

Cote du document: IFAD10/2/R.3
Point de l'ordre du jour: 6
Date: 19 mai 2014
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Améliorer le modèle opérationnel du FIDA pour favoriser la transformation durable et sans exclusive du monde rural

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Adolfo Brizzi

Vice-Président adjoint par intérim
Division des politiques et du conseil technique
téléphone: +39 06 5459 2450
courriel: a.brizzi@ifad.org

Henock Kifle

Conseiller principal du Président
téléphone: +39 06 5459 2425
courriel: h.kifle@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef du Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA –
Deuxième session

Rome, 9-10 juin 2014

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	i
I. Introduction	1
II. Le modèle opérationnel du FIDA	1
A. Éléments clés du modèle opérationnel	1
B. Exécution des programmes et projets – le cycle des programmes et projets du FIDA	3
C. La plateforme de services du FIDA	6
III. Efficacité et efficacité du modèle opérationnel du FIDA	8
A. Contributions aux résultats des programmes de pays et des projets	8
B. Contributions aux résultats et à l'impact en matière de développement	9
C. Efficacité du modèle opérationnel du FIDA	11
IV. Améliorer le modèle opérationnel du FIDA au cours de FIDA10	12
A. Améliorer l'exécution des programmes et projets	12
B. Améliorer la plateforme de services du FIDA	18
C. Renforcer le système de gestion et d'évaluation des résultats	20
V. Résultats attendus	20
VI. Conclusions	21

Annexes

- I. Approche du FIDA dans les pays en situation de fragilité
- II. Approche du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire

Sigles et acronymes

CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FOD	Département des opérations financières
PRI	Pays à revenu intermédiaire
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
TIC	Technologies de l'information et des communications
S&E	Suivi-évaluation

Résumé

Introduction

1. Le présent document décrit le modèle opérationnel du FIDA, c'est-à-dire la méthode utilisée par le FIDA pour réaliser son programme de travail afin d'atteindre ses objectifs – réduction de la pauvreté rurale, amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et renforcement de la résilience de la population rurale pauvre. Ce document examine en outre les projets de perfectionnement du modèle opérationnel du FIDA pour la période couverte par la dixième reconstitution de ses ressources (FIDA10), dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience du Fonds en vue d'élargir son impact.

Éléments clés du modèle opérationnel du FIDA

2. L'activité centrale du FIDA consiste à mobiliser, auprès de ses États membres, des administrations publiques, des ménages ruraux et du secteur privé, des ressources à investir dans la population rurale et à l'appui du développement agricole et rural. Au cours de la période couverte par FIDA8, les propres ressources internes du FIDA, combinées aux ressources externes qu'il a mobilisées, lui ont permis de financer un programme de prêts et dons de près de 3 milliards d'USD. Ce même volume d'opérations est prévu pour FIDA9.
3. L'objectif premier du Fonds est de permettre à la population rurale pauvre d'améliorer sa sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'accroître ses revenus et de renforcer sa résilience.
4. Le FIDA investit dans des programmes et projets qui sont conçus et exécutés par les gouvernements, les petits agriculteurs et d'autres parties prenantes avec l'aide du FIDA.
5. Les opérations du Fonds dans les pays sont régies, à un niveau supérieur, par le Cadre stratégique du FIDA, qui est mis à jour périodiquement, et par l'ensemble des principes que le FIDA a élaborés au fil des ans. Le Cadre stratégique expose le but global et les objectifs stratégiques du FIDA, les thématiques de ses opérations et ses grands principes d'action.
6. Le FIDA considère que l'amplification de ses résultats et de son impact est au cœur de sa mission. Il estime que les partenariats et la concertation sur les politiques sont essentiels pour atteindre ses buts. En établissant des partenariats et des accords de cofinancement, le Fonds s'efforce de démultiplier ses propres ressources, son expérience et ses savoirs, autant de facteurs critiques pour élargir son impact.
7. L'allocation des ressources du FIDA (prêts et dons) aux différents pays est régie par le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Le SAFP est un système fondé sur des règles et sur un calcul intégrant des critères relatifs aux besoins des pays et à leur performance.
8. Le FIDA considère que sa présence effective dans les pays est indispensable à ses activités. Par conséquent, il a accéléré la décentralisation de son organisation dans le cadre du Programme de changement et de réforme qu'il a adopté en 2009. Le FIDA dispose désormais de 40 bureaux de pays, et il prévoit d'en ouvrir dix autres. Le Fonds accorde en outre une priorité élevée au développement continu de son propre savoir-faire technique. Il réorganise actuellement ses capacités de conseil technique de façon à apporter un soutien plus efficace au travail de ses divisions régionales.
9. Les opérations du FIDA dans les pays s'appuient sur une plateforme de prestation de services: gestion financière, gestion des ressources humaines, systèmes de technologies de l'information et des communications (TIC), et autres services de soutien opérationnel. Dans le cadre de son Programme de changement et de

réforme, le FIDA a entrepris une série de changements organisationnels et de réformes de ses processus opérationnels.

10. Le Cadre de mesure des résultats (CMR) revêt une importance primordiale pour le FIDA, car il lui permet de mesurer les effets et résultats de ses opérations, et de tirer les enseignements des programmes et projets qu'il finance. Le système de suivi-évaluation est une composante essentielle des projets, car il fournit en continu des données qui vont alimenter le CMR. Dans le cadre de FIDA9, une série d'améliorations visant à renforcer le CMR sont en cours d'introduction avec, notamment, le lancement en 2013 d'un programme d'études d'évaluation de l'impact.

Exécution des programmes et projets

11. Le système mis en place par le FIDA pour réaliser ses programmes et projets consiste en un cycle qui commence avec la définition des programmes de pays et des projets et se poursuit avec la mise en œuvre, l'achèvement et le suivi. Les opérations du FIDA dans les pays reposent sur le principe fondamental selon lequel c'est la propre stratégie de développement agricole et rural du pays qui est la pierre angulaire et le moteur des programmes et projets appuyés par le FIDA.
12. Les opérations du FIDA dans un pays débutent par la formulation du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), qui est une réalisation commune du gouvernement, du FIDA et d'autres parties prenantes et partenaires. Les projets que le FIDA finance et les politiques qu'il recommande au niveau national sont conçus en fonction des objectifs figurant dans le COSOP. Ils sont également régis par le Cadre stratégique du FIDA et par ses principes.
13. Les procédures d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité que le FIDA applique à chaque projet constituent un élément important du processus de conception des projets. Elles visent à améliorer la qualité des projets, afin que la conception des projets et l'aide à la formulation des politiques soient de la plus haute qualité.
14. Les projets approuvés reposent sur un plan de financement qui inclut un prêt ou un don du FIDA, ainsi que des dispositions en matière de cofinancement. Les modalités de financement du FIDA varient en fonction du niveau de revenu des pays: dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), prêts à des conditions particulièrement favorables, et prêts à des conditions intermédiaires ou ordinaires.
15. Afin d'aider les gouvernements à mettre en œuvre les projets tels qu'ils ont été conçus, et de vérifier que les fonds sont dépensés conformément au plan de financement convenu, les services du FIDA supervisent chaque projet. L'intensité de la supervision du FIDA s'est renforcée ces dernières années, le FIDA ayant commencé à fournir un soutien plus solide à la mise en œuvre, en vue de contribuer à la résolution des problèmes et d'assurer le suivi de son aide à la formulation des politiques. Cette évolution a notamment été possible grâce au développement de sa présence dans les pays.
16. La période de mise en œuvre dure généralement de quatre à huit ans, selon les projets. Lorsqu'un projet est achevé, ses résultats et son impact, y compris l'impact de l'aide à la formulation des politiques, sont évalués par la direction du FIDA et le gouvernement du pays, et vérifiés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Les résultats de l'évaluation réalisée à l'achèvement du projet contribuent à la conception des projets suivants du FIDA dans le pays ainsi qu'à la propre base de savoirs institutionnelle du FIDA.

La plateforme de services du FIDA

17. La plateforme de services du FIDA fournit les services essentiels qui permettent au Fonds de réaliser ses programmes et projets: gestion des ressources humaines, gestion financière, systèmes de TIC et autres services de soutien opérationnel tels que voyages et passation des marchés. Dans le cadre du Programme de

changement et de réforme adopté en 2009, le FIDA a procédé à un certain nombre de changements organisationnels visant à améliorer la qualité de ses processus opérationnels, à limiter ses coûts et à renforcer son efficacité et son efficience institutionnelles. Ces divers changements et mesures sont examinés ci-après.

18. **Gestion financière.** L'un des grands changements organisationnels a consisté à créer, en 2011, un Département des opérations financières (FOD) afin de renforcer la gestion financière et le soutien financier aux opérations du FIDA dans les pays. De plus, l'unité du budget a été considérablement renforcée, afin qu'elle puisse mener un processus de préparation budgétaire plus axé sur les résultats et plus stratégique, procéder à une allocation optimale des ressources budgétaires et améliorer la gestion du budget au quotidien.
19. **Gestion des ressources humaines.** Dans le cadre du Programme de changement et de réforme, le FIDA a entrepris une série de réformes des ressources humaines. Une procédure d'audit des fonctions a été menée en 2010-2011 afin de cartographier la structure et le déploiement du personnel du FIDA. Grâce aux informations recueillies, le Fonds mène un exercice annuel de planification stratégique du personnel. À la suite de ces deux initiatives, le FIDA a rationalisé la dotation en personnel de ses unités organisationnelles en fonction de ses besoins opérationnels et stratégiques.
20. **Technologies de l'information et des communications.** Le système de TIC du FIDA joue un rôle critique dans le fonctionnement efficace de son modèle opérationnel, tant pour l'exécution de ses programmes et projets que pour la plateforme de services. Une mise à niveau majeure de l'architecture informatique du FIDA est en cours dans le cadre de FIDA9. Il devrait en résulter une rationalisation considérable des processus opérationnels du FIDA, qui devrait se traduire par d'importants gains d'efficience d'ici à la fin de la période couverte par FIDA9.

Efficacité et efficience du modèle opérationnel du FIDA.

21. Grâce à son modèle opérationnel, le FIDA est en mesure d'atteindre une proportion croissante de sa population cible et d'amplifier son impact sur la pauvreté rurale et sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages pauvres. Ce modèle opérationnel a conduit à une réalisation plus efficiente du programme de prêts et dons, lequel a considérablement augmenté alors que le budget administratif est resté relativement stable.
22. **Contributions aux résultats des programmes de pays et des projets.** Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) de 2013 a recueilli des données sur 253 projets qui étaient en cours en 2012. Le nombre total de bénéficiaires de projets financés par le FIDA s'est élevé en 2012 à 78,7 millions de personnes – une augmentation de 33% par rapport à 2011, et un nombre qui représente quelque 87% de l'objectif pour 2015, fixé à 90 millions. La proportion de femmes bénéficiaires a augmenté, et la répartition globale entre hommes et femmes s'établit maintenant dans un rapport de 51 pour 49.
23. Au total, l'engagement financier en faveur des projets en cours d'exécution s'élève à environ 12,3 milliards d'USD, dont 5,4 milliards d'USD pour la part du FIDA. Les autres contributions émanent d'institutions financières nationales et de gouvernements (3,9 milliards d'USD, 32%), et de bailleurs de fonds internationaux (2,9 milliards d'USD, 24%).
24. Au regard du critère de performance des projets intitulé "plutôt satisfaisant ou mieux", le RIDE de 2013 indique que, au cours des quatre dernières années (2010-2013), la performance des projets en termes d'impact sur la pauvreté rurale a connu une amélioration spectaculaire. Qui plus est, au regard des objectifs fixés pour 2015, la plupart des indicateurs, à l'exception de l'efficience économique des projets, ont déjà dépassé les objectifs ou sont en bonne voie de les atteindre d'ici à 2015.

25. **Efficiences du modèle opérationnel.** Les données indiquent que le ratio d'efficacité du FIDA – défini comme le rapport entre le budget administratif et le volume du programme de prêts et dons – s'est considérablement amélioré, passant de plus de 16% en 2007 à 12% en 2013. Selon les projections, ce ratio devrait encore diminuer en 2014 et en 2015. Cette amélioration s'explique par la forte expansion du programme de prêts et dons et du programme de travail au cours des sept dernières années, menée dans un contexte de faible croissance, voire de stabilité du budget administratif.

Améliorer le modèle opérationnel du FIDA

26. Il apparaît clairement, d'après les conclusions du RIDE présentées ci-dessus, que le modèle opérationnel du FIDA lui permet d'apporter, avec efficacité et efficacité, une réelle valeur ajoutée. Cependant, en dépit des progrès accomplis, le FIDA va devoir, au cours de la période couverte par FIDA10, prendre de nouvelles mesures pour améliorer ce modèle opérationnel, afin de consolider ces avancées et de se donner les moyens de saisir des possibilités croissantes et de faire face à de nouveaux défis.
27. Ces mesures ne consisteront pas à adopter de nouvelles approches, radicalement différentes. Au contraire, il est proposé de consolider les initiatives prises ces dernières années et d'intégrer dans le cours normal des activités des méthodes clés telles que la reproduction à plus grande échelle, qui sont étudiées et mises à l'essai depuis quelque temps. Les principales actions proposées pour FIDA10 sont examinées ci-après.
28. Le FIDA prendra des mesures supplémentaires visant à assurer une reproduction effective à plus grande échelle des programmes et projets viables et ce, grâce à l'inclusion de cette composante dès la conception du projet. Le Fonds s'efforcera en outre d'élargir et d'approfondir le dialogue avec les pays et d'intensifier sa participation aux débats internationaux sur les politiques à mener. Des partenariats plus larges et plus efficaces seront noués, car il s'agit d'une étape essentielle dans la reproduction à plus grande échelle et vers une meilleure exploitation des ressources financières, de l'expérience et des savoirs du FIDA. En outre, le Fonds adoptera de nouvelles mesures pour mieux différencier ses activités dans les pays à revenu intermédiaire et les États fragiles. À l'issue de l'examen en cours du programme de dons, le FIDA élaborera une nouvelle politique en la matière, dans le but d'utiliser ses ressources de manière plus stratégique. Il renforcera la création et le partage des savoirs, ainsi que l'efficacité de son suivi-évaluation (S&E), dont il utilisera les résultats dans ses analyses d'impact. Enfin, le FIDA entreprendra des actions dans les domaines suivants: amélioration de l'efficacité des projets; renforcement de l'architecture relative à l'égalité des sexes; intégration à toutes ses opérations de l'adaptation au changement climatique; élaboration de nouveaux instruments permettant d'élargir la collaboration avec le secteur privé; et approfondissement de la coopération Sud-Sud et triangulaire.
29. Le modèle de prestation de services du FIDA continuera d'être perfectionné: la gestion financière, y compris la gestion des risques, sera renforcée; les réformes des ressources humaines seront consolidées; et la mise à jour de l'architecture informatique sera poursuivie. D'autres services d'appui opérationnel seront rationalisés aux fins d'une meilleure efficacité et d'une maîtrise plus rigoureuse des coûts. Enfin, grâce à l'adoption d'un nouveau CMR pour FIDA10, le FIDA restera concentré sur ses résultats et son impact.

Résultats attendus

30. Pour FIDA9, l'objectif du FIDA était d'atteindre 90 millions de personnes grâce à ses opérations, dont 80 millions devaient être libérées de la pauvreté d'ici à 2015. Bien qu'il reste à déterminer si cet objectif sera atteint, le document sur le programme de travail de FIDA10 a fixé un objectif préliminaire d'impact compris entre 70 et 90 millions d'individus devant être libérés de la pauvreté, en fonction du niveau de reconstitution des ressources qui sera convenu entre les États membres.

Améliorer le modèle opérationnel du FIDA pour favoriser la transformation durable et sans exclusive du monde rural

I. Introduction

1. Lors de la première session de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), les membres ont demandé au Fonds de préparer un document sur son modèle opérationnel afin que la Consultation l'examine à sa deuxième session, en juin 2014. Le présent document répond à cette demande. Il décrit le modèle opérationnel du FIDA, c'est-à-dire la méthode utilisée par le FIDA pour réaliser son programme de travail afin d'atteindre ses objectifs – réduction de la pauvreté rurale, amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et renforcement de la résilience de la population rurale pauvre. Ce document examine en outre les projets de perfectionnement du modèle opérationnel du FIDA pour la période couverte par FIDA10, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience du Fonds en vue d'élargir son impact. Un document distinct a été préparé sur le projet de Vision stratégique du FIDA 2016-2025; il définit le cadre global et l'orientation du modèle opérationnel du FIDA, ainsi que le programme de travail proposé pour FIDA10, également présenté dans un document distinct.
2. Le document est structuré comme suit. La section II présente les éléments saillants du modèle opérationnel actuel du FIDA. La section III examine brièvement l'efficacité et l'efficience du modèle opérationnel du FIDA¹. La section IV formule des propositions pour une amélioration du modèle opérationnel pour la période de FIDA10, couvrant d'une part l'exécution des programmes et projets et d'autre part la plateforme de services du FIDA. La section V résume les résultats attendus de FIDA10, tandis que la section VI présente les conclusions générales.

