

Cote du document: IFAD10/3/R.6
Point de l'ordre du jour: 9
Date: 2 septembre 2014
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Projet de rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA

Note aux Membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Edward Heinemann

Conseiller principal chargé des politiques
téléphone: +39 06 5459 2398
courriel: e.heinemann@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 –
Troisième session
Rome, 7-8 octobre 2014

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
II. Le contexte de FIDA10	2
III. Les atouts du FIDA	5
IV. Efficacité et efficience opérationnelles	8
V. Efficacité et efficience institutionnelles	17
A. Perfectionner le modèle et les instruments d'exécution de ses opérations	17
B. Renforcer la plateforme de prestation de services	19
C. Faciliter l'examen des modalités de gouvernance par les Membres	21
D. Améliorer encore l'efficience du modèle opérationnel	21
VI. Consolidation du système de gestion des résultats du FIDA	21
A. Mesure des résultats durant FIDA9	21
B. Cadre de mesure des résultats pour FIDA10	22
C. Suivi-évaluation et analyse de l'impact	24
VII. Cadre de financement	24
A. Cadre financier de FIDA8 et FIDA9	24
B. Cadre financier pour FIDA10	25
C. Cadre pour la soutenabilité de la dette	25
D. Options de financement pour l'avenir du FIDA	25
VIII. Examen à mi-parcours de FIDA10	27
IX. Sélection du président de la Consultation sur FIDA11	27
X. Recommandation	27
Annexe	
I. Matrice des engagements de FIDA10	28
II. [Cadre de mesure des résultats 2016-2018]	
III. État de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9	32
IV. Projet de mandat du groupe de travail chargé des questions de gouvernance au FIDA	
V. Amélioration de la nutrition: les priorités du FIDA	49
VI. Liste des documents soumis à la Consultation et autres documents de référence mis à disposition	52
VII. [Projet de résolution sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA]	
VIII. [Annonces de contribution des Membres au titre de FIDA10]	
IX. [Modalités de compensation dérivant du Cadre pour la soutenabilité de la dette]	

Sigles et acronymes

4P	Partenariat public-privé-producteurs
ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
EMP	Examen à mi-parcours
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
ENI-R	Évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions du FIDA
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
PMD	Département gestion des programmes
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PTA	Division des politiques et du conseil technique
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TIC	Technologies de l'information et des communications

Projet de rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA

Résumé

1. Il est largement admis que la croissance agricole est une condition préalable à la transformation structurelle de l'économie d'un pays ainsi qu'un puissant moteur de lutte contre la pauvreté. Aujourd'hui, l'agriculture doit également contribuer à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle à l'échelle mondiale tout en multipliant les possibilités d'emploi, en assurant une gestion durable de la base de ressources naturelles et en maintenant une capacité d'adaptation aux effets du changement climatique. Ce programme, qui comporte des défis importants, offre aux petits agriculteurs de nouvelles possibilités liées à l'expansion des marchés de produits alimentaires et des services environnementaux et à l'apparition de nouvelles sources de croissance et d'emploi dans des économies rurales élargies. L'essentiel est de faire en sorte que les ménages de ruraux pauvres puissent avoir accès à ces possibilités, et en tirer parti, cessent d'être marginalisés et soient à même de mieux gérer les risques croissants auxquels ils sont confrontés.
2. Après dix années de croissance et de réforme, le FIDA est désormais considéré comme un chef de file dans le paysage international du développement, doté d'un mandat unique en son genre et qui a désormais à son actif des résultats probants en termes de performance opérationnelle et d'impact sur le développement. Le FIDA a une vision précise de son rôle à venir: favoriser l'investissement, appuyer l'élaboration des politiques à l'échelle nationale et mondiale, générer et partager les savoirs, et forger des partenariats en faveur de la petite agriculture et du développement rural tout en contribuant à une transformation durable et sans exclusive du monde rural. Durant la période couverte par la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), il mettra à profit et consolidera les bons résultats qu'il a récemment obtenus afin d'amplifier la portée de son action.
3. Dans le même temps cependant, le FIDA se trouve à un carrefour pour ce qui est de son modèle de financement. À l'avenir, il est probable que les contributions de base à la reconstitution ne pourront plus constituer l'*unique* source de financement extérieur du Fonds, et ce en particulier si l'on veut que le FIDA donne à son action une ampleur qui soit au niveau, d'une part, de la demande dont devraient faire l'objet ses ressources et, d'autre part, du volume d'opérations que l'organisation est en mesure d'absorber. Le FIDA doit donc commencer à envisager de nouvelles modalités afin de mobiliser les ressources dont il a besoin pour s'acquitter de la mission qui lui a été confiée par ses Membres. Il est désormais impératif que la direction et les États membres du FIDA concluent un pacte renouvelé afin que l'organisation puisse établir un nouveau modèle financier qui garantisse la viabilité du Fonds tout en dotant celui-ci des moyens nécessaires pour servir son large éventail d'États membres, élargir son impact en matière de développement et concourir de manière significative à la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015.
4. Les membres de la Consultation sur FIDA10, reconnaissant que le FIDA était parvenu à améliorer son efficacité opérationnelle, à accroître son efficacité et son efficacité institutionnelles, à renforcer sa capacité et sa gestion financières, et à améliorer son système de gestion des résultats, ont décidé que le Fonds devait renforcer sa contribution à l'éradication de la pauvreté et de la faim en milieu rural et à la transformation durable et sans exclusive du monde rural. Un vaste éventail d'engagements ont donc été fixés afin de renforcer l'efficacité du FIDA ainsi que son efficacité et son impact en matière de développement, tout en mettant l'organisation sur la voie de la viabilité financière.

5. Les engagements convenus sont exposés dans le corps principal du présent rapport et résumés dans la matrice des engagements pour FIDA10, que l'on trouvera à l'annexe I. Ces engagements constituent le programme d'amélioration du FIDA pour la période couverte par FIDA10 (à savoir 2016-2018), qui s'articule autour des quatre thèmes ci-après.

- i) **Efficacité et efficacité opérationnelles.** Afin de consolider son efficacité opérationnelle durant FIDA10, le Fonds:
- accordera, dans le cadre de toutes ses opérations, une attention explicite et constante à l'innovation, à l'apprentissage et à la reproduction à plus grande échelle;
 - intégrera dans son travail trois thèmes intersectoriels qui présentent un intérêt pour la majorité, voire la totalité, de ses programmes de pays et projets, et sont essentiels pour améliorer les effets et l'impact sur le développement: adaptation au changement climatique, renforcement de l'impact nutritionnel, égalité des sexes et autonomisation des femmes;
 - consolidera ses approches stratégiques autour de quatre grands ensembles de questions – partenariat public-privé-producteurs, contribution à l'élaboration des politiques nationales, participation à la concertation sur les grandes orientations à l'échelle mondiale, et coopération Sud-Sud et triangulaire; et
 - développera des approches toujours plus différenciées pour les pays fragiles, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire.
- ii) **Efficacité et efficacité institutionnelles.** Durant la période couverte par FIDA10, l'organisation prendra des mesures supplémentaires afin de renforcer son modèle opérationnel sur la base des priorités d'action ci-après:
- perfectionner le modèle et les instruments d'exécution de ses opérations moyennant l'établissement de partenariats, la gestion des savoirs, la présence dans les pays et une nouvelle politique en matière de dons;
 - renforcer sa plateforme de prestation de services moyennant l'amélioration de ses systèmes de gestion financière, la consolidation des réformes de gestion des ressources humaines lancées durant FIDA9, la mise à niveau de l'architecture des technologies de l'information et des communications, et la rationalisation et la réduction du coût des autres services d'appui;
 - faciliter l'examen des modalités de gouvernance par les Membres;
 - améliorer encore l'efficacité du modèle opérationnel.
- iii) **Consolidation du système de gestion des résultats du FIDA.** La gestion des résultats continuera à inciter le FIDA à obtenir des effets et un impact majeurs sur le développement. Le cadre de mesure des résultats pour FIDA10, qui sera fondé sur celui mis en place durant FIDA9, visera à optimiser l'orientation stratégique, la gestion de la performance et l'alignement sur la théorie du changement du FIDA. De plus, le Fonds renforcera encore les capacités en appui aux systèmes de suivi-évaluation au niveau des pays et des projets, mettra à niveau son Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et élaborera une stratégie multidirectionnelle d'évaluation de l'impact.
- iv) **Options de financement pour l'avenir du FIDA.** Les Membres ont décidé que le FIDA devait examiner différentes options pour intensifier sa stratégie de mobilisation de ressources. Parmi ces options figurent la possibilité d'augmenter le programme de prêts et dons moyennant la mobilisation soutenue de contributions de base et de contributions complémentaires non affectées dans le cadre des cycles de reconstitution; et l'emprunt dans une optique de démultiplication des ressources du FIDA – dans un premier temps,

l'emprunt auprès d'États souverains et d'institutions de développement appuyées par des États et, dans un deuxième temps, l'emprunt sur le marché moyennant l'émission d'obligations. Les autres options consisteraient à amplifier le programme de travail grâce au financement supplémentaire et à une approche de cofinancement plus stratégique et plus ciblée. (Les Membres ont manifesté leur accord d'ensemble vis-à-vis de ces options et des mesures qu'il est proposé de prendre pour chacune d'elles.)

6. **Le cadre financier pour FIDA10.** La Consultation a avalisé un cadre global de financement pour FIDA10 à hauteur de [3,6 milliards d'USD, en appui à un programme de prêts et dons s'élevant à titre indicatif à 3,0 milliards d'USD ainsi qu'aux dépenses administratives et autres, plus la part du FIDA pour l'allégement de la dette au titre de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés à hauteur de 0,6 milliard d'USD. Pour pouvoir réaliser ce programme de prêts et dons à hauteur de 3,0 milliards d'USD, et dans le droit fil du principe du flux de trésorerie durable appliqué pour établir le programme de prêts et dons, les contributions de base des États membres doivent se monter à 1,44 milliard d'USD.]
7. La Consultation a fixé à [1,44 milliard d'USD] le montant que les États membres devraient fournir à FIDA10 sous la forme de contributions de base.

Projet de rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA

I. Introduction

1. **Contexte.** À sa trente-septième session, en février 2014, le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution 180/XXXVII sur l'établissement de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). La Consultation a été invitée à examiner si les ressources du Fonds sont suffisantes et à présenter un rapport sur l'issue de ses délibérations, éventuellement assorti de recommandations, à la trente-huitième session et, le cas échéant, à des sessions ultérieures du Conseil des gouverneurs. À sa quatrième session, tenue le [19] décembre 2014, la Consultation a finalisé son rapport et a décidé de soumettre au Conseil des gouverneurs un projet de résolution sur FIDA10, en vue de son adoption.
2. **Le FIDA en transition.** Après dix années de croissance et de réforme, le FIDA est désormais considéré comme un chef de file dans le paysage international du développement. Son mandat en faveur du développement de l'agriculture paysanne et de la réduction de la pauvreté rurale est unique en son genre, et il a désormais à son actif des résultats probants en termes de performance opérationnelle et d'impact en matière de développement. Aujourd'hui, il entend s'améliorer encore dans ces domaines en consolidant son modèle opérationnel tout en intégrant un certain nombre de thèmes plus nouveaux sur lesquels il travaille afin d'amplifier son impact en matière de développement.
3. Dans le même temps cependant, l'organisation se trouve à un carrefour pour ce qui est de son modèle de financement. À l'avenir, il est probable que les contributions de base à la reconstitution ne pourront plus constituer l'*unique* source de financement extérieur du Fonds, et ce en particulier si l'on veut que le FIDA donne à son action une ampleur qui soit au niveau, d'une part, de la demande dont devraient faire l'objet ses ressources et, d'autre part, du volume d'opérations que l'organisation est en mesure d'absorber. Le FIDA doit donc commencer à envisager de nouvelles modalités afin de mobiliser les ressources dont il a besoin pour s'acquitter de la mission qui lui a été confiée par ses Membres.
4. S'il parvient à résoudre efficacement cette question, le FIDA sera à même d'affronter une autre problématique: comment partager les faibles ressources de reconstitution dont il dispose entre les différentes catégories d'États membres. L'accès du FIDA à de nouvelles sources de financement à des conditions favorables permettrait à l'organisation de concentrer davantage les contributions fournies par ses Membres au profit des pays les plus défavorisés tout en répondant aux besoins de développement des pays à revenu intermédiaire (PRI). Il est donc désormais impératif que la direction et les États membres du FIDA concluent un pacte renouvelé afin que l'organisation puisse établir un nouveau modèle financier qui garantisse la viabilité du Fonds tout en dotant celui-ci des moyens nécessaires pour servir son large éventail d'États membres, élargir son impact en matière de développement et concourir de manière significative à la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015.
5. **Objet et structure du rapport.** Le présent rapport propose une synthèse des conclusions de l'examen conduit par la Consultation sur FIDA10 concernant l'adéquation des ressources du Fonds, et soumet au Conseil des gouverneurs, pour approbation, des recommandations visant à renforcer l'aptitude du Fonds à obtenir des résultats en matière de développement, et à améliorer son efficacité durant la période couverte par FIDA10. Le rapport expose les orientations stratégiques, le programme de réforme et les principaux paramètres financiers pour FIDA10. D'autres éléments faisant partie intégrante des conclusions et recommandations de

la Consultation sont présentés dans les annexes, à savoir: Matrice des engagements de FIDA10 (annexe I); Cadre de mesure des résultats 2016-2018 (annexe II); État de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 (annexe III); Projet de mandat du groupe de travail chargé des questions de gouvernance au FIDA (annexe IV); Amélioration de la nutrition: les priorités du FIDA (annexe V); Liste des documents soumis à la Consultation et autres documents de référence mis à disposition (annexe VI); Projet de résolution sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (annexe VII); Annonces de contribution des Membres au titre de FIDA10 (annexe VIII); Modalités de compensation dérivant du Cadre pour la soutenabilité de la dette (annexe IX).

