financiers privés capables de répondre aux besoins des ruraux pauvres. De même, dans certaines régions, le sous-secteur agro-industriel est dynamique et développé alors que dans d'autres (par exemple en Afrique), il constitue un frein au développement des marchés pour l'agriculture paysanne. Pour cette raison, le FIDA travaillera de manière différente avec les différents types d'acteurs ou agents privés, en fonction de leur importance pour les ruraux pauvres des différentes régions. Le FIDA favorisera également l'établissement de liens entre les divers agents du secteur privé, car à long terme seules des relations commerciales mutuellement bénéfiques sont viables et satisfaisantes à long terme. Pour favoriser ces relations et aider les groupes concernés, il faut analyser les problèmes que rencontre chaque groupe ainsi que leurs intérêts financiers et chercher les moyens de résoudre ces problèmes.

III. Problèmes rencontrés par le secteur privé dans les économies rurales

9. Dans les économies rurales, les acteurs du secteur privé se heurtent à différents types de problèmes économiques qui limitent leur potentiel de croissance. Certains de ces problèmes sont intrinsèques (manque de connaissances ou de qualifications, par exemple), tandis que d'autres sont d'origine externe (cadre institutionnel et politiques publiques inadaptés, infrastructures de transport insuffisantes en milieu rural, etc.). Dans un cas comme dans l'autre, ces contraintes sont telles que les

acteurs du secteur privé perçoivent souvent l'investissement dans les économies rurales comme trop coûteux et risqué.

10. De manière générale, les petits paysans sont pénalisés (à divers degrés selon les pays) par leur manque de compétences techniques ou commerciales, leur accès limité à la technologie, aux services financiers, aux équipements sociaux et aux infrastructures matérielles (écoles, centres de formation, dispensaires, routes et marchés) et par la faiblesse de leur influence sur les politiques publiques. En conséquence, ils sont souvent dans l'impossibilité d'augmenter leur productivité ou de dégager un excédent commercial susceptible d'accroître leurs revenus en espèces. Lorsqu'ils parviennent effectivement à produire un excédent, ils disposent rarement des informations ou des compétences nécessaires pour en assurer la commercialisation avec efficacité et profit.
11. Si le nombre de travailleurs employés dans le secteur agricole, y compris les propriétaires-exploitants, a tendance à stagner dans une bonne partie du monde, on constate en revanche que le nombre des ruraux qui exercent une activité non agricole continue d'augmenter⁴, en particulier parmi les femmes et les jeunes. Cela dit, l'absence de crédit ou services commerciaux non financiers font parfois obstacle à la création ou à l'extension des activités agro-industrielles ou autres entreprises rurales susceptibles de créer des emplois⁵. Ce sont donc autant de possibilités d'emploi dont sont privés les femmes et les jeunes au chômage, d'où une intensification de l'exode rural et la perte d'éléments productifs de la population rurale.
12. D'autre part, il arrive aussi que les négociants ou les prestataires de services du secteur privé n'aient pas les compétences nécessaires pour faire fructifier leurs entreprises. Selon le rapport intitulé «Libérer l'entrepreneuriat: mettre le monde des affaires au service des pauvres», l'entrepreneuriat et la croissance du secteur privé se heurtent, dans les pays en développement, à trois obstacles principaux: l'accès insuffisant au financement; le manque d'accès aux compétences et aux connaissances; et l'absence de conditions équitables de concurrence entre les entreprises sur le marché intérieur.
13. Les entreprises agro-industrielles, de leur côté, peuvent avoir une connaissance insuffisante de la population rurale comme bénéficiaires de leurs services ou fournisseurs potentiels de produits. Lorsqu'elles ont effectivement une clientèle rurale, elles risquent d'être confrontées à des coûts de transaction élevés. Ces coûts comprennent non seulement ceux qui sont associés à la dispersion de multiples petits producteurs, mais aussi à la médiocrité de l'environnement institutionnel, réglementaire et politique. Par exemple, la législation sur la conduite des marchés fait souvent défaut, les contrats ne sont pas respectés et les informations permettant de vérifier la réputation des petits clients n'existent pas. Il s'ensuit que l'investissement en milieu rural, et en particulier les relations contractuelles avec les petits paysans ou autres ruraux, sont souvent considérés comme trop risqués.
14. Pour favoriser l'essor au profit des pauvres d'économies rurales reposant sur le secteur privé, il faut donc non seulement réduire les obstacles auxquels chaque groupe se trouve confronté, mais aussi créer des conditions propres à faciliter les relations entre tous les agents concernés. En partenariat avec le secteur public, les autres donateurs, les organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres organismes du secteur privé, le FIDA a un rôle important à jouer qui consiste à aider à la fois les ruraux pauvres et les autres acteurs du secteur privé à surmonter un certain nombre de difficultés et à nouer des relations plus profitables et plus prometteuses aboutissant à une situation où tous sont gagnants.

4 En Amérique latine, par exemple, on estime que la moitié environ du revenu total des ménages ruraux provient de l'emploi non agricole. De même, en Asie, l'économie extra-agricole représente de 20 à 50% de l'emploi total en milieu rural.

5 Voir la politique du FIDA relative aux entreprises rurales.

IV. Évolution de l'engagement du FIDA à l'appui du secteur privé

15. Depuis sa création il y a 28 ans, le FIDA a toujours apporté son soutien au secteur privé, représenté par les petits exploitants et autres ruraux pauvres. Dans un premier temps, cependant, ces groupes de population ont été essentiellement considérés comme des producteurs locaux en grande partie isolés du reste de l'économie. De fait, les premiers projets soutenus par le FIDA avaient principalement pour but de stimuler la production vivrière et d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages ruraux (selon un modèle largement inspiré de l'«économie de subsistance»). Il fallait donc financer des services publics non marchands en milieu rural (vulgarisation, crédit et infrastructures) et renforcer les capacités des institutions publiques.
16. Comme il a été indiqué plus haut, l'environnement dans lequel les groupes cibles du FIDA produisent, travaillent et utilisent des services a profondément évolué au cours des 10 à 20 dernières années. Par suite du désengagement total ou partiel de l'État en tant que prestataire de services et acquéreur de la production, le secteur privé est maintenant de plus en plus amené, du moins en théorie, à prendre le relais. Les petits exploitants et autres entrepreneurs ruraux sont donc désormais des acteurs privés opérant dans un cadre beaucoup plus vaste et plus dynamique. Pour de nombreux ruraux pauvres, la perspective de s'intégrer à cette nouvelle économie animée par le secteur privé est réellement prometteuse, mais elle n'est pas pour autant dépourvue de risques. Livrés à eux-mêmes, les marchés de biens et de services ne sont pas automatiquement plus efficaces que les mécanismes étatiques et semi-publics qu'ils ont remplacés, et même s'ils le sont, ils n'offrent certainement pas la garantie que des producteurs pauvres et isolés en tireront profit.
17. Aujourd'hui, le FIDA reconnaît qu'il ne suffit pas de se concentrer de façon quasi exclusive sur l'objectif d'un accroissement de la production alimentaire mais qu'il est essentiel, pour améliorer les revenus et les moyens d'existence des populations rurales, d'adopter une approche plus large favorisant la création, en amont et en aval, de liens viables et réciproques entre les producteurs ruraux et tous les acteurs privés qui les entourent. Le soutien d'acteurs privés (fournisseurs d'intrants et agro-industries) capables d'offrir aux ruraux pauvres des services commercialement viables et des marchés devient un élément de plus en plus importants des programmes de développement rural durable. Le secteur extra-agricole peut lui aussi constituer une source importante de revenus, en particulier pour les groupes les plus pauvres de la population rurale, à savoir les femmes, les jeunes et les paysans sans terre.
18. La création de liens avec les marchés et le soutien aux entreprises privées extra-agricoles, requièrent un nouvel ensemble de mesures, d'instruments et de moyens d'interaction entre le secteur public et le secteur privé, assorti d'une aide appropriée de la part des donateurs extérieurs. Bien que le FIDA intervienne essentiellement par le biais du secteur public, les ressources qu'il met en œuvre peuvent aider à créer un cadre politique et institutionnel favorisant le développement du secteur privé rural et à financer des biens et services publics essentiels, qui permettent au secteur privé de fonctionner plus efficacement et selon des modalités plus favorables aux ruraux pauvres. Grâce à son rôle de catalyseur, à sa volonté de nouer des partenariats et aux efforts d'innovation qu'il déploie pour trouver les moyens novateurs de renforcer l'impact de ses opérations, le FIDA peut aussi mobiliser des ressources supplémentaires auprès du secteur privé.