II. Le modèle opérationnel du FIDA

A. Éléments clés du modèle opérationnel

3. L'activité centrale du FIDA consiste à mobiliser, auprès de ses États membres, des administrations publiques, des ménages ruraux et du secteur privé, des ressources à investir dans la population rurale et à l'appui du développement agricole et rural. Le mandat original du Fonds lui assigne pour objectif premier de permettre à la population rurale pauvre d'améliorer sa sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'accroître ses revenus et de renforcer sa résilience².
4. Le FIDA investit dans des programmes et projets qui sont conçus et exécutés par les gouvernements, les petits agriculteurs et d'autres parties prenantes avec l'aide du FIDA. Les projets financés par le FIDA conjuguent un financement avec l'apport de savoirs et la concertation sur les politiques publiques, sur la base de la propre expérience du FIDA ainsi que des enseignements tirés des meilleures pratiques appliquées ailleurs. C'est cette alliance de financements avec le savoir-faire en matière d'agriculture et de développement rural, centré sur les ruraux pauvres et les petits agriculteurs, qui donne aux interventions du FIDA leur caractère unique. Le cycle des programmes et projets que le FIDA utilise pour fournir son appui financier et technique est l'un des principaux piliers du modèle opérationnel, examiné plus en détail ci-dessous.
5. Le FIDA mobilise des ressources auprès de ses États membres et d'autres institutions par le biais: i) de sa procédure triennale de reconstitution des ressources; ii) des fonds supplémentaires que les États membres et d'autres

¹ Une analyse plus détaillée figure dans Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la neuvième reconstitution (IFAD10/1/R.2), document soumis à la première session de la Consultation sur FIDA10.

² Voir le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015.

institutions peuvent fournir à l'appui de projets et initiatives spécifiques; et iii) de prêts souverains accordés au FIDA. Le volume de ressources mobilisées par le FIDA est toujours plus élevé. Au cours de la période couverte par FIDA8, les propres ressources internes du FIDA, associées aux ressources externes qu'il a mobilisées, lui ont permis de financer un programme de prêts et dons de 3 milliards d'USD. Ce même volume d'opérations est prévu pour FIDA9.

6. Le FIDA considère que l'amplification de ses résultats et de son impact est au cœur de sa mission. Il estime que les partenariats et la concertation sur les politiques sont essentiels pour atteindre ses buts et concrétisent son rôle de catalyseur. En établissant des partenariats et des accords de cofinancement, le Fonds s'efforce de démultiplier ses propres ressources, son expérience et ses savoirs, autant de facteurs critiques pour élargir son impact.
7. Les opérations du Fonds dans les pays sont régies, à un niveau supérieur, par le Cadre stratégique du FIDA, qui est mis à jour périodiquement. Le Cadre stratégique expose le but global et les objectifs stratégiques du FIDA, les thématiques de ses opérations et ses grands principes d'action. L'ensemble des politiques et stratégies que le FIDA a élaborées et actualisées au fil des ans – politiques et directives en matière d'égalité des sexes, stratégie de collaboration avec le secteur privé et politique concernant les peuples autochtones – guident également les interventions du FIDA dans certains domaines thématiques spécifiques.
8. Comme c'est le cas dans d'autres institutions financières internationales (IFI), l'allocation des ressources du FIDA (prêts et dons) aux différents pays est régie par un Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Le SAFP est un système fondé sur des règles et sur un calcul intégrant des critères relatifs aux besoins des pays (mesurés par la population et le revenu national brut [RNB] par habitant) et à leur performance (le cadre général des politiques publiques, la politique de développement rural et la performance du portefeuille). Le SAFP prévoit une allocation annuelle des ressources à l'intérieur d'un cycle de trois ans (correspondant à la période de reconstitution des ressources du FIDA). Un élément spécifique à l'approche du FIDA consiste à assortir un critère spécial, relatif à la performance du secteur rural, d'une forte pondération dans l'évaluation globale des politiques et institutions du pays.
9. Le FIDA considère que sa présence effective dans les pays est indispensable à ses activités. En effet, les agents et les consultants présents sur le terrain sont mieux à même de fournir un soutien continu en matière de formulation des politiques, de conception des projets, de supervision et de partenariats. Par conséquent, le Fonds a accéléré la décentralisation de son organisation dans le cadre du Programme de changement et de réforme qu'il a adopté en 2009. Le FIDA dispose actuellement de 40 bureaux de pays, et il prévoit d'en ouvrir dix autres. Le Fonds travaillant dans 97 pays, il est prévu que la moitié de ces pays soient desservis directement par un bureau de pays. L'autre moitié comprend des pays dans lesquels le programme est de petite taille, ou peut être facilement géré à partir d'un bureau situé dans un pays voisin ou depuis le siège.
10. Le Fonds accorde une priorité élevée au développement continu de son savoir-faire technique. Il réorganise actuellement ses capacités de conseil technique par le biais de sa Division des politiques et du conseil technique (PTA) et de sa Division environnement et climat (ECD), de façon à apporter un soutien au travail de ses divisions régionales. Les changements consistent à intégrer des équipes techniques dans les équipes de gestion des programmes de pays et à développer le savoir-faire interne dans les domaines très demandés, afin de réduire la dépendance vis-à-vis des consultants et d'améliorer la rétention des savoirs au sein du FIDA. Cette nouvelle approche sera poursuivie pendant FIDA10, l'accent étant mis sur la fourniture d'un soutien technique amélioré aux bureaux de pays du FIDA.
11. Les opérations du FIDA dans les pays s'appuient sur une plateforme de prestation de services: gestion financière, gestion des ressources humaines, systèmes de

technologies de l'information et des communications (TIC), et autres services de soutien opérationnel. Cette plateforme de services constitue un autre pilier majeur du modèle opérationnel du FIDA. Dans le cadre de son Programme de changement et de réforme, le FIDA a entrepris une série de changements organisationnels et de réformes de ses processus opérationnels en vue d'améliorer sa plateforme de services.

12. Dans le cadre de FIDA9, une série d'améliorations visant à renforcer le Cadre de mesure des résultats (CMR) sont en cours d'introduction avec, notamment, le lancement en 2013 d'un programme d'études d'évaluation de l'impact. Les données recueillies dans le CMR et leur analyse font l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'administration, le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)³. Les connaissances acquises grâce à la collecte et à l'analyse de ces données vont alimenter la conception des futurs programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), les projets et l'aide à la formulation des politiques; elles sont en outre intégrées à la base de savoirs institutionnelle, contribuant ainsi au travail du FIDA dans d'autres pays.

B. Exécution des programmes et projets – le cycle des programmes et projets du FIDA

13. **Stratégie de pays.** Le graphique 1 illustre le cycle des stratégies, programmes et projets du FIDA, qui commence avec la définition des programmes de pays et des projets et se poursuit avec la mise en œuvre, l'achèvement et le suivi.

Graphique 1

Le cycle des programmes et projets du FIDA



³ Référence du dernier rapport en date: EB 2013/110/R.12, Add.1 et Corr.1.

14. **Les opérations du FIDA dans les pays reposent sur le principe fondamental selon lequel c'est la propre stratégie de développement agricole et rural du pays qui est la pierre angulaire et le moteur des programmes et projets appuyés par le FIDA**⁴. Étant donné que les difficultés posées par le développement agricole et rural, de même que les problèmes rencontrés dans la réduction de la pauvreté rurale, sont spécifiques à chaque pays, le travail du FIDA dans un pays doit nécessairement commencer au niveau du propre programme de développement du pays et de sa stratégie de réduction de la pauvreté. Cette approche permet au FIDA de s'adapter au plan de développement et aux besoins de chaque pays, au niveau national et local. De plus, comme l'appropriation par le pays est essentielle à la réussite de tout plan ou programme, le FIDA estime que c'est seulement en s'intégrant au propre programme de développement agricole et rural du pays que l'appui apporté par le Fonds atteindra ses buts et les résultats attendus⁵.
15. Si le FIDA cherche à répondre aux besoins et aux plans des pays, ses contributions doivent aussi s'inscrire dans son propre Cadre stratégique et suivre ses propres principes. De fait, comme le montre le graphique 1, la formulation du COSOP et le consensus à ce sujet se trouvent au confluent des plans de développement agricole d'un pays et des contributions financières et techniques que le FIDA peut apporter. Ainsi, le COSOP est une réalisation commune du gouvernement, du FIDA et d'autres parties prenantes et partenaires, y compris, dans la plupart des cas, d'autres bailleurs de fonds.
16. Le COSOP constitue le cadre général dans lequel s'inscrivent les opérations du FIDA dans un pays. Il définit les résultats à atteindre par le FIDA et par ses partenaires dans le pays. Il décrit les actions à mener pour concrétiser ces résultats, sous la forme des politiques, programmes et projets qui devront être soutenus par le pays, le FIDA et les autres partenaires de développement du pays. Le COSOP indique en outre les ressources financières qui seront fournies par chacune des parties prenantes. Pour les pays dans lesquels le FIDA mène beaucoup d'opérations, le COSOP est préparé tous les trois à cinq ans.
17. **Conception des projets et politiques.** Les projets que le FIDA finance et les politiques qu'il recommande au niveau d'un pays sont conçus en cohérence avec les objectifs formulés dans le COSOP. La conception des projets et la formulation des politiques recommandées n'émanent pas du seul FIDA mais, de plus en plus, d'équipes qui sont dirigées localement et qui comprennent des agents et des consultants du FIDA ainsi que du personnel d'autres bailleurs de fonds et, dans une mesure croissante, des représentants du secteur privé. Il est attendu de ces partenaires qu'ils cofinancent les projets et apportent leur soutien aux politiques élaborées conjointement.
18. Les procédures d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité que le FIDA applique à chaque projet constituent un élément important du processus de conception des projets. Elles visent à améliorer la qualité des projets, afin que la conception des projets et l'aide à la formulation des politiques soient de la plus haute qualité. À la suite du propre processus d'amélioration de la qualité du FIDA, qui a été récemment réformé pour mieux répondre aux besoins des équipes de pays, la conception du projet est contrôlée par des consultants indépendants – le processus d'assurance qualité – avant soumission au Conseil d'administration. Les

⁴ Le FIDA est souvent sollicité pour fournir une assistance technique lorsqu'un pays formule sa politique agricole ou des politiques infrasectorielles. C'est alors l'occasion pour le FIDA de transmettre son expérience et les enseignements qu'il a tirés de ses propres opérations ainsi que les meilleures pratiques recueillies auprès d'autres partenaires de développement. Un cas récent est l'assistance que le FIDA a fournie au gouvernement ougandais pour formuler la politique nationale en matière de financement rural et de microfinance.

⁵ C'est grâce à cette approche que le FIDA a obtenu, dans le cadre du programme de Paris, des notes élevées pour son alignement sur les programmes des pays, ainsi que des commentaires positifs dans les enquêtes menées auprès des clients dans les pays en développement (voir le document IFAD10/1/R.2, Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la neuvième reconstitution).

projets et les recommandations de politiques jugés déficients sont rejetés ou renvoyés pour révision.

19. Les projets approuvés sont assortis d'un plan de financement qui inclut un prêt ou un don du FIDA, ainsi que des dispositions en matière de cofinancement. Les modalités de financement du FIDA varient en fonction du niveau de revenu des pays. Aux pays à faible revenu, le FIDA fournit soit des dons – pour les pays admis à bénéficier du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)⁶ –, soit des prêts à des conditions particulièrement favorables, dont les modalités sont comparables à celles de l'Association internationale de développement (IDA). Pour les pays à revenu intermédiaire (PRI), les prêts du FIDA sont consentis à des conditions ordinaires, proches des taux d'intérêt du marché et légèrement supérieurs au taux interbancaire offert à Londres (LIBOR)⁷. Quant aux pays dont le RNB est compris entre les pays IDA et les PRI, le FIDA leur accorde des prêts à des conditions intermédiaires. Un minimum de 60% des financements du FIDA doivent être octroyés à des conditions particulièrement favorables ou sous forme de dons.
20. **Exécution des projets et des politiques.** L'aide à la formulation des politiques et le suivi sont de plus en plus intégrés à la conception du projet et à la stratégie de pays. Une fois que l'équipe du projet du FIDA et le gouvernement sont d'accord sur la conception finale du projet, la proposition est soumise pour approbation définitive au Conseil d'administration, étape qui marque le début de la phase de mise en œuvre. L'exécution des programmes et des projets est toujours placée sous la responsabilité du gouvernement ou des autorités locales. Avec l'accord du gouvernement, la responsabilité de l'exécution est parfois déléguée à des ONG ou à des représentants de la société civile ou du secteur privé.
21. **Supervision et appui à l'exécution.** Afin d'aider les gouvernements à mettre en œuvre les projets tels qu'ils ont été conçus et de vérifier que les fonds sont dépensés conformément au plan de financement convenu, les services du FIDA supervisent chaque projet⁸. L'intensité de la supervision du FIDA s'est renforcée ces dernières années, le FIDA ayant commencé à fournir un soutien plus solide à la mise en œuvre, en vue de contribuer à la résolution des problèmes et d'assurer le suivi de son aide à la formulation des politiques. Le processus de supervision comporte en outre des contrôles fiduciaires concernant la gestion financière des projets, les comptes, l'audit, la passation des marchés, l'efficacité de la gestion et la lutte contre la corruption. Un rapport de supervision est préparé pour chaque projet sur la base, notamment, des données collectées par les services du FIDA à partir du dispositif de S&E mis en place pour chaque projet⁹.
22. Le renforcement de la supervision et de l'appui à l'exécution a notamment été possible grâce au développement de la présence du FIDA dans les pays. Le Fonds a en effet observé que la supervision et l'appui à l'exécution, de même que l'aide à la formulation des politiques, étaient plus efficaces lorsqu'ils étaient fournis sur une base continue. Or, une présence effective dans les pays est indispensable pour offrir

⁶ Instauré en 2005, le cadre conjoint Banque mondiale-Fonds monétaire international pour la soutenabilité de la dette est un dispositif standardisé d'analyse de la viabilité de la dette publique et extérieure dans les pays à faible revenu. Il permet d'orienter les décisions d'emprunt de ces pays et de guider les choix des créanciers en matière d'allocation des prêts et dons.

⁷ Le taux de référence du FIDA applicable aux prêts qui ne sont pas consentis à des conditions favorables est calculé en fonction du LIBOR composite spécial pour les droits de tirage spéciaux (DTS) à six mois, augmenté d'une marge variable. La marge appliquée par le FIDA est une moyenne pondérée des marges appliquées par la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) à ses prêts à taux variable pour le même semestre.

⁸ La supervision directe par les services du FIDA a été instaurée au cours de FIDA7 dans le cadre d'une importante modification de son modèle opérationnel. Avant 2005, le FIDA confiait la supervision de ses projets à des "institutions coopérantes". Sa participation se limitait ainsi au financement du projet.

⁹ Un récent rapport d'évaluation d'IOE concernant la décision du FIDA d'assurer la supervision directe de ses projets faisait remarquer que cette décision avait permis au FIDA de se rapprocher du terrain et de mieux appréhender le contexte du pays. Elle a également facilité un suivi plus direct avec les organismes d'exécution et une résolution des problèmes plus rapide. De plus, elle a permis au FIDA de resserrer sa coopération avec d'autres partenaires et de cultiver les partenariats avec de multiples parties prenantes. Voir le document Supervision directe et appui à l'exécution: synthèse d'évaluations, juillet 2012.

un tel soutien¹⁰. La supervision des projets par les services du FIDA a en outre modifié la nature des relations entre le Fonds et les gouvernements bénéficiaires. Elle a ainsi permis au FIDA d'élargir sa collaboration au-delà du financement pour devenir un partenaire encore plus solide, capable d'apporter, aux gouvernements et à d'autres parties prenantes, un appui effectif à la mise en œuvre et une aide efficace à la formulation des politiques.

23. **Achèvement des projets.** La période de mise en œuvre dure généralement de quatre à huit ans, selon les projets. Lorsqu'un projet est achevé, ses résultats et son impact sont évalués (graphique 1) par la direction du FIDA et le gouvernement du pays (autoévaluation), puis vérifiés par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Désormais, ces évaluations portent également sur l'impact de l'aide à la formulation des politiques. Les résultats de l'évaluation font l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'administration, le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). IOE soumet en outre un document distinct au Conseil d'administration, le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Les résultats de l'évaluation réalisée à l'achèvement du projet contribuent à la conception des projets suivants du FIDA dans le pays ainsi qu'à la propre base de savoirs institutionnelle du FIDA.