II. Le contexte de FIDA10

6. **Nouveaux défis et nouvelles perspectives pour l'agriculture paysanne et le développement rural.** Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), environ 842 millions de personnes souffrent actuellement de la faim dans le monde. Le nombre total de personnes sous-alimentées a diminué de 17% depuis 1990-1992, mais une baisse ultérieure éventuelle dépendra essentiellement des cours mondiaux des denrées alimentaires dans la mesure où les pauvres du monde dépensent plus de la moitié de leurs revenus pour se nourrir. Même si l'incidence de l'extrême pauvreté a diminué de moitié entre 1990 et 2010 – avec des baisses enregistrées dans toutes les régions –, on compte encore 1,2 milliard de personnes qui vivent avec moins de 1,25 USD par jour. Pour le FIDA, les points critiques afférents à cette situation sont au nombre de deux. Le premier est le fait que, désormais, la majorité des personnes extrêmement pauvres dans le monde ne vivent pas dans les pays les plus défavorisés: les trois quarts d'entre elles vivent dans des PRI. Le second est que l'incidence de la pauvreté est sensiblement plus élevée en milieu rural qu'en milieu urbain, et que 70% des personnes qui vivent avec moins de 1,25 USD par jour – 840 millions – habitent en milieu rural et que la plupart d'entre elles tirent directement ou indirectement leurs moyens de subsistance de l'agriculture.
7. Il est largement admis que la croissance agricole est une condition préalable à la transformation structurelle de l'économie d'un pays ainsi qu'un puissant moteur de lutte contre la pauvreté. Elle contribue dans le même temps à améliorer la sécurité alimentaire et à réduire les prix des produits agricoles. Un certain nombre de pays en développement sont parvenus à atteindre cette croissance, mais nombreux sont les autres pays où le secteur de l'agriculture devra faire l'objet de transformations radicales pour parvenir à donner corps au programme établi pour le XXI^e siècle – sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau mondial, multiplication des possibilités d'emploi pour les populations rurales, en particulier les jeunes, éradication de la pauvreté rurale, gestion durable des ressources naturelles et résilience aux effets du changement climatique. Cela devra être réalisé dans un contexte d'aggravation des conditions environnementales, de pénurie de ressources et de changement climatique; de transformation démographique; et de baisse des taux de croissance de la productivité agricole.
8. Néanmoins, de nouvelles perspectives s'ouvrent aux petits agriculteurs et aux populations rurales. Dans la plupart des pays en développement, la demande de produits vivriers augmente dans les villes, en particulier en faveur de produits de plus grande qualité et de plus grande valeur, offrant ainsi aux petits agriculteurs un éventail toujours plus large de débouchés commerciaux. On constate également l'apparition de nouvelles sources de croissance et d'emploi non agricoles en milieu rural et, dans toutes les régions, les ménages ruraux tirent toujours davantage leurs revenus de l'économie non agricole. Les marchés de services environnementaux commencent eux aussi à offrir aux populations rurales la possibilité de tirer des revenus de la fourniture de services tels que l'approvisionnement en eau en aval, la préservation de la biodiversité ou le piégeage du carbone. Dans toutes ces dimensions, le défi à relever est de faire en

sorte que les ménages ruraux les plus défavorisés puissent avoir accès à ces possibilités, et les mettre à profit, et qu'ils ne soient plus marginalisés par ceux qui sont mieux équipés pour en tirer parti.

9. Dans le même temps, le rôle respectif des petits agriculteurs, du secteur privé, des gouvernements et des organisations internationales de développement change également. Dans les pays en développement, les exploitants eux-mêmes sont de loin les plus gros investisseurs dans le secteur agricole; mais les niveaux d'investissement croissent au fur et à mesure que de plus gros investisseurs, nationaux et internationaux, saisissent de nouvelles occasions, avec des conséquences positives et négatives pour les populations rurales. Les investissements publics restent une source essentielle pour la fourniture des biens et des services susceptibles de libérer les potentialités des petits agriculteurs ou de permettre à ceux-ci de diversifier leurs activités dans le secteur non agricole. Par ailleurs, les gouvernements doivent mettre en place un environnement politique propice à l'investissement et établir des mesures incitatives et des règles encourageant le secteur privé – des petits agriculteurs aux industries agroalimentaires mondiales – à investir dans l'agriculture et à améliorer l'efficacité et la durabilité de leurs investissements.
10. La part de l'aide publique au développement (APD) consacrée à l'agriculture, par le biais des organisations internationales de développement, est en baisse, mais elle peut être importante pour certains pays à faible revenu dans la mesure où cela leur permet de combler les principaux besoins de financement. Pour un nombre croissant de pays, y compris les PRI, l'APD permet de catalyser les investissements privés dans le secteur agricole et rural, et d'aider les gouvernements à renforcer leurs politiques et à améliorer la qualité de l'investissement public dans ce secteur. C'est toujours plus ce rôle-là que le FIDA est appelé à jouer à l'avenir, et ce plus que jamais durant la période couverte par FIDA10.
11. **La performance du FIDA durant FIDA9.** En février 2012, le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution 166/XXXV sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, qui couvre la période 2013-2015. L'objectif de contribution des Membres était fixé à 1,5 milliard d'USD, soit une augmentation de 25% par rapport à FIDA8 destinée à financer et à exécuter un programme triennal de prêts et dons de 3 milliards d'USD, identique à celui de FIDA8. L'appui manifesté en faveur de FIDA9 témoigne à la fois de l'inquiétude croissante des Membres face à la situation mondiale en termes de sécurité alimentaire et de pauvreté rurale, et de la confiance qu'ils placent dans la capacité du FIDA à mettre en œuvre un programme de travail plus efficace. Pour sa part, le FIDA s'est engagé à améliorer son efficacité opérationnelle, à accroître son efficacité et son efficacité institutionnelles, à renforcer sa capacité et sa gestion financières, et à améliorer son système de gestion des résultats. Un examen à mi-parcours de FIDA9 a permis de rendre compte des résultats obtenus en 2013 et des perspectives de réalisation de tous les engagements pris par le FIDA au titre de FIDA9 durant les deux dernières années de FIDA9 (2014 et 2015).
12. Afin d'améliorer l'**efficacité de ses opérations**, le FIDA s'est constamment attaché à renforcer son modèle opérationnel. La qualité initiale des projets s'est accrue à la suite de la modification des processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité et au fait que tous les projets sont désormais obligatoirement soumis à une analyse économique. Grâce à la supervision directe, le FIDA a pu fournir un appui à l'exécution plus efficace, et le renforcement de sa présence sur le terrain, par le biais de l'établissement de 40 bureaux de pays, l'a rapproché de ses clients. Par ailleurs, le FIDA a pris des mesures afin d'améliorer l'efficacité de son aide, d'intégrer la reproduction à plus grande échelle, de diversifier son approche en fonction du contexte national, de renforcer sa participation à la concertation sur les politiques au niveau national, d'intensifier sa collaboration avec le secteur privé, de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes,

d'approfondir ses travaux sur la nutrition, et de mettre en place son Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), qui constitue désormais l'initiative la plus importante à l'échelle mondiale pour l'adaptation de l'agriculture paysanne au changement climatique. Tous ces efforts sont étayés par un nouveau cadre de gestion des savoirs et de formation du personnel. Une initiative de renforcement des capacités vise à consolider la gestion des projets financés par le FIDA dans les États fragiles, et les systèmes nationaux de suivi-évaluation (S&E) bénéficient d'un appui. Toute une série d'initiatives dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) ont été lancées. Les partenariats ont été renforcés et élargis, notamment avec les autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome. De plus, le FIDA a pris une part active aux discussions sur les grandes orientations à l'échelle mondiale, en particulier celles concernant le programme de développement pour l'après-2015.

13. Le FIDA a également déployé de gros efforts afin d'améliorer son **efficacité et son efficience institutionnelles**. Il a mis en place un plan stratégique pour le personnel, dans une optique d'utilisation optimale des ressources et de maîtrise des coûts. En collaboration avec les autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome, il est parvenu à obtenir des gains d'efficience importants dans le domaine des achats et des voyages. Par ailleurs, le FIDA est en train de mettre à niveau ses technologies de l'information et des communications (TIC) afin de rationaliser ses processus opérationnels. À la suite de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficience institutionnelle du FIDA et de l'efficience des opérations qu'il finance (ENI-E), le Fonds a revu et consolidé son plan d'action pour améliorer son efficience. Il a également soumis au Conseil d'administration des propositions, dont la plupart ont été approuvées, visant à comprimer les coûts liés aux organes directeurs. Il a mis en œuvre toute une série de réformes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et il a collaboré étroitement avec la Commission de la fonction publique internationale dans le cadre de l'examen du barème des traitements du personnel de la catégorie des services généraux à Rome.
14. Afin de renforcer sa **capacité et sa gestion financières**, le FIDA a développé les effectifs du Département des opérations financières et de l'Unité du budget et du développement organisationnel, de création récente. Il a mis en place un nouveau modèle financier sur la base du principe du flux de trésorerie durable. Le Conseil d'administration a approuvé la présentation, à la Consultation sur FIDA10, d'une proposition de compensation du principal non recouvré du fait de l'adoption du Cadre pour la soutenabilité de la dette en 2005, proposition qui prendrait effet durant la période couverte par FIDA10. Une version révisée des Principes et critères en matière de prêts, aux termes de laquelle les produits du FIDA sont désormais alignés sur ceux proposés par d'autres institutions financières internationales (IFI) comparables, est entrée en vigueur en 2013. Par ailleurs, le FIDA a noué le dialogue avec des États non membres, et un certain nombre de nouveaux pays sont devenus membres du Fonds.
15. Afin d'améliorer son **système de gestion des résultats**, le cadre de mesure des résultats et le système d'autoévaluation des projets ont tous deux été renforcés, en particulier concernant le S&E des projets, et le travail d'évaluation de l'impact a également démarré (voir les paragraphes 79 à 82 ci-après).
16. Dans l'ensemble, la concrétisation des 56 engagements pris au titre de FIDA9 a bien démarré. Pour 41 d'entre eux, la mise en œuvre avance sans problème et, pour les 15 restants, elle est en cours avec quelques problèmes mineurs d'exécution. Les domaines prioritaires où les améliorations doivent se poursuivre sont les suivants: réduction des retards dans le cycle de projet; renforcement de l'efficacité de l'aide; garantie de simplicité des objectifs et des activités dans les États fragiles; amélioration des systèmes nationaux de S&E; renforcement de l'efficience opérationnelle et de la durabilité; démultiplication des résultats dans

une optique d'amplification de l'impact; et amélioration de l'efficacité institutionnelle.

17. Ces éléments constituent les bases du programme opérationnel et institutionnel du FIDA durant la période couverte par FIDA10.
18. **Programme de développement pour l'après-2015.** Le contexte dans lequel le FIDA opérera durant FIDA10 sera largement fonction du programme de développement pour l'après-2015, que les nations du monde entier définiront en 2015. À ce propos, le FIDA a entamé avec les États membres et d'autres parties prenantes des discussions intensives, sur les questions concernant son mandat et son domaine de compétence. Le programme doit encore être mis définitivement au point, mais il est probable que le premier objectif pour l'après-2015 sera d'éliminer l'extrême pauvreté d'ici à 2030. Parmi les autres thèmes figurant dans les documents provisoires, nombreux sont ceux d'intérêt pour le FIDA, à savoir: faim, nutrition, agriculture durable, égalité des sexes et autonomisation des femmes et des jeunes filles, énergie durable, croissance économique sans exclusive, emplois décents, production et consommation durables, changement climatique, utilisation durable des écosystèmes, dégradation des terres et perte de biodiversité.
19. À ce stade, on peut déjà mettre en évidence trois points particulièrement importants pour le FIDA. Premièrement, chacun des nouveaux objectifs sera assorti d'un éventail de cibles qui seront vraisemblablement convenues, pour la plupart des "cibles zéro", c'est-à-dire qui viseront l'élimination complète de la pauvreté et de la faim et, partant, placeront plus haut la barre que se fixe la communauté internationale et les demandes qui s'ensuivront. Deuxièmement, il est probable que le programme réaffirmera l'importance d'une collaboration internationale accrue si l'on veut parvenir à relever les défis liés au développement durable, en particulier dans les pays en développement, et il reconnaîtra la nécessité de forger une alliance élargie entre individus, gouvernements, société civile et secteur privé en faveur d'un développement durable. Et troisièmement, au vu des objectifs et/ou des cibles probables, il est évident que l'investissement en faveur du développement de l'agriculture paysanne, de la transformation du monde rural et de l'éradication de la pauvreté rurale – rôles constitutifs de la mission du FIDA – sera essentiel pour pouvoir atteindre les résultats recherchés. Le FIDA contribuera donc de manière significative à la réalisation des objectifs de développement pour l'après-2015.
20. **Conséquences pour FIDA10.** À l'avenir, le FIDA devra relever de manière efficace les défis que posent le développement de l'agriculture paysanne, la transformation du monde rural et l'éradication de la pauvreté rurale, et saisir les occasions qui se présentent dans ces domaines, tout en mettant à profit les fruits de sa récente performance opérationnelle en ce sens. Pour ce faire, il devra utiliser une approche flexible, adaptée à un contexte de développement en mutation et aux conditions propres aux pays. Le FIDA devra opérer dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015, et il devra concourir à sa réalisation. Les principales conséquences pour le FIDA concernent la nécessité, pour le Fonds, de mettre à profit les projets qu'il appuie afin de mettre en place des solutions systémiques garantissant un impact durable en matière de développement, et de tirer parti de ses compétences pour travailler en partenariat afin de parvenir à donner corps à cette dimension essentielle d'un développement durable qu'est la reproduction à plus grande échelle des approches couronnées de succès.

III. Les atouts du FIDA

21. **Vision et rôle du Fonds.** Le FIDA a pour Vision stratégique une transformation durable et sans exclusive du monde rural. Une vision composée d'économies rurales diversifiées et prospères reliées aux villes, sous-tendant – et sous-tendues par – un processus d'urbanisation durable. Cela suppose la mise en place d'un

secteur agricole productif, commercial, durable et sans exclusive, en mesure d'offrir des aliments de qualité à une population croissante, des produits agricoles à transformer et toute une gamme de services environnementaux et de biens collectifs essentiels. Une transformation durable et sans exclusive du monde rural signifie que, dans toutes les régions, les populations rurales vont par la suite diminuer – comme c'est déjà le cas dans certaines parties du monde en développement –, et que leurs moyens de subsistance vont se développer. Le nombre de petits agriculteurs à plein temps diminuera; de fait, ne resteront que ceux qui étendront probablement la superficie cultivée au fur et à mesure qu'ils développeront des systèmes de production toujours plus axés sur la commercialisation. Nombreux sont ceux qui passeront à d'autres activités économiques et cesseront, totalement ou partiellement, leur activité agricole. La plupart d'entre eux seront reliés aux filières agricoles, mais les activités et services non agricoles se multiplieront en milieu rural, offrant à un nombre croissant de personnes des moyens de subsistance.