V. Partenariat et développement: le rôle du secteur privé vu par les autres organismes de développement

19. L'élaboration du présent document de stratégie a comporté, afin de mettre également à profit l'expérience d'organismes comparables, l'examen des stratégies de développement du secteur privé et d'établissement de partenariats avec celui-ci de plusieurs autres organisations multilatérales et latérales de développement⁶. Cet examen a révélé que les différentes approches de la collaboration avec le secteur privé découlent du mandat spécifique et de l'orientation de la politique générale de chaque organisation. Il a également révélé que la plupart des organisations tiennent à préserver un certain équilibre entre le rôle de l'État et celui de l'initiative privée. D'autres objectifs stratégiques sont également mis en avant, en particulier: améliorer l'environnement politique et réglementaire pour favoriser l'essor du secteur privé; contribuer au développement de marchés locaux et nationaux qui fonctionnent bien et faire en sorte que tous puissent y avoir accès; améliorer le capital humain et les compétences professionnelles au moyen de l'assistance technique et du renforcement des capacités; favoriser la bonne gouvernance et promouvoir différentes formes de partenariat public-privé. En règle générale, on observe une tendance à adopter des politiques suffisamment souples pour permettre la mise en place de partenariats au cas par cas, sans toutefois déroger au principe de prudence qui doit s'imposer dans le choix des partenaires. Il est possible de tirer, de l'expérience de ces organisations, des enseignements utiles et de mettre en place, avec elles, des partenariats efficaces.
20. Il existe au sein de la communauté de développement, un certain nombre d'organisations et d'institutions financières internationales (IFI) qui apportent un appui direct au secteur privé des pays en développement (souvent avec l'aval du gouvernement). Il s'agit notamment de la Société financière internationale et de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Ces organisations accordent généralement, pour financer des projets du secteur privé, des prêts, des capitaux et des quasi-capitaux. Elles aident également des entreprises privées de pays en développement à mobiliser des ressources auprès des marchés internationaux de capitaux. Le FIDA tirera parti de la collaboration qui s'est instaurée entre ces IFI et le secteur privé et s'efforcera d'établir avec elles, à l'appui du secteur rural, des partenariats dans des domaines tels que les petites et moyennes entreprises (PME), la microfinance et la création d'un environnement agro-industriel approprié. Par ailleurs, des organismes publics (comme le Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique) et des grandes entreprises (comme la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation Ford, le Fonds de développement du microcrédit de la Deutsche Bank) financent également des investissements privés dans les pays en développement. Il serait donc possible de s'associer également avec ces organismes pour attirer des ressources accrues vers les zones rurales.
21. Dans le cadre de plusieurs initiatives importantes, des donateurs ont invoqué la responsabilité sociale des entreprises privées pour favoriser le développement local et international. À cet égard, le Pacte mondial lancé en juillet 2000 en réponse à l'appel lancé par Monsieur Kofi Annan, Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, aux dirigeants d'entreprises pour qu'ils collaborent avec les Nations Unies afin de «mettre en oeuvre un pacte mondial de valeurs et de principes partagés qui donne un visage humain au marché mondial»⁷. Le Pacte mondial a déjà permis l'établissement de partenariats avec plus de 1 400 entreprises du secteur

⁶ Ces organismes sont les suivants: Banque mondiale, Banques asiatique, africaine, interaméricaine et islamique de développement, Agence canadienne de développement international, Département du développement international (Royaume-Uni), Office allemand de coopération technique, Agence suédoise de coopération internationale au développement, Programme des Nations Unies pour le développement et Agence des États-Unis pour le développement international.

⁷ Extrait du rapport *Assessing the Global Compact's Impact* établi par McKinsey & Company à l'occasion du Sommet des dirigeants du Pacte mondial, qui s'est réuni le 24 juin 2004 au Siège de l'ONU.

privé aux fins de l'adoption de politiques appropriées dans le domaine des Droits de l'homme, des normes de travail et du développement durable. Étant donné la vaste portée de cette initiative et la place particulière qu'occupe le FIDA au sein du système des Nations Unies, les possibilités d'une contribution substantielle du FIDA à celle-ci apparaissent limitées.

22. Le rapport, intitulé «Libérer l'entrepreneuriat: mettre le monde des affaires au service des pauvres», précise que «l'épargne, l'investissement et l'innovation qui mènent au développement sont principalement le fait des particuliers, des entreprises et des communautés». Ce rapport énonce plusieurs recommandations concernant le rôle que devraient jouer les secteurs public et privé (y compris les institutions multilatérales de développement et les organisations de la société civile) pour libérer et stimuler le secteur privé dans les pays en développement. S'agissant des institutions multilatérales, le rapport invite ces dernières à appliquer les recommandations de Monterrey concernant la spécialisation et la participation aux activités de développement du secteur privé; ces recommandations sont suivies dans la stratégie concernée du FIDA.

VI. La voie de l'avenir: une stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat

A. But, objectif et principes directeurs

23. Le but de la stratégie pour le secteur privé: développement et partenariat, est d'engager le secteur privé à apporter plus de ressources et d'avantages aux ruraux pauvres, groupe cible du FIDA. L'objectif immédiat de la stratégie est d'accroître les activités et les investissements du secteur privé en faveur des pauvres en milieu rural. Avant de décrire les activités que le FIDA entreprendra pour parvenir à cette fin, il importe de mettre en relief les grands principes directeurs, exposés ci-dessous, sur lesquels s'appuiera la stratégie du FIDA pour le secteur privé.
24. **Se concentrer sur l'avantage comparatif et le mandat du FIDA.** L'avantage comparatif du FIDA tient principalement à l'expérience qu'il a acquise auprès des ruraux pauvres et au savoir qu'il en a tiré, à son approche participative et ascendante du développement, à sa vocation à prendre des risques et à étudier de nouveaux moyens d'aider les ruraux pauvres à se libérer de la pauvreté. La stratégie du FIDA pour le secteur privé mettra à profit cet avantage comparatif et appliquera une approche ascendante aux activités menées avec ce secteur. Dans le cadre de ses projets et programmes, le FIDA s'emploiera à soutenir le secteur privé ou à y nouer des partenariats uniquement s'il en découle un avantage pour son groupe cible, les ruraux pauvres.
25. **S'appuyer sur le Cadre stratégique du FIDA.** Le Cadre stratégique du FIDA pour 2002-2006 expose la stratégie que le Fonds juge la plus appropriée pour contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Il définit concrètement la mission et l'objectif général de l'institution, résumés dans la formule «œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté», et il énumère par ordre de priorité les principales questions dont le FIDA devra s'occuper pour mener à bien sa mission. Le Cadre stratégique occupe donc une place centrale dans tout ce que fait le FIDA: il expose les raisons et les objectifs qui motivent toutes ses opérations et activités, et il guide l'ensemble de ses processus opérationnels internes et externes. Il est révélateur que le cadre stratégique mentionne la nécessité d'établir des partenariats avec les autres acteurs, y compris le secteur privé. C'est pourquoi la stratégie spécifique du FIDA pour le secteur privé doit s'articuler autour du Cadre stratégique, lequel affirme la nécessité de travailler en partenariat avec d'autres intervenants, le secteur privé notamment.

26. **Tirer parti de l'expérience et du rôle de catalyseur joué par le FIDA.** La stratégie du FIDA pour le secteur privé, s'agissant des ruraux pauvres, s'appuiera sur l'expérience acquise par le Fonds en matière de concertation, d'investissement et de collaboration avec le secteur privé. Par ses projets et programmes, le FIDA contribue à jeter de solides fondements pour la concertation et le changement; à mettre en place un cadre de partenariat avec différents acteurs tels que les gouvernements, les ONG et le secteur privé; et à créer des conditions plus propices pour attirer des ressources supplémentaires vers les zones rurales. La valeur ajoutée créée par les interventions du FIDA peut donc être beaucoup plus élevée que la somme de ses investissements: par leurs effets catalytiques, les ressources du FIDA peuvent attirer vers les zones rurales un volume beaucoup plus important d'investissements en provenance du secteur privé et d'autres partenaires. On notera que le FIDA continuera d'agir par l'entremise de ses États membres et que le secteur public peut contribuer de façon déterminante à créer le cadre et les conditions qui favoriseront la mise en place d'un secteur privé dynamique et l'instauration de partenariats durables avec ce dernier.
27. **Agir dans la mesure des moyens disponibles.** La mise en œuvre de la stratégie du FIDA pour le secteur privé sera fonction des moyens et des capacités (tant financiers qu'administratifs) dont le Fonds disposera. En conséquence, le scénario le plus probable est qu'au début les partenariats avec le secteur privé porteront sur des initiatives qui peuvent être entreprises avec les effectifs et les moyens financiers actuels du FIDA. Ces projets, et les approches qui en découleront, seront alors reproduits ou développés progressivement à mesure que l'expérience et le savoir acquis par le FIDA dans ce domaine croîtront et que la dynamique enclenchée s'accélénera sous l'effet de l'intensification de la collaboration avec le secteur privé.
28. **Tirer des enseignements de l'expérience d'autres organismes donateurs.** Comme il est indiqué à la section V ci-dessus, les IFI, le système des Nations Unies et les organismes de développement bilatéraux collaborent tous avec le secteur privé. Pour élaborer la présente stratégie, le FIDA a organisé, en 2003, un atelier auquel il a invité plusieurs organisations à présenter leur stratégie actuelle et l'expérience qu'elles ont acquise auprès du secteur privé. La création de réseaux, le partage de données d'expérience et la mise en place de partenariats avec d'autres institutions travaillant sur ces questions continueront de renforcer la stratégie suivie par le FIDA et fourniront de nouvelles informations et outils qui pourront servir à développer et à améliorer cette stratégie.
29. **Tirer parti de l'Initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation.** La collaboration avec le secteur privé exigera du FIDA qu'il mette au point de nouvelles approches et des moyens novateurs pour travailler avec ses partenaires ou qu'il renforce et adapte les moyens qu'il utilise actuellement à cette fin. Pour intégrer l'innovation dans ses activités de base, il va devoir trouver des moyens nouveaux ou améliorés de collaborer avec le secteur privé pour atteindre plus efficacement ses objectifs stratégiques. Il s'appuiera donc, pour soutenir et renforcer les activités de base qu'il met en œuvre avec le secteur privé, sur l'Initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation. De fait, en 2004, le FIDA a utilisé les fonds affectés à cette Initiative pour élaborer un manuel opérationnel qui servira de guide au personnel du FIDA dans sa collaboration avec le secteur privé (pour de plus amples détails, voir paragraphe 63). Un autre projet lié à la phase préparatoire de l'Initiative a produit un rapport sur les partenariats pour l'accès aux marchés et le développement des marchés, ainsi que des manuels et des outils destinés à guider les groupes cibles du FIDA désireux d'avoir accès aux marchés.