C. La plateforme de services du FIDA

24. La plateforme de services du FIDA offre les services essentiels qui permettent au Fonds de réaliser ses programmes et projets: gestion des ressources humaines, gestion financière, systèmes de TIC, et autres services de soutien opérationnel tels que voyages et passation des marchés. La prestation efficace de ces services joue un rôle décisif en permettant au FIDA, d'une part, d'exécuter ses programmes et projets de manière efficace et au moindre coût possible et, d'autre part, d'atteindre les objectifs d'efficacité que les États membres ont assignés au FIDA dans le CMR de FIDA9.
25. Dans le cadre du Programme de changement et de réforme de 2009, le FIDA a procédé à un certain nombre de changements organisationnels visant à améliorer la qualité de ses processus opérationnels, à limiter ses coûts et à renforcer son efficacité et son efficacité institutionnelles. Ces divers changements et mesures sont examinés ci-après.
26. **Gestion financière.** L'un des grands changements organisationnels résultant du Programme de changement et de réforme a consisté à créer, en 2011, un Département des opérations financières (FOD) afin de renforcer la gestion financière et le soutien financier aux opérations du FIDA dans les pays. De plus, l'unité du budget a été considérablement renforcée, afin qu'elle puisse mener un processus de préparation budgétaire plus axé sur les résultats et plus stratégique, procéder à une allocation optimale des ressources budgétaires, et améliorer la gestion du budget au quotidien.
27. Suite à la création de FOD, la gestion financière des projets a été placée sous la responsabilité du Contrôleur, de façon à séparer les responsabilités opérationnelles et fiduciaires. FOD est allé plus loin en perfectionnant les méthodes appliquées par le FIDA en matière de soutien à la gestion financière et de décaissement des fonds en faveur des programmes et projets. Dans le cadre du processus de supervision des projets, la qualité de la supervision financière s'est améliorée et le délai de décaissement des fonds après la demande de retrait a été spectaculairement raccourci.
28. FOD a mis en place un nouveau modèle financier reposant sur le principe du flux de trésorerie durable, alignant ainsi les pratiques du FIDA sur celles d'autres IFI. Ce nouveau modèle permet au FIDA d'optimiser la disponibilité de ses ressources

¹⁰ IFAD Country Presence Strategy 2014-2015 (Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays 2014-2015) (EC 2013/81/W.P.7, Add.1, paragraphe 21).

internes pour financer des programmes et des projets, sous réserve que le seuil minimal de liquidité obligatoire soit respecté. FOD a adopté des mesures complémentaires pour renforcer la gestion financière en créant une nouvelle Unité de planification et d'analyse financières (FPA). Cette unité, en effectuant des prévisions financières et une analyse des décisions, veille à ce que l'impact des modalités financières du FIDA soit correctement intégré dans les décisions d'allocation de ressources, dans les efforts de mobilisation de ressources supplémentaires et dans d'autres processus décisionnels stratégiques. Durant FIDA10, il est envisagé de renforcer l'unité FPA pour permettre à FOD de gérer les risques financiers auxquels le FIDA pourrait être confronté dans sa mobilisation de ressources supplémentaires par le recours à des approches innovantes.

29. **Gestion des ressources humaines.** Une gestion efficace des ressources humaines est un élément clé du modèle opérationnel du FIDA, car un fonctionnement efficace exige le déploiement approprié des qualifications, des compétences et du personnel en fonction des objectifs stratégiques et des besoins. À cette fin, le FIDA a entrepris une série de réformes des ressources humaines dans le cadre du Programme de changement et de réforme. Une procédure d'audit des fonctions a été menée en 2010-2011 afin de cartographier la structure et le déploiement du personnel du FIDA. Les informations recueillies ont permis au Fonds de mener, en 2012 et 2013, un exercice annuel de planification stratégique du personnel dans le cadre du processus annuel de préparation du budget.
30. À la suite de ces deux initiatives, le FIDA a rationalisé la dotation en personnel de ses unités organisationnelles en fonction de ses besoins opérationnels. L'exercice annuel de planification stratégique du personnel a permis au FIDA de réduire le nombre de postes correspondant à des fonctions peu prioritaires et d'accroître les effectifs des unités critiques pour le fonctionnement efficace du modèle opérationnel. De plus, compte tenu de l'expansion de la présence du FIDA dans les pays, un pourcentage plus grand du personnel est recruté localement, ce qui entraîne des économies considérables. Le plan stratégique pour le personnel a également permis au FIDA de rééquilibrer la répartition du personnel entre cadres et services généraux, avec un recul significatif de cette dernière catégorie. Pour les principales activités centrales, le recours aux consultants a diminué, un grand nombre des tâches qui leur étaient auparavant confiées étant désormais attribuées au personnel interne. Le renforcement des programmes de formation interne a facilité cette évolution.
31. **Technologies de l'information et des communications.** Le système de TIC du FIDA joue un rôle critique dans le fonctionnement efficace de son modèle opérationnel, tant pour l'exécution de ses programmes et projets que pour la plateforme de services. Une mise à niveau majeure de l'architecture informatique du FIDA est en cours dans le cadre de FIDA9: intégration des plateformes TIC centrales; mise à niveau des systèmes logiciels du FIDA pour apporter aux bureaux de pays un appui plus efficace et efficient; amélioration des systèmes à l'appui des processus opérationnels de S&E; et mise en œuvre des technologies mobiles pour permettre un accès aux systèmes du FIDA dans un contexte de mobilité, au moyen d'une gamme d'appareils tels que les smartphones et les tablettes. Ces améliorations devraient se traduire par une rationalisation considérable des processus opérationnels du FIDA, et donc par des gains d'efficience importants d'ici à la fin de la période couverte par FIDA9.
32. **Autres services d'appui.** Dans le cadre du Programme de changement et de réforme, le FIDA a accordé beaucoup d'attention à l'amélioration de ses processus opérationnels internes, à la réduction des coûts et au raccourcissement des temps de réponse. Toutes les unités organisationnelles du FIDA ont ainsi revu leurs processus opérationnels et administratifs, conformément aux engagements pris au titre de FIDA9. On notera en particulier les efforts déployés pour: améliorer les procédures administratives concernant les organes directeurs; perfectionner le système de passation des marchés du FIDA dans le cadre de l'Équipe chargée des

achats communs des institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome et par une délégation plus poussée des pouvoirs de décision relatifs aux marchés de faible montant; poursuivre la rationalisation et la consolidation de la politique, des règles et des procédures concernant les voyages, y compris une modification des règles régissant les indemnités de voyage; et entreprendre l'examen des processus opérationnels relatifs aux fonctions de gestion des documents et des archives.

III. Efficacité et efficacité du modèle opérationnel du FIDA

33. Grâce à son modèle opérationnel, le FIDA est en mesure d'atteindre une proportion croissante de sa population cible et d'amplifier son impact sur la pauvreté rurale et sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages pauvres. Ce modèle opérationnel a conduit à une réalisation plus efficace du programme de prêts et dons, lequel a considérablement augmenté alors que le budget administratif restait relativement stable. La contribution du FIDA aux programmes de pays, les résultats des projets et l'impact sur le développement sont examinés ci-dessous, sur la base du RIDE 2013¹¹.

A. Contributions aux résultats des programmes de pays et des projets

34. Le RIDE 2013 a recueilli des données sur 253 projets qui étaient en cours en 2012. Le nombre total de bénéficiaires de projets financés par le FIDA s'est élevé en 2012 à 78,7 millions de personnes – une augmentation de 33% par rapport à 2011, et un nombre qui représente quelque 87% de l'objectif pour 2015, fixé à 90 millions. Au total, l'engagement financier en faveur des projets en cours d'exécution s'élève à environ 12,3 milliards d'USD, dont 5,4 milliards d'USD pour la part du FIDA. Les autres contributions émanent d'institutions financières nationales et de gouvernements (3,9 milliards d'USD, 32%), et de bailleurs de fonds internationaux (2,9 milliards d'USD, 24%).
35. Les activités dans le cadre des programmes et projets auxquelles ont participé un grand nombre de bénéficiaires sont les suivantes: gestion des ressources naturelles (3,2 millions de participants); technologies de production végétale (4,5 millions de personnes formées); technologies de production animale (2,6 millions de personnes formées); services financiers ruraux (5,5 millions d'épargnants volontaires et 2,46 millions d'emprunteurs actifs); commercialisation (près de 20 000 groupements créés); microentreprises (1,5 million de personnes formées au commerce et à l'entrepreneuriat); et gestion communautaire (2,7 millions de personnes formées).
36. En ce qui concerne la répartition des bénéficiaires entre hommes et femmes, la proportion de femmes a augmenté, et la répartition globale entre hommes et femmes s'établit maintenant dans un rapport de 51 pour 49. La progression rapide, ces dernières années, de la proportion de femmes s'explique en partie par le fait qu'elles bénéficient beaucoup plus des services de finance rurale, tendance qui s'inscrit dans le droit fil des politiques du FIDA en matière d'égalité entre les sexes et de ciblage.
37. On constate une hausse marquée du nombre de personnes bénéficiant des services liés aux microentreprises, des activités de commercialisation et du renforcement des institutions communautaires. Ces tendances reflètent la part croissante des projets de filières dans le portefeuille et l'accent mis sur l'adoption d'une approche de ciblage plus inclusive.

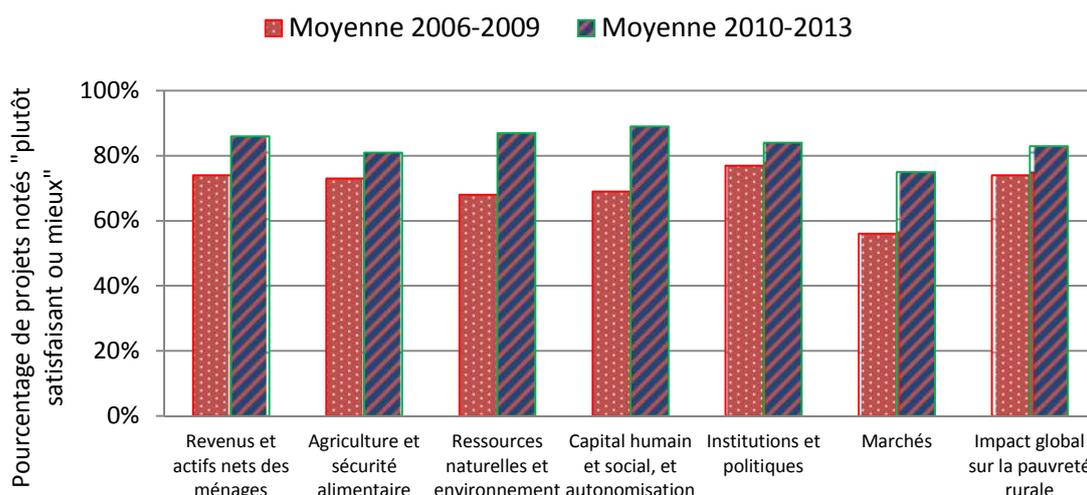
¹¹ Les questions examinées dans cette section font l'objet d'une présentation plus détaillée dans le document Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la neuvième reconstitution (FIDA10/1/R.2), soumis à la première session de la Consultation sur FIDA10, en février 2014.

B. Contributions aux résultats et à l'impact en matière de développement

38. Le FIDA évalue la performance des projets, lors de leur achèvement, en se référant à des indicateurs généralement reconnus tels que pertinence, efficacité, efficience, impact sur la pauvreté rurale, égalité des sexes, durabilité des avantages, innovation et apprentissage, reproduction et transposition à plus grande échelle, et performance des pouvoirs publics. On trouvera ci-après un résumé des résultats présentés dans le RIDE 2013.
39. Au regard du critère de performance des projets intitulé "plutôt satisfaisant ou mieux", le RIDE 2013 indique que, au cours des quatre dernières années (2010-2013), la performance des projets en termes d'impact sur la pauvreté rurale a connu une amélioration spectaculaire par rapport aux quatre années précédentes (2006-2009). Comme le montre le graphique 2 ci-dessous, les améliorations sont particulièrement prononcées pour ce qui concerne: le capital humain et social et l'autonomisation; les marchés; les ressources naturelles et l'environnement; et les revenus et biens des ménages. En matière de sécurité alimentaire et de productivité agricole, la performance a également progressé. Il convient de souligner la nette amélioration de l'accès aux marchés, qui reflète les efforts accrus déployés par le FIDA pour permettre aux petits agriculteurs d'accéder aux marchés.

Graphique 2

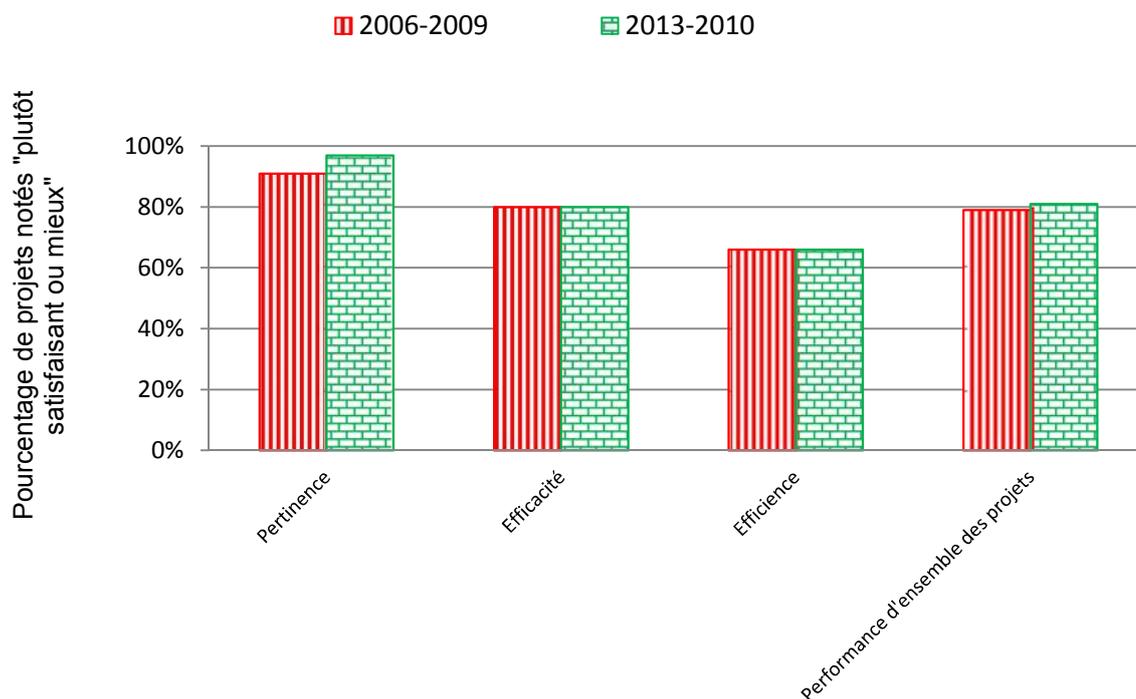
Tendances récentes de l'impact sur la pauvreté rurale



Source: Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2013/110/R.12/Rev.1), 2013

40. Les résultats sont mitigés en ce qui concerne la performance des projets au regard d'autres indicateurs de l'impact sur le développement – pertinence, efficacité, efficience et impact d'ensemble des projets. La pertinence des projets reste élevée et enregistre une amélioration; l'efficacité et l'impact d'ensemble des projets ont reçu une note plus basse, mais sont restés stables; les résultats en termes d'efficience demeurent relativement faibles et constituent l'un des principaux domaines nécessitant une amélioration. La performance globale des projets demeure élevée et stable.

Graphique 3
Performance des projets

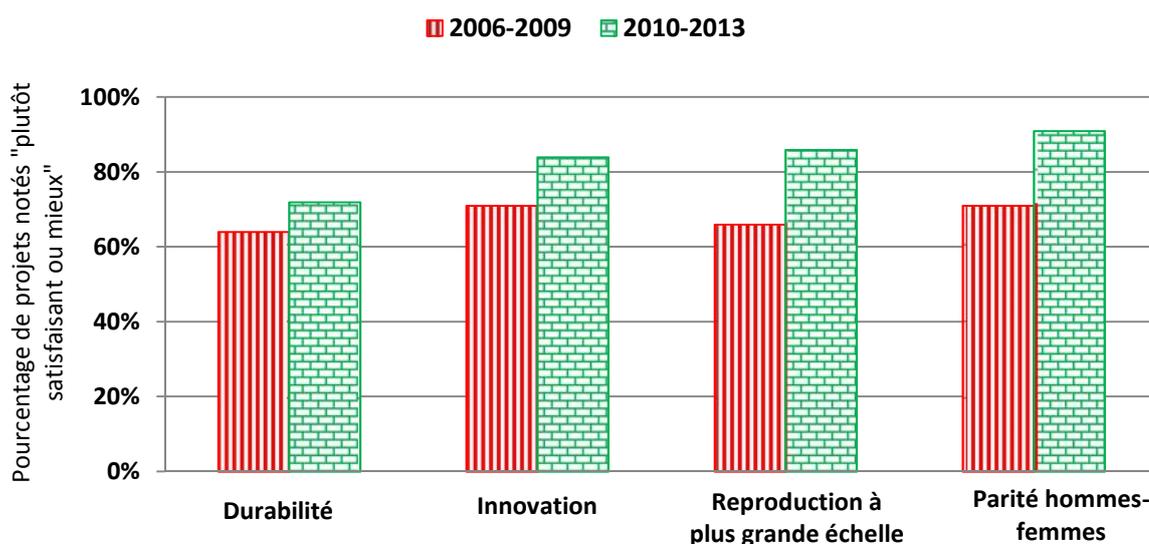


Source: Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2013/110/R.12/Rev.1), 2013.