22. Le rôle du FIDA est de concourir à ce processus de transformation du monde rural, et en particulier de promouvoir son caractère intégrateur. Les populations rurales peuvent être extrêmement hétérogènes, et la mission spécifique du FIDA est d'aider des ménages et communautés de ruraux qui, autrement, ne pourraient pas bénéficier d'opportunités économiques et qui ne parviendraient pas à se libérer de la pauvreté sans une aide publique ciblée, souvent car ils vivent dans des zones reculées ou touchées par un conflit. À cette fin, le Fonds facilite l'investissement tant public que privé; il appuie les processus d'élaboration des politiques au niveau national et mondial; il génère des savoirs et les partage; et il forge des partenariats propices au développement de l'agriculture paysanne et de l'économie rurale.
23. Le FIDA a essentiellement pour mission de fournir une assistance aux populations rurales, comme les petits producteurs, en les aidant à accroître durablement leur productivité agricole et à établir des liens avec des filières modernes tout en parvenant à s'adapter aux effets du changement climatique. Le Fonds fait cela car, à l'heure actuelle, la grande majorité des populations rurales des pays en développement dépendent encore, tout du moins en partie, de l'agriculture paysanne, et car la croissance de l'agriculture paysanne constitue un moyen puissant et économiquement rentable de réduire la pauvreté et les inégalités, et de stimuler le secteur rural non agricole et la croissance économique au sens large. Le FIDA estime également que les petits agriculteurs jouent un rôle de premier plan dans l'approvisionnement en denrées alimentaires et que leur contribution à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, au programme sur l'environnement et le changement climatique, et à la durabilité des systèmes vivriers pourrait être considérablement renforcée. Des politiques et des investissements bien conçus et ciblant correctement les petits agriculteurs sont à même de favoriser l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes; ils peuvent orienter l'investissement privé en faveur du soutien des effets de développement et de leur élargissement; et ils peuvent faciliter la réduction des conflits dans la mesure où, dans les zones pauvres, la violence est en général étroitement liée au problème de la sécurité alimentaire. Mais, vu qu'il n'y aura pas un avenir pour tous dans l'agriculture paysanne, le FIDA offre également son appui aux segments de la population rurale, souvent parmi les plus pauvres et les plus vulnérables, qui ont moins d'atouts pour pratiquer une agriculture commerciale ou qui ne le souhaitent pas, afin qu'ils parviennent, en dehors du secteur de l'agriculture, à tirer leurs moyens de subsistance du secteur plus large que constitue l'économie rurale non agricole.
24. **La théorie du changement au FIDA.** Le rôle unique que joue le FIDA en faveur d'une transformation durable et sans exclusive du monde rural repose sur une théorie du changement dont le point de départ est de garantir l'efficacité et

l'efficacité de l'institution au profit de la mobilisation, de l'allocation et de l'utilisation efficace de ses ressources financières et humaines. Une bonne performance institutionnelle détermine une meilleure performance opérationnelle des projets appuyés par le FIDA et, en dernière analyse, garantit que les produits des projets génèrent des effets de développement: les bénéficiaires – populations rurales, femmes et hommes – accroissent leur productivité et leurs revenus, créent leurs organisations, et renforcent la résilience de leurs moyens de subsistance et de leurs écosystèmes aux chocs et au changement climatique. Les principaux facteurs influençant la performance opérationnelle sont la programmation au niveau des pays et la conception des projets ainsi que l'appui à l'exécution et les processus nationaux de renforcement des politiques concernant l'agriculture paysanne et le développement rural.

25. Les projets que le FIDA appuie ainsi que la concertation sur les politiques dans laquelle il s'engage, les savoirs qu'il recueille et qu'il partage, et les partenariats qu'il forge forment un tout, à savoir les programmes de pays du FIDA, et ce sont eux qui génèrent un impact en matière de développement – évalué essentiellement en nombre de personnes libérées de la pauvreté. Les efforts que le FIDA déploie peuvent être encore renforcés, par exemple en intensifiant la participation de l'organisation aux instances et plateformes mondiales et régionales sur l'action à mener, en favorisant la CSST, en mobilisant toujours plus d'investissements privés responsables en faveur de l'agriculture, et en élargissant les partenariats pour la recherche et l'innovation dans le secteur agricole. De plus, pour que le programme mondial puisse être mis en œuvre avec succès, il est en définitive fondamental que la communauté internationale du développement et les pays partenaires unissent leurs efforts. Des partenariats et une coordination en amont à l'échelle mondiale et régionale constituent eux aussi des facteurs essentiels pour garantir la conjugaison des efforts au profit d'un impact renforcé.
26. La théorie du changement du FIDA sous-tend son cadre de mesure des résultats (voir le cadre de mesure des résultats [CMR] de FIDA10 pour 2016-2018), qui constitue une base pour l'évaluation de la performance du FIDA à différents stades de son itinéraire d'impact. Ce dernier est reflété dans les cinq niveaux interdépendants de résultats du CMR – efficacité et efficacité institutionnelles, efficacité opérationnelle des projets et programmes appuyés par le FIDA, produits de développement appuyés par le FIDA au niveau des pays, effets et impact sur le développement appuyés par le FIDA au niveau des pays, et effets et impact en termes de lutte contre la pauvreté et la faim et de développement agricole au niveau mondial.
27. **Avantage comparatif et absolu du FIDA.** Le FIDA occupe une position privilégiée pour pouvoir jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre du programme mondial de développement. S'agissant du développement de l'agriculture paysanne, de la transformation du monde rural et de la réduction de la pauvreté rurale, le FIDA possède un avantage comparatif par rapport aux autres organisations internationales de développement, et cet avantage est absolu. Il a à son actif près de 40 années d'expérience de terrain et c'est peut-être la seule organisation à posséder autant de savoirs sur les succès et les échecs en appui aux efforts nationaux de lutte contre la pauvreté rurale. Son rayon d'action et sa dissémination, en termes de nombre de pays où il intervient, constituent un atout majeur qui lui permet de mettre à profit diverses expériences, de partager les enseignements tirés et de transposer ailleurs les succès obtenus dans une région ou un pays.
28. Vu qu'il travaille souvent dans les zones rurales les plus reculées, il concentre son action exclusivement sur les populations rurales et leurs moyens de subsistance: il place les petits agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs artisanaux et les autres entrepreneurs et travailleurs ruraux au cœur de ses programmes tout en privilégiant les besoins des femmes, des peuples autochtones et, toujours plus, des

jeunes. Ce ciblage des populations rurales repose sur la reconnaissance du fait que la pauvreté est en général associée au manque de pouvoir – social, économique et politique –, et l'approche adoptée par le FIDA se caractérise aujourd'hui par des processus visant à autonomiser les populations rurales pauvres dans leurs dimensions individuelles et collectives. Il en va de même des partenariats avec les organisations de ces populations – agriculteurs, éleveurs, peuples autochtones, épargnants, etc. – et de l'attention accordée au renforcement de leurs capacités, de leurs responsabilités et de leur représentation.

29. Au cours des dernières années, le rôle du FIDA s'est précisé toujours davantage: il encourage et finance des approches et technologies innovantes susceptibles de réduire la pauvreté rurale au niveau local. Il avance désormais à grands pas sur la voie de la transposition à plus grande échelle, chaque fois que cela est possible, des enseignements tirés de ces innovations, dans une optique d'amplification de l'impact. Outre l'élargissement des programmes, la reproduction à plus grande échelle suppose la promotion de changements au niveau des politiques nationales, la stimulation de l'action menée par les organisations rurales, la dynamisation de l'investissement privé et la réalisation d'un impact à long terme moyennant l'intégration des petits producteurs dans des filières sans exclusive. Cette clarté d'objectifs se reflète dans le cadre de mesure des résultats du FIDA, solide dispositif qui a permis à l'organisation de démontrer son efficacité institutionnelle, son efficacité opérationnelle et son impact en matière de développement. Enfin, du fait de ses connaissances et de sa présence constante dans le secteur agricole rural, ainsi que de son aptitude à offrir des ressources en appui aux politiques et programmes nationaux sans pour autant imposer de solutions préconçues, le FIDA est un partenaire de confiance des gouvernements de nombreux États membres en développement, ce qui lui permet bien souvent d'être à même d'établir des liens entre gouvernements, société civile et secteur privé.
30. Le FIDA est une organisation qui non seulement possède un avantage comparatif incontestable, mais qui est solidement ancrée là où son mandat l'amène à investir dans les populations rurales, souvent dans des zones reculées. L'organisation possède une expérience et des connaissances spécialisées, et ses priorités, claires et bien définies, viennent compléter les approches de nombreuses autres organisations internationales de développement – agences bilatérales, et en particulier IFI comme la Banque mondiale et les banques régionales de développement, dont la mission est d'offrir un appui général dans le domaine des infrastructures rurales et des services sociaux. Parallèlement, le FIDA collabore avec des organisations gouvernementales et non gouvernementales, nationales et internationales, dont les domaines de compétence viennent compléter ceux du FIDA, ainsi qu'avec les organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome afin d'identifier des solutions novatrices et de les mettre en œuvre de manière que les gouvernements nationaux soient en mesure d'appuyer des programmes élargis. À l'avenir, le FIDA continuera de concentrer ses activités dans les domaines qu'il connaît et sur lesquels il a construit sa renommée tout en travaillant en partenariat avec d'autres afin de relever les défis posés par le développement en dehors de son domaine de spécialisation ou de mettre à profit son expérience et ses savoirs pour amplifier l'impact en matière de développement. L'organisation est consciente du risque de dérapage de sa mission, et entend bien l'éviter.

IV. Efficacité et efficacité opérationnelles

31. **Priorités durant la période couverte par FIDA10.** Les objectifs, cibles et indicateurs spécifiques du programme de développement pour l'après-2015 ne sont pas encore définitivement établis. Une fois qu'ils le seront, ils offriront un cadre général pour la mission du FIDA, à l'instar des Objectifs du Millénaire pour le développement pour la période allant jusqu'en 2015; et les opérations du FIDA auront pour finalité de porter à son maximum la contribution de l'organisation à la réalisation des objectifs de développement pour l'après-2015. La Vision

stratégique¹ qu'a le FIDA d'une transformation durable et sans exclusive du monde rural s'inscrit dans ce nouveau cadre et met à profit la position stratégique qu'occupe l'organisation dans l'architecture internationale du développement, l'avantage comparatif que le Fonds détient, le nouveau contexte de l'agriculture paysanne, et le cadre général de transformation du monde rural que le FIDA propose d'intégrer dans le programme mondial de développement pour l'après-2015.

32. L'objectif de développement fixé pour la période couverte par FIDA10 est de permettre à [80 millions] de ruraux de sortir de la pauvreté. Pour pouvoir donner corps à la Vision stratégique du FIDA, et en particulier atteindre cet objectif, on a établi toute une gamme de priorités opérationnelles pour FIDA10, sur la base du programme de travail préparé pour la deuxième session de la Consultation, et des questions soulevées par les membres lors de la Consultation sur FIDA10. Ces priorités sont exposées ci-après et reprises dans la matrice des engagements (annexe I). Elles naissent de la centralité que constituent **l'innovation, l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle** pour toutes les opérations du FIDA. Elles englobent trois thèmes intersectoriels qui sont communs à la plupart, voire à la totalité, des programmes de pays et des projets, et constituent des facteurs cruciaux pour l'amplification des effets et de l'impact sur le développement: **adaptation au changement climatique, amélioration de l'impact nutritionnel, égalité des sexes et autonomisation des femmes**. Durant la période couverte par FIDA10, ces thèmes seront privilégiés et intégrés dans le programme de travail du Fonds en appui au processus de reproduction à plus grande échelle. Les priorités opérationnelles s'articulent elles aussi autour de quatre grands ensembles de questions – **partenariat public-privé-producteurs (4P), contribution à l'élaboration des politiques nationales, participation à la concertation sur les grandes orientations à l'échelle mondiale et coopération Sud-Sud et triangulaire** –, où les approches stratégiques déjà définies seront consolidées durant la période couverte par FIDA10. Enfin, le FIDA s'attachera toujours davantage à développer **des approches différenciées pour les pays à revenu intermédiaire et les États fragiles**.
33. En 2015, les priorités fixées pour la période de FIDA10 seront formulées dans un Cadre stratégique opérationnel. Ce cinquième cadre stratégique du FIDA présentera les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et les domaines d'intérêt thématiques du Fonds à partir de 2016 et pour le moyen terme. Il articulera également les principes d'action qui guideront les opérations du FIDA et comment celui-ci mettra le cadre en application. Ce sera la référence première pour tout le personnel opérationnel et tous les consultants.
34. **Innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle**. Durant FIDA10, la priorité sera accordée aux innovations, aux enseignements que l'on pourra en tirer, et à leur reproduction à plus grande échelle dans une optique d'amplification et de durabilité de l'impact. Ce processus, qui deviendra la raison d'être des opérations du FIDA, sera mené de manière globale. Les projets ne seront pas considérés comme une fin en soi mais comme un moyen d'atteindre un objectif plus grand – provoquer un changement systémique en appui à l'éradication de la pauvreté rurale – et, dans le cadre de FIDA10, ils seront structurés de manière à garantir l'efficacité de ce continuum innovation-apprentissage-reproduction à plus grande échelle. Les projets seront conçus afin que les gouvernements puissent mettre à profit les compétences techniques et l'expérience du FIDA pour élaborer et appuyer les efforts nationaux de lutte contre la pauvreté rurale. Ils seront structurés de manière à offrir tout un éventail d'options novatrices pour surmonter les obstacles spécifiques auxquels se trouvent confrontés les différents types de petits exploitants. Il pourra s'agir de recourir à de nouvelles

¹ Vision stratégique du FIDA 2016-2025: Favoriser la transformation durable et sans exclusive du monde rural (IFAD10/2/R.2).

technologies et approches susceptibles de répondre aux besoins des petits agriculteurs; de forger de nouvelles formes de partenariat avec des organisations de ruraux, le secteur privé et d'autres partenaires de développement; et de mobiliser de nouvelles sources d'investissement auprès de prestataires de services financiers, du secteur privé et des populations rurales elles-mêmes – y compris par le biais des envois de fonds. Assortis de solides systèmes de S&E et de gestion des savoirs afin d'analyser les facteurs de succès, les projets et programmes permettront aux gouvernements – et au FIDA lui-même – de tirer les enseignements de l'exécution et de mettre à profit les éléments de fait pour remanier les politiques, les institutions et les pratiques dans une optique de renforcement de l'impact sur la pauvreté rurale.

35. Afin de définir une approche systématique s'agissant d'élargir l'échelle des résultats, le FIDA mettra au point toute une gamme d'outils, de notes d'orientation et d'activités de formation. De plus, il élaborera un nouveau cadre opérationnel qui définira les processus opératoires, les instruments financiers, les incitations et les procédures à mettre en place pour pouvoir obtenir des résultats à plus grande échelle, tout en veillant à ce qu'il ait les capacités et les ressources nécessaires. Ces travaux préparatoires se dérouleront essentiellement dans le courant de 2015 de manière que le processus de reproduction à plus grande échelle puisse avoir lieu durant la période couverte par FIDA10. Ainsi, tous les documents de conception de projet élaborés durant FIDA10 intégreront des stratégies d'innovation, de gestion des savoirs et de reproduction à plus grande échelle.