B. Stratégies opérationnelles et résultats et activités correspondantes

30. La stratégie proposée ci-après réunit et articule entre eux tous les éléments mentionnés jusqu'ici, mais est structurée selon trois grands axes: i) la concertation avec les pouvoirs publics en vue du développement du secteur privé local; ii) les

investissements à l'appui du développement du secteur privé local; iii) la création de partenariats avec le secteur privé pour mobiliser des investissements supplémentaires et des connaissances au profit des zones rurales. Les principaux résultats à obtenir et les activités à entreprendre dans chaque cas sont résumés ci-dessous. Le tableau 1 figurant en annexe résume la stratégie opérationnelle sous la forme d'un cadre indiquant les objectifs et les résultats, les indicateurs de performance, les mécanismes de suivi-évaluation et les hypothèses ou risques.

i) Le FIDA engagera une concertation avec les pouvoirs publics afin de favoriser la création d'un environnement institutionnel propice au développement du secteur privé local.

31. Pour attirer l'investissement privé dans le secteur rural à l'appui des ruraux pauvres et de leurs activités de production, il ne suffit pas que le cadre institutionnel et les politiques générales soient appropriés au niveau global, il faut aussi que des politiques et des institutions favorables soient mis en place dans ce secteur lui-même. Le cadre stratégique met en relief le rôle de catalyseur que joue le FIDA dans la promotion d'une croissance favorable aux pauvres et le développement des politiques et des institutions dans ce secteur. En s'appuyant sur l'expérience qu'il a acquise à la faveur de ses opérations, le FIDA s'efforcera d'engager le dialogue avec les gouvernements et autres partenaires compétents pour essayer de faire évoluer les politiques et les institutions en faveur des ruraux pauvres et des segments du secteur privé qui les soutiennent.
32. Ainsi qu'il ressort du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) adopté par le FIDA, l'obtention de solides résultats au niveau sectoriel est souvent liée à la capacité ou à la volonté du pays de mettre en place un cadre juridique, réglementaire et économique propre à encourager les relations commerciales entre les ruraux pauvres et les opérateurs du secteur privé. Le SAFR comprend, par exemple, des indicateurs portant sur la capacité des agriculteurs à s'organiser en groupes, le climat de l'investissement pour les entreprises rurales, les conditions favorables aux services financiers ruraux et aux marchés des produits agricoles. On pourra donc se servir des indicateurs du SAFR pour recenser les domaines dans lesquels le FIDA devra faire porter son effort de concertation avec les gouvernements et les principales autres parties prenantes en vue de favoriser le développement du secteur privé et les activités commerciales des producteurs ruraux pauvres.
33. Il s'ensuit au plan opérationnel que tous les nouveaux exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) du FIDA comprendront un examen du cadre politique et institutionnel approprié pour le développement du secteur privé local (y compris les indicateurs SAFR correspondants). Les nouveaux COSOP incorporeront également la stratégie du Fonds relatif à la concertation avec les diverses parties prenantes, y compris le gouvernement, afin de promouvoir le développement du secteur privé local. En outre, toutes les consultations sur les COSOP prévoiront la participation de représentants appropriés du secteur privé (par exemple associations d'agriculteurs, agro-industries, institutions microfinancières privées ou banques commerciales opérant en milieu rural). Dans quelques pays ciblés où le gouvernement y est disposé, la concertation sur les politiques à l'appui du secteur privé local constituera une activité spécifique du programme de pays. La concertation pourrait porter sur les politiques appropriées aux institutions microfinancières privées, aux PME, aux marchés des intrants et des produits agricoles, ainsi que sur d'autres mesures destinées à améliorer l'environnement commercial. La concertation sur les politiques visant au développement du secteur privé local revêtira une importance particulière dans les pays où le FIDA dispose d'une forte présence sur le terrain.
34. Le FIDA interviendra aussi au niveau mondial afin de promouvoir des liens commerciaux équitables pour les ruraux pauvres. Les pays en développement, qui plus est, continuent de se heurter à des obstacles non douaniers et aux subventions agricoles accordées par les pays membres de l'Organisation de coopération et de

développement économiques, ce qui limite l'accès de leurs petits producteurs aux marchés internationaux. Le FIDA continuera par conséquent d'utiliser les instances mondiales de délibération pour mettre en avant les préoccupations des producteurs de pays en développement et soutenir les appels en faveur de conditions plus équitables dans le commerce international⁸.

ii) Les investissements du FIDA soutiendront le développement du secteur privé local en milieu rural.

35. Les opérations d'investissement du FIDA soutiendront le développement du secteur privé en ce qui concerne l'amélioration des conditions d'existence des ruraux pauvres. À cet effet, le Fonds interviendra dans un certain nombre de domaines clés qui sont précisés ci-dessous:

36. **Renforcement des capacités commerciales des ruraux pauvres et de leurs organisations.** Ce sera là l'un des domaines d'intervention les plus importants du FIDA, car il sera déterminant pour permettre aux ruraux pauvres d'affronter les nouvelles forces du marché et de traiter de manière plus équitable avec le secteur privé. Beaucoup de ruraux pauvres, qu'ils soient agriculteurs, ouvriers, petits entrepreneurs ou négociants, n'ont ni les compétences ni les connaissances nécessaires pour travailler de façon plus efficace, accroître leurs revenus et contribuer ainsi à la croissance du secteur privé rural en général. En outre, les coûts associés à l'interaction avec les autres acteurs du secteur privé (par exemple pour avoir accès à des services, obtenir des informations, acheter ou vendre des produits, ou encore gérer des ressources) sont souvent trop lourds pour les ruraux pauvres qui agissent individuellement. Le secteur privé, pour sa part, hésite souvent à investir dans le secteur rural en raison des coûts de transaction élevés et des risques que présente une clientèle de ruraux pauvres dispersés et inorganisés. Dans certains cas, les opérateurs privés profitent de leur position dominante et de la fragilité sociale et économique de cette clientèle pour lui fournir des services de mauvaise qualité et lui imposer des prix (à l'achat ou à la vente) abusifs. Ils essaient aussi parfois de limiter l'accès de nouveaux entrants aux marchés, en particulier lorsqu'il s'agit de groupes socioéconomiques défavorisés comme les femmes pauvres et les minorités.

⁸ Pour un examen approfondi du rôle des marchés et du commerce aux fins de la réduction de la pauvreté rurale, voir le document thématique du FIDA intitulé Commerce et développement rural: enjeux et perspectives pour les ruraux pauvres (GC 27/L.10).

Encadré 2: Solidaires, les femmes peuvent accéder aux services financiers et aux marchés: le cas des groupes d'entraide du Chattisgarh (Inde)

En Inde, les groupes les plus vulnérables, en particulier les femmes, sont souvent privés d'accès aux services financiers et se heurtent à des barrières sociales rigides qui les empêchent de participer à des activités économiques hors de leur voisinage immédiat. Aussi le FIDA a-t-il, en 1987, commencé à favoriser la création, dans ce pays, de groupes d'entraide féminins. À ce jour, quelque 22 000 groupes de ce type, rassemblant environ 370 000 femmes, ont été créés dans le cadre de divers projets soutenus par le FIDA. Cette démarche, qui a permis d'accorder aux femmes l'accès aux microfinancements et aux marchés, a aussi bouleversé les règles et normes sociales, permettant aux femmes de jouer un rôle actif.

L'étude de cette initiative menée au Chattisgarh montre qu'en Inde, les groupes d'entraide féminins ont évolué et réalisent aujourd'hui des économies d'échelle dans leur propre fonctionnement. Si, au début, ces groupes empruntaient principalement à des fins de consommation (mariage, maladie d'un membre de la famille, éducation des enfants), ils utilisent maintenant les prêts aux fins d'activités de production collectives. Trois de ces groupes utilisent leur épargne pour acheter des fleurs de mahua, qu'ils stockent et revendent lorsque les cours augmentent. Un autre a commencé à cultiver des légumes sur des terres appartenant à l'un de ses membres. Les légumes produits, considérés comme appartenant au groupe, sont vendus soit à ses membres, soit sur le marché. Les bénéfices réalisés, dont une partie est équitablement distribuée aux membres, sont conservés par le groupe.