41. La performance des projets en termes d'égalité des sexes, d'innovation, de reproduction à plus grande échelle et de durabilité a enregistré des progrès significatifs. Plus précisément, un bond en avant spectaculaire a été fait sur les plans de la reproduction à plus grande échelle et de l'innovation. La performance sur le plan de l'égalité des sexes a enregistré une amélioration similaire. Des progrès ont également été réalisés en matière de durabilité et d'appropriation.

Graphique 4

Tendances récentes concernant la durabilité, l'innovation, la reproduction à plus grande échelle et l'égalité des sexes



Source: Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (EB 2013/110/R.12/Rev.1), 2013

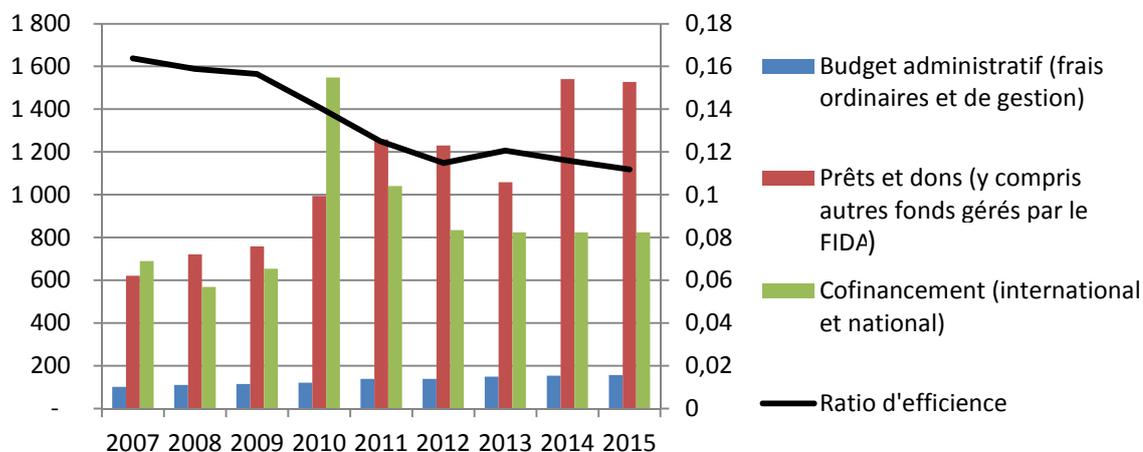
42. **Performance des projets au regard des cibles fixées pour 2015.** Les résultats atteints en 2013 pour ce qui est de la pertinence et de l'égalité des sexes sont supérieurs aux objectifs fixés pour 2015 par la Consultation sur FIDA9. Pour ce qui concerne l'impact sur la pauvreté rurale, l'innovation, la reproduction à plus grande échelle, et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, les résultats effectifs sont supérieurs aux valeurs de référence et permettent d'affirmer que l'on est en bonne voie d'atteindre les objectifs fixés pour 2015. En ce qui concerne la durabilité, les tendances à long terme sont positives et le niveau déjà atteint est assez proche de l'objectif fixé pour 2015. Pour ce qui est de l'efficacité, le niveau actuel est similaire aux valeurs de référence. En revanche, l'efficacité des projets et la performance des pouvoirs publics sont à des niveaux inférieurs à la fois aux valeurs de référence et aux objectifs pour 2015. En somme, bien que la plupart des indicateurs montrent une amélioration par rapport aux valeurs de référence, indiquant une tendance à la hausse de la performance, des efforts supplémentaires doivent être déployés pour atteindre les objectifs fixés pour 2015 en termes d'efficacité économique des projets et de performance des pouvoirs publics.

C. Efficience du modèle opérationnel du FIDA

43. Le graphique 5 illustre la croissance du programme de prêts et dons du FIDA, le volume de cofinancement généré et le ratio global d'efficience du FIDA – défini comme le rapport entre le budget administratif et le programme de prêts et dons – au cours de la période 2007-2013, ainsi que les projections pour 2014 et 2015. Comme on le voit, l'efficience institutionnelle s'est considérablement améliorée, puisque le ratio d'efficience est passé de plus de 16% en 2007 à 12% en 2013. Il devrait encore diminuer en 2014 et 2015¹².
44. Ces progrès s'expliquent par la forte expansion du programme de prêts et dons et du programme de travail au cours des sept dernières années, menée dans un contexte de faible croissance, voire de stabilité du budget administratif. Les améliorations de l'efficience globale sont attribuables à un certain nombre de mesures prises par le FIDA au cours des dernières années: i) maîtrise de l'augmentation des effectifs du siège et – dans le cas du Département de la gestion des programmes (PMD) – recours accru au personnel recruté localement dans les bureaux de pays; ii) réduction des versements aux institutions coopérantes; et iii) amélioration de l'efficience des processus opérationnels clés.

Graphique 5

Budget administratif (frais ordinaires et de gestion) par rapport au programme de prêts et dons (y compris les autres fonds gérés par le FIDA et le cofinancement)
(en millions d'USD; ratio d'efficience [%] mesuré sur l'axe de droite)



¹² Cela dépendra en partie du volume de ressources supplémentaires que le FIDA réussira à mobiliser pour financer un programme de prêts et dons de 3 milliards d'USD au minimum au cours des deux dernières années de la période couverte par FIDA9.

45. Le financement de projets de plus grande envergure a également contribué à améliorer l'efficacité. Le nombre de projets d'investissement approuvés par le Conseil d'administration a peu évolué depuis 2007, mais la taille moyenne des projets d'investissement a augmenté. Les dépenses administratives du FIDA par projet n'augmentant pas au même rythme que la croissance du montant des prêts ou des dons, les projets de plus grande envergure permettent au FIDA d'engager et de décaisser plus d'argent par dollar des États-Unis de dépenses administratives.

IV. Améliorer le modèle opérationnel du FIDA au cours de FIDA10

46. Il apparaît clairement, d'après les conclusions du RIDE présentées ci-dessus, que le FIDA a élaboré, au fil des ans, un modèle opérationnel qui lui permet d'apporter, avec efficacité et efficacité, une réelle valeur ajoutée. Ainsi, le Fonds est parvenu à développer ses opérations en mobilisant un volume considérable de ressources auprès de ses États membres. Il a noué de solides relations avec les gouvernements et les petits agriculteurs, ce qui lui a permis de concevoir et de mettre en œuvre ses programmes et ses projets en s'assurant la pleine participation de toutes les parties prenantes. Il a également réussi à démultiplier ses propres ressources afin d'accroître l'investissement dans l'agriculture familiale. Enfin, ces dernières années, dans le cadre du Programme de changement et de réforme, il a pris des mesures visant à améliorer l'efficacité de sa plateforme de services.
47. Cependant, en dépit des progrès accomplis, le FIDA va devoir, au cours de la période couverte par FIDA10, adopter de nouvelles mesures pour améliorer ce modèle opérationnel, afin de consolider les avancées et de se donner les moyens de saisir des possibilités croissantes et de faire face à de nouveaux défis¹³. Ces mesures ne consisteront pas en de nouvelles approches, radicalement différentes. Au contraire, il est proposé de consolider les initiatives prises ces dernières années et d'intégrer dans le cours normal des activités des méthodes clés telles que la reproduction à plus grande échelle, qui sont étudiées et mises à l'essai depuis quelque temps¹⁴. Les principales actions proposées pour FIDA10 sont examinées ci-après.

A. Améliorer l'exécution des programmes et projets

48. **Reproduction à plus grande échelle et durabilité**¹⁵. Afin d'amplifier son impact sur un plus grand nombre de ruraux pauvres, le FIDA devra accorder davantage d'attention à la reproduction à plus grande échelle des programmes couronnés de succès ainsi qu'à la formation de partenariats plus larges. Seuls les programmes ayant obtenu de bons résultats et fait la preuve de leur durabilité devraient être reproduits à plus grande échelle. À cette fin, le FIDA prendra des mesures pour s'assurer que chaque programme de pays et chaque projet envisage et planifie la reproduction à plus grande échelle, au lieu de supposer simplement que les bonnes idées et les projets réussis seront transposés à plus grande échelle par les pouvoirs publics ou d'autres parties prenantes. Au cours de FIDA10, toutes les stratégies de pays et tous les projets devront, dès leur conception, comporter une stratégie explicite de reproduction à plus grande échelle, qui sera évaluée *ex ante* et appliquée en cas de réussite du programme ou projet. Les progrès accomplis dans la réalisation de cette stratégie feront l'objet d'un suivi intégré à la supervision du projet. Le partage des savoirs joue un rôle important dans la reproduction à plus grande échelle; c'est pourquoi les travaux proposés sur la gestion des savoirs (voir

¹³ Pour un examen plus approfondi des possibilités et des enjeux, voir Vision stratégique du FIDA 2016-2025: favoriser la transformation durable et sans exclusive du monde rural (IFAD10/2/R.2).

¹⁴ Voir Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la neuvième reconstitution (FIDA10/1/R.2), document soumis à la première session de la Consultation sur FIDA10, en février 2014.

¹⁵ Un document sur la reproduction à plus grande échelle sera présenté à la troisième session de la Consultation sur FIDA10, en octobre 2014.

- ci-après) seront une composante importante du programme de reproduction à plus grande échelle.
49. **Concertation avec les pays.** Un programme renforcé de reproduction à plus grande échelle impose de définir soigneusement les facteurs nationaux qui permettront d'obtenir un impact à grande échelle, ainsi que les mécanismes institutionnels locaux qui peuvent fonctionner de manière viable à grande échelle. Des projets de relativement petite dimension peuvent aboutir indépendamment d'un contexte national déficient en matière de politiques publiques, mais ce n'est pas le cas de programmes à grande échelle. Le FIDA devra donc s'impliquer davantage dans la concertation avec les pays, fournir des conseils sur la mise en œuvre des politiques et contribuer à construire des capacités nationales et locales afin d'améliorer le contexte des politiques agricoles et de développement rural.
 50. **Concertation mondiale.** Le contexte des politiques de développement agricole et de lutte contre la pauvreté rurale au niveau national est en grande partie façonné par les débats et les résultats en la matière à l'échelle mondiale. C'est pourquoi le FIDA joue un rôle de plus en plus actif dans la concertation mondiale sur les politiques publiques, afin d'influer sur l'ordre du jour et ce, en faveur des intérêts des petits agriculteurs et, plus généralement, des hommes et des femmes vivant en milieu rural. Le FIDA apporte à ce dialogue ses savoirs et les enseignements tirés de son expérience opérationnelle concrète. Cette dynamique sera intensifiée dans le cadre de FIDA10 par la mise en œuvre d'une stratégie de recherche et publications, visant à exploiter plus systématiquement les savoirs accumulés par le FIDA.
 51. Durant la période couverte par FIDA9, le Fonds a intensifié sa présence dans les processus internationaux relatifs aux politiques publiques, en participant aux délibérations du G8 et du G20; à l'Équipe spéciale de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire; à la formulation des objectifs du programme de développement pour l'après-2015; et au groupe de pilotage du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire. Le FIDA a collaboré avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour publier des documents sur la problématique hommes-femmes dans l'agriculture, et notamment *La Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. Par ailleurs, il a soutenu les travaux du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA). Le FIDA apporte un point de vue très spécifique dans les débats mondiaux sur l'agriculture, du fait de sa spécialisation sur les petits agriculteurs, les ruraux pauvres, femmes et hommes, et les peuples autochtones. Les avis et conseils du FIDA sont de plus en plus recherchés à cet égard, ainsi qu'en matière de changement climatique, de questions foncières et de partenariats public-privé. Tous ces travaux continueront d'être développés au cours de FIDA10.
 52. **Partenariats.** Le FIDA opère dans un contexte de plus en plus dynamique, dont les économies en croissance et les environnements fragiles dessinent de nouveaux contours. Parallèlement à ces complexités, de nouvelles voix se font entendre de la part de donateurs non traditionnels, et le secteur privé manifeste un intérêt croissant pour le développement agricole. Afin de renforcer davantage son rôle de catalyseur pour l'investissement rural dans un tel environnement et de favoriser la reproduction à plus grande échelle de ses projets couronnés de succès, le FIDA sera amené à développer ses partenariats. En mobilisant une gamme plus large de partenaires, il pourrait non seulement accroître l'investissement dans l'agriculture familiale, mais aussi profiter d'une plus grande variété de compétences techniques pour la conception et la mise en œuvre des programmes.
 53. S'appuyant sur les enseignements et les réussites de FIDA9, le Fonds nouera des partenariats dans tous les projets qu'il finance. Il donnera une dimension stratégique à ses partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome en collaborant sur des questions clés avec la FAO et le Programme alimentaire mondial, en fonction des avantages comparatifs propres à chaque institution. Il cherchera à collaborer sur de nouveaux flux de financements

- innovants et mènera un dialogue plus stratégique avec les partenaires du secteur privé – donateurs et entreprises – afin d’en retirer des avantages pour les groupes et les petits producteurs ruraux. Pour ce faire, le FIDA tirera parti du capital social et de la confiance qu’il a accumulés au long de ces décennies d’investissement dans l’agriculture et le monde rural.
54. D’après l’expérience du FIDA, la création de partenariats demande du temps et des ressources. Afin d’atteindre ses objectifs en matière de partenariats au cours de FIDA10, il investira davantage dans ses capacités de négociation et de création d’incitations internes en vue d’élargir l’utilisation stratégique et pratique des partenariats.
55. **Des approches différenciées pour les États fragiles, les pays à faible revenu et les PRI**¹⁶. Les États membres ont appelé le FIDA à différencier davantage ses approches vis-à-vis des États fragiles ou en situation de conflit, des autres pays à faible revenu et des PRI. Comme indiqué plus haut, la méthode suivie par le FIDA pour élaborer ses programmes et projets consiste à aligner ses interventions sur la stratégie agricole du pays par le biais d’un COSOP élaboré conjointement. Le FIDA est ainsi en mesure d’ajuster ses interventions et son soutien en fonction des besoins exprimés et de la stratégie de chaque pays partenaire. Les enseignements que le FIDA a tirés de ses opérations dans les États fragiles et les PRI, ainsi que l’orientation de ses opérations futures dans ces pays, sont examinés ci-dessous.
56. Les États fragiles relèvent de différentes catégories: ils peuvent faire partie des PRI ou des pays à faible revenu. Ils peuvent être confrontés à une fragilité à l’échelle nationale ou régionale ou dans des zones spécifiques; ils peuvent être fragiles à certains égards et solides sous d’autres angles; en outre, la fragilité peut être une situation passagère qui se reproduit. Certains États fragiles sont également des pays en situation d’après conflit. En 2013, l’évaluation de la performance des projets du FIDA dans les États fragiles a révélé que le problème principal résidait dans la faible capacité de mise en œuvre des projets et programmes: les projets étaient moins susceptibles d’être bien gérés et ils avaient beaucoup moins de chances d’être durables une fois les financements des bailleurs de fonds arrivés à terme. Sur la base de ce constat, le FIDA a décidé de mettre l’accent sur le renforcement des capacités et des institutions dans les États fragiles et continuera de le faire dans le cadre de FIDA10. Le partenariat développé avec la FAO au cours de la période couverte par FIDA9, en vue de fournir une assistance technique pratique aux projets dans cinq États fragiles, sera étendu à tous les États fragiles dans lesquels le FIDA intervient. Outre la FAO, d’autres fournisseurs de services devraient également être impliqués dans ce partenariat. L’assistance devrait porter sur le renforcement des capacités au niveau des projets et des gouvernements, en vue d’améliorer la gestion des projets et des politiques agricoles.
57. L’évaluation de la performance des projets dans les États fragiles a également révélé que l’avantage comparatif du FIDA dans ces pays résidait dans sa capacité à lutter contre la pauvreté du point de vue des pauvres. Les projets du FIDA dans les États fragiles sont axés sur le renforcement de la résilience et de la capacité à faire face aux chocs. Plus précisément, le FIDA aide les populations à résister à ces chocs par le biais de leurs propres organisations locales, plutôt qu’en comptant uniquement sur l’aide du gouvernement. L’évaluation a constaté que la performance des projets du FIDA était meilleure lorsque les projets étaient: i) mis en œuvre au niveau communautaire en favorisant l’autonomisation des communautés; ii) axés sur une forte participation communautaire, en particulier des femmes rurales; et iii) mis en œuvre aux côtés de partenaires tels que des ONG et des organisations de la société civile qui venaient compléter l’action des pouvoirs publics et du FIDA.