Intégration des thèmes intersectoriels

36. **Adaptation au changement climatique.** Le changement climatique transforme le cadre d'intervention du FIDA. Il accroît le coût global des efforts déployés afin de libérer durablement les populations rurales de la pauvreté et il provoque la mise en place rapide d'un programme intégrant les questions climatiques de manière à réduire au minimum le risque y afférent pour le portefeuille du FIDA. Lancé en 2012, l'ASAP a été conçu afin de mettre à profit la longue expérience du FIDA dans le domaine de la gestion des ressources naturelles en encourageant une intégration plus explicite des facteurs de risque liés au changement climatique dans les projets appuyés par le FIDA, tant au plan de la conception que de l'exécution. À ce jour, cette prise en compte du risque climatique a conduit à une évolution des projets à trois égards: meilleure analyse moyennant la préparation et l'utilisation d'analyses de vulnérabilité prenant en compte les menaces liées au climat et autres facteurs; plus d'innovation moyennant la multiplication des activités de projet liées au risque climatique; et application à plus grande échelle de techniques agricoles durables. Grâce à cette approche, la conception des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et des projets s'est sensiblement améliorée pour tout ce qui concerne le changement climatique, mais les données dont on dispose révèlent qu'environ un tiers des nouveaux projets n'évaluent pas encore suffisamment les risques climatiques et ne s'en protègent pas comme il conviendrait. Par conséquent, l'objectif est de parvenir à ce que le facteur changement climatique soit pris en compte dans tous les COSOP et les rapports de conception de projet, sans exception.
37. À cette fin, le FIDA mettra en œuvre un plan en dix points, l'objectif étant que, d'ici à 2018, les questions climatiques soient pleinement prises en compte moyennant: 1) l'intégration accrue de l'analyse du risque climatique dans le processus d'examen de tous les projets et COSOP du FIDA; 2) le lancement d'une deuxième phase de formation interne au FIDA sur l'intégration des aspects climatiques; 3) la désignation d'un haut responsable comme "champion du climat", chargé d'encadrer et de promouvoir le programme d'intégration; 4) le renforcement de l'appui technique en faveur de l'intégration des aspects climatiques; 5) le recours accru au Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et à d'autres ressources de cofinancement; 6) l'utilisation des dons du FIDA comme instrument d'intégration

- des aspects climatiques au niveau des pays; 7) la mise en œuvre, en partenariat avec les organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome, d'un programme à plus grande échelle faisant appel à l'utilisation d'outils satellitaires et de systèmes d'information mondiaux; 8) l'exploration de possibilités d'intégration d'un indice de vulnérabilité climatique dans la formule du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); 9) l'expansion des activités de communication et de partage des résultats et des enseignements tirés des travaux du FIDA en lien avec les questions climatiques; et 10) l'élargissement du rôle du FIDA dans le domaine de la gestion des financements climat.
38. Pour le FIDA, les possibilités, actuelles et potentielles, de renforcer son rôle dans le domaine de la gestion des financements climat sont multiples, à savoir:
- a) accroître les contributions de base au motif que le changement climatique est à l'origine d'une augmentation sensible du coût de la lutte contre la pauvreté rurale;
 - b) mobiliser des contributions complémentaires non affectées sur la base de l'engagement ambitieux et axé sur les résultats, pris par la direction, de parvenir à une pleine intégration du changement climatique;
 - c) mobiliser des contributions supplémentaires et/ou complémentaires provenant de Membres et (en tant que supplémentaires) de non-Membres pour mettre en œuvre une nouvelle phase de l'ASAP; et
 - d) avoir recours à des sources multilatérales de financement, comme le FEM et, si possible, le Fonds vert pour le climat.
39. **Amélioration de l'impact sur la nutrition.** Bien que l'amélioration de l'état nutritionnel des populations rurales les plus pauvres constitue l'un des objectifs fondamentaux du FIDA, les investissements précédents du FIDA mettaient l'accent sur l'augmentation de la production agricole et, partant, des revenus tirés de l'agriculture. Il est toutefois désormais reconnu que ces seuls résultats ont un impact limité en termes d'amélioration de la nutrition. L'approche évolutive adoptée par le FIDA met donc à profit ses connaissances s'agissant de la manière dont l'agriculture peut contribuer à modeler l'ensemble du système alimentaire dans le sens d'une amélioration de la nutrition et de la qualité du régime alimentaire, surtout pour les femmes et les jeunes enfants. Elle tente d'intégrer l'aspect nutrition dans les activités de développement agricole et rural en s'efforçant d'accroître la valeur nutritionnelle des aliments, de mettre en lien production et consommation par le biais de l'éducation, et de collaborer avec d'autres secteurs afin d'optimiser l'impact sur la nutrition. Ainsi, les investissements orienteront les chaînes d'approvisionnement vers l'amélioration de la nutrition par deux moyens: utilisation de cultures riches en micronutriments; et augmentation de la demande et de l'offre de produits alimentaires plus variés. D'autres activités appuieront la production alimentaire familiale et les savoirs en matière de nutrition au niveau de l'exploitation – qualité, stockage, préservation et préparation des aliments.
40. Pour stimuler la contribution de l'agriculture à la nutrition durant la période couverte par FIDA10, une optique nutritionnelle sera retenue à chaque stade du cycle de projet – de la conception à l'exécution. Les projets apporteront un soutien accru à des stratégies de pays et projets sensibles aux enjeux nutritionnels – durant FIDA10, tous les COSOP et un tiers des projets seront tenus d'examiner l'état nutritionnel –, ainsi qu'à la concertation sur les politiques au niveau national s'agissant de la contribution que l'agriculture et les petits exploitants peuvent faire en faveur de la nutrition.
41. Pour pouvoir a) appuyer l'action dans les pays, au niveau national et local, afin que l'agriculture soit plus sensible aux enjeux nutritionnels, b) renforcer les capacités du FIDA en termes de conception, de coordination, d'exécution et d'évaluation, et c) financer les investissements eux-mêmes, le FIDA aura besoin de ressources additionnelles. Pour ce faire, il pourrait accroître les contributions de base au motif que l'amélioration de la nutrition devrait être partie intégrante de l'action du FIDA, et mobiliser des contributions complémentaires non affectées compte tenu de

l'engagement ambitieux et axé sur les résultats, pris par la direction, de parvenir à une pleine intégration de l'impact nutritionnel d'ici à 2018.

42. **Égalité des sexes et autonomisation des femmes.** Des progrès importants ont été accomplis avec la mise en œuvre, en 2012, de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Parmi les bénéficiaires des services fournis dans le cadre des projets appuyés par le FIDA, le nombre de femmes continue d'augmenter (37 millions en 2012) et représente désormais près de la moitié des bénéficiaires. Les femmes sont en majorité pour ce qui est de la formation aux entreprises et à l'entrepreneuriat (84%) et des services financiers ruraux (plus de 70%, épargnants et emprunteurs confondus). Dans plus de 90% des projets, l'impact sur l'égalité des sexes est jugé plutôt satisfaisant ou mieux. Il reste cependant beaucoup à faire dans la mesure où l'accès des femmes à des actifs tels que la terre, l'eau, l'emploi et l'éducation reste limité et, partant, freine leur productivité et leurs revenus.
43. Durant FIDA10, l'organisation consolidera tant son rôle de chef de file en ce qui concerne l'adoption de mesures novatrices visant à promouvoir l'autonomisation des femmes rurales que sa position d'organisation classée en tête dans ce domaine. L'axe principal de l'approche de projet sera de promouvoir une autonomisation économique qui permette aux populations rurales, femmes et hommes, d'avoir les mêmes possibilités de participer à des activités économiques rentables, et d'en bénéficier. Cela s'accompagnera d'efforts visant à réduire la charge de travail pesant sur les femmes rurales et à renforcer leur participation à la prise des décisions, ce à tous les niveaux. Le FIDA mettra en place un système de marqueurs pour apprécier le niveau de maturité des projets, en termes d'égalité des sexes, au stade de la conception, de l'exécution et de l'achèvement/évaluation. Il intégrera la dimension de la parité hommes-femmes dans le partage des savoirs et le renforcement des capacités. Il renforcera la perspective sexospécifique du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) en tirant parti des principales données de l'indice de l'autonomisation des femmes dans l'agriculture. De plus, l'organisation mettra à profit les activités lancées durant FIDA9 pour procéder à une analyse préalable de la prise en compte des questions de parité entre les sexes dans son portefeuille de prêts, et continuera à intégrer l'égalité des sexes dans la formation à la gestion du cycle de projet. Elle contrôlera également la part des coûts et du temps en personnel consacrée aux questions relatives à l'égalité des sexes.

Consolidation des approches stratégiques

44. **Partenariats public-privé-producteurs.** Les éléments dont on dispose portent à croire qu'une croissance impulsée par l'agriculture constitue un puissant moyen de faire reculer la pauvreté à grande échelle. Cependant, les incitations purement commerciales qui motivent les gros investisseurs dans le secteur agroalimentaire génèrent des structures de filières et une répartition des effets qui ne vont pas fondamentalement dans l'intérêt des pauvres. Une intervention des pouvoirs publics visant à favoriser la participation des petits agriculteurs aux filières agricoles peut faire en sorte que personne ne soit laissé pour compte et constituer dans le même temps une approche judicieuse de réduction de la pauvreté, de gestion de l'environnement et de production primaire efficiente. C'est pour cette raison qu'au cours des dernières années le FIDA a élargi ses stratégies de pays et ses projets, au sens où ils ne sont plus exclusivement axés sur l'action des pouvoirs publics mais encouragent une participation accrue du secteur privé, en particulier pour ce qui est du développement des filières, de la commercialisation et de l'accès aux marchés.
45. En associant le secteur privé, national et international, et en aidant à réduire les risques et les coûts de transaction encourus lorsqu'il s'agit de traiter avec des petits producteurs, les projets appuyés par le FIDA peuvent mobiliser des investissements complémentaires auprès du secteur privé afin d'offrir à ces

producteurs de nouveaux débouchés. La Stratégie du FIDA concernant le secteur privé repose sur l'établissement de partenariats mutuellement avantageux entre le secteur public, le secteur privé et les petits producteurs ruraux (4P) et sur l'appui au développement de filières agricoles sans exclusive susceptibles de mettre les petits agriculteurs à même de vendre leurs produits à des marchés plus stables, plus importants ou à plus forte valeur. Le FIDA a déjà acquis une expérience opérationnelle s'agissant de promouvoir ce type de partenariat, et il a obtenu des résultats prometteurs dans des cas précis. Cependant, l'intégration de ce type de partenariat dans ses projets se heurte parfois à la réticence des gouvernements et au manque d'accès aux services et compétences nécessaires pour pouvoir forger des partenariats fructueux. Pour résoudre ces difficultés et mettre davantage à profit son expérience de la promotion de partenariats avec le secteur privé, le FIDA travaille à une initiative qui permettrait d'identifier des 4P potentiels et de favoriser leur conclusion dans un certain nombre de projets appuyés par le FIDA, tout en développant au maximum le processus d'apprentissage.

46. Durant la période couverte par FIDA10, le FIDA intensifiera la participation du secteur privé aux projets qu'il appuie moyennant le financement de filières et le mécanisme 4P, et évaluera si cette approche est viable et parvient à accroître durablement les investissements du secteur privé en faveur de l'agriculture paysanne tout en renforçant l'accès des petits agriculteurs aux marchés et en améliorant leurs moyens de subsistance.
47. **Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national.** La contribution à l'élaboration des politiques au niveau national constituera un vecteur important pour élargir l'impact obtenu et induire un changement systémique des conditions auxquelles sont confrontées les populations rurales pauvres. Durant FIDA9, l'organisation a accompli des progrès importants dans la définition d'un programme de contribution à l'élaboration des politiques au niveau national: elle a renforcé ses capacités internes; elle a précisé de quelle manière le FIDA et les projets qu'il appuie peuvent le mieux contribuer aux processus politiques nationaux; elle a introduit la dimension de la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national dans le processus d'amélioration de la qualité des programmes et projets; elle a dressé l'inventaire des activités menées dans ce domaine par les divisions régionales et a renforcé le dispositif permettant de rendre compte de la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national; et elle a utilisé les ressources supplémentaires des fonds fiduciaires afin de créer, en dehors du cadre de financement des projets, un guichet de financement exclusivement affecté à ce type d'activités.
48. Durant FIDA10, la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national s'articulera autour des quatre grands objectifs ci-après: a) créer un cadre d'action favorable à l'exécution des projets appuyés par le FIDA et à l'obtention d'un impact en matière de développement; b) mettre à profit les enseignements tirés dans le cadre des projets et reproduire à plus grande échelle les succès moyennant leur intégration aux politiques, aux institutions et aux stratégies nationales; c) consolider et intensifier l'importance accordée aux pauvres dans les politiques publiques de développement rural et dans leur mise en œuvre, et renforcer les institutions responsables; et d) développer l'aptitude des parties prenantes nationales à participer efficacement aux processus décisionnels et à la formulation des politiques nationales. Les activités spécifiques porteront notamment sur l'analyse des politiques; l'appui aux institutions locales – institutions gouvernementales et représentants de la société civile rurale; la création d'un espace réservé aux politiques et le soutien des processus décisionnels; et la promotion de l'apprentissage et des échanges régionaux et Sud-Sud. Les partenariats – avec le gouvernement et les organisations des populations rurales, le secteur privé et d'autres partenaires du développement – seront tous essentiels à la mise en œuvre de ce programme. Durant la période couverte par FIDA10, une

approche spécifique en termes de contribution à l'élaboration des politiques au niveau national sera définie dans tous les COSOP et rapports de conception de projet.