L'identité collective des femmes membres de groupes d'entraide les a également aidées à vaincre des obstacles illégaux qui s'opposaient à leur accès au marché. Ces femmes et des habitantes de deux villages voisins ont signalé qu'au marché, l'un des acheteurs traditionnels de fleurs de mahua leur avait dit: i) qu'elles n'avaient pas le droit d'acheter ces fleurs, et ii) que si elles persistaient, il les ferait emprisonner trois ans. Au lieu de se laisser intimider, elles ont porté plainte au poste de police (42 femmes des trois villages ont signé la plainte). Les agents chargés du projet ont indiqué à l'équipe qui conduisait l'étude que c'était la deuxième fois que les femmes se rendaient au poste de police pour défendre leurs droits face à des injustices. Avant la création des groupes d'entraide, ces femmes n'auraient jamais osé acheter des produits en concurrence avec des négociants établis; intimidées par les menaces, elles se seraient retirées du marché. Grâce aux groupes d'entraide, elles ont non seulement diversifié leurs activités économiques, mais aussi acquis une confiance suffisante pour défendre leur droit d'accès au marché.

37. Sur les nouveaux marchés privés, les organisations paysannes ou coopératives de production structurées autour d'un objectif économique commun revêtent une importance particulière. Non seulement elles facilitent les conditions de l'échange commercial en réduisant le coût des transactions à la fois pour les petits producteurs et pour les intermédiaires privés (situation où tout le monde est gagnant), mais elles protègent aussi les droits de leurs membres et rendent les échanges plus équitables pour ces derniers. Elles renforcent le pouvoir de négociation de ses membres, leur permettant d'obtenir des prix plus élevés et plus justes pour leurs produits, de payer moins cher leurs intrants, de faire valoir leurs droits d'accès à des biens tels que la terre et l'eau, et d'exiger des comptes des prestataires de services locaux. Dans de nombreux cas, les organisations paysannes forment aussi des associations d'épargne et de crédit qui offrent à leurs membres un meilleur accès aux services financiers. Le FIDA encouragera par conséquent la formation d'organisations paysannes: il collaborera, lorsque c'est possible, avec les organisations existantes mais, lorsqu'il n'en existe pas, il aidera aussi les paysans à créer leurs propres organisations. Par l'entremise de formateurs et de conseillers expérimentés, il favorisera, dans le cadre des projets et programmes qu'il soutient, la création de groupes cohésifs et viables de producteurs commerciaux.

38. Le FIDA investira aussi dans le renforcement de la capacité commerciale des ruraux pris individuellement et celle de leurs organisations par le biais de la formation, de l'assistance technique et de la mise en œuvre d'approches participatives du développement rural. Qu'il s'agisse d'associations de villageois, de groupes d'entraide, d'associations de paysans ou de coopératives de production, d'associations d'usagers de l'eau, de groupements féminins ou encore de groupes d'épargne et de crédit, pour n'en citer que quelques-unes, ces organisations peuvent donner aux ruraux pauvres les moyens de traiter avec les agents privés de façon plus équitable et en étant mieux informés (voir encadré 2). Les groupes d'épargne villageois peuvent représenter, pour les ruraux pauvres, un premier pas vers l'accès aux marchés financiers. Les associations d'usagers de l'eau peuvent permettre aux usagers ruraux pauvres de mieux gérer les ressources en eau, et d'exiger une amélioration des services publics ou privés d'approvisionnement.
39. **Amélioration de l'accès des ruraux pauvres aux services techniques/consultatifs privés.** Les innovations techniques qui peuvent être utiles aux communautés rurales émanent aujourd'hui en partie du secteur privé. Parmi celles-ci figure la pompe à pédale (technique d'irrigation peu coûteuse), les techniques permettant d'économiser l'eau (par exemple l'irrigation par perfusion), les techniques de production et de protection végétale (notamment les semences, engrais et produits phytosanitaires), les technologies de l'information et de la communication, les techniques post-récoltes et agro-industrielles, etc. Le FIDA travaillera avec les petits agriculteurs et les entrepreneurs ruraux pour améliorer leur accès à ces technologies, tester et adapter celles-ci à leurs besoins par le renforcement des capacités, les démonstrations et les activités d'échange entre agriculteurs. Il apportera un appui aux agriculteurs pour leur ouvrir l'accès à la technologie de façon plus économique en les structurant en groupes et en créant des liens entre eux et les fournisseurs de technologies (y compris par le biais de mécanismes d'agriculture contractuelle).
40. En ce qui concerne les services de vulgarisation, leur financement et leur prestation sont de plus en plus considérés comme un domaine dans lequel le secteur privé devrait intervenir et les pouvoirs publics pourraient se désengager. Les services consultatifs, généralement spécialisés par produit, sont financés de façon croissante par les associations de producteurs, les fournisseurs d'intrants ou les sociétés de commercialisation/ transformation. Même dans les pays où l'État est encore engagé dans la fourniture de ces services, le secteur s'est ouvert, dans un cadre contractuel et concurrentiel, à des fournisseurs spécialisés du secteur privé. Dans ces pays, le FIDA jouera le rôle de catalyseur pour aider à lancer des partenariats publics-privés novateurs profitant à la fois aux bénéficiaires et aux fournisseurs de services consultatifs. Dans ceux où la privatisation des services consultatifs est plus avancée (par exemple en Amérique latine, en Asie et en Afrique de l'Ouest et du Centre), les projets et programmes du FIDA recourront au secteur privé pour la fourniture de services consultatifs à leurs bénéficiaires.
41. **Soutien au développement d'institutions financières rurales du secteur privé.** Le financement rural en tant qu'activité commerciale, est principalement l'affaire du secteur privé⁹. Depuis ses débuts dans les années 70, le microfinancement a connu une croissance spectaculaire et si dans un premier temps ce sont les ONG et les coopératives financières qui ont assuré la promotion des services de microfinancement en milieu rural, depuis une dizaine d'années, les banques commerciales et les institutions financières s'y intéressent de plus en plus. Dans de nombreux pays, les banques commerciales prennent conscience du fait que l'offre de services financiers aux pauvres, directe ou indirecte (par l'intermédiaire de ONG), est une activité intéressante non seulement au regard de

⁹ En matière de finance rurale, on peut globalement définir le secteur privé comme étant le secteur dans lequel il n'existe ni contrôle ni propriété étatiques. On y inclut généralement les ONG spécialisées dans la microfinance rurale, les coopératives financières, les établissements financiers non bancaires et les banques commerciales privées à part entière. Les deux dernières catégories forment ce qu'on a coutume d'appeler le secteur privé «commercial».

l'image et de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais aussi sur le plan commercial. À mesure qu'elles devenaient financièrement viables, de nombreuses ONG se sont également transformées, en établissements commerciaux dûment constitués afin de diversifier leurs services et leurs sources de financement (emprunts bancaires ou apports en capital). Dans de nombreux pays, les frontières entre la microfinance rurale et le secteur financier national ont commencé à devenir perméables tandis que cette activité se développe sous l'impulsion du secteur privé.

Encadré 3: L'expérience de la Banque coopérative agricole d'Arménie

Une fois achevée la réforme agraire en Arménie, il est devenu évident que, par crainte du risque perçu ou par manque de savoir-faire, les anciennes banques publiques ne pouvaient et/ou ne voulaient plus, malgré l'extension de leur réseau, répondre à la demande de services financiers émanant des nombreuses petites exploitations du pays. Avec l'appui de donateurs, une étude sur la possibilité de créer une banque rurale a par conséquent été réalisée. Elle a recommandé de créer de manière progressive une banque coopérative agricole en appliquant, pour définir sa structure de gestion, un modèle ascendant. La Banque coopérative agricole d'Arménie (BCAA), banque privée, était née. Aujourd'hui, la BCAA est largement considérée comme un modèle d'établissement financier pour les économies en transition.

Sa réussite tient, pour une large part, au soutien reçu d'organismes et de donateurs internationaux de premier plan. Le soutien accordé par le FIDA, en particulier, a contribué de façon déterminante à ce succès. L'expérience de la BCAA montre qu'il est possible, en innovant, d'utiliser les prêts accordés à des conditions favorables par le FIDA pour encourager le développement du secteur privé en faveur des ruraux pauvres. Dans le cas de la BCAA, cette innovation s'est matérialisée par la façon dont a été soutenu le développement de cette institution.

À la fin des années 1990, le Ministère arménien des finances, la direction de la BCAA et le FIDA sont convenus que la banque pourrait bénéficier de concours du Fonds sous la forme à la fois d'un don et d'un prêt. Le soutien financier du FIDA, d'un montant de 4,55 millions de USD, s'est réparti comme suit: un don de 2,35 millions de USD et un prêt de 2,2 millions de USD. Le Ministère des finances a également accepté que tout prêt consenti à la BCAA soit assorti des conditions du FIDA en matière de différé d'amortissement et d'échéance.