¹⁶ Voir les annexes I et II pour un examen plus détaillé de l’approche du FIDA dans les pays en situation de fragilité et les PRI.

58. Le FIDA continuera de consolider ces atouts pour mieux soutenir les efforts de développement des États fragiles. En règle générale, les États fragiles ont également besoin de projets plus simples, d'une plus grande implication du FIDA en matière de supervision et d'une approche plus souple de l'appui à l'exécution. Le FIDA a inclus la fragilité d'un pays comme critère de choix pour la mise en place des bureaux de pays¹⁷.
59. IOE procède actuellement à une évaluation de l'action du FIDA dans les États fragiles, qui sera publiée en 2014. Sur la base de l'examen des conclusions du rapport, la direction du Fonds préparera une stratégie pour l'action du FIDA dans les États fragiles, qui intégrera les recommandations de l'évaluation. Cette stratégie sera soumise au Conseil d'administration en 2015, avant le début de la période couverte par FIDA10.
60. À l'autre extrémité du spectre, les PRI sont un groupe encore plus hétérogène, allant de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, comme le Swaziland, à des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, comme la Turquie et la République bolivarienne du Venezuela. Certains PRI appartiennent également à la catégorie des États fragiles. En matière d'agriculture et de réduction de la pauvreté, les PRI sont également confrontés à des besoins divers. L'approche du FIDA consiste à adapter son soutien au contexte et aux besoins particuliers de chaque pays, plutôt que de suivre un système standardisé d'assistance aux PRI.
61. Le FIDA estime qu'il doit poursuivre son action dans les PRI pour les raisons suivantes: a) un grand nombre de ruraux pauvres vivent dans les PRI, notamment des petits agriculteurs; b) les PRI ont exprimé le souhait de bénéficier des services du FIDA et ce sont des membres en bonne et due forme; c) certaines régions des PRI sont fragiles; d) les pays à faible revenu peuvent tirer des leçons importantes de l'expérience de développement des PRI; e) ils contribuent à la sécurité alimentaire mondiale et participent à la lutte contre les menaces du changement climatique; et f) ils contribuent de manière significative à la viabilité financière du FIDA grâce au remboursement des prêts et aux contributions en hausse au titre des reconstitutions.
62. Conformément à son mandat, le FIDA intervient dans les régions les plus pauvres et les plus reculées des PRI. La plupart du temps, ces régions diffèrent peu des zones rurales dans les pays à faible revenu, en termes de moyens de subsistance des ruraux pauvres et des défis du développement rural auxquels ils sont confrontés. Le FIDA a appuyé de grands projets de développement rural dans plusieurs PRI, qui ont eu un impact significatif sur l'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales pauvres. Le Fonds a également réussi à promouvoir des stratégies de développement rural plus inclusives en établissant une concertation avec plusieurs PRI, en vue de créer un environnement politique plus favorable aux petits exploitants agricoles. Le Fonds poursuivra son action en ce sens au cours de la période couverte par FIDA10, conformément à la politique du FIDA en matière d'engagement auprès des pays à revenu intermédiaire¹⁸.
63. Le FIDA a mis en place un programme d'assistance technique remboursable à destination principalement des PRI qui souhaitent uniquement recevoir des conseils techniques. Le Fonds prépare actuellement les premiers projets dans le cadre de ce programme, en concertation avec l'Algérie, la Chine et Maurice. Ils seront étendus pendant la période couverte par FIDA10. Le FIDA a également modifié ses Conditions générales applicables au financement du développement agricole afin de faciliter les prêts aux PRI dans des devises autres que les droits de tirage spéciaux, un souhait émis par plusieurs PRI de la région Amérique latine. IOE a récemment terminé une synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA auprès des

¹⁷ Sur les 40 bureaux de pays du FIDA, 18 sont dans des États fragiles, et, sur les dix bureaux de pays supplémentaires prévus, six seront établis dans des États fragiles. Près de la moitié des bureaux de pays du FIDA opéreront donc dans les États fragiles.

¹⁸ EB 2011/102/R.3/Rev.1.

- pays à revenu intermédiaire. La synthèse d'évaluations vise deux objectifs principaux: i) tirer des enseignements et des éclairages concernant les possibilités et les défis liés à l'engagement FIDA auprès des PRI; et ii) identifier les questions à approfondir en matière d'orientations stratégiques, de priorités et d'instruments pour renforcer l'engagement du FIDA dans les PRI à l'avenir. Suite à l'examen des conclusions d'IOE par le Conseil d'administration, la stratégie du FIDA pour les PRI sera mise à jour et soumise à l'approbation du Conseil d'administration en 2015.
64. En outre, tel que proposé dans le document complémentaire du programme de travail de FIDA10, la direction invitera le Conseil d'administration à examiner la formule utilisée pour calculer l'allocation au titre du SAFR, qui détermine la part des ressources allouées aux PRI par rapport aux autres catégories de destinataires des fonds du FIDA.
65. **Politique en matière de dons.** Les dons du FIDA sont un instrument clé au service de la concertation sur les politiques, de l'innovation, du partage des savoirs et du renforcement des capacités nationales en matière d'agriculture et de développement rural. À l'heure actuelle, la direction procède à un examen de la Politique du FIDA en matière de dons en vue d'améliorer leur efficacité et leur efficacité. La direction prendra également en compte les recommandations de l'évaluation qu'IOE est en train de réaliser. Sur la base des conclusions de ces deux évaluations, la direction définira une politique claire en matière de dons, qui sera mise en œuvre en 2015 et au cours de la période couverte par FIDA10. Ce plan d'action, qui sera soumis au Conseil d'administration, permettra d'améliorer l'orientation du programme de dons et de parvenir à une meilleure harmonisation avec la vision stratégique, le cadre de connaissances et les investissements au niveau des pays du FIDA, en vue de renforcer son impact.
66. **Gestion des savoirs.** La collecte et le partage des savoirs sur le développement durable de la petite agriculture sont des axes clés de l'ajout de valeur du FIDA. Ces activités sont essentielles pour concevoir et mettre en œuvre des projets rentables et favoriser une concertation ciblée sur les conditions institutionnelles et politiques de leur succès. Elles constituent une dimension essentielle de la reproduction à plus grande échelle. Elles sont en outre indispensables pour valoriser la concertation à l'échelle mondiale et régionale sur le développement et le rôle des petits agriculteurs pour parvenir à une croissance économique équitable et durable.
67. De par son mandat et son avantage comparatif en matière de développement de la petite agriculture, le FIDA a beaucoup à apporter à ses partenaires de développement. À cet effet, le Fonds rassemble et partage les connaissances tirées de son expérience de façon plus systématique. Récemment mis en place, le Département de la stratégie et de la gestion des savoirs collabore avec d'autres institutions pour analyser les facteurs qui déterminent actuellement les processus de transformation du monde rural et leurs possibles implications pour les stratégies de développement rural à long terme; il conduit une initiative du FIDA visant à améliorer la rigueur de la documentation et de l'analyse des interventions réalisées dans le passé, et de leurs motivations. Dans le cadre de FIDA10, ces activités feront partie intégrante du travail du Fonds, en lien avec l'amélioration des systèmes de S&E au niveau des projets. Ces savoirs seront partagés systématiquement afin de développer une compréhension plus approfondie et plus globale du rôle de l'agriculture familiale dans les grands systèmes de production, de transformation et de distribution des produits agricoles.
68. **Suivi-évaluation et analyse de l'impact.** Au cours de la période couverte par FIDA10, le Fonds fournira un appui systématique aux systèmes de S&E au niveau des pays et des projets, pour garantir la qualité des données produites et diffusées auprès des gouvernements, des partenaires et du FIDA. Actuellement, ces systèmes sont souvent faibles. Le Fonds déploiera donc des efforts supplémentaires pour renforcer ses capacités à cet égard. Ces efforts devraient améliorer la fiabilité des données dont dispose le FIDA pour déterminer l'impact de ses programmes et projets. En outre, les évaluations rigoureuses de l'impact entreprises au cours de

FIDA9 sur 30 projets achevés seront élargies dans le cadre de FIDA10 à au moins un projet achevé dans chaque pays où le FIDA intervient, jusqu'à un maximum de 50 évaluations de l'impact. Celles-ci serviront de manière systématique à orienter l'action du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle et de conseils sur les politiques, ainsi que pour soutenir les évaluations de l'impact de la pauvreté. Ces évaluations seront également diffusées dans le cadre du partage des savoirs.

69. **Efficienc e des projets.** Au cours de la période couverte par FIDA10, un accent particulier sera porté à l'efficienc e des projets, qu'IOE a identifié comme étant le domaine le moins performant des projets financés par le FIDA. Tous les projets seront soumis à une évaluation économique durant la phase de conception, et ceux qui seront jugés inefficients du point de vue économique seront éliminés avant d'être soumis au Conseil d'administration. L'analyse économique des projets sera actualisée périodiquement durant la phase de mise en œuvre. Lorsque la viabilité du projet ne sera plus évidente, il conviendra d'en réviser la conception, voire d'annuler le projet dans les cas extrêmes.
70. **Architecture relative à l'égalité des sexes.** Le travail du FIDA sur le terrain en matière d'égalité des sexes a donné de bons résultats, et le Fonds souhaite intensifier son action afin de promouvoir l'égalité des sexes dans tous les aspects des opérations qu'il mène dans les pays (voir IFAD10/2/R.4, programme de travail de FIDA10). Le FIDA continuera de renforcer son architecture relative à l'égalité des sexes, aussi bien au siège que dans ses bureaux de pays et les unités de gestion des projets. Dans le sillage de l'impulsion donnée au cours de la période couverte par FIDA9, le Fonds s'efforcera de soutenir les initiatives visant à mettre en place un mécanisme plus systématique de suivi de la performance des projets en matière d'égalité des sexes, de la conception à l'achèvement des projets. Il intégrera les préoccupations relatives à l'égalité des sexes dans ses activités de partage des savoirs et de renforcement des capacités. S'agissant des données de S&E et de l'évaluation de l'impact, il se placera toujours davantage dans une perspective hommes-femmes; il continuera à rassembler des informations et à partager les savoirs et les récits recueillis sur le terrain à propos de l'impact des projets sur l'égalité des sexes. Le rapport annuel sur la Politique du FIDA en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes continuera d'être intégré chaque année au RIDE.
71. Par ailleurs, le FIDA prendra également appui sur les activités entreprises pendant FIDA9 pour procéder à une analyse préalable de la prise en compte des questions sexospécifiques dans son portefeuille de prêts et son budget administratif. Le FIDA lancera un module d'apprentissage en ligne sur la diversité et les questions liées au genre en vue d'améliorer l'environnement de travail et la performance organisationnelle du FIDA. Le Fonds continuera d'intégrer l'égalité des sexes dans la formation à la gestion du cycle de projet.
72. **Intégration de l'adaptation au changement climatique.** Ces dernières années, le FIDA a réalisé des progrès considérables en matière d'intégration des questions liées au changement climatique et à l'environnement dans ses opérations. Des approches novatrices ont été adoptées pour favoriser la résilience climatique et une utilisation durable des ressources naturelles par le biais du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). Ce travail se poursuivra au cours de la période couverte par FIDA10.
73. Sur la base des progrès accomplis à ce jour, le FIDA s'efforcera également d'inclure la dimension du changement climatique dans toutes ses interventions afin de l'intégrer totalement dans son modèle opérationnel. Les dimensions environnementales et climatiques ont déjà été ajoutées en 2013 à la définition de la durabilité dans les directives relatives à l'examen du portefeuille. En outre, grâce à de récentes améliorations dans la conception des COSOP et des projets, et en

grande partie grâce à l'ASAP¹⁹, désormais seul un tiers des nouveaux projets ne comporte pas encore d'évaluation suffisante des risques climatiques ni de mesures d'atténuation de ces risques. L'objectif est de réduire ce nombre à zéro au cours de la période couverte par FIDA10. Le document qui présente le programme de travail établit un plan en 10 points visant à atteindre une intégration à 100% d'ici à 2018, c'est-à-dire d'ici la fin de la période couverte par FIDA10.

74. **Participation du secteur privé.** À mesure que le FIDA étend sa collaboration avec le secteur privé au niveau local, national et international, des ajustements devront être apportés à son modèle opérationnel pour assurer le plein engagement de tous les participants. Dans le cadre de FIDA10, il est prévu que le Fonds élabore de nouveaux instruments financiers qui devraient lui permettre de collaborer plus efficacement avec le secteur privé, en particulier pour promouvoir les partenariats public-privé-producteurs. À cette fin, le FIDA s'efforcera de renforcer les compétences de son personnel en la matière et d'apporter les modifications nécessaires à ses processus opérationnels afin d'optimiser son efficacité.
75. **Coopération Sud-Sud et triangulaire.** Dans le cadre de FIDA9, le Fonds a renforcé son soutien à la coopération Sud-Sud et triangulaire, conformément au document présenté à la troisième session de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA en 2011 (voir Coopération Sud-Sud dans le modèle opérationnel du FIDA [REPL. IX/3/R.3]). Dans le cadre de FIDA10, le Fonds prévoit d'étendre ses activités dans ce domaine, en tant que partie intégrante de son modèle opérationnel. Des discussions ont été entamées avec les États membres intéressés, en vue d'établir un fonds d'affectation spéciale à l'appui de ces efforts. Selon le FIDA, la coopération Sud-Sud et triangulaire devrait devenir une composante majeure de son modèle opérationnel.

B. Améliorer la plateforme de services du FIDA

76. Suite à la Consultation sur FIDA9 et à l'achèvement de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E), menée par IOE en 2013, le Fonds a élaboré un Plan d'action consolidé pour l'amélioration de son efficacité opérationnelle et institutionnelle. Le plan d'action couvre à la fois le cycle d'exécution des programmes et des projets et sa plateforme de services. Les mesures que le FIDA prendra au cours de la période de FIDA10 pour améliorer le cycle des programmes et des projets ont été discutées ci-dessus. Les actions à entreprendre pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de sa plateforme de services sont présentées ci-dessous. Elles incluent la gestion financière, la gestion des ressources humaines, l'architecture informatique du FIDA ainsi que d'autres processus opérationnels.
77. **Gestion financière.** Les systèmes de gestion financière du FIDA feront l'objet d'un renforcement au cours de la période couverte par FIDA10. Le Fonds poursuivra le renforcement de ses capacités en matière de gestion financière des programmes et des projets et continuera de fournir un appui en temps opportun à la conception et à la mise en œuvre des projets²⁰. À mesure que le FIDA mettra en place des modalités de financement innovantes, il s'efforcera de renforcer ses capacités en matière d'analyse des risques et de gestion de ces ressources.

¹⁹ Le FIDA a accompli d'excellents progrès dans le domaine du changement climatique: la moitié de tous les nouveaux COSOP et un tiers de tous les nouveaux projets ont pleinement intégré le changement climatique dans leur conception; les directives relatives à l'examen du portefeuille ont été actualisées pour inclure le changement climatique; un marqueur "climat" a été introduit dans l'assurance qualité; des indicateurs d'adaptation au climat ont été ajoutés au Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI); un tiers des membres du personnel du cadre organique du FIDA ont été formés à l'adaptation au changement climatique; et un module de formation en ligne a été lancé.

²⁰ On peut citer à titre d'exemple l'adoption, au cours de FIDA9, du système Flexcube basé sur Oracle, qui a remplacé le précédent et obsolète Système prêts et dons (SPD). Flexcube a permis de moderniser la gestion des opérations de prêts et dons du FIDA. Celles-ci sont maintenant automatiquement insérées dans le système de paiement, ce qui permet de réduire la saisie manuelle des données et de mieux satisfaire aux exigences de vérification.