49. **Concertation sur les politiques au niveau mondial.** Le cadre d'action national relatif au développement agricole et à l'élimination de la pauvreté rurale est modelé, dans une large mesure, par le cadre d'action mondial. C'est pourquoi le FIDA est devenu un acteur de plus en plus actif dans la concertation sur les politiques au niveau mondial, afin d'exercer une influence sur les actions en faveur des intérêts des petits agriculteurs et des ruraux, femmes et hommes, au sens large. Il apporte à cette concertation la compréhension et les savoirs acquis grâce à son expérience opérationnelle, qui sera renforcée au cours de la période de FIDA10 par le biais de la mise en œuvre d'une stratégie en matière de publications ayant pour objectif d'exploiter plus systématiquement les connaissances du FIDA. Au cours de la période couverte par FIDA9, le Fonds a commencé à renforcer l'orientation et la coordination de sa contribution aux processus d'élaboration des politiques à l'échelle internationale. Il a défini une approche afin de mieux coordonner cette contribution, a préparé un plan de travail institutionnel dans ce domaine, et a créé une communauté de pratique afin de promouvoir la communication et l'efficacité au sein de l'organisation. Le FIDA a activement participé aux travaux du G20 dans les domaines du développement et de la sécurité alimentaire, s'est fortement impliqué dans le processus de renforcement du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) et de préparation de certains de ses principaux résultats, et il a pris part aux consultations en cours sur le programme de développement pour l'après-2015. Il a continué à participer à des débats sur les grandes orientations concernant l'efficacité du développement et l'investissement agricole responsable. De plus, il plaide toujours en faveur de la reconnaissance du rôle que peut jouer l'agriculture face au changement climatique.
50. Le FIDA apporte un point de vue très spécifique dans les débats mondiaux sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, ou encore sur la pauvreté rurale, la croissance sans exclusive et les inégalités. On lui demande toujours davantage des conseils sur ces questions, ainsi que sur le changement climatique, les questions foncières, l'intégration financière et les envois de fonds, et les partenariats public-privé. À l'heure actuelle, la contribution à la définition des grandes orientations à l'échelle mondiale s'articule autour des priorités suivantes: définition d'un nouveau programme mondial de développement; élaboration de nouveaux cadres et de nouvelles modalités de financement du développement; appui au renforcement du CSA et à la réalisation de ses objectifs; et promotion de politiques propices à l'autonomisation des femmes en milieu rural. Durant FIDA10, le Fonds continuera à fixer des priorités institutionnelles en relation avec la concertation sur les politiques à l'échelle internationale, en accordant la priorité aux domaines où il possède un avantage comparatif basé sur ses opérations et qui sont à leur tour déterminants pour favoriser et promouvoir sa vision de la transformation du monde rural, et il élaborera des stratégies pour chaque engagement spécifique.
51. **Coopération Sud-Sud et triangulaire.** Dans un monde multipolaire, les pays du Sud représentent une part importante – et croissante – de l'économie mondiale. La CSST est le reflet de l'intérêt croissant des pays de l'hémisphère Sud à renforcer leurs relations mutuelles en partageant savoirs, technologies et compétences, et en tirant les enseignements de leur expérience respective. Le rôle du FIDA, qui se manifeste exclusivement dans les domaines de l'agriculture paysanne, de la transformation du monde rural et de la réduction de la pauvreté, est d'identifier les savoirs, les expériences et les bonnes pratiques qui, dans un pays donné, sont susceptibles de présenter un intérêt pour les parties concernées dans d'autres pays, et de favoriser les relations axées sur les savoirs entre pays. Et il joue ce rôle dans les programmes de pays et les projets qu'il appuie ainsi que dans les instances régionales et mondiales sur l'élaboration des grandes orientations; et ce

rôle est facilité par l'utilisation des dons octroyés par le FIDA au titre du guichet régional. Durant FIDA9, le Fonds a intensifié son appui en faveur de la CSST. Il ressort du bilan, encore en cours, de l'approche évolutive adoptée par le FIDA et des résultats obtenus à ce jour dans plus de 40 pays que les visites d'échange et les voyages d'étude du personnel de projet, l'enrichissement mutuel sur la programmation au niveau des pays, la formation du personnel de projet, le renforcement des capacités des organisations paysannes, et les partenariats avec le secteur privé constituent les principales activités visant à promouvoir la CSST.

52. Durant FIDA10, le Fonds envisage d'élargir son action dans ce domaine qu'il considère comme faisant partie intégrante de son modèle opérationnel. Les dons seront utilisés de manière proactive en faveur de la CSST, et un projet de mise en place d'un fonds fiduciaire à cet effet a déjà fait l'objet d'échanges avec les États membres intéressés. La moitié au moins des COSOP comprendront un volet CSST dans le cadre du programme de pays.

Adoption d'approches différenciées pour les pays en situation de fragilité, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire

53. Conscients que les défis et les opportunités propres aux PRI diffèrent sensiblement de ceux des pays à faible revenu et des pays en situation de fragilité, les États membres du FIDA ont invité le Fonds à adopter une approche d'intervention différenciée en fonction du contexte. Par principe, l'approche adoptée par le FIDA en termes de conception de programmes et de projets est d'aligner ses interventions, d'une part, sur ses propres politiques et, d'autre part, sur les besoins et les stratégies de ses pays partenaires, plutôt que d'appliquer des formules établies par catégories de pays. Le FIDA a néanmoins tiré des enseignements importants de ses interventions dans les États fragiles et dans les PRI, et l'orientation que prendront désormais ses opérations dans ces pays est décrite ci-après.
54. Les **pays en situation de fragilité** englobent plusieurs catégories: il peut s'agir de PRI ou de pays à faible revenu. Ils peuvent être en situation de fragilité au niveau national ou dans une zone précise, ils peuvent être fragiles à certains égards et pas à d'autres, et ils peuvent également être fragiles à certains moments et pas à d'autres. Certains États fragiles viennent tout juste de sortir d'un conflit. Environ un tiers des personnes extrêmement pauvres (400 millions de personnes) vivent dans ce que l'on pourrait appeler des États fragiles, et ces derniers représentent 40% des pays dans lesquels le FIDA intervient. L'évaluation des résultats obtenus par le FIDA dans les États fragiles, conduite en 2013, indique des difficultés au niveau de l'exécution: les projets ont moins de chances d'être correctement gérés et encore moins de chances de se pérenniser à l'issue du financement externe. L'évaluation met l'accent sur le fait que les projets doivent être simples dans leur conception et avoir pour priorité d'aider les populations rurales – en particulier les femmes – et leurs organisations au niveau communautaire à renforcer leur résilience et leur aptitude à faire face aux chocs. À cet égard, il peut être extrêmement utile de forger des partenariats avec des ONG et des organisations de la société civile. En conséquence, le FIDA concentre ses efforts sur le renforcement des capacités et des institutions pour mieux aider les pays en situation de fragilité à obtenir des résultats en termes de développement, et il continuera sur cette voie durant la période couverte par FIDA10.
55. Dans les États fragiles, la supervision et l'appui à l'exécution comportent en général pour le FIDA des efforts majeurs, et la fragilité d'un pays figure désormais parmi les critères retenus aux fins de la sélection d'un pays en vue de l'ouverture d'un nouveau bureau du FIDA (d'ici à la fin de FIDA10, près de la moitié des bureaux de pays, qui devraient se chiffrer alors à 50, seront localisés dans des États fragiles). Durant FIDA9, le FIDA a conclu un partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour la fourniture d'une assistance technique de terrain à des projets faisant problème dans dix pays en situation de

fragilité. Par ailleurs, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) conduit actuellement une évaluation des travaux du FIDA dans les États fragiles qui sera publiée en 2015. Durant la période couverte par FIDA10, le Fonds préparera une stratégie pour les interventions du FIDA dans des contextes fragiles, sur la base des enseignements tirés du partenariat avec la FAO ainsi que des recommandations issues de l'évaluation. Cette stratégie sera présentée au Conseil d'administration en avril 2016.

56. Les **pays à revenu intermédiaire**. Ils constituent eux aussi un groupe hétérogène de pays. Leur revenu national brut va d'à peine plus de 1 000 USD (le seuil minimal pour un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure) à près de 13 000 USD (le seuil maximal pour un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure); leurs taux de pauvreté vont de plus de 60% (comme au Swaziland) à moins de 5% (comme en République bolivarienne du Venezuela ou en Turquie), et la part que représente la population rurale par rapport à la population totale va de moins de 10% (comme en Uruguay) à plus de 70% (comme au Viet Nam). Certains PRI sont aussi des États fragiles. Le nombre de pays qui obtiennent le statut de PRI est en augmentation: entre 2000 et 2010, le nombre de pays à faible revenu a chuté, passant de 63 à 35, alors que le nombre de PRI augmentait, de 92 à 109. Environ 30% du programme de prêts et dons du FIDA concerne des PRI, preuve que ce groupe de pays représente une part importante, bien que non disproportionnée, des opérations de l'organisation.
57. La synthèse d'évaluations concernant l'engagement du FIDA auprès des PRI, réalisée en 2014 par IOE, confirme l'importance du rôle du FIDA dans ces pays et affirme que: "Dans un proche avenir, le FIDA, compte tenu de son mandat ainsi que du grand nombre de ruraux pauvres et d'inégalités dans les PRI, continuera de jouer un rôle important s'agissant d'aider ces pays à lutter contre la pauvreté." La direction du FIDA partage le point de vue d'IOE. Premièrement, dans certains PRI, le nombre de ruraux pauvres, y compris de petits agriculteurs, est important, de profondes poches de pauvreté rurale existent, ou des régions particulièrement fragiles nécessitent l'intervention du FIDA. Deuxièmement, le FIDA constitue pour les PRI une source unique en son genre de compétences techniques susceptibles d'aider les gouvernements à affronter des problèmes qu'ils ne parviennent pas à résoudre: mettre au point et tester des approches innovantes de lutte contre la pauvreté rurale; mettre à profit et analyser l'expérience; et les aider à élaborer des politiques, des stratégies et des institutions nationales en mesure de tirer parti des enseignements tirés. Troisièmement, le FIDA est une organisation composée d'États membres et, en tant que telle, tous les Membres intéressés – y compris les PRI – peuvent souhaiter utiliser les services que le FIDA peut leur offrir. Et quatrièmement, les PRI, qui empruntent à des conditions ordinaires et mixtes, peuvent concourir de manière significative à la viabilité financière grâce au remboursement des prêts et des intérêts courus.
58. Afin d'améliorer les services qu'il offre aux PRI, le FIDA a modifié ses Conditions générales applicables au financement du développement agricole pour faciliter l'octroi de prêts aux PRI dans des monnaies autres que les droits de tirage spéciaux, préférence de plusieurs PRI de la région Amérique latine. De plus, en 2012, le Conseil d'administration a approuvé la mise en place d'un mécanisme d'assistance technique remboursable au service des PRI dans le cadre duquel le FIDA offre uniquement un appui technique. Les premiers projets qui seront mis en œuvre dans le cadre de ce programme sont en cours d'élaboration. Durant FIDA10, le Fonds développera des procédures compatibles avec le mécanisme d'assistance technique remboursable et intensifiera l'utilisation de ce dispositif afin de répondre à la demande des États membres.
59. La question de la part des faibles ressources de reconstitution allouée aux PRI constitue une préoccupation importante pour certains États membres. Cependant, avec l'élargissement de l'accès à des ressources provenant des marchés financiers,

Le FIDA pourra consacrer une proportion majeure de ses ressources de reconstitution aux pays les plus défavorisés tout en répondant aux besoins légitimes de financement des PRI et en mettant à leur disposition des fonds à des conditions favorables par rapport aux taux commerciaux. Cependant, il est entendu que, pour pouvoir répondre aux préoccupations de l'ensemble des États membres, il est nécessaire de procéder par étapes. Lorsque le FIDA pourra mobiliser des ressources additionnelles par le biais de l'emprunt, deux mesures majeures seront prises. Premièrement, le groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFFP réexaminera la formule du SAFFP afin de donner plus de poids aux pays à faible revenu. Le FIDA fournira au groupe de travail les scénarios d'allocation résultant des ajustements apportés à la formule précitée pour montrer les modifications dont pourraient faire l'objet les allocations par pays et fixer de nouveaux objectifs en termes de financement supplémentaire. Deuxièmement, le FIDA actualisera sa stratégie concernant les PRI et la soumettra à l'approbation du Conseil d'administration. Cette stratégie sera guidée par l'examen, par le Conseil, des conclusions d'IOE ainsi que par l'approche retenue par l'Association internationale de développement/la Banque internationale pour la reconstruction et le développement.

V. Efficacité et efficience institutionnelles

60. **Priorités durant la période couverte par FIDA10.** Comme il est indiqué dans le paragraphe 13 ci-dessus, le FIDA a fait des avancées importantes, durant FIDA9, sur la voie de l'amélioration de son efficacité et de son efficience institutionnelles. Durant FIDA 10, l'organisation devra néanmoins prendre des mesures supplémentaires afin de renforcer son modèle opérationnel, tant pour consolider les progrès réalisés que pour mieux s'équiper afin de faire face aux nouveaux défis et aux nouvelles opportunités. Ces mesures ne comporteront pas de réorientation fondamentale. Les quatre priorités d'action seront les suivantes: a) perfectionner le modèle et les instruments d'exécution de ses opérations; b) renforcer sa plateforme de prestation de services; c) faciliter l'examen des modalités de gouvernance par les Membres; et d) améliorer encore l'efficience du modèle opérationnel.

A. Perfectionner le modèle et les instruments d'exécution de ses opérations

61. **Établissement de partenariats.** Le FIDA intervient dans un environnement toujours plus dynamique dans lequel les partenariats sont essentiels pour trouver des solutions aux problèmes complexes que pose le développement. Afin de renforcer son rôle de catalyseur de l'investissement rural, de faciliter la mise en œuvre de son programme à plus grande échelle et d'accumuler les compétences techniques nécessaires à la conception et à la mise en œuvre de son programme, le FIDA renforcera ses partenariats existants et en forgera de nouveaux lorsqu'ils comporteront un ajout de valeur; et, mettant à profit l'expérience acquise à ce jour, il conclura des partenariats dans le cadre de tous les projets qu'il appuie. Il portera la coopération avec les organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome à un niveau stratégique en collaborant avec la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM), en fonction de l'avantage comparatif propre à chaque institution. Il continuera à travailler de concert avec les organisations de petits producteurs, les peuples autochtones et les autres populations rurales. Il cherchera à collaborer pour l'établissement de mécanismes novateurs de financement et s'engagera de manière plus stratégique aux côtés de nouveaux partenaires du secteur privé en vue de générer des avantages pour les groupements de ruraux et les petits producteurs. Le FIDA entreprendra ce qui précède en mobilisant le capital social et la confiance qu'il a établis durant des décennies d'investissement dans l'agriculture et le développement rural. Afin d'atteindre les objectifs fixés durant FIDA10 en matière de partenariat, et guidé par sa stratégie dans ce domaine, le FIDA continuera à investir davantage dans sa capacité de négociation et de

création, au plan interne, de conditions propices à l'élargissement du recours stratégique et pratique aux partenariats.