Cette façon d'utiliser de manière innovante les conditions favorables consenties par le FIDA a présenté plusieurs avantages. L'accroissement de l'assise financière de la banque grâce aux ressources accordées par le FIDA a favorisé de manière directe et immédiate la viabilité et la croissance potentielle de l'établissement, ce que n'aurait pas permis une ligne de crédit ordinaire. La BCAA a pu ainsi satisfaire aux exigences plus strictes de la Banque nationale, et développer également sa desserte des zones rurales bien plus rapidement que cela n'aurait été possible autrement.

Entre mars 1998 et novembre 2003, les ressources accordées par le FIDA à la BCAA ont permis à cette dernière de consentir à des agriculteurs 21 580 prêts représentant au total un montant de 14,8 millions de USD; les fonds avaient donc, en moyenne, déjà tourné trois fois. Les décaissements de prêts ont crû de 51% en moyenne, le montant moyen des prêts étant d'environ 700 USD.

42. Comme tout organisme privé, les établissements de microfinance rurale doivent devenir viables, pour se développer et diversifier leurs services sans dépendre du soutien de donateurs. Au-delà des services en matière d'épargne et d'assurance simple, les donateurs et les institutions financières se sont de plus en plus intéressés au cours des dernières années aux envois de fonds qui dans certaines régions dépassent de beaucoup le montant de l'aide publique au développement¹⁰. L'engagement croissant du secteur privé s'est accompagné de la diminution de l'intervention de l'État dans la fourniture des services financiers. À l'origine, la microfinance était une manière de pallier l'inaptitude des banques de développement publiques à aider les pauvres

¹⁰ On estime à plus de 100 milliards de USD le montant total des envois de fonds effectués dans le monde.

efficacement et durablement. La politique menée par le FIDA reflète cette évolution: au lieu d'octroyer des lignes de crédit par l'entremise d'établissements financiers publics, le Fonds privilégie désormais le recours à une vaste gamme d'établissements financiers ruraux appartenant au secteur privé pour assurer l'accès à divers services financiers¹¹.

43. L'essor de la microfinance rurale est une chance pour le FIDA, qui s'emploie à renforcer ses méthodes et instruments dans ce domaine en pleine évolution. Ses principaux partenaires institutionnels sont (et demeureront) ses États membres. Le Fonds prête en effet aux gouvernements, qui rétrocèdent à des institutions financières rurales sélectionnées le produit de ses prêts sous forme de prêts ou de dons destinés à renforcer les capacités et les institutions. Le FIDA dispose également – dans une moindre mesure certes – d'instruments de don qu'il peut utiliser pour soutenir directement des institutions financières rurales sur le terrain.
44. Pour répondre à l'évolution des besoins de ce secteur, le FIDA adaptera l'emploi de ses instruments de prêt. Il a, par exemple, aidé des institutions financières rurales à emprunter des quasi-fonds propres auprès de banques locales. En Arménie, un prêt du FIDA a été rétrocédé sous forme de prêt subordonné/quasi-capital à un établissement local, la Banque coopérative agricole d'Arménie, qui est devenue la première banque coopérative et l'un des établissements financiers les plus performants du pays (voir encadré 3). Les quasi-capitaux peuvent aussi être utiles lorsqu'ils sont accordés à des établissements de deuxième rang qui refinancent des intermédiaires financiers ruraux locaux. À titre d'exemple, on peut citer le prêt direct accordé, avec la garantie de l'État indien, à la Small Industries Development Bank. Ce prêt a permis à cette dernière d'obtenir l'échéance maximale pour un prêt du FIDA (remboursement sur 40 ans) et, donc, de le traiter comme du quasi-capital. Elle l'a utilisé pour contracter d'autres prêts sur le marché local. L'attention accordée aux besoins d'assistance technique, la prudence exercée dans l'attribution des prêts et la façon innovante d'aider les institutions financières rurales à obtenir des quasi-capitaux sont autant de tendances qui traduisent toutes un changement d'orientation dans la façon d'aider ces établissements. L'objectif du FIDA est de soutenir et de développer des institutions financières rurales privées capables de promouvoir l'accès aux services financiers à un plus grand nombre de pauvres en milieu rural.
45. **Soutien au développement des marchés privés agricoles et des petites et moyennes entreprises et à leur intégration effective avec les ruraux pauvres.**
Le cadre stratégique reconnaît explicitement que dans un monde où les marchés des produits agricoles ou dérivés de l'agriculture se trouvent maintenant presque entièrement sous l'emprise du secteur privé, les efforts destinés à accroître la productivité agricole ne sauraient être efficaces que s'ils s'accompagnent d'une appréciation du potentiel des marchés et d'une participation effective des producteurs pauvres à ces marchés. Une approche intégrée s'impose donc tout au long de la chaîne qui relie la production, la transformation et la commercialisation.
46. L'importance reconnue de liens entre les marchés et les ruraux pauvres exige un renforcement des capacités et des investissements dans des activités commercialement viables sur les marchés¹². Une fois que le marché devient le principe d'organisation du développement des moyens d'existence des pauvres, en particulier des petits exploitants, les interventions du FIDA doivent adopter une approche globale caractérisée par la participation de tous les acteurs opérant sur les marchés. Concrètement, ces projets et programmes d'ouverture des marchés fonctionneront de deux façons.
47. La première consistera à se concentrer sur la filière d'approvisionnement d'un produit de base particulier. Plusieurs projets consisteront à analyser de façon approfondie

¹¹ On notera que quelques institutions financières contrôlées par l'État ont réussi à mettre au point des méthodes innovantes pour assurer la fourniture de services financiers aux pauvres (par exemple, prêts, épargne et envois de fonds), notamment en Chine, en Inde et en Indonésie, et ont bénéficié de l'engagement et de l'appui des donateurs (voir la publication du FIDA intitulée Outils de décision en matière de financement rural, Première partie, chapitre 2).

¹² Voir le document de synthèse du FIDA intitulé «Promouvoir l'accès des ruraux pauvres aux marchés pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement» (février 2003).

certaines produits présentant un intérêt économique pour les pauvres, à examiner l'ensemble de la chaîne allant du producteur au consommateur, et à consolider les maillons faibles de cette chaîne, voire à rétablir ceux qui manquent. Selon le produit concerné, les maillons faibles pourront être l'organisation des paysans ou les financements et techniques disponibles au niveau des producteurs primaires; les compétences financières, techniques ou commerciales au niveau de la transformation; les régimes fiscaux, la réglementation des exportations ou le contrôle de la qualité au niveau des grossistes.

48. La seconde portera sur la création de liens entre les petits exploitants et les marchés ou les intermédiaires privés. En premier lieu, de nombreux projets aideront directement les petits producteurs à mieux comprendre comment les marchés fonctionnent, comment adapter leur production aux besoins des acheteurs potentiels, et comment mieux négocier avec les intermédiaires privés. Pour ce faire, il faudra impérativement les aider à former des organisations commerciales (groupements, associations, coopératives) et leur transmettre le savoir et les compétences requises pour opérer efficacement sur les marchés. Il faudra également aider les producteurs à améliorer leurs techniques de production, de stockage, d'emballage et de transformation de manière à répondre aux exigences du marché.
49. Les projets et programmes soutenus par le FIDA aideront aussi les producteurs et les intermédiaires commerciaux à se rencontrer. L'aide requise à cet égard varie considérablement. Elle portera sur les infrastructures physiques essentielles – principalement des routes – permettant aux acheteurs et aux vendeurs de transporter leurs produits. Elle consistera aussi à promouvoir les moyens de communication et d'information sur les marchés et les cours (téléphones portables et systèmes d'accès à l'Internet), ou de l'organisation de foires ou de journées commerciales permettant aux vendeurs et aux acheteurs de se rencontrer. L'agriculture contractuelle entre les sociétés de commercialisation de produits agricoles et les petits exploitants est un autre mécanisme que soutiendra le FIDA. Aux agriculteurs, il assure l'accès aux intrants à crédit et aux marchés d'extrants. Aux négociants privés, il garantit un approvisionnement en temps voulu et satisfaisant en quantité et en qualité (voir encadré 4). En dépit des liens mutuellement bénéfiques avec les marchés qu'elle crée, l'agriculture contractuelle présente cependant certains risques, notamment un comportement d'exploiteur de la part des négociants ou la vente parallèle du côté des agriculteurs. Le soutien apporté par le FIDA à l'agriculture contractuelle visera donc à trouver des solutions à ces problèmes potentiels.
50. Une autre importante initiative de développement du secteur privé du FIDA consistera à soutenir les PME locales pour leur permettre de fournir des services ainsi que de créer des emplois ou des marchés à l'intention des ruraux pauvres. Le FIDA estime que les PME peuvent jouer un rôle crucial dans la création d'emplois ruraux et l'endigement de l'exode rural, en attirant vers les zones rurales des connaissances et des compétences, en assurant des liens essentiels en amont et en aval entre les producteurs primaires et les divers intermédiaires commerciaux, et en stimulant de manière générale l'économie rurale. Le soutien au PME est aussi un élément essentiel de l'approche axée sur la filière d'approvisionnement, que le FIDA adoptera (voir paragraphe 47 ci-dessus) pour supprimer les obstacles que rencontrent les petits agriculteurs dans le domaine de la production et de la commercialisation. Pour cette raison, un certain nombre d'interventions seront axées sur le soutien des PME rurales afin de leur permettre d'offrir des services plus compétitifs et plus efficaces aux petits exploitants, en particulier pour l'approvisionnement en intrants, la transformation des produits agricoles et la commercialisation de la production. Le type de soutien envisagé comprend une formation de base dans le domaine du commerce et de l'analyse financière, une formation aux nouvelles technologies, la fourniture de crédit ou l'établissement de

liens entre les entreprises rurales et les producteurs ou les divers intermédiaires de la filière commerciale.

iii) Le FIDA s'associera au secteur privé pour mobiliser des investissements et des connaissances supplémentaires au profit des zones rurales.