78. Le système de budgétisation du FIDA axé sur les résultats sera perfectionné pour assurer une utilisation optimale et économe des ressources internes. Pour l'aider dans la maîtrise des coûts, la direction disposera d'un système adapté d'enregistrement du temps de travail du personnel, afin d'évaluer plus précisément le déploiement du temps du personnel et les coûts des principaux processus opérationnels. Cet outil devrait être prêt à l'emploi, après avoir été entièrement testé, au début de l'année 2016. L'utilisation du système d'enregistrement du temps de travail du personnel permettra à la direction d'assurer un suivi permanent de l'utilisation des ressources humaines et de faire des ajustements selon ses exigences stratégiques et ses besoins opérationnels.
79. **Gestion des ressources humaines.** Au cours de la période couverte par FIDA10, la réforme des ressources humaines entreprise pendant FIDA9 sera consolidée. L'exercice de planification stratégique du personnel sera perfectionné et permettra de déterminer chaque année, la taille, les capacités et les compétences des effectifs du Fonds, ainsi que leur déploiement. Les effectifs recrutés au niveau national devraient croître à mesure que le FIDA augmentera le nombre de ses bureaux de pays, de 40 actuellement à 50 bureaux à l'avenir. En outre, une partie des cadres techniques du FIDA devrait être remplacée par des consultants, tel que recommandé par l'ENI-E, en vue de renforcer la capacité technique du Fonds dans des domaines critiques tels que l'élaboration des politiques, le changement climatique, la nutrition et les partenariats public-privé.
80. D'autres réformes entamées au cours de la période couverte par FIDA9 participeront au renforcement de la gestion des ressources humaines, notamment: l'amélioration du nouveau règlement du personnel et la mise en œuvre des procédures adoptées en 2012; la mise en place de mesures visant à répondre aux préoccupations soulevées par le personnel dans le cadre de l'enquête générale menée en 2012 auprès du personnel; l'amélioration du système d'évaluation de la performance; la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de récompense et de reconnaissance du mérite pour encourager une meilleure performance; la révision de la stratégie d'apprentissage et de développement; et la poursuite du processus de rationalisation des ressources humaines. Le FIDA poursuivra également sa coopération avec la Commission de la fonction publique internationale, en particulier en ce qui concerne la révision, à l'échelle du système, du régime commun des traitements et indemnités. Les recommandations de cet examen devraient être mises en œuvre au cours de la période couverte par FIDA10 et permettre de réaliser de nouvelles économies sur les dépenses de personnel.
81. La direction des ressources humaines s'efforcera, au cours de FIDA10, de poursuivre les objectifs fixés dans le cadre de FIDA9 visant à promouvoir l'égalité des sexes et les compétences dans ce domaine dans la politique en matière de ressources humaines et à parvenir à un équilibre entre les sexes et à une répartition géographique équitable des effectifs. Des objectifs plus ambitieux concernant l'équilibre entre les sexes et d'autres objectifs en matière de ressources humaines seront établis au titre de FIDA10. Ceux-ci seront intégrés dans le CMR qui sera présenté à la Consultation en octobre 2014.
82. **Architecture informatique.** La nécessité pour le FIDA de mettre à niveau l'architecture de ses systèmes informatiques pour soutenir les réformes des processus opérationnels est l'une des recommandations clés de l'ENI-E. Sur la base des améliorations déjà effectuées, le FIDA poursuivra le processus de modernisation au cours de la période couverte par FIDA10. Le Fonds a pu constater que la mise à niveau des systèmes informatiques représentait un défi et un processus constant. Au cours de FIDA10, le plan à moyen terme en matière de TIC visera notamment à renforcer l'efficacité des processus opérationnels, grâce à une meilleure utilisation des TIC et en partie grâce à la mise à niveau des systèmes informatiques, tout en maîtrisant les dépenses au titre des TIC.
83. **Autres services d'appui.** La rationalisation des processus internes et la réduction des coûts des transactions internes ont débuté dans le cadre de FIDA9, facilitées

par l'amélioration des systèmes informatiques du FIDA. Au cours de FIDA10, ces systèmes récemment adoptés permettront d'introduire de nouvelles fonctionnalités, de renforcer l'efficacité du Fonds et de réduire encore les coûts. Un accent particulier sera porté aux achats et aux voyages du personnel.

84. Au cours de la période couverte par FIDA9, les règles et les processus applicables aux voyages du personnel ont été mis à jour et de nouveaux systèmes ont été mis en place. Cela a permis de réaliser des économies sur les coûts associés aux voyages et de réduire considérablement le temps passé par les utilisateurs pour effectuer les réservations et les autorisations de voyage. Le FIDA et la FAO ont également mis en place des appels d'offres conjoints pour les services de voyage afin de bénéficier d'économies d'échelle. Ces efforts se poursuivront au cours de la période couverte par FIDA10. Le Fonds s'efforcera d'améliorer encore son efficacité pour ce qui concerne les services de voyage, y compris en ayant recours plus souvent à des services de vidéoconférence, une technologie en progrès.
85. Au cours de FIDA9, la direction a approuvé la subdélégation du pouvoir de passation des marchés aux directeurs. Cela a permis de réduire les coûts élevés d'un système centralisé d'approbation des achats. Des directives institutionnelles révisées en matière de passation des marchés sont en cours de préparation afin de réduire davantage encore les délais administratifs et devraient être pleinement opérationnelles au cours de la période couverte par FIDA10. Le Fonds poursuivra sa collaboration avec les autres institutions internationales ayant leur siège à Rome en vue de passer des appels d'offre conjoints et de réaliser des achats de biens et de services conjointement par le biais de l'Équipe chargée des achats communs. Le FIDA continuera également d'effectuer des examens trimestriels de tous les principaux contrats de service, pour réduire encore les coûts et réaliser des économies sur les services d'équipement et de sécurité ainsi que sur les TIC et les fournitures de bureau.

C. Renforcer le système de gestion et d'évaluation des résultats

86. Tant la Consultation sur FIDA9 que l'ENI-E ont souligné qu'il est important de fixer des objectifs de résultats, de mesurer et d'effectuer un suivi précis des résultats et que la direction prenne des mesures dès lors que des carences apparaissent. Il ne fait aucun doute que le Fonds a amélioré sa gestion des résultats grâce au CMR adopté au titre de FIDA9. Les indicateurs inclus dans le cadre sont évalués tous les trois mois et font l'objet de discussions avec l'ensemble de l'équipe de direction du FIDA; les carences sont ensuite traitées par l'équipe de direction selon les besoins. À titre d'exemple, à l'heure actuelle, la principale carence concerne le cofinancement des projets. En conséquence, le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources et les divisions régionales de PMD, prennent actuellement des mesures pour identifier de nouveaux partenaires et de nouvelles modalités de cofinancement.
87. FIDA10 bénéficiera d'un nouveau CMR. De nouveaux objectifs seront fixés – y compris pour certains des domaines évoqués ci-dessus – notamment concernant les résultats opérationnels. Comme dans le cadre de FIDA9, les résultats seront évalués pour chaque division du FIDA. Des réunions trimestrielles de la direction seront organisées en vue de stimuler l'adoption de mesures visant à remédier aux insuffisances. Le nouveau système de mesure des résultats proposé sera présenté à la prochaine session de la Consultation en octobre 2014. Les résultats obtenus en fonction des objectifs visés seront présentés chaque année au Conseil d'administration à sa session de décembre.

V. Résultats attendus

88. En octobre 2014, la Consultation sur FIDA10 approuvera le nouveau CMR, ainsi que les objectifs de résultats. Ils seront axés sur l'amélioration des revenus et de la nutrition des populations rurales dans les pays où le FIDA intervient. Des objectifs seront également fixés en matière de réduction globale de la pauvreté rurale. Ils seront ventilés par sexe, et des sous-ensembles d'objectifs seront fixés pour les

États fragiles, les pays à faible revenu et les PRI. Des objectifs seront également établis afin d'évaluer la qualité des programmes et des projets du FIDA, ainsi que des indicateurs de l'efficacité interne.

89. Globalement, les résultats seront les suivants :
- a) l'accroissement des revenus et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition des populations rurales qui bénéficient des projets et des programmes financés par le FIDA, avec une répartition équitable entre les femmes et les hommes;
 - b) l'amélioration des politiques et des cadres réglementaires concernant l'agriculture et le développement rural au niveau local, national et international;
 - c) le renforcement et l'ouverture des organisations de producteurs ruraux, au bénéfice, dans une égale proportion, des femmes et des hommes;
 - d) le renforcement des capacités institutionnelles dans une optique de développement agricole et rural en faveur des pauvres, en particulier dans les États fragiles;
 - e) une agriculture paysanne mieux adaptée au changement climatique et en mesure de faire face plus efficacement à la dégradation de l'environnement;
 - f) une utilisation plus durable des ressources naturelles (sols, eau, forêts, vie végétale et animale); et
 - g) un renforcement de l'efficacité interne du FIDA, et la poursuite de la réforme des processus et de la gestion des ressources humaines.
90. Comme pour FIDA9, les objectifs en matière d'impact pour FIDA10 sont donc définis en termes de nombre total de personnes touchées; selon le niveau de la reconstitution, le nombre sera de 90 millions, 80 millions ou 70 millions. Toutefois, le travail d'évaluation de l'impact concernant FIDA9 est toujours en cours, et on ne sait pas encore dans quelle mesure l'objectif actuel de 80 millions de personnes libérées de la pauvreté sera atteint. Cela signifie que l'objectif d'impact de FIDA10 pourrait devoir être réexaminé à mesure que le FIDA recueille des informations sur sa performance actuelle en termes d'impact²¹.

VI. Conclusions

91. Le modèle opérationnel du FIDA est caractérisé par: des systèmes de mobilisation des ressources, des politiques et des stratégies qui orientent l'allocation des ressources du FIDA et ses opérations; le système de mise en œuvre des programmes et des projets; et la plateforme de services du FIDA. Le modèle opérationnel a été développé dans le milieu des années 2000 et a été d'une grande utilité pour le FIDA. Il a permis au Fonds d'augmenter la taille de ses programmes et d'en améliorer la qualité, tout en maîtrisant ses coûts administratifs. Le modèle opérationnel du FIDA continuera d'être utilisé durant la période couverte par FIDA10. Il sera toutefois renforcé afin de consolider les acquis réalisés à ce jour, de remédier aux insuffisances identifiées, et de permettre au Fonds de relever de nouveaux défis et de tirer parti de nouvelles possibilités.
92. Les améliorations qui seront apportées incluent des mesures visant à: reproduire à plus grande échelle, de manière plus efficace, les programmes et projets viables financés par le FIDA; élargir et approfondir le dialogue entre les pays et le FIDA et intensifier la participation du Fonds dans les débats internationaux sur les

²¹ Voir le programme de travail de FIDA10, qui sera présenté à la deuxième réunion de la Consultation en juin 2014. Comme pour FIDA9, le nombre réel de personnes qui seront à même de se libérer de la pauvreté dans le cadre de FIDA10 devra être déterminé par des études d'évaluation de l'impact. Les chiffres à ce stade sont donc nécessairement des projections.

politiques; nouer des partenariats plus larges et plus efficaces; mieux diversifier les activités du FIDA dans les PRI et les États fragiles; faire une utilisation plus stratégique du guichet dons du FIDA; renforcer la création et le partage des savoirs; améliorer l'efficacité du S&E et l'utilisation des résultats dans les analyses d'impact; améliorer l'efficacité des projets; renforcer l'architecture relative à l'égalité des sexes; intégrer l'adaptation au changement climatique dans toutes les opérations du FIDA; élaborer de nouveaux instruments permettant d'élargir la collaboration entre le FIDA et le secteur privé; et étendre et renforcer la coopération Sud-Sud et triangulaire.

93. Par ailleurs, le FIDA continuera d'améliorer son modèle de prestation de services. La gestion financière, y compris la gestion des risques, sera renforcée, la réforme des ressources humaines sera consolidée et la mise à niveau de l'architecture informatique se poursuivra. Le Fonds continuera de rationaliser d'autres services d'appui aux opérations, tels que les voyages et les achats, afin de fournir des services plus efficaces tout en maîtrisant les coûts.
94. Le FIDA adoptera un nouveau cadre de mesure des résultats pour FIDA10 et continuera d'utiliser cet outil de gestion pour s'assurer que son action reste axée sur les résultats et l'impact. La direction du FIDA continuera, pendant la période couverte par FIDA10, d'utiliser le CMR pour évaluer périodiquement les progrès accomplis et prendre des mesures correctives le cas échéant.

Approche du FIDA dans les pays en situation de fragilité

I. Introduction

1. **Le FIDA a adopté une définition inclusive des pays en situation de fragilité.** La Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement, établie en 2006, définit les pays en situation de fragilité comme des pays caractérisés par la faiblesse des politiques, des institutions et de la gouvernance, qui se traduisent par une faible croissance économique, de très fortes inégalités et un développement humain médiocre. Sur le plan opérationnel, le FIDA considère en situation de fragilité les pays classés comme fragiles ou à faible performance par les autres institutions financières internationales (IFI). S'ajoutent à ces pays, 15 pays²² jugés fragiles dans une étude récente de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)²³. Au total, 54 pays et territoires sont classés comme fragiles, dont 48 sont membres du FIDA.
2. **Le FIDA s'est montré particulièrement sensible aux besoins spécifiques des pays en situation de fragilité en termes de politiques et de stratégies.** Il a adopté, dès 1998, un cadre directeur pour la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme. Celui-ci a été suivi par la Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement, en 2006; un document sur le rôle du FIDA dans les pays en situation de fragilité, en 2008, dans le cadre de la Consultation sur FIDA8; et les Directives pour le relèvement rapide après une catastrophe, en 2011.
3. **Les pays en situation de fragilité sont très bien représentés dans le portefeuille du FIDA.** Le FIDA intervient actuellement dans 95 pays, dont 38 sont classés comme fragiles, soit 40%. Sur les 254 projets en cours, 105 sont mis en œuvre dans des pays en situation de fragilité, soit 41%²⁴. Environ **45%** du total des ressources allouées dans le cadre du cycle actuel d'allocation fondée sur la performance sont destinées à des pays en situation de fragilité.
4. **Ces dernières années, le FIDA a renforcé son engagement au service des pays en situation de fragilité.** En 2011, dans le cadre de la Consultation sur FIDA9, le Fonds est convenu²⁵:
 - d'adopter une approche flexible de conception des programmes et d'appui à l'exécution dans les pays en situation de fragilité, l'accent étant résolument mis sur le renforcement des capacités des institutions communautaires et gouvernementales;
 - d'améliorer la qualité de la conception des programmes et de l'appui à l'exécution dans les pays en situation de fragilité en conduisant une analyse approfondie des causes de la fragilité;
 - de simplifier les objectifs et les activités des projets dans les pays en situation de fragilité; et
 - d'appliquer systématiquement une approche de gestion des risques, y compris la sécurité de la main-d'œuvre, dans le cadre des programmes mis en œuvre dans les pays en situation de fragilité.

²² En raison de leur faible capacité à remplir des fonctions essentielles de gouvernance, que ce soit au niveau national ou infranational. Les 15 pays sont: le Bangladesh, le Cameroun, l'Éthiopie, la Géorgie, le Kenya, le Kirghizistan, le Malawi, le Niger, le Nigéria, l'Ouganda, le Pakistan, la République islamique d'Iran, la République populaire démocratique de Corée, le Rwanda et Sri Lanka.

²³ OCDE, États fragiles 2013: Flux des ressources et tendances dans un monde en évolution. Le rapport prend en compte les États fragiles appartenant à la liste harmonisée des pays fragiles et sortant d'un conflit, établie en 2012 par la Banque mondiale et la Banque africaine de développement, la liste des pays en situation fragile et touchés par un conflit, établie par la Banque asiatique de développement, ainsi que les pays qui faisaient partie de l'Indice des pays défaillants en 2011.

²⁴ Département gestion des programmes (PMD), Rapport annuel sur la performance du portefeuille 2012-2013.

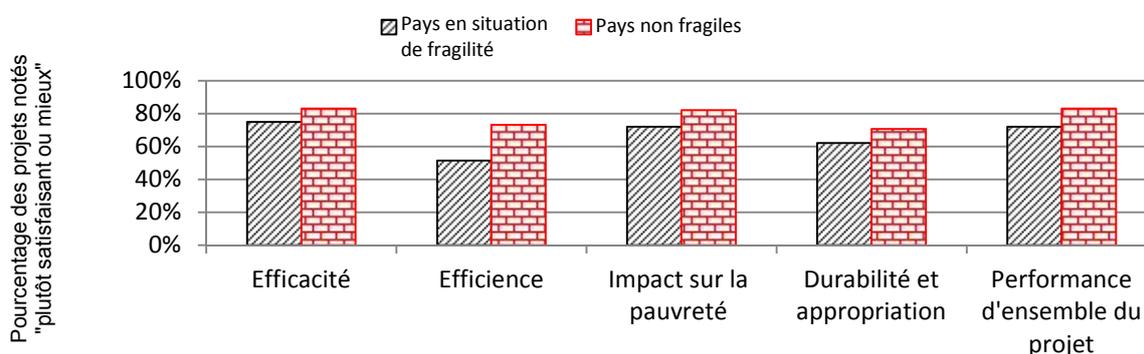
²⁵ Rapport de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources, GC 35/L.4.

5. Le FIDA a également ajouté deux indicateurs pour assurer le suivi de la performance des projets et des programmes dans les pays en situation de fragilité. Ils ont été inclus dans son Cadre de mesure des résultats pour 2013-2015 et ont été pris en compte dans le RIDE 2013.