62. Le cofinancement constitue un type spécifique de partenariat particulièrement important pour le programme de travail du FIDA. Au cours des dix dernières années, le ratio de cofinancement s'est établi en moyenne à 1:1,23 (FIDA/cofinancement), même s'il a considérablement fluctué d'une année sur l'autre, et a été fortement influencé par quelques projets: pour une année donnée, deux projets seulement (sur les quelque 30 approuvés) peuvent représenter jusqu'à 33% du montant total du cofinancement du FIDA. À la lumière des difficultés rencontrées par le passé en termes de mobilisation de cofinancements, l'objectif visé durant la période couverte par FIDA10 sera celui d'un ratio minimal de 1:1,2. Dans le même temps cependant, l'organisation restera ambitieuse pour ce qui est d'élargir son cofinancement et développera à cette fin une approche opérationnelle reposant sur une évaluation approfondie du potentiel stratégique qu'offre le cofinancement, sur un examen attentif de l'architecture de l'aide internationale au développement en faveur de l'agriculture et du développement rural, et sur l'analyse du rapport entre capacité de financement national et niveau de cofinancement national.
63. **Gestion des savoirs.** La collecte et le partage des savoirs sur l'agriculture paysanne sont des axes clés de la proposition 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 quant au rôle que peuvent jouer les petits agriculteurs pour parvenir à une croissance économique équitable et durable. De par son mandat et son avantage comparatif dans ce domaine, le FIDA a beaucoup à apporter à ses partenaires de développement. À cet effet, le Fonds rassemble et partage de manière plus systématique les connaissances tirées de son expérience. 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 implications éventuelles pour les stratégies de développement rural à long terme. Ce département conduit également 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.
64. **Présence dans les pays.** Le FIDA considère que sa présence effective dans les pays est indispensable à ses activités. Le personnel et les consultants basés sur le terrain sont mieux à même d'offrir un soutien continu à la conception des projets, à l'appui à l'exécution et à la supervision, de participer à l'élaboration des politiques nationales et de forger des partenariats stratégiques au niveau du pays, notamment dans le cadre de l'Initiative des Nations Unies "Unis dans l'action". Par conséquent, la décentralisation s'est intensifiée dans le cadre du Programme de changement et de réforme, lancé en 2009, et le FIDA compte désormais 40 bureaux répartis dans les pays où il intervient le plus. Durant FIDA10, l'élargissement de la présence du FIDA dans les pays se poursuivra, avec la création de dix bureaux supplémentaires, soit 50 bureaux au total. Près de la moitié d'entre eux seront situés dans des États fragiles où le besoin d'appui est plus fort. Étant donné que le Fonds intervient dans une centaine de pays, il est prévu que la moitié d'entre eux seront desservis directement par un bureau de pays. L'établissement d'un bureau de pays dans les 50 autres pays n'est pas envisagé dans la mesure où la portée des programmes est limitée et que la création d'un bureau n'y serait pas rentable. Dans ces cas-là, le FIDA gèrera le programme de pays soit à partir d'un bureau situé dans un pays voisin, soit à partir du siège, à Rome.

65. **Politique en matière de dons.** Les dons du FIDA représentent un instrument fondamental au service de la concertation sur les politiques, de l'innovation, du partage des savoirs et du renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. À l'heure actuelle, la direction procède à un examen de la Politique du FIDA en matière de dons, l'objectif étant d'améliorer leur efficacité et leur efficacité. La direction prendra également en compte les recommandations issues de l'évaluation qu'IOE est en train de réaliser sur le sujet. Sur la base des conclusions de ces deux analyses, en avril 2015, la direction soumettra à l'approbation du Conseil d'administration une nouvelle politique en matière de dons qui définira l'orientation stratégique qui devrait être suivie tout au long de FIDA10 dans ce domaine. Cette nouvelle politique permettra d'orienter le programme de dons de manière à parvenir à une meilleure harmonisation avec la Vision stratégique du FIDA, le cadre de connaissances et les investissements au niveau des pays, dans une optique d'amplification de l'impact.

B. Renforcer la plateforme de prestation de services

66. **Gestion financière.** Les systèmes de gestion financière du FIDA seront encore renforcés durant la période couverte par FIDA10. Le Fonds poursuivra ses efforts de renforcement de ses capacités en matière de gestion financière des programmes et des projets, et continuera de fournir, en temps opportun, un appui à la conception et à l'exécution des projets. À mesure que le FIDA mettra en place des modalités de financement innovantes, il renforcera ses capacités en matière d'analyse des risques et de gestion de ces ressources. Il s'attachera par ailleurs à affiner son système de budgétisation axé sur les résultats afin de garantir une utilisation optimale et économe de ses ressources internes. Un système adapté d'enregistrement du temps de travail du personnel aidera la direction à déterminer avec plus de précision l'affectation du temps des effectifs et, partant, à évaluer les coûts liés aux processus opérationnels clés: la direction pourra ainsi contrôler en permanence de quelle manière sont utilisées les ressources humaines et procéder à des ajustements en fonction des besoins stratégiques et des exigences opérationnelles. Cet outil devrait être prêt à l'emploi, après avoir été entièrement testé, au début de l'année 2016.
67. **Gestion des ressources humaines.** Au cours de la période couverte par FIDA10, la réforme des ressources humaines engagée pendant FIDA9 sera consolidée. L'exercice de planification stratégique pour le 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, conformément à la recommandation issue de l'ENI-E, en vue de renforcer les capacités techniques du Fonds dans des domaines critiques tels que l'élaboration des politiques, le changement climatique, la nutrition et les partenariats public-privé.
68. D'autres réformes engagées au cours de la période couverte par FIDA9 participeront au renforcement de la gestion des ressources humaines durant FIDA10, notamment: l'amélioration du nouveau règlement du personnel et des procédures d'application adoptés en 2012; la mise en place de mesures visant à répondre aux préoccupations soulevées par le personnel dans le cadre du sondage mondial mené 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.
69. 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 ainsi qu'à une répartition géographique équitable des effectifs. Les buts visés durant FIDA9 pour ce qui concerne l'équilibre entre les sexes et autres buts relatifs aux ressources humaines étaient ambitieux et fixaient des objectifs qui pourront même être dépassés durant FIDA10 et continuer à générer des améliorations dans ces domaines d'importance cruciale.

70. 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.
71. **Architecture informatique.** L'une des principales recommandations issues de l'ENI-E était que le FIDA mette à niveau son architecture informatique pour soutenir la réforme de ses processus opérationnels. Tirant parti des mises à niveau déjà réalisées, le FIDA introduira d'autres améliorations durant FIDA10. Au cours de cette période, le plan à moyen terme en matière de TIC visera notamment à renforcer l'efficacité des processus opérationnels, grâce notamment à une meilleure utilisation des TIC et à la mise à niveau des systèmes informatiques.
72. **Autres services d'appui.** Facilités par l'amélioration des TIC, la rationalisation des processus internes et la réduction du coût des transactions internes ont débuté durant FIDA9. 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. L'accent sera mis sur les achats et les voyages du personnel. FIDA9 a vu l'actualisation des règles et procédures relatives aux voyages du personnel ainsi que la mise en place de nouveaux systèmes, ce qui a permis de réduire les dépenses relatives aux voyages et de diminuer considérablement (d'environ 40%) le temps consacré au traitement des réservations et des autorisations de voyage. Ces efforts se poursuivront au cours de la période couverte par FIDA10.
73. L'adoption de mesures dans le domaine des achats, notamment l'entrée en service d'une interface en ligne conviviale et la révision des directives institutionnelles pour la passation des marchés, devrait permettre de réduire grandement les phases de transaction durant FIDA10. Le Fonds poursuivra sa collaboration avec les autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome en vue de lancer des appels d'offres conjoints et de réaliser des achats conjoints de biens et de services par le biais de l'Équipe chargée des achats communs; cette collaboration sera élargie à d'autres agences des Nations Unies dans le cadre d'accords à long terme et autres initiatives d'harmonisation.
74. Durant FIDA9, le FIDA a obtenu la certification de bâtiment écologique du Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), de niveau or, en reconnaissance de la conception de son siège et de ses pratiques de gestion environnementale. Durant FIDA10, le FIDA entend bien confirmer ce niveau or, voire obtenir le label platine.
75. Face à l'élargissement de la présence du FIDA dans les pays et aux exigences de décentralisation, une Unité d'appui au terrain (FSU) a été créée durant FIDA9. FSU offre une approche structurée susceptible de mieux épauler les bureaux de pays du FIDA et d'améliorer la communication avec le siège. Les fonctions de FSU ont trait à la sécurité sur le terrain, à l'administration générale, aux ressources humaines, à l'appui informatique, à l'accréditation et aux privilèges. Durant la période couverte par FIDA10, le rôle de FSU sera renforcé par le biais de la collaboration avec les divisions régionales, de manière à intégrer les fonctions d'appui dans les opérations de base du FIDA.

C. Faciliter l'examen des modalités de gouvernance par les Membres

76. La question de la gouvernance du FIDA a été soulevée dans l'ENI-E, qui notait que le système de listes a "des incidences considérables sur la gouvernance, la répartition des votes et la représentation", et s'interrogeait donc sur "sa pertinence dans le contexte mondial actuel". Même si les membres de la Consultation ont noté que le partenariat qui unit à l'heure actuelle les listes constitue l'une des caractéristiques propres au FIDA, ils étaient d'accord pour dire que le moment est venu d'examiner, voire d'actualiser ou de modifier, les dispositions garantissant une représentation effective des États membres au sein des organes directeurs du FIDA, y compris le système de listes.
77. [Ils se sont exprimés en faveur de la constitution d'un groupe de travail inter-Consultation chargé d'examiner les questions de gouvernance, et en particulier de revoir et d'évaluer la structure, le bien-fondé et la pertinence du système de listes du FIDA; de revoir et d'évaluer la composition de la Consultation sur la reconstitution et la longueur des cycles de reconstitution à partir de FIDA11; et de soumettre le cas échéant des propositions au Conseil des gouverneurs. À cette occasion, le groupe de travail pourrait également examiner les pratiques en vigueur auprès d'autres IFI en termes de structure de gouvernance, de procédures de reconstitution et de composition (on trouvera à l'annexe IV le mandat du groupe de travail).]

D. Améliorer encore l'efficacité du modèle opérationnel

78. Le ratio global d'efficacité du FIDA – défini comme le rapport entre le budget administratif et le programme de prêts et dons – s'est considérablement amélioré, passant de plus de 16% en 2007 à 12,7% en 2011-2013, et il est prévu qu'il baissera encore légèrement en 2014 et 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. Cela a été rendu possible grâce à l'adoption de mesures visant à: i) contenir l'augmentation des effectifs du siège et – dans le cas du Département gestion des programmes (PMD) – s'en remettre davantage au personnel recruté localement dans les bureaux de pays; ii) accroître le volume de chaque prêt afin de prévenir l'accroissement du nombre de projets conçus et mis en œuvre; iii) réduire les paiements effectués à des institutions coopérantes; et iv) améliorer l'efficacité des principaux processus opérationnels. Durant la période couverte par FIDA10, le maintien, voire l'éventuelle expansion, du niveau actuel du programme de prêts et dons aura pour toile de fond un ratio stable dépenses administratives effectives/programme de prêts et dons ainsi que la poursuite des efforts visant à améliorer l'efficacité du modèle opérationnel.

VI. Consolidation du système de gestion des résultats du FIDA

A. Mesure des résultats durant FIDA9

79. À la suite des conclusions issues de l'évaluation externe indépendante du FIDA, menée en 2005, l'organisation a mis en place des systèmes intégrés et efficaces de gestion des résultats, dont le cadre de mesure des résultats (CMR) constitue l'une des pièces maîtresses. Celui-ci se compose d'une série d'indicateurs et de cibles qui permettent d'évaluer et d'améliorer la performance du Fonds aux fins de la réalisation des objectifs de développement et d'efficacité et d'efficacité institutionnelles. Les évaluations de la performance se basent d'une part sur des mécanismes de tiers et, d'autre part, sur le propre système d'autoévaluation du FIDA et les évaluations conduites par IOE, l'examen indépendant de la qualité initiale des projets ainsi que les enquêtes annuelles clients/partenaires dans le pays. Chaque année, le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de

développement (RIDE) et l'examen à mi-parcours des reconstitutions des ressources du FIDA rendent compte au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux cibles fixées dans le CMR.

80. Durant FIDA9, le CMR a été considérablement remanié afin de renforcer et de démontrer de manière plus précise l'impact engendré par le Fonds et l'utilisation optimale de ses ressources. Le FIDA est la première organisation multilatérale de développement à s'être fixé un objectif chiffré en termes de personnes libérées de la pauvreté, à savoir 80 millions entre 2010 et 2015. Il a par ailleurs défini de nouveaux indicateurs et des objectifs plus ambitieux s'agissant de l'efficacité opérationnelle et institutionnelle, et il a mis en place de nouveaux instruments de gestion pour contrôler les coûts liés aux processus opératoires et en faciliter la maîtrise et la réduction. De plus, conformément à l'un des principaux engagements pris dans le cadre de la neuvième reconstitution, le FIDA a mis en œuvre un programme d'évaluation de l'impact prévoyant l'utilisation de différentes méthodologies, dont les essais comparatifs aléatoires. Il s'est par ailleurs efforcé de renforcer le système d'autoévaluation de ses projets – le SYGRI – en accordant la priorité à des questions essentielles comme la reproduction à plus grande échelle, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, l'adaptation des petits agriculteurs au changement climatique, l'égalité des sexes et la nutrition.
81. À la suite de ces améliorations, le système de gestion des résultats du FIDA et le CMR ont recueilli des jugements très positifs de la part du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) et de l'examen de l'aide multilatérale réalisé en 2013 par le Royaume-Uni, ainsi que des évaluations au niveau de l'institution menées par IOE, respectivement sur l'efficacité institutionnelle du FIDA et l'efficacité des opérations qu'il finance, et sur les reconstitutions du FIDA. L'accent ayant toutefois été mis sur le fait que le grand nombre d'indicateurs – de 50 dans le CMR de FIDA8 à 80 dans le CMR de FIDA9 – n'a pas facilité l'évaluation et la gestion de la performance, le FIDA a été invité à étayer le CMR en élaborant une théorie du changement expliquant la logique qui sous-tend la réalisation des objectifs généraux du Fonds.
82. Les données figurant dans le RIDE 2013 font état de progrès encourageants en ce qui concerne la contribution du FIDA en matière d'effets et sur le développement et de leur impact. On estime qu'en 2013 les projets appuyés par le FIDA ont bénéficié au total à 78,7 millions de personnes, dont la moitié sont des femmes, sur les 90 millions de personnes, cible fixée pour FIDA9. La plupart des indicateurs de performance témoignent de progrès encourageants. En termes d'efficacité institutionnelle, l'objectif fixé pour FIDA9 a été atteint à 93%; la plupart des indicateurs de gestion des ressources humaines sont en bonne voie; on observe une amélioration sensible dans le domaine de la gestion des risques; et, à une exception près, tous les indicateurs d'efficacité ont déjà atteint les objectifs fixés pour 2015. Le ratio d'efficacité ex ante pour 2014 a peu fluctué en raison principalement de la hausse prévue des dépenses consacrées aux TIC, conformément aux recommandations issues de l'ENI-E.