51. Jusqu'ici, le présent document a insisté sur les divers moyens dont dispose le FIDA pour favoriser le développement du secteur privé local afin d'améliorer les moyens d'existence des ruraux pauvres. Comme nous l'avons vu précédemment, il pourrait être également utile, pour développer le secteur privé local et aider les ruraux pauvres à réduire leur pauvreté, de mettre en place des partenariats avec le secteur privé, à l'échelle nationale et internationale, comme source de fonds, de compétences et de modèles innovants. L'État continuera, bien entendu, de jouer un rôle essentiel consistant à mettre en place la politique et l'environnement juridique et institutionnel approprié pour réduire la pauvreté rurale; à créer le cadre réglementaire nécessaire à la participation du secteur privé; et à investir dans des biens publics répondant aux besoins économiques et sociaux des citoyens. L'objectif est d'amener le secteur privé à jouer un rôle complémentaire de celui du secteur public en constituant une source d'investissements et de connaissances utile à la réduction de la pauvreté rurale et à la croissance économique.

Encadré 4: Les entreprises de commercialisation de produits agricoles, source de crédit pour les petits exploitants d'Afrique orientale et australe

En Afrique orientale et australe, les relations commerciales entre les petits exploitants et les entreprises de transformation et de commercialisation des produits agricoles se sont rapidement développées ces dix dernières années et sont aujourd'hui un important élément du paysage économique rural. Un aspect clé de ces relations est l'offre, par les entreprises, d'un crédit sur intrants à leurs producteurs contractuels. Pour en savoir plus, le FIDA a étudié, en 2003, les opérations de crédit agricole effectuées par des entreprises de commercialisation et de transformation du Kenya, du Mozambique et de la Zambie. Le but était d'obtenir des informations utiles pour mettre au point des interventions visant à promouvoir l'offre privée de crédits ruraux non financiers et à mettre en rapport agriculteurs et marchés.

Dans les trois pays l'étude a révélé que fréquemment les entreprises de commercialisation accordaient des crédits sur intrants aux petits exploitants et s'engageaient réciproquement dans le cadre d'un accord d'exploitation à leur acheter leurs récoltes. Au Kenya, le principal secteur où des crédits financés par des entreprises sont proposés à de petits exploitants est celui du thé, première culture d'exportation du pays, où la Kenya Tea Development Agency Limited fournit à 406 000 petits exploitants les engrais nécessaires pour cultiver du thé de qualité supérieure. L'agriculture contractuelle est également présente dans le secteur en expansion rapide de l'horticulture ainsi que dans celui du sucre et du tabac. Au Mozambique, la passation de marchés avec des petits exploitants et l'offre de crédit sur intrants par des entreprises sont principalement le fait d'entreprises productrices de coton et de tabac exploitant des concessions accordées par l'État. En Zambie, les principaux programmes de crédit d'entreprises concernent le sous-secteur du coton, mais d'autres programmes, beaucoup plus modestes, existent également pour le paprika, le tabac, les légumes et le maïs. Dans tous les cas, l'entreprise de transformation ou de commercialisation fournit à crédit aux agriculteurs les intrants nécessaires afin de garantir un approvisionnement satisfaisant tant en quantité qu'en qualité. Le crédit permet aux agriculteurs d'acheter les intrants nécessaires que sinon ils ne pourraient se procurer.

L'étude a montré que la plupart des systèmes d'agriculture contractuelle offraient des bénéfices potentiels aussi bien à l'entreprise qu'à l'agriculteur. Ces mécanismes permettent à des petits producteurs d'avoir accès aux technologies modernes, aux services financiers et aux marchés agricoles même dans des conditions d'exploitation difficiles. Ils peuvent aussi, dans une large mesure, aider les petits exploitants à participer à la production de cultures à haute valeur marchande et constituent, dans certains pays, le seul lien entre ces exploitants et les marchés internationaux.

L'étude a également montré que ces opérations de crédit peuvent être rentables pour les entreprises de commercialisation, même en présence de coûts de transaction élevés et d'un taux de défaillance relativement important, lorsqu'elles permettent d'obtenir une offre suffisante de produits de qualité. Les principaux problèmes auxquels se heurtent ces entreprises tiennent à leur aptitude à obtenir des petits exploitants la quantité et la qualité voulues; ces problèmes sont parfois accentués par le fait que des exploitants vendent parallèlement à des concurrents opportunistes, par des problèmes juridiques concernant l'exécution des contrats et par l'absence de code de conduite approprié à l'intention des entreprises comme des exploitants.

Selon l'étude, qui présente plusieurs recommandations concrètes sur la façon d'y parvenir, le FIDA pourrait grandement contribuer à soutenir le développement ultérieur de ce type de relations commerciales.

52. Le FIDA s'emploiera donc activement, en collaboration avec les gouvernements, à mobiliser, à l'appui des projets et programmes de développement qu'il finance, des investissements auprès du secteur des entreprises et de fondations privés¹³. L'engagement de ce secteur portera notamment sur le cofinancement de projets ou sur de nouveaux investissements parallèles, rendus intéressants par le partage des risques ou par la possibilité qu'offrent ces projets de réduire les coûts d'investissement ou de transaction des partenaires du secteur privé.
53. Dans le cas du cofinancement, le partenaire privé s'engage dans le projet en cours d'élaboration, risquant ses propres fonds pour s'implanter sur de nouveaux marchés. Les cofinancements, toutefois, resteront probablement limités, car ils comportent pour le partenaire du secteur privé intéressé des coûts substantiels (immobilisation des fonds sur une longue période) et un risque élevé (retard ou inexécution du projet), que peu de sociétés du secteur privé seront disposées à accepter. Une démarche plus prometteuse, pour le FIDA, consistera à mettre à profit des projets déjà opérationnels comme point de départ pour encourager les investissements privés. Le FIDA peut utiliser ses instruments de prêt à des conditions de faveur en innovant pour mobiliser des investissements supplémentaires de la part du secteur privé. En pareil cas, l'infrastructure ou les activités financées par le projet attireront davantage l'investisseur privé qui y verra l'occasion de trouver de nouveaux débouchés à ses services ou à ses produits¹⁴. Les investissements ou activités bénéficiant du soutien du FIDA serviraient donc à réduire le coût de l'investissement que l'acteur privé doit réaliser pour développer un nouveau marché et/ou à réduire les coûts de transaction des opérations qu'il mène avec le groupe cible du projet.
54. Le FIDA s'emploiera également à mobiliser les investissements des entreprises agro-industrielles afin de développer des marchés présentant un intérêt pour les petits producteurs ruraux. Les entreprises agro-industrielles privées souhaiteraient en particulier faire appel au FIDA afin de mettre à profit sa capacité d'organiser les agriculteurs et de servir d'intermédiaire dans leurs relations avec ces derniers. Les entreprises ont souligné que ce sont principalement les partenariats locaux en prise directe avec les groupes cibles qui donnent les meilleurs résultats et sont les plus viables. Ces types de liens et de partenariats commerciaux vont devenir de plus en plus fréquents, les entreprises cherchant à développer et à diversifier leurs sources d'approvisionnement. La stratégie du FIDA consistera donc à exploiter et à rechercher, pour les ruraux pauvres, des partenariats potentiellement équitables pouvant les aider à accéder aux ressources, aux services et aux marchés d'intrants ou de produits. Un certain nombre d'expériences pilotes sont en cours dont on pourra tirer des enseignements pour mettre au point une approche stratégique dans ce domaine. Le partenariat institué entre le FIDA et Kaoka, producteur et distributeur français de chocolat, qui a déjà permis de venir en aide aux petits exploitants de Sao Tomé-et-Principe en mettant à profit la connaissance du marché du cacao que possède Kaoka, jettera aussi les bases d'un programme d'agriculture contractuelle associant Kaoka aux agriculteurs (voir encadré 5).
55. Une autre possibilité que le FIDA va étudier consisterait à mobiliser, pour attirer savoir et ressources vers les zones rurales, les envois de fonds des travailleurs migrants. En Amérique latine, les communautés rurales transnationales sont un nouvel élément dans le paysage de la pauvreté rurale. Les travailleurs latino-américains émigrés aux États-Unis et en Europe (issus en majorité de communautés rurales) ont envoyé en 2003 à leur famille 38 milliards de USD. Ainsi, les envois de

¹³ Bien que les fondations privées (par exemple la Fondation Bill & Melinda Gates ou la Fondation Ford) deviennent des partenaires du développement de plus en plus importants, elles ne sont pas traitées de façon détaillée dans le présent document. Ces fondations sont en effet des organisations philanthropiques sans but lucratif qui agissent principalement comme donateurs, de sorte que les partenariats les concernant relèveraient de la stratégie générale de mobilisation des ressources du FIDA. Le type de partenaires privés auxquels s'intéresse le FIDA dans le cadre de la présente stratégie sont ceux qui sont motivés par leurs propres objectifs financiers et commerciaux en partenariat avec les ruraux pauvres par l'intermédiaire du FIDA.