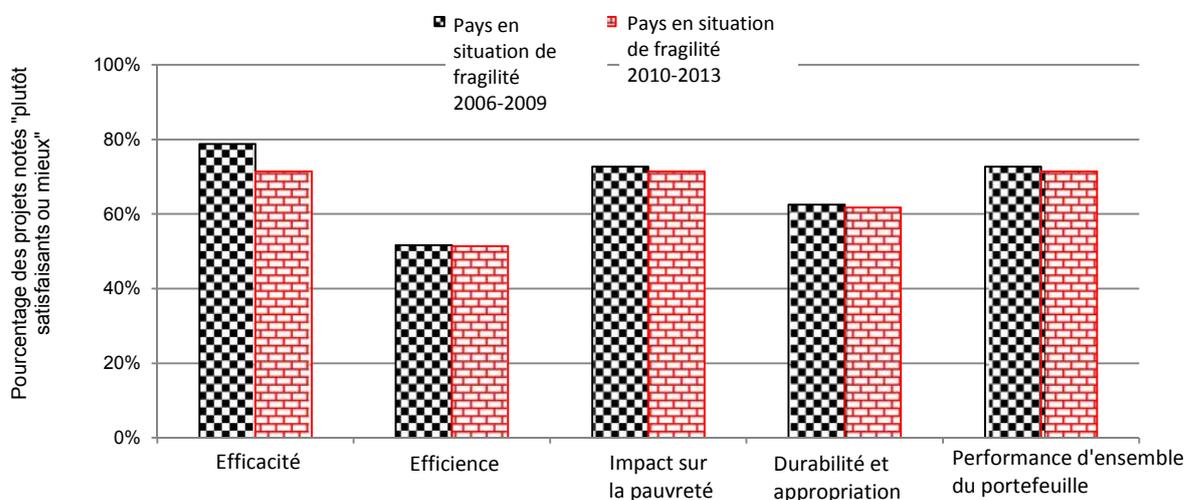
II. Performance des projets financés par le FIDA dans les pays en situation de fragilité

6. Les projets financés par le FIDA dans les pays en situation de fragilité ont été moins performants que ceux financés dans les autres pays, à l'égard de tous les grands critères de performance. En outre, il est préoccupant de constater que, bien que la performance globale du portefeuille du FIDA ait montré une amélioration constante au fil du temps, les projets mis en œuvre dans les pays en situation de fragilité ne montrent aucune amélioration²⁶.

Écart de performance entre les pays en situation de fragilité et les pays non fragiles (2010-2013)



Évolution de la performance dans les pays en situation de fragilité (2006-2009 et 2010-2013)



III. Facteurs déterminants de la performance du portefeuille dans les pays en situation de fragilité

7. La performance des pouvoirs publics dans les pays en situation de fragilité est considérablement plus faible que dans les autres pays. La performance des pouvoirs publics a un impact très fort sur la performance globale des projets, étant donné que le FIDA finance des projets mis en œuvre par les gouvernements. La faiblesse

²⁶ PMD, Rapport annuel sur la performance du portefeuille 2012-2013. Au total, sur tous les projets examinés entre 2006 et 2012, 198 rapports d'achèvement de projet (RAP) ont été utilisés. Parmi ceux-ci, 68 RAP concernaient des pays en situation de fragilité, soit 35%.

de la performance des pouvoirs publics est l'un des principaux facteurs qui expliquent la mauvaise performance du portefeuille dans ces pays.

8. La performance du FIDA est moins bonne dans les pays en situation de fragilité que dans les autres pays. La plupart des projets mis en œuvre dans les pays en situation de fragilité qui ont été jugés insatisfaisants étaient caractérisés par une faiblesse dans la conception du projet. C'est la principale raison pour laquelle la performance du FIDA a également été jugée insatisfaisante. Une conception trop complexe et trop ambitieuse constitue la première étape vers l'échec d'un projet. Dans plusieurs cas, l'appui du FIDA au cours de la mise en œuvre a également été considéré comme irrégulier.
9. Dans la plupart des projets mis en œuvre dans les pays en situation de fragilité qui ont été jugés satisfaisants, le FIDA a été apprécié pour ses contributions techniques durant la phase de conception et son engagement au cours de la mise en œuvre. L'approche flexible du FIDA et sa volonté de s'adapter aux circonstances changeantes ont également été mises en avant.
10. Pour le FIDA, les facteurs essentiels de succès des projets sont: i) un rôle positif et déterminant dans la conception; ii) un appui régulier, fréquent, direct et adapté au projet; iii) des réponses souples et en temps opportun pour faire face aux contraintes de mise en œuvre du projet; iv) une bonne communication et des procédures administratives simples; v) une administration des prêts efficace et en temps opportun; vi) une forte présence dans les pays; et vii) des partenariats solides avec d'autres parties prenantes du projet.
11. La participation et l'engagement des partenaires. Une relation de travail fructueuse entre les partenaires du projet est essentielle à sa réussite. Cette relation s'établit au fil du temps, avant et pendant la phase de conception du projet, et se cultive durant la phase de mise en œuvre. La conception conjointe et les missions de supervision du projet aident à établir de bonnes relations entre les partenaires, car ces activités participent au développement et au maintien de la confiance entre les partenaires et elles permettent d'éclaircir les rôles et les responsabilités de chacun.

Le FIDA et ses pays partenaires doivent faire preuve de souplesse et travailler de manière collaborative. Au Burundi, le partenariat entre le FIDA et le gouvernement s'est révélé très positif. Alors que le gouvernement faisait face à des problèmes financiers pendant et après la guerre civile, la coopération avec le FIDA s'est poursuivie et a été peu affectée (une suspension de quatre mois en 2002). Dans l'ensemble, les partenaires (le FIDA/l'UNOPS/le Gouvernement du Burundi/les cofinanceurs) ont bien travaillé ensemble, comme le montrent les résultats positifs obtenus par le programme, malgré les énormes difficultés de mise en œuvre rencontrées (instabilité, insécurité, arriérés, sécheresses, inondations, etc.).

IV. Enseignements stratégiques tirés par le FIDA et d'autres banques multilatérales de développement

12. Le FIDA a tiré des enseignements de l'élaboration de ses politiques et stratégies pour les pays en situation de fragilité. Intégrer systématiquement ces enseignements dans les opérations du FIDA pourrait permettre, dans une large mesure, de corriger les faiblesses identifiées lors de l'analyse des performances insatisfaisantes des projets dans les pays en situation de fragilité. Au niveau stratégique, ces enseignements portent sur la nécessité:
 - i) d'approfondir la connaissance du pays et/ou des conditions locales dans la zone d'intervention;
 - ii) d'identifier les causes des situations d'urgence/des crises/de la fragilité et de veiller à ce qu'elles soient prises en compte dans la conception des COSOP et des projets;
 - iii) d'améliorer la conception des projets afin qu'ils soient plus clairs, plus simples et plus souples, avec des objectifs de projets réalistes qui tiennent compte de la capacité réelle des partenaires de mise en œuvre;

- iv) d'accroître la participation du FIDA dans la supervision, afin de permettre une approche flexible de la mise en œuvre en cas de besoin; et
 - v) de renforcer la coordination et la collaboration avec les partenaires, aussi bien les partenaires de développement que les partenaires gouvernementaux.
13. Outre ces enseignements, le FIDA peut aussi apprendre de l'expérience des autres banques multilatérales de développement, qui ont identifié d'autres domaines d'action afin d'améliorer leur efficacité dans les pays en situation de fragilité. Les domaines d'action pertinents pour le FIDA incluent:
- i) l'intensification des efforts déployés dans la création de partenariats afin d'accroître la complémentarité;
 - ii) une meilleure prise en compte des facteurs de fragilité lors des phases de conception de la stratégie pour le pays et de conception des projets par le biais d'une analyse approfondie du contexte;
 - iii) l'élaboration de politiques opérationnelles plus souples qui permettent la flexibilité et l'adaptabilité aux changements soudains de contexte et à de faibles capacités de mises en œuvre;
 - iv) le renforcement de l'engagement direct du personnel dans les pays en situation de fragilité en veillant à ce que tous les effectifs qui travaillent dans ces pays soient convenablement formés et suffisamment stimulés; et
 - v) l'allocation, le cas échéant, de ressources budgétaires supplémentaires pour la supervision des projets dans les pays en situation de fragilité, en sus du budget alloué à la sécurité, dans les pays où la situation de sécurité le justifie.

V. La voie à suivre dans le cadre de FIDA10

A. Avantage comparatif du FIDA dans les pays en situation de fragilité

14. Le modèle opérationnel du FIDA a pris en compte les leçons apprises au fil du temps dans les pays ou les régions en situation de fragilité et a été adapté pour répondre à leurs besoins spécifiques. Les éléments suivants de son modèle opérationnel actuel sont particulièrement importants pour les pays en situation de fragilité:
- a) l'approche inclusive du FIDA, comme en témoigne sa volonté d'intervenir dans des zones géographiques reculées et difficiles à atteindre et d'assister des franges de la population marginalisées et socialement exclues;
 - b) l'expérience que le FIDA a acquise au fil du temps en matière de renforcement des institutions locales et des organisations paysannes et de travail en étroite collaboration avec des partenaires du secteur privé, des organisations non gouvernementales et des organisations de la société civile;
 - c) son approche de l'autonomisation des individus, en particulier des femmes, et des organisations au niveau local pour identifier leurs priorités, et décider comment utiliser au mieux et conserver le capital social et les actifs productifs financés par des prêts du FIDA;
 - d) l'expérience acquise en matière de réactions adaptées à la gestion des ressources naturelles et des catastrophes;
 - e) la volonté du FIDA de travailler dans les pays touchés par un conflit, notamment grâce à sa Politique en matière de prévention des crises et de redressement.
15. L'intégration rapide de la fonction de supervision des projets financés par le FIDA dans les structures internes du Fonds et l'augmentation progressive mais constante de la présence du FIDA dans les États membres emprunteurs sont probablement les deux modifications du modèle opérationnel du FIDA qui sont les plus pertinentes

pour les pays en situation de fragilité. Actuellement, le FIDA supervise directement environ 94% de ses projets. De même, le nombre de bureaux de pays du FIDA est passé de 17 à 40, et atteindra 50 bureaux d'ici à 2016.

B. Approche proposée pour les pays en situation de fragilité au cours de la période couverte par FIDA10 (2016-2018)

16. Du fait que l'action du FIDA est exclusivement axée sur le développement agricole et rural, il a un rôle particulièrement important à jouer dans les pays en situation de fragilité, où l'agriculture occupe une place prépondérante et où la proportion de la population vivant dans les zones rurales est beaucoup plus grande que dans les pays non fragiles²⁷. En conséquence, le FIDA renforcera son engagement auprès des pays en situation de fragilité et adaptera ses procédures et instruments afin de mieux répondre aux besoins de ces pays. Les principales adaptations et modifications proposées sont présentées ci-dessous.
17. Les stratégies de pays identifieront les principaux facteurs de la fragilité, la manière dont ceux-ci incident sur les opérations du FIDA dans le pays et la façon dont le FIDA peut y remédier. Les COSOP axés sur les résultats fourniront une analyse solide de la situation, notamment une analyse institutionnelle et une première évaluation de la sécurité, qui porteront toutes deux sur le pays partenaire dans son ensemble et sur les zones cibles potentielles identifiées dans le COSOP. Ces analyses permettront d'améliorer la conception des projets et la budgétisation des mesures de sécurité, le cas échéant.
18. Les projets seront conçus avec plus de souplesse, en tenant compte de la nécessité:
 - a) de simplifier la conception des projets, en réduisant le nombre de composantes/d'activités au minimum indispensable et en simplifiant les modalités de mise en œuvre du projet;
 - b) de s'attaquer au problème de la vulnérabilité des populations rurales et de l'insécurité alimentaire chronique dont elles souffrent et à la nécessité de renforcer leur résilience à moyen et à long terme;
 - c) de renforcer les institutions locales et les organisations paysannes afin de mieux adapter les projets à leurs besoins et d'accroître les capacités de mise en œuvre des interventions de développement;
 - d) de collaborer de manière plus étroite et plus intense au renforcement des capacités de la société civile et du secteur privé afin d'améliorer les capacités de mise en œuvre des projets et de renforcer la durabilité de l'impact global sur le développement;
 - e) d'aider les pays à adopter une approche du développement plus ouverte, en visant l'objectif à long terme d'autonomisation des ruraux pauvres, en particulier des femmes et des peuples autochtones;
 - f) de mettre en œuvre de manière efficace la politique du FIDA en matière de gestion des ressources naturelles, afin de veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière durable et de façon à prévenir les conflits;
 - g) de veiller tout particulièrement à garantir: i) la sécurité du régime foncier pour les pauvres; et ii) l'intégration des mesures d'adaptation adéquates pour répondre aux effets néfastes du changement climatique; et
 - h) de réduire la charge de gestion des pays en situation de fragilité en s'assurant que les procédures du FIDA sont conformes aux procédures nationales.

²⁷ En moyenne, dans les pays en situation de fragilité, 52% de la population vit dans des zones rurales, avec toutefois d'importantes variations entre les pays, liées à l'emplacement géographique et à des différences économiques. Indicateurs du développement mondial, données de 2010.

19. Bien qu'il soit essentiel pour la réussite des interventions d'adapter les orientations et les priorités durant la phase de conception, elles doivent être complétées par un appui solide du FIDA durant la phase de mise en œuvre. Dans cette optique le FIDA:
- a) orientera la supervision des projets de manière à fournir une assistance technique et à répondre aux besoins à long terme de renforcement des capacités des pays en situation de fragilité, tout en s'occupant des aspects fiduciaires de la supervision des projets de manière plus complète;
 - b) assurera une supervision plus fréquente des projets mis en œuvre dans les pays en situation de fragilité, en effectuant au moins deux missions de supervision par an;
 - c) envisagera les missions de supervision également dans une optique d'adaptation et veillera à ce que les missions soient plus sensibles à l'évolution des situations locales et nationales; et
 - d) mettra en œuvre et tirera des enseignements du programme conjoint avec la FAO pour renforcer les capacités des pays partenaires dans cinq pays en situation de fragilité et, si les résultats sont positifs, examinera la possibilité de créer un fonds d'affectation spéciale multidonateur pour renforcer les capacités des partenaires dans un plus grand nombre de pays en situation de fragilité.
20. Pour s'attaquer aux problèmes des pays en situation de fragilité, il est important de reconnaître que la stabilité politique, la sécurité et les sphères économiques et sociales sont interdépendantes et que la défaillance de l'un de ces domaines entraîne une défaillance des autres. Cela signifie que le FIDA doit identifier les domaines dans lesquels il convient de collaborer avec des partenaires du système des Nations Unies et d'autres IFI et des organismes bilatéraux. Du fait de leurs mandats différents, mais extrêmement complémentaires, il est essentiel que les trois institutions ayant leur siège à Rome collaborent étroitement. En effet, leur collaboration est primordiale pour œuvrer dans la prétendue "zone grise" entre aide humanitaire, réhabilitation et développement.
21. Obtenir des résultats dans les pays en situation de fragilité nécessite plus de temps et plus de ressources que dans les autres pays. Conformément à l'expérience d'autres IFI, le FIDA devra consacrer des ressources supplémentaires pour ses programmes à destination des pays en situation de fragilité. Ces ressources supplémentaires devraient être principalement axées sur l'accroissement de l'impact sur le développement des investissements du FIDA. Cela signifie que le FIDA devra allouer davantage de ressources administratives pour améliorer la formulation des COSOP, la conception des projets, la supervision des projets, l'assistance technique, le renforcement des capacités et le partage des connaissances, etc. Une partie de ces ressources supplémentaires devrait être consacrée au renforcement des bureaux de pays et à l'amélioration des dispositifs de sécurité.
22. Enfin, sur la base de l'expérience du programme pilote avec la FAO et de l'évaluation de l'action du FIDA dans les pays en situation de fragilité par IOE, une stratégie révisée et/ou des directives opérationnelles pour les pays en situation de fragilité seront soumises à l'approbation/l'examen du Conseil d'administration.

Approche du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire

I. Introduction

1. Les États membres du FIDA ont souhaité un débat sur l'approche du FIDA dans les pays à revenu intermédiaire (PRI), car les besoins de ces pays ont considérablement changé et vont continuer à évoluer. Certains PRI ont connu une croissance économique rapide et pourraient ne plus avoir besoin de l'appui financier du FIDA; d'autres nécessitent encore des ressources pour financer leurs projets axés sur l'agriculture et la sécurité alimentaire; certains ne sont intéressés que par l'assistance technique; et certains souhaitent recevoir des conseils en matière de politiques. Quelques PRI s'intéressent à la coopération Sud-Sud et souhaitent que le FIDA soutienne leurs efforts pour établir ce genre de coopération. Compte tenu des contraintes en termes de financement qui pèsent sur les projets du FIDA, certains États membres du Fonds s'interrogent quant à la justification de l'utilisation des ressources du FIDA pour poursuivre le financement de projets dans les PRI.