B. Cadre de mesure des résultats pour FIDA10

83. Le CMR pour FIDA10 repose sur l'examen d'une série d'indicateurs de FIDA9 visant à optimiser l'orientation stratégique, la gestion de la performance et l'alignement sur la théorie du changement du FIDA. Cela a conduit à la modification, l'adjonction ou la suppression de certains indicateurs, portant ainsi le nombre total d'indicateurs à 57, répartis en cinq niveaux distincts.
84. **Niveau 1 du CMR – effets d'ensemble sur la pauvreté, la sécurité alimentaire et les investissements agricoles** – englobe les objectifs de développement plus vastes à la réalisation desquels le FIDA entend contribuer, et dont le suivi se fonde sur les indicateurs de l'extrême pauvreté, de l'insécurité alimentaire et des investissements dans l'agriculture. Cela repose sur les éléments

de fait (voir paragraphe 44 ci-dessus) selon lesquels l'investissement public en faveur de l'agriculture paysanne et du développement rural constitue un moyen efficace de libérer un nombre significatif de personnes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, et de renforcer durablement leur capacité productive. Les effets d'ensemble sur la pauvreté, l'insécurité alimentaire et les investissements agricoles seront mesurés sur la base de cinq indicateurs.

85. **Niveau 2 du CMR – effets et impact sur le développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA** – évalue dans quelle mesure des projets de développement, comme ceux appuyés par le FIDA, ont contribué à la réalisation des objectifs fixés en matière de lutte contre la pauvreté et d'amélioration de la sécurité alimentaire parmi les populations cibles. Pour générer un tel impact, les projets appuyés par le FIDA doivent être performants en termes d'efficacité, d'efficience, d'égalité des sexes, de durabilité, de gestion de l'environnement et des ressources naturelles, d'adaptation au changement climatique, de performance des gouvernements et de possibilités d'obtenir des résultats à plus grande échelle. Le CMR mesurera le nombre de personnes libérées de la pauvreté ainsi que les progrès accomplis par rapport à trois indicateurs d'impact et à neuf indicateurs de résultats.
86. **Niveau 3 du CMR – produits de développement au niveau des pays obtenus grâce aux projets appuyés par le FIDA** – les produits des projets appuyés par le FIDA jettent les bases de l'impact et des effets dont il est question dans le niveau 2 du CMR. Avec l'élargissement du champ d'action, les bénéficiaires des services d'appui des projets seront en plus grand nombre tandis que, grâce aux produits générés par les projets, les petits agriculteurs seront à même de surmonter les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans la mesure où ils auront accès à toute une gamme de ressources et d'intrants de production, de savoirs, d'infrastructures, de marchés, de services financiers et commerciaux, et d'institutions réceptives. Ces deux facteurs jettent les bases pour des produits de développement élargis. Douze indicateurs permettront de mesurer les résultats obtenus en termes de portée générale, de gestion des ressources naturelles, de technologies agricoles, de services financiers ruraux, de commercialisation, de microentreprises, de politiques et d'institutions, et d'adaptation au changement climatique.
87. **Niveau 4 du CMR – efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets appuyés par le FIDA** – évalue la performance des processus mis en place par le FIDA afin d'influer positivement sur la conception, la fourniture et l'obtention des résultats des programmes. L'appui à l'obtention des résultats recherchés passe par une meilleure conception des projets tenant compte des besoins et des priorités des populations rurales pauvres; par un processus efficace de gestion du portefeuille afin d'aider les entités responsables de l'exécution des projets; et par une meilleure connaissance du fonctionnement des politiques concernant l'agriculture paysanne et le développement rural. Dix-sept indicateurs permettront de mesurer la performance des programmes de pays durant l'exécution, des projets au démarrage, de la gestion et du cofinancement du portefeuille.
88. **Niveau 5 du CMR – efficacité et efficience institutionnelles du FIDA** – concerne la mobilisation effective, l'allocation et l'utilisation efficiente des ressources financières et humaines. À ce niveau, les résultats contribuent à divers degrés à l'obtention de résultats à tous les autres niveaux du CMR. Dix indicateurs permettront de mesurer la performance du FIDA en termes d'amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources, de la gestion des ressources humaines et de l'efficience administrative.

89. Pour le niveau 1, les données proviendront essentiellement de sources classiques externes faisant autorité. Pour le niveau 2, les résultats dériveront des études et enquêtes d'impact conduites par le FIDA, de ses enquêtes SYGRI et de la note de performance attribuée au projet au point d'achèvement. Pour le niveau 3, les résultats seront également évalués sur la base des données du SYGRI, provenant de tous les projets du portefeuille en cours, complétées si nécessaire par un recours limité à l'extrapolation, de manière que les résultats donnent une image de l'ensemble du portefeuille. Pour le niveau 4, la plupart des chiffres proviendront des évaluations de la qualité initiale, de Flexcube, du GRIPS et des notes figurant dans les rapports sur l'état d'avancement des projets.
90. Une fois approuvé par le Conseil d'administration, le CMR révisé constituera le principal instrument dont disposera la direction afin de rendre compte aux organes directeurs du FIDA. Il est proposé, comme cela est de pratique courante, que les résultats du CMR pour FIDA10 fassent l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation, par le biais du RIDE. Par ailleurs, la direction du FIDA continuera à suivre la performance de tous les indicateurs du CMR pour FIDA10 sur une base trimestrielle, et prendra les mesures correctives nécessaires par le biais du processus institutionnel d'examen de la performance.

C. Suivi-évaluation et analyse de l'impact

91. Il est fréquent que les systèmes de S&E au niveau des pays et des projets soient faibles. Au cours de la période couverte par FIDA10, le Fonds redoublera d'efforts dans le domaine du renforcement des capacités et fournira un appui systématique aux systèmes de S&E au niveau des pays et des projets pour garantir la qualité des données générées pour les gouvernements, les partenaires et le FIDA. Par ailleurs, il mettra à niveau son SYGRI pour qu'il devienne un système de suivi des résultats à part entière et il élaborera une stratégie multidirectionnelle d'évaluation de l'impact. Cette stratégie comprendra: a) la sélection aléatoire de 9 à 12 projets qui revêtent une importance stratégique et qui feront l'objet d'une évaluation rigoureuse de l'impact ex post reposant sur une conception quasi expérimentale; b) la sélection délibérée d'un nombre limité de projets très innovants dans des domaines thématiques susceptibles de faire l'objet d'évaluations faisant appel à des méthodes expérimentales telles que la méthode des essais comparatifs aléatoires (ESCA) – 2 ou 3 thèmes, et 2 ou 3 ESCA par thème; et c) la réalisation délibérée de trois examens et méta-études systématiques afin de renforcer l'analyse des évaluations précitées, sur la base de critères de référence provenant d'autres études.

VII. Cadre de financement

A. Cadre financier de FIDA8 et FIDA9

92. Durant la période couverte par FIDA8, et face à une crise mondiale alimentaire sans précédent, le FIDA a augmenté son programme de prêts et dons – de 2,0 milliards d'USD durant FIDA7 à 3 milliards d'USD. Ce résultat a pu être atteint grâce à l'augmentation significative des contributions de base des États membres et à l'accroissement, encore plus importante mais qui ne pourra pas être répétée, du montant de ressources internes utilisées.
93. Durant FIDA9, les Membres ont accepté d'augmenter légèrement leurs contributions de base et d'accroître de manière plus substantielle les contributions complémentaires. Le FIDA devait ainsi être en mesure de maintenir son programme de prêts et dons au niveau de 3 milliards d'USD établi pour FIDA9, ce malgré une réduction considérable (du fait de l'introduction du nouveau concept du principe du flux de trésorerie durable) de l'engagement anticipé des rentrées à venir provenant du remboursement des prêts. Un déficit d'environ 400 millions d'USD pour le programme de prêts et dons de FIDA9 était toutefois envisagé en

raison de facteurs externes et des spécificités des modalités de financement des contributions complémentaires.

94. Après examen attentif des options de financement possibles pour compenser le déficit, la direction du FIDA a estimé que l'option consistant à faire un emprunt auprès de la banque de développement KfW constituerait la solution la plus pertinente et la plus réaliste pour que le FIDA puisse réaliser son programme de prêts et dons, et obtenir les avantages attendus en termes de réduction de la pauvreté. [Le prêt KfW a été négocié puis approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2014, permettant ainsi la mise en œuvre complète du programme de prêts et dons de FIDA9.]

B. Cadre financier pour FIDA10

95. La Consultation a avalisé un cadre global de financement pour FIDA10 à hauteur de [3,6 milliards d'USD, en appui à un programme de prêts et dons s'élevant à titre indicatif à 3,0 milliards d'USD ainsi qu'aux dépenses administratives et autres, plus la part du FIDA pour l'allègement de la dette au titre de l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés à hauteur de 0,6 milliard d'USD. Pour pouvoir réaliser ce programme de prêts et dons à hauteur de 3,0 milliards d'USD, et dans le droit fil du principe du flux de trésorerie durable appliqué pour établir le programme de prêts et dons, les contributions de base des États membres doivent se monter à 1,44 milliard d'USD]².
96. La Consultation a fixé à [1,44 milliard d'USD] le montant que les États membres devraient fournir à FIDA10 sous la forme de contributions de base.

C. Cadre pour la soutenabilité de la dette

97. Le Conseil des gouverneurs a adopté le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) en 2006, aux termes de la résolution 141/XXIX, et les modalités de mise en œuvre détaillées ont été approuvées par le Conseil d'administration un an plus tard (EB 2007/90/R.2). Parmi l'un des principaux engagements pris durant la Consultation sur FIDA9, la direction s'est engagée à soumettre au Conseil d'administration une proposition concernant la manière dont la responsabilité de la compensation pour la charge du principal non recouvré découlant de l'adoption du CSD sera gérée, à compter de FIDA10. En décembre 2013, la direction a présenté au Conseil d'administration un document intitulé "Examen de la situation du Cadre pour la soutenabilité de la dette" (EB 2013/110/R.31/Rev.1), après que celui-ci avait été examiné par le Comité d'audit en novembre 2013. Le Conseil d'administration a avalisé les recommandations figurant dans ce document et a approuvé sa présentation à la Consultation sur FIDA10.
98. [La Consultation sur FIDA10 a approuvé les recommandations formulées par la direction ainsi que leur présentation au Conseil des gouverneurs, pour adoption. En vertu de ces recommandations, les États membres effectuent un engagement de contribution pour la compensation des dons au titre du CSD arrivant à échéance durant cette période de reconstitution, conformément aux principes énoncés dans l'annexe IX, ce qui est dans l'ensemble conforme à la pratique suivie par d'autres IFI (Association internationale de développement [IDA] [IDA16], Banque africaine de développement/Fonds africain de développement [BAfD/FAfD12] et Banque asiatique de développement/Fonds asiatique de développement [BAD/FADXI]).]

D. Options de financement pour l'avenir du FIDA

99. Grâce au système des contributions de base, conjugué à une dépendance relativement forte à l'égard des ressources internes du FIDA, le programme de prêts et dons a pu être élargi au cours des dernières reconstitutions, permettant ainsi à l'institution de jouer un rôle plus important du fait de sa capacité de financement accrue. Pour FIDA10, on estime que la demande dont font l'objet les

² Ce chiffre n'est valable que si les fonds mobilisés proviennent uniquement des contributions de base.

ressources du FIDA s'établit à 5,5 milliards d'USD. La demande réelle pourrait toutefois être beaucoup plus importante que les ressources, actuelles et prévues, dont le Fonds dispose. Par ailleurs, il est probable que la demande actuelle dépasse la capacité institutionnelle du FIDA à réaliser un programme de cette ampleur – et, de fait, il ressort d'une évaluation interne que la capacité actuelle du FIDA permettrait à celui-ci de réaliser, à court terme, un programme de prêts et dons d'un montant maximal de 4,5 milliards d'USD. Les contributions de base constituent un solide point de départ pour FIDA10 dans la mesure où elles contribuent à hauteur de 1,44 milliard d'USD à un programme de prêts et dons de 3 milliards d'USD – le même que pour FIDA8 et FIDA9. Le FIDA pourrait ensuite se fixer comme objectif de dégager des ressources supplémentaires à hauteur de 1,5 milliard d'USD, afin de combler la différence entre le montant de 3 milliards d'USD et celui de 4,5 milliards d'USD, ce qui lui permettrait de s'acquitter du mandat que lui ont conféré les États membres et d'accroître par ailleurs le volume de ressources disponibles afin de répondre aux besoins uniques et spécifiques de ses États membres emprunteurs.

100. Il a été convenu que le FIDA devait examiner le potentiel, les approches spécifiques, les risques et les exigences organisationnelles afin d'intensifier ses efforts dans le domaine de la mobilisation de ressources, amorçant ainsi une transition – d'organisation qui joue exclusivement un rôle de fonds renouvelable à une institution qui conduit des opérations financières plus sophistiquées. À cet égard, il suivrait l'exemple d'autres grandes IFI, dont les approches en termes de mobilisation de ressources évoluent rapidement. Ce faisant, il explorerait des solutions qui lui permettraient, d'une part, de renforcer et d'élargir son programme de prêts et dons et, d'autre part, de mobiliser ses ressources afin d'élargir son programme de travail. Ces différentes options devraient être conformes à toute une série de principes directeurs afin de garantir que toutes, sans exception, vont dans le sens des objectifs financiers et de développement souhaités par les États membres du FIDA.
101. Les options qui doivent être envisagées, et qui ne s'excluent pas forcément l'une l'autre, sont les suivantes: contributions de base et contributions complémentaires; emprunt souverain et emprunt sur le marché moyennant l'émission d'obligations; contributions supplémentaires; et cofinancement. Parmi ces options, les deux premières permettraient d'accroître le programme de prêts et dons alors que les deux dernières permettraient d'accroître le programme de travail.
102. [Les Membres ont globalement avalisé/approuvé les approches identifiées ainsi que les mesures proposées, à savoir:
 - Renforcer et élargir le programme de prêts et dons, la priorité étant avant tout que les États membres et la direction unissent leurs efforts afin de mobiliser des ressources de base grâce au succès de FIDA10, en appui à un programme de prêts et dons d'au moins 3 milliards d'USD (soit le niveau de FIDA9). Les États membres pourraient souhaiter faire des **contributions complémentaires**, en plus de leurs contributions de base, afin de permettre à l'institution de s'acquitter de son mandat, sous réserve que ces contributions appuient la viabilité financière à long terme du FIDA.
 - L'institution devrait s'efforcer de mobiliser des ressources de manière que le niveau du programme de prêts et dons corresponde à sa capacité institutionnelle d'action, qui est estimée à 4,5 milliards d'USD. Par conséquent, le FIDA cherchera à mobiliser des ressources supplémentaires pour que son programme de prêts et dons atteigne le niveau souhaité, en empruntant un montant maximal de 1,5 milliard d'USD pour la période couverte par FIDA10; ceci sous réserve de l'achèvement et de l'approbation

de la première partie du cadre général d'emprunt (en cours d'élaboration)³, qui concerne l'**emprunt souverain**. Progressivement et en se limitant à un niveau initial prudent d'emprunt auprès d'États souverains et d'institutions de développement appuyées par des États, le FIDA pourrait accroître ses ressources tout en mettant en place des garanties de capital et autres, de manière à ne pas nuire à sa viabilité financière à long terme.