¹⁴ Dans le cadre de ses projets, le FIDA fait souvent appel à des prestataires privés pour proposer des services aux bénéficiaires. Cette pratique sera maintenue, mais elle n'est pas considérée comme étant un élément du partenariat stratégique du FIDA avec le secteur privé. Ce type de partenariat vise davantage à établir une relation viable et durable entre les bénéficiaires du FIDA et le secteur privé, même une fois achevée la participation du Fonds.

fonds des pauvres ne dépassent pas seulement le montant total des contributions financières en provenance des IFI mais même dans certains pays de la région, les flux financiers correspondant à l'investissement étranger direct et à l'aide publique au développement. Grâce au FIDA, les fonds envoyés par les travailleurs migrants pourraient avoir un effet multiplicateur accru sur les investissements opérés dans les communautés rurales. En renforçant l'aptitude des intermédiaires financiers locaux à servir les migrants et leurs familles, il serait possible de financer non seulement la consommation, mais aussi des activités créatrices à la fois de revenus et d'emplois (création de micro et petites entreprises) ou des investissements collectifs (amélioration des infrastructures villageoises – routes, dispensaires, écoles, etc.). Les migrants forment aussi un important vivier de compétences et de connaissances auquel on pourrait faire appel pour concevoir des projets dans leurs communautés d'origine. Au Salvador, le FIDA pilote actuellement un projet innovant, dans lequel les migrants sont associés à la conception et à la mise en œuvre.

Encadré 5: Création d'un partenariat avec le secteur privé pour accéder au savoir et aux marchés internationaux de produits de base

Il est devenu de plus en plus évident vers la fin des années 90 que pour augmenter les revenus des petits exploitants de Sao Tomé-et-Principe, le FIDA devait mieux connaître la filière cacao*. Le FIDA, qui n'avait aucune connaissance particulière des aspects commerciaux de cette filière, décida de créer un partenariat avec Kaoka (division biologique du groupe CEMOI, grand producteur et distributeur français de chocolat) afin:

- a) d'exploiter le savoir du secteur privé pour avoir une meilleure connaissance du marché;
- b) de mettre à profit l'expérience du secteur privé pour connaître les moyens et les compétences requises pour s'implanter sur ce marché; et
- c) d'utiliser le secteur privé comme moyen d'accès à ces marchés.

Kaoka a réalisé une étude de marché, qui a montré que Sao Tomé-et-Principe était bien placée pour produire du cacao biologique aromatique. Sur la base des conclusions de l'étude, un projet pilote triennal de production de cacao aromatique a été lancé, dans lequel Kaoka fournit une assistance technique et des conseils sur la façon d'améliorer la production de cacao et de renforcer la filière du cacao biologique aromatique. La phase pilote étant terminée, Kaoka est maintenant prêt à conclure un contrat directement avec les petits exploitants qui, de leur côté, ont récemment créé une coopérative d'exportateurs de cacao biologique aromatique. Ce contrat répondrait aux objectifs de profit à la fois des petits exploitants et de Kaoka: les premiers obtiendraient un revenu stable et plus élevé, grâce aux qualités aromatiques et biologiques de leur cacao** tandis que le second bénéficierait d'une quantité stable et garantie de cacao biologique de qualité supérieure.

* Le cacao, principale denrée produite par les petits exploitants, représente 90% des exportations du pays.

** Le cours mondial actuel du cacao permettrait aux petits exploitants de gagner 2,4 fois plus en vendant à Kaoka qu'en écoulant leur cacao à l'état frais sur le marché local.

56. Le FIDA cherchera aussi à nouer des partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies (notamment le Programme des Nations Unies pour le développement et la Fondation des Nations Unies), les IFI et les banques régionales de développement (par exemple la Banque mondiale et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement), et des fonds privés de développement (Fonds de développement du microcrédit de la Deutsche Bank et Rabobank Development Programme), pour appuyer le développement du secteur privé local. Par exemple, le Fonds de développement de la Deutsche Bank a pour stratégie de favoriser l'instauration de relations entre des établissements financiers commerciaux locaux et des établissements de microfinancement en garantissant des emprunts effectués par

les seconds auprès des premiers. Un partenariat entre le FIDA et le Fonds de développement du microcrédit de la Deutsche Bank permettrait à ce dernier d'accorder un prêt destiné à mobiliser des fonds auprès des banques nationales privées à l'intention des institutions financières rurales locales, qui pourraient alors se concentrer sur la fourniture de services financiers aux entrepreneurs ruraux pauvres. La plupart de ces types de partenariat seront étudiés afin de trouver en particulier les moyens d'aider le secteur privé local à tendre la main aux pauvres de la communauté.

57. Concrètement, il faudra que dès le stade du COSOP, le FIDA étudie la possibilité d'établir des partenariats avec des entreprises du secteur privé, soit nationales (y compris les communautés d'immigrants) soit internationales pour appuyer les programmes qu'il réalise. Au stade de la conception des projets, les possibilités spécifiques de cofinancement ou d'investissements complémentaires de la part d'entreprises privées seront approfondies. Le FIDA identifiera aussi d'autres partenaires de développement (voir paragraphe précédent) intéressés par ce type de partenariat stratégique et définira des domaines communs d'intervention. Dans un pays donné, par exemple, un partenariat tripartite entre le FIDA, une IFI et un partenaire privé pourrait être créé en vue d'apporter un soutien technique et financier aux PME locales.
58. Au sujet de la création de partenariats avec le secteur privé, il importe de garder présent à l'esprit deux points d'importance fondamentale. Premièrement, si ces partenariats représentent de nouvelles modalités destinées à stimuler la croissance économique en milieu rural, en vertu de son mandat¹⁵, le FIDA continuera à travailler principalement par le biais du secteur public. L'investissement privé complète les fonds publics et est soutenu par ceux-ci; il ne les remplace pas. Deuxièmement, quelle que soit sa forme, le partenariat avec le secteur privé doit se fonder sur le principe de diligence raisonnable, en vertu duquel l'évaluation des risques et des possibilités inhérents à un partenariat donné avec le secteur privé doit comprendre, d'une part, la sélection d'un partenaire en toute connaissance de sa gestion et de sa responsabilité sociale et, d'autre part, une analyse du marché des produits et/ou des services que l'on veut promouvoir. Le principe fondamental de tout partenariat avec le secteur privé est qu'il doit être pleinement compatible avec le mandat et le rôle du FIDA et aider le Fonds à s'acquitter de sa mission, qui est d'œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté, tout en permettant par ailleurs au partenaire privé d'atteindre ses propres objectifs. Les possibilités d'établir des partenariats avec le secteur privé dans le cadre d'activités liées à des programmes doivent être étudiées et analysées au cas par cas, comme cela se fait dans les autres organisations. Il faut, pour cela, faire preuve de souplesse et être ouvert à l'innovation.

VII. Conditions de mise en œuvre

59. Pour mettre en œuvre la stratégie pour le secteur privé qui est exposée ci-dessus, le FIDA devra réviser son modèle opérationnel et ses processus internes. Les mesures à prendre à cet effet sont indiquées ci-dessous:
60. **Intégration de la stratégie dans les opérations du FIDA.** Une fois qu'elle aura été approuvée, la stratégie devra être intégrée dans les opérations du FIDA et assimilée par son personnel. En se fondant sur les objectifs et les résultats mesurables que fournira le cadre de résultats, chaque unité ou division du FIDA devra recenser les activités qu'elle entreprendra pour réaliser les objectifs communs et inscrire ces activités dans son programme de travail et budget annuel. Les activités planifiées par les divisions seront regroupées au niveau du

¹⁵ En vertu de l'Accord portant création du FIDA, le Fonds ne peut prêter qu'aux États souverains. Il s'ensuit que juridiquement il ne peut prêter directement à des organismes du secteur privé et que les États souverains doivent être disposés à rétrocéder les fonds prêtés aux partenaires privés.

département en vue de l'établissement d'un programme de travail et budget global qui réponde aux objectifs et résultats généraux de la stratégie pour le secteur privé.