II. Caractéristiques des pays à revenu intermédiaire

2. Les pays à revenu intermédiaire sont un groupe de pays extrêmement hétérogène, allant de pays de la tranche inférieure comme le Swaziland, à des pays de la tranche supérieure, tels que la Turquie et la République bolivarienne du Venezuela. Certains PRI sont également des États fragiles (la Libye et la République arabe syrienne). Il n'existe pas de définition communément admise des PRI et, dans une certaine mesure, les seuils de revenu appliqués sont arbitraires. La classification de la Banque mondiale est la plus couramment utilisée. Elle est fondée sur le revenu national brut (RNB) par habitant des pays. La Banque mondiale subdivise les PRI en deux catégories:
 - a) les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure: avec un RNB par habitant compris entre 1 036 USD et 4 085 USD, aux prix de 2012;
 - b) les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure: avec un RNB par habitant compris entre 4 086 USD et 12 615 USD.
3. De nombreux pays à faible revenu ont enregistré une croissance économique rapide et sont de fait passés dans la catégorie des PRI. Le nombre total de PRI est passé de 85 pays en 1990 à 103 pays en 2013. Cependant, au cours de la même période, 25 pays considérés comme des PRI ont vu leurs revenus se dégrader et sont passés dans la catégorie des pays à faible revenu.
4. Soixante-quatorze pour cent des personnes très pauvres de la planète (vivant avec moins de 1,25 USD par jour) vivent désormais dans des PRI, principalement du fait que la croissance du revenu par habitant dans les grands pays comme la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Nigéria et le Pakistan leur a permis d'atteindre le statut de PRI. Cependant, un grand nombre de personnes dans ces pays n'ont pas bénéficié de cette croissance et continuent de vivre dans la pauvreté.
5. Dans les PRI, environ 70% des personnes pauvres des zones rurales vivent directement ou indirectement de l'agriculture ou des industries et services dérivés. Ces personnes vivent souvent dans des régions relativement isolées, sans accès aux infrastructures, et appartiennent à des minorités ethniques. Les moyens de subsistance des ruraux pauvres dans les PRI sont très similaires à ceux des populations rurales pauvres vivant dans les pays à faible revenu.

III. Engagement du FIDA auprès des PRI

6. En 2011, le FIDA a présenté au Conseil d'administration une stratégie d'engagement auprès des pays à revenu intermédiaire, qui a été approuvée par le Conseil²⁸. Depuis, cette stratégie a orienté l'action du FIDA dans les PRI. La

²⁸ EB 2011/102/R.3/Rev.1.

stratégie se fonde sur la constatation que, dans la catégorie des PRI, le contexte de la pauvreté, la situation de l'agriculture et la capacité de financement des différents pays sont extrêmement hétérogènes, exigeant du FIDA qu'il adapte ses interventions à la situation et aux besoins spécifiques de chaque pays, plutôt que de suivre un modèle standardisé d'aide aux PRI. Le Cadre stratégique et les politiques du FIDA s'appliquent à tous les pays dans lesquels le FIDA mène ses activités, que ce soient des PRI ou des pays à faible revenu. Seules les conditions de prêt varient. Pour la plupart des PRI, le FIDA applique des conditions de prêt ordinaires (proches des taux du marché).

7. Le FIDA se fonde sur la définition de la Banque mondiale des PRI, et les classe dans la catégorie des emprunteurs du FIDA qui ne peuvent emprunter qu'à des conditions intermédiaires et ordinaires (aux conditions du marché). Durant la période 2004-2013, le FIDA a financé 129 nouveaux programmes dans 38 PRI pour un engagement total de 1,4 milliard d'USD.

Tableau
Financement du FIDA en faveur des PRI (2004-2013): conditions intermédiaires/mixtes/durcies et ordinaires
(en milliers d'USD)

<i>Pays</i>	<i>RNB/habitant en 2012 (USD)</i>	<i>Prêts à des conditions intermédiaires/mixtes/durcies</i>	<i>Prêts à des conditions ordinaires</i>	<i>Total</i>	<i>Pourcentage de la population en dessous du seuil de pauvreté (2,00 USD/jour)</i>	<i>Nombre de personnes vivant dans la pauvreté (en milliers)</i>
Albanie	4 090	9 600	-	9 600	4,3	136
Argentine	9 851	-	47 155	47 155	1,9	781
Arménie	3 720	13 989	-	13 989	19,9	591
Azerbaïdjan	6 030	19 350	-	19 350	2,8	260
Belize	4 180	-	3 000	3 000	Non disponible	
Bolivie (État plurinational de)	2 220	28 000	-	28 000	24,9	2 614
Bosnie-Herzégovine	4 650	24 622	-	24 622	0,2	8
Botswana	7 430	-	5 651	5 651	Non disponible	
Brésil	11 630	-	171 650	171 650	10,8	21 455
Chine	5 680	62 345	184 503	246 848	27,2	367 389
Colombie	6 990	20 000	30 536	50 536	15,8	7 537
Costa Rica	8 740	-	-	-	6	288
Cuba	5 471	-	10 700	10 700	Non disponible	
El Salvador	3 580	-	47 559	47 559	17	1 071
Égypte	3 000	149 133	-	149 133	15,4	12 431
Équateur	5 200	-	30 083	30 083	10,6	1 642
Gabon	10 070	-	6 000	6 000	19,6	320
Géorgie	3 280	13 700	-	13 700	35,6	1 599
Grenade	7 110	-	3 000	3 000	Non disponible	
Guatemala	3 140	17 000	18 423	35 423	26,3	3 967
Honduras	2 070	14 293	-	14 293	29,8	2 365
Indonésie	3 420	50 190	26 200	76 390	43,3	106 892
Jordanie	4 720	11 777	-	11 777	1,6	101
Liban	9 190	-	9 406	9 406	Non disponible	
Maroc	2 950	34 963	29 515	64 478	14	4 553
Maurice	8 570	-	6 001	6 001	Non disponible	
Mexique	9 600	-	50 673	50 673	4,5	5 438
Panama	9 850	-	4 200	4 200	13,8	525
Paraguay	3 290	-	10 000	10 000	13,2	883
Pérou	5 880	-	42 999	42 999	12,7	3 808
Philippines	2 470	39 565	-	39 565	41,5	40 133
République arabe syrienne	2 734	27 997	-	27 997	16,9	3 785
République dominicaine	5 470	-	27 800	27 800	9,9	1 017
Seychelles	11 640	-	3 000	3 000	1,8	2
Swaziland	2 860	5 998	-	5 998	60,4	744
Tunisie	4 150	-	36 343	36 343	4,3	463
Turquie	10 830	-	71 391	71 391	4,7	3 478
Venezuela (République bolivarienne du)	12 500	-	20 000	20 000	12,9	3 864
Total (38)		542 522	895 788	1 438 310		600 140

Sources: Système de gestion du portefeuille de projet
Les chiffres concernant la pauvreté sont fondés sur les données les plus récentes de la base de données sur les Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale, dernière mise à jour 9 avril 2014 (<http://datacatalog.worldbank.org/>).

8. Les États membres du FIDA qui appartiennent à la catégorie des PRI n'ont cessé de souligner la nécessité de maintenir l'engagement du Fonds afin de transformer le secteur rural et de lutter contre la pauvreté rurale. Cette nécessité a été récemment réaffirmée dans la synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA dans les PRI, réalisée par IOE. Il résulte de la synthèse que les produits du FIDA sont particulièrement pertinents pour les PRI et font l'objet d'une forte demande de la part de ces pays.
9. Le modèle opérationnel du FIDA s'est avéré efficace dans les PRI, puisqu'il a permis d'obtenir des résultats en matière de développement plutôt satisfaisants ou mieux dans environ 80% des projets et programmes appuyés par le Fonds dans ces pays. Toutefois, la performance des projets et des programmes mis en œuvre dans les PRI n'est pas meilleure que dans les pays à faible revenu, notamment du fait des conditions similaires que l'on rencontre dans les régions pauvres des PRI et des pays à faible revenu. La différence entre les pays à faible revenu et les PRI pris collectivement réside dans la capacité des PRI à financer de plus en plus le développement agricole et rural à partir de sources nationales.
10. Comme l'indiquent les enquêtes réalisées auprès des bénéficiaires, les PRI ont conscience de l'utilité des efforts déployés par le FIDA pour les aider à lutter contre la pauvreté rurale, notamment en raison de l'expérience qu'il a acquise en matière d'aide aux communautés rurales pauvres pour créer des exploitations rurales et des entreprises rurales viables. Les pays reconnaissent également la volonté du FIDA d'appuyer des programmes dans des régions ou des zones difficiles, ou dans des situations d'après conflit.
11. Un aspect important du partenariat entre les PRI et le FIDA concerne le financement et comprend les éléments suivants:
 - a) les remboursements provenant des PRI pour les prêts du FIDA (à des conditions ordinaires et mixtes) devraient s'élever à 220 millions d'USD en 2016-2018;
 - b) les PRI contribuent de plus en plus aux reconstitutions (73,7 millions d'USD en 2013-2015);
 - c) les PRI investissent des ressources publiques nationales dans leurs propres programmes de développement rural, conçus avec l'aide du FIDA. Le Fonds contribue ainsi à "orienter" les fonds publics vers le secteur rural; et
 - d) les PRI reçoivent des financements du FIDA. Les prêts effectifs aux PRI s'élevaient à 130 millions d'USD en 2013 et devraient atteindre 507 millions d'USD en 2014-2015. Pour 2016-2018, le montant prévu s'élève à 877 millions d'USD²⁹ sur la base d'un programme de prêts et dons de 3 milliards d'USD.

IV. Approche actualisée de l'engagement du FIDA auprès des PRI pour FIDA10

12. Au cours de la période couverte par FIDA10, le FIDA devrait poursuivre son approche par pays impulsée par la demande, en proposant une gamme de produits de prêt et du savoir aux PRI emprunteurs et non emprunteurs. Il peut s'agir de produits financiers, d'outils et de services du savoir, de produits et de services axés sur les politiques et la sensibilisation, d'un appui aux stratégies nationales de développement agricole et rural, et d'une facilitation à la coopération Sud-Sud. De nombreux PRI recherchent également auprès du FIDA des modalités de conception et de mise en œuvre innovantes.

²⁹ Chiffres basés sur les projections réalisées par FOD pour le programme de prêts et dons.

13. Le FIDA introduira de nouveaux produits, notamment l'appui aux initiatives du secteur privé dans les PRI et les pays à faible revenu. Le Fonds continuera d'étendre ses services du savoir, tels que l'assistance technique remboursable, les conseils en matière de politique, les services d'analyse, la mise en place de partenariats, et la facilitation de la coopération Sud-Sud. Ces services seront accessibles à tous les États membres, même si les PRI seront probablement les premiers à y avoir recours.

V. Services différenciés: améliorer les produits et services financiers du FIDA

14. Le FIDA fournira à ses Membres une série de produits financiers appropriés qui associent les savoirs et les services techniques. Dans sa quête de nouveaux produits financiers adaptés aux PRI, le FIDA recherchera la complémentarité avec les financements offerts par d'autres organismes multilatéraux. Lorsque la participation du secteur privé s'avérera essentielle, le FIDA s'efforcera de collaborer plus étroitement avec des institutions telles que la Société financière internationale et des banques régionales de développement qui gèrent des fonds d'appui au secteur privé.
15. Le FIDA proposera d'étendre ses emprunts auprès de sources souveraines pour financer des projets et programmes agricoles dans les PRI. Cela pourrait permettre au FIDA d'allouer une part plus importante de ses ressources provenant des reconstitutions et des rentrées de prêts aux pays à faible revenu. Cette approche pourrait exiger une modification du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Ce sujet sera abordé dans un document relatif au cadre financier qui sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2014.
16. De nouveaux produits financiers sont à l'étude pour FIDA10. Tous les emprunteurs du FIDA y auront accès mais ils devraient être particulièrement pertinents pour les PRI. Ils incluront:
- a) **options de change**, notamment des prêts libellés en une monnaie nationale avec une marge variable ou un taux fixe par rapport au LIBOR;
 - b) **nouvelles conditions de prêt**, alignées sur les conditions de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) du Groupe de la Banque mondiale, afin d'améliorer la viabilité des emprunts de fonds par le FIDA pour des prêts aux PRI;
 - c) **mécanismes de refinancement** par le biais des gouvernements, mais dirigés vers des entreprises de taille moyenne du secteur privé; et
 - d) **financement provenant de sources autres que la reconstitution**, telles que le Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, et le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire administré par la Banque mondiale et la Commission européenne.

VI. Services différenciés: améliorer les produits et les services du savoir offerts par le FIDA

17. Le FIDA dispose déjà de certains produits du savoir qui ont une importance pour les PRI et pourront être développés plus avant au cours de la période couverte par FIDA10. Les produits qui seront proposés aux PRI incluent:
- a) **des plateformes dédiées à la sensibilisation et aux politiques.** Le FIDA aide ses États membres en parrainant la concertation et en facilitant la création de partenariats entre les divers groupes et parties prenantes en milieu rural, tant dans les pays qu'entre eux;
 - b) **un appui à l'élaboration de stratégies nationales de développement agricole et rural.** Les PRI demandent de plus en plus souvent un appui suivi

en matière d'analyse dans des domaines sous-sectoriels ou thématiques (ciblage, parité hommes-femmes, financement rural, etc.); et

- c) **la coopération Sud-Sud.** Le FIDA participera à la transmission des savoirs aux institutions locales et régionales, afin de renforcer l'apprentissage, en promouvant des itinéraires d'apprentissage, en organisant des voyages d'étude et en faisant appel à des spécialistes venant d'autres pays du Sud. Le FIDA favorisera la collaboration entre pairs et renforcera les capacités locales.

VII. Reclassement et financement

18. À mesure que la situation des PRI s'améliore et qu'ils renforcent leur capacité à financer leur propre développement, il arrive qu'ils cessent volontairement d'emprunter auprès des institutions financières internationales. C'est ainsi qu'un certain nombre de membres du Fonds ont décidé de ne plus solliciter d'emprunts auprès du FIDA. Le retour d'expérience de certains États membres indique que le passage au stade final du reclassement – la décision de ne plus recevoir de financements du FIDA – doit être volontairement choisi par le gouvernement.
19. Il apparaît de plus en plus évident que le FIDA doit avoir sa propre définition du seuil au-delà duquel il entame une démarche et des pourparlers avec un PRI en vue du reclassement. Ainsi, les pays ne passent pas automatiquement d'une catégorie à l'autre, mais lorsque le seuil est atteint, le FIDA engage une discussion avec les autorités du pays concerné sur le devenir de leur relation et de son engagement.
20. La stratégie actuelle du FIDA pour les PRI propose un seuil à partir duquel le Fonds commence à entamer des pourparlers en vue du reclassement dont la définition est liée aux objectifs du FIDA et inclut d'autres facteurs que le RNB par habitant³⁰. Il s'agit notamment de: l'ampleur de la pauvreté rurale; le revenu rural par habitant; la malnutrition; les inégalités de revenus entre zones rurales et urbaines et la capacité des institutions rurales. Ces indicateurs seront pondérés de manière à obtenir une image composite de l'assistance du FIDA dont le pays a encore besoin.
21. Suite à cette évaluation, le type d'appui que fournira le FIDA, comme convenu avec le gouvernement, sera inclus dans le COSOP présenté au Conseil d'administration. Si le gouvernement et le FIDA estiment, après avoir examiné la situation du pays, qu'il n'y a plus lieu pour le pays de recourir aux prêts du FIDA, le COSOP précisera tous les autres services que le FIDA peut éventuellement lui fournir, notamment: des services et des produits différenciés donnant lieu à remboursement et l'identification de sources de financement autres que les reconstitutions.

VIII. Prochaines étapes

22. La direction se saisira des questions et des propositions suivantes et les présentera au Conseil d'administration en 2015 pour examen et approbation:
- a) élaboration par le FIDA pour chaque PRI intéressé d'un ensemble plus personnalisé et différencié de politiques, de projets et d'interventions financières répondant aux besoins du pays, dans les limites du mandat du FIDA;
- b) identification de nouvelles sources de financement (y compris des emprunts) pour financer des interventions dans les PRI;
- c) renforcement du partage des savoirs et de l'appui au développement des capacités ainsi que de l'assistance technique remboursable;

³⁰ La composante "revenu par habitant" correspondrait au seuil adopté par la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) pour le déclenchement de son processus de reclassement – à l'heure actuelle, il s'élève à 7 115 USD (2013).

- d) élaboration, d'ici à la fin 2015, d'une méthode de "reclassement", et identification de sources possibles de financement autres que les reconstitutions à destination des PRI;
- e) préparation d'un COSOP (ou d'un autre document stratégique) lorsque le FIDA parvient à un accord de reclassement avec le pays concerné. Ce document définira les services que le FIDA pourra proposer, notamment des services payants, une aide à la formulation des politiques, la mobilisation de fonds auprès d'autres sources et la coopération Sud-Sud; et
- f) présentation au Conseil d'administration d'un rapport annuel sur les PRI, couvrant des thèmes tels que: l'utilisation des instruments et des services financiers, l'efficacité des interventions du FIDA pour réduire la pauvreté rurale dans les PRI et les progrès réalisés par les PRI sur la voie du reclassement.