61. Comme il est indiqué ci-dessus, les documents du FIDA (tels que les COSOP et les documents de conception des projets, le cas échéant) comporteront une évaluation du développement du secteur privé en milieu rural et tiendront compte des possibilités de partenariat et d'engagement avec le secteur privé. Les procédures juridiques et financières relatives aux partenariats avec le secteur privé seront également élaborées et assimilées au sein du FIDA. De même, l'examen du portefeuille et le système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA comporteront des indicateurs rendant compte de l'engagement du FIDA avec le secteur privé (voir paragraphe 66).
62. **Directives, formation et redéploiement du personnel.** Le FIDA élaborera des directives (ou un kit d'instructions) à l'intention du personnel opérationnel du FIDA afin de l'aider dans la mise en application de la stratégie. De fait, un projet de manuel opérationnel intitulé «manuel relatif au secteur privé: développement et partenariat» est actuellement en voie d'être achevé avec l'appui financier de l'Initiative pour promouvoir et internaliser l'innovation. Ce manuel se compose actuellement de directives sur les partenariats avec le secteur privé au niveau de l'entreprise, conformément aux normes des Nations Unies, ainsi que de directives et d'outils pour l'engagement du secteur privé au niveau des pays.
63. Il importe également que les membres du personnel aient la même compréhension de la façon dont cette stratégie se rattache à la mission du Fonds et sachent la gérer dans leurs programmes. Le FIDA formera par conséquent son personnel sur la façon d'établir le partenariat avec le secteur privé ou de le faire participer à ses opérations. Cette formation comprendra des orientations sur les points suivants: méthodes et procédures de consultation à appliquer à l'égard des acteurs privés (nationaux et locaux) afin de déterminer les besoins et les obstacles au développement de ce secteur; méthodes d'analyse des partenaires privés potentiels; procédures de mise en place de partenariats concrets (financiers ou non); et moyens de mesurer les résultats et les effets de ces activités.
64. Un fonctionnaire du Département gestion des programmes du FIDA sera nommé coordonnateur avec le secteur privé. Il sera chargé de fournir un soutien à ses collègues sur les questions relatives aux relations avec le secteur privé, au suivi de la mise en application de la stratégie, à l'établissement de rapports intérimaires et au fonctionnement du suivi-évaluation¹⁶.
65. **Mesure des résultats et de l'impact.** Le calendrier à moyen terme proposé pour atteindre les objectifs de la stratégie, comme il est indiqué en annexe couvre la période allant de 2005 à 2008. En conséquence, la mise en œuvre se fera progressivement de manière à ce que tous les objectifs soient atteints d'ici à la fin de 2008. Étant donné que le secteur privé est plus ou moins développé d'un sous-secteur et d'une région à l'autre et que les partenaires du secteur privé s'intéresseront plus ou moins à tel ou tel pays ou sous-secteur, il ne sera pas demandé à chaque division d'atteindre tous les objectifs dans tous les domaines. Dans un premier temps au moins, le FIDA mesurera les résultats de la stratégie au niveau global, et corrigera progressivement les déséquilibres observés entre sous-secteurs ou régions.
66. Il importera, pour mettre en œuvre la stratégie, de rechercher les moyens d'en mesurer les résultats et l'impact. Le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et les outils connexes de suivi et de notification seront élargis ou révisés afin de dégager des indicateurs clés s'y rapportant. Le cadre d'évaluation du FIDA retient six critères: capital physique et financier; capital humain; capital social et

¹⁶ Un autre coordonnateur appartenant à l'unité de la mobilisation des ressources sera chargé de la mobilisation des ressources du secteur privé pour les activités institutionnelles du FIDA. Toutefois, comme il est indiqué dans la note 13 cette fonction exigera une stratégie distincte de celle qui est présentée ici.

autonomisation des populations; sécurité alimentaire (production, revenus et consommation); environnement et ressources communes; et institutions, politiques et cadre réglementaire. La plupart de ces domaines comportent des aspects qui ont trait au développement du secteur privé. Il devrait donc être possible d'identifier des avantages concrets spécifiques pour les petits exploitants ou entrepreneurs, attribuables aux efforts de partenariat avec les acteurs du secteur privé qui sont déployés dans le cadre d'un projet. La stratégie de développement du secteur privé sera suivie au moyen du SYGRI et du rapport de situation sur le portefeuille de projets, qui est présenté chaque année au Conseil d'administration.

67. **Captage, compte rendu et partage des enseignements tirés.** Pour mesurer les résultats et l'impact, il est indispensable d'analyser et de consigner ce qui fonctionne ou non dans la stratégie adoptée par le FIDA pour le secteur privé. Le Fonds devra tirer des enseignements de ses réussites et de ses erreurs. Il devra, notamment, analyser les facteurs qui sont à l'origine des succès et des échecs. En tirant des enseignements de l'expérience et en les partageant avec d'autres organismes de développement, il pourra mieux travailler avec le secteur privé et accroître l'impact de ses activités sur les ruraux pauvres. Le captage des enseignements tirés devra être une activité permanente, des bilans devant être dressés à intervalles réguliers pour vérifier si le FIDA progresse dans la bonne direction ou s'il doit changer de cap ou encore affiner la stratégie ou les directives qu'il applique. Il est proposé que le Bureau de l'évaluation évalue la stratégie pour le secteur privé à la fin de 2008.

STRATÉGIE RELATIVE AU SECTEUR PRIVÉ: DÉVELOPPEMENT ET PARTENARIAT

MATRICE DE RÉSULTATS

2005 - 2008

| DESCRIPTION | INDICATEURS CLÉS (DE RÉSULTATS) | MÉCANISMES DE SUIVI - ÉVALUATION |
|--|--|--|
| <p>But: Augmenter la croissance et réduire la pauvreté du milieu rural grâce au développement des activités du secteur privé</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ménages montrant une amélioration de l'indice de propriété des biens du ménage • Nombre d'emplois du secteur privé créés en milieu rural | <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs révisés du SYGRI |
| <p>Objectif: Accroître les opérations du secteur privé en faveur des pauvres et l'investissement en milieu rural</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Flux d'investissement du secteur privé local en milieu rural • Nombre d'entreprises rurales créées/renforcées • Pourcentage d'agriculteurs recourant à des services consultatifs privés • Pourcentage de ruraux pauvres ayant accès à des services financiers privés • Nombre d'installations de commercialisation, de stockage et de transformation en activité | <ul style="list-style-type: none"> • Statistiques de l'investissement privé et des flux financiers (Fonds monétaire international, Banque mondiale, Base de données de l'ONU) • Indicateurs révisés du SYGRI |
| <p>Résultats: 1. Environnement politique et institutionnel favorable au développement du secteur privé local mis en place</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Les COSOP prévoient une stratégie visant à instaurer une concertation sur le développement du secteur privé local • Les participants aux consultations sur les COSOP comprennent des représentants du secteur privé • Le cas échéant, la concertation visant à soutenir le secteur privé local est prévue au nombre des activités du programme de pays | <ul style="list-style-type: none"> • Documents du COSOP • Documents de conception des projets • Indicateurs révisés du SYGRI • Examen du portefeuille • Rapports d'évaluation • Rapports d'achèvement de projets |

| DESCRIPTION | INDICATEURS CLÉS (DE RÉSULTATS) | MÉCANISMES DE SUIVI - ÉVALUATION |
|--|--|--|
| <p>2. Soutien du développement du secteur privé local par les opérations d'investissement du FIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la capacité commerciale des ruraux pauvres et de leurs organisations • Fourniture d'une assistance technique/consultative privée aux ruraux pauvres • Renforcement des institutions financières rurales privées pour leur permettre d'atteindre les ruraux pauvres • Soutien des marchés agricoles privés et des PME et mise en rapport avec les ruraux pauvres | <ul style="list-style-type: none"> • 20 à 25% de tous les nouveaux projets du FIDA renforcent les capacités et les compétences commerciales des ruraux pauvres ciblés et de leurs organisations (par exemple associations d'agriculteurs, mutuelles d'épargne et de crédit, associations d'irrigants) • 25 à 50% correspondants à des services rendus dans le cadre des nouveaux projets comportant un volet production agricole et services consultatifs seront fournis par des prestataires privés. • 50 à 75% des IFR soutenues, renforcées ou développées par des projets comportant un volet services financiers ruraux seront des institutions du secteur privé • 20 à 25% au moins de tous les projets mettront les petits agriculteurs en rapport avec les marchés ou intermédiaires privés (y compris les initiatives d'agriculture contractuelles) ou soutiendront le développement de PME | <ul style="list-style-type: none"> • Documents du COSOP • Documents de conception des projets • Indicateurs révisés du SYGRI • Examen du portefeuille • Rapports d'évaluation • Rapports d'achèvement de projets |
| <p>3. Établissement de partenariats avec le secteur privé dans le cadre des projets et programmes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tous les nouveaux COSOP prévoient la possibilité de partenariats avec le secteur privé • 15% au moins des projets du FIDA mobiliseront des cofinancements ou des investissements complémentaires provenant du secteur privé | <ul style="list-style-type: none"> • Documents du COSOP • Documents de conception des projets • Rapports d'évaluation • Rapports d'achèvement de projets • Rapports sur la mobilisation des ressources |