- Mettant à profit l'expérience, les enseignements tirés et l'examen de la mise en œuvre de la première partie du cadre d'emprunt, le FIDA déterminera les ressources supplémentaires qu'il devra mobiliser après FIDA10, et proposera une feuille de route pour la mise en œuvre de la deuxième partie du cadre d'emprunt, à savoir l'**emprunt sur le marché** moyennant l'émission d'obligations. Pour évaluer le bien-fondé d'une telle démarche, on examinera avec attention les conséquences pour le FIDA et les changements internes et externes que cela supposerait.
- Pour élargir son programme de travail, le FIDA continuera à recevoir des **fonds supplémentaires** en appui aux priorités thématiques conformes à sa Vision stratégique. Ces fonds pourraient aussi attirer de nouveaux partenaires de financement – fonds mondiaux, fondations, investisseurs impact/éthique et partenaires institutionnels.
- Comme il est mentionné au paragraphe 62, le FIDA élaborera une approche opérationnelle plus stratégique et plus ciblée afin de mobiliser les **cofinancements** nécessaires pour élargir encore son programme de travail.]

VIII. Examen à mi-parcours de FIDA10

103. Lors d'une session organisée début 2017, les membres de la Consultation sur FIDA11 se pencheront sur l'examen à mi-parcours de FIDA10. Cette session durera le temps nécessaire pour établir l'ordre du jour des sessions suivantes de la Consultation sur FIDA11. Cet examen permettra aux membres de suivre les progrès accomplis par rapport à la matrice des engagements de FIDA10 (annexe I) et aux objectifs du CMR 2016-2018 (annexe II), et de fournir des orientations supplémentaires en vue de la réalisation des objectifs de FIDA10.

IX. Sélection du président de la Consultation sur FIDA11

104. Le président de la Consultation sur FIDA11 sera choisi de concert avec le Conseil d'administration, sur la base d'un processus transparent qui se conclura avant la première session de la Consultation sur FIDA11.

X. Recommandation

105. La Consultation sur FIDA10 recommande que le Conseil des gouverneurs adopte le projet de résolution figurant à l'annexe V du présent rapport.

³ À sa cent dixième session, en décembre 2013, le Conseil d'administration a demandé au FIDA d'élaborer un cadre général d'emprunt, dont l'élaboration est en cours sous la supervision du Comité d'audit.

Matrice des engagements au titre de FIDA10

Domaine de réforme	Engagements de FIDA10	Calendrier/information
Vision et rôle du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> Présenter au Conseil d'administration le Cadre stratégique pour 2016 et au-delà, qui prendra en considération les priorités de l'après-2015 et sera plus systématiquement axé sur la reproduction des interventions à plus grande échelle, en particulier par les gouvernements nationaux et les autres institutions financières internationales, afin d'améliorer la pérennité des résultats. 	Calendrier: décembre 2015
Efficacité et efficacité opérationnelles		
Innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> Définir une approche en matière d'innovation et de reproduction à plus grande échelle dans la totalité des rapports de conception de projet. Mettre en place un processus de reproduction à plus grande échelle reposant sur une série d'outils, de notes d'orientation et de sessions de formation, assorti d'un nouveau cadre opérationnel, qui devra être élaboré et transmis au Conseil d'administration pour information. 	<p>Calendrier: en cours. Information: chaque année dans le RIDE</p> <p>Calendrier: décembre 2015</p>
Adaptation au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> prendre en compte de manière systématique l'adaptation au changement climatique dans la totalité des rapports de conception de projet. Mettre en œuvre un plan en dix points pour la prise en compte systématique des questions climatiques. Continuer à élargir la base des ressources consacrées au financement climat, en mobilisant des ressources supplémentaires auprès de sources traditionnelles et de nouvelles parties prenantes. Passer en revue les travaux du FIDA dans le domaine du changement climatique, notamment le programme ASAP. 	<p>Calendrier: en cours. Information: chaque année dans le RIDE</p> <p>Calendrier: en cours. Information: chaque année dans le RIDE</p> <p>Calendrier: en cours. Information: chaque année dans le RIDE</p> <p>Calendrier: 2017</p>
Amélioration de l'impact sur la nutrition	<ul style="list-style-type: none"> Analyser l'état nutritionnel dans la totalité des COSOP et 33% des rapports de conception de projet. 	<p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>
Partenariats public-privé-producteurs (4P)	<ul style="list-style-type: none"> Développer la participation du secteur privé aux projets dans le cadre du mécanisme 4P et du financement des filières, et en évaluer la viabilité et l'efficacité. Définir des modalités optimales afin d'encadrer la collaboration à venir avec le secteur privé; élaborer de nouveaux instruments financiers et de nouveaux modes opératoires pour mobiliser dans la durée des cofinancements plus abondants en faisant appel aux investissements privés. 	<p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le suivi de la part des dépenses de personnel et du temps de travail consacrée aux questions de parité entre les sexes. Mettre en place un système de marqueurs permettant d'évaluer, pour la totalité des projets, dans quelle mesure la problématique hommes-femmes est prise en considération à leurs différents stades (conception, exécution, achèvement/évaluation). 	<p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>

Domaine de réforme	Engagements de FIDA10	Calendrier/information
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités institutionnelles grâce à la formation du personnel. 	
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> Définir une approche spécifique en matière de contribution à l'élaboration des politiques au niveau national dans la totalité des COSOP. 	Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale	<ul style="list-style-type: none"> Définir chaque année des priorités au niveau de l'institution en matière de contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle internationale et des stratégies concernant les contributions prioritaires. Mettre en place des stratégies en matière de publication visant à organiser et faire connaître de manière plus systématique les connaissances et l'expérience du FIDA. 	Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE
Coopération Sud-Sud et triangulaire	<ul style="list-style-type: none"> Arrêter une approche en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire dans 25% des COSOP. 	Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE
Différenciation plus marquée des approches en fonction des pays	<ul style="list-style-type: none"> Soumettre à l'approbation du Conseil d'administration une stratégie propre à encadrer l'action du FIDA dans les pays en situation de fragilité, en exposant l'avantage comparatif du FIDA et en établissant des liens avec d'autres organismes et initiatives internationales (comme le programme d'action du CSA), et en prenant en considération les recommandations issues de l'évaluation effectuée par IOE. Élaborer des procédures d'assistance technique remboursable (ATR) et développer l'outil d'ATR de manière à répondre à la demande des États membres. Mettre en œuvre des approches d'intervention diversifiées en fonction des différents contextes nationaux tout en renforçant la coopération Sud-Sud. 	Calendrier: avril 2016 Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE
	<ul style="list-style-type: none"> Dès lors que le FIDA sera en mesure de mobiliser des ressources supplémentaires par voie d'emprunt, a) le Conseil d'administration réexaminera la formule du SAFP, afin de donner plus de poids aux pays à faible revenu; et b) le FIDA mettra à jour la stratégie d'intervention dans les pays à revenu intermédiaire et la soumettra à l'approbation du Conseil d'administration. 	
Efficacité et efficience institutionnelles		
Poursuite du renforcement du modèle et des outils d'exécution des opérations	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir un ratio de cofinancement de 1/1,2 au minimum. Mettre au point une approche opérationnelle pour la mobilisation de cofinancements. Analyser/évaluer la présence dans les pays à la suite de la mise en œuvre de la version actualisée de la stratégie et la politique concernant la présence dans les pays pour la période 2014-2015. Mettre en place 50 bureaux de pays et renforcer ponctuellement les effectifs dans une perspective stratégique, notamment en détachant des chargés de programme de pays, à budget constant, afin de favoriser l'amélioration de la conception et de l'exécution des projets, de la contribution à l'élaboration des politiques et de l'impact. Poursuivre l'amélioration du système d'assurance qualité, afin d'améliorer la qualité initiale des projets. 	Calendrier: en cours Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE Calendrier: 2017 Calendrier: fin 2018 Information: chaque année dans le RIDE Calendrier: en cours

Domaine de réforme	Engagements de FIDA10	Calendrier/information
	<ul style="list-style-type: none"> Soumettre à l'approbation du Conseil d'administration une nouvelle politique en matière de dons qui sera mise en œuvre au cours de la période couverte par FIDA10. Réviser la Stratégie du FIDA en matière de partenariat et en prolonger l'application au cours de la période couverte par FIDA10; assurer la formation de x% du personnel de manière à renforcer les capacités en la matière, mettre en œuvre les outils élaborés au titre de cette stratégie et intégrer la création et le développement des partenariats dans les processus opérationnels de base. 	<p>Information: chaque année dans le RIDE</p> <p>Calendrier: avril 2015</p> <p>Calendrier: fin 2018</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>
Renforcement des capacités en matière de gestion financière et d'évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système d'enregistrement du temps de travail adapté afin de mesurer sa répartition et les coûts des principaux processus opérationnels. Renforcer les capacités de gestion financière et les processus de contrôle du FIDA, en prenant en considération le premier volet du cadre d'emprunt (emprunt auprès d'États souverains et d'institutions de développement à financement public). En particulier, déterminer des modalités permettant d'améliorer la gestion des risques, la prévision des flux de trésorerie et l'administration des fonds supplémentaires de manière à relever les nouveaux défis qui découlent de la montée en puissance du modèle de mobilisation de ressources associant plusieurs modalités que le FIDA est résolu à appliquer. Élaborer une feuille de route pour donner suite au deuxième volet du cadre d'emprunt (types d'emprunt autres que ceux relevant du premier volet), le cas échéant. Si besoin, mettre en œuvre la feuille de route élaborée pour donner suite au deuxième volet du cadre d'emprunt. Superviser la gestion financière du FIDA et faire en sorte que des ressources suffisantes soient affectées dans le cadre du processus budgétaire pour assurer un contrôle financier rigoureux. 	<p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p> <p>Calendrier: fin 2015</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p> <p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>
Gestion dynamique des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'équilibre entre les sexes, en particulier au niveau P-5 et aux grades supérieurs, et continuer à opérer les recrutements de manière à assurer une répartition géographique équitable. Poursuivre la révision de la politique en matière de ressources humaines et la rationalisation des systèmes afin d'assurer une efficacité et une efficience optimales. Améliorer la politique de ressources humaines et le soutien apporté en matière de renforcement de la présence dans les pays. Renforcer la planification stratégique pour le personnel en poursuivant notamment le remplacement d'une partie du personnel technique par des consultants. 	<p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>
Mise à niveau des systèmes de communication et des systèmes informatiques	<ul style="list-style-type: none"> Perfectionner les systèmes de TIC pour favoriser la simplification des processus opérationnels. 	<p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>
Amélioration des systèmes de passation des marchés, de gestion des installations et de	<ul style="list-style-type: none"> Appliquer les directives révisées en matière de passation des marchés et de contrats institutionnels. Renouveler la certification "écoconstruction" LEED en obtenant au minimum le niveau "or". 	<p>Calendrier: en cours</p> <p>Information: chaque année dans le RIDE</p>

Domaine de réforme	Engagements de FIDA10	Calendrier/information
gestion des voyages	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le système de gestion des voyages en intégrant des procédures simplifiées. 	
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Épauler le groupe de travail inter-Consultation composé de membres issus de toutes les listes chargé d'examiner la question de la gouvernance et rendre compte des résultats de ses délibérations et des recommandations formulées à ce sujet à la trente-neuvième session du Conseil des gouverneurs, en 2016. 	Calendrier: Information:
Efficience administrative	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir le ratio des dépenses administratives effectives rapportées au programme de prêts et dons à 12,5% et poursuivre les efforts entrepris pour améliorer l'efficience du modèle opératoire. 	Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE
Système de mesure des résultats pour FIDA10		
	<ul style="list-style-type: none"> Rendre compte au Conseil d'administration des résultats obtenus au regard des indicateurs de performance et des cibles du Cadre de mesure des résultats arrêté pour FIDA10, notamment en assurant le suivi des progrès enregistrés en matière de reproduction à plus grande échelle. 	Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE
	<ul style="list-style-type: none"> Décider avec le Conseil d'administration toute mise à jour éventuelle sur la base des résultats de FIDA9, des conclusions de l'examen à mi-parcours des questions relatives à l'égalité des sexes et autres conclusions issues d'évaluations. 	Calendrier: fin 2015
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre une stratégie d'évaluation de l'impact diversifiée comprenant des évaluations ex post de l'impact rigoureuses (au moins 9), des essais comparatifs aléatoires et synthèses de données (au moins 5), et des méta-études (au moins 3). 	Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE
Cadre de financement		
Perspectives de financement à envisager pour le FIDA	<ul style="list-style-type: none"> Soumettre à l'approbation du Comité d'audit le cadre général d'emprunt, actuellement en préparation. Mobiliser des contributions complémentaires, obtenir des fonds supplémentaires, élaborer une approche plus stratégique et plus ciblée en matière de cofinancement et, une fois le cadre d'emprunt approuvé, chercher à emprunter auprès d'États souverains et d'institutions de développement à financement public, et étudier la possibilité d'emprunter sur les marchés en émettant des obligations. Veiller à ce que les financements complémentaires correspondent rigoureusement aux domaines de priorité d'intérêt stratégique du FIDA. Veiller à ce que les emprunts correspondent aux priorités du FIDA et soient conformes au cadre d'emprunt. Analyser la mise en œuvre du premier volet du cadre d'emprunt et les options envisageables pour poursuivre l'élaboration du deuxième volet. 	Calendrier: Calendrier: en cours Information: chaque année dans le RIDE Calendrier: fin 2015 Calendrier: fin 2015 Calendrier: fin 2015

État de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9

Indicateur de l'état de la mise en œuvre:

Vert = conforme

Jaune = conforme avec problèmes mineurs

Rouge = problèmes majeurs

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
Efficacité de l'aide	1. Renforcer la prise en charge et l'appropriation par les pays	en cours - RIDE, une fois/an - Examen à mi-parcours (EMP) de FIDA9 - Engagements de Busan	Jaune	Les équipes chargées de la préparation des COSOP et les équipes de gestion des programmes de pays (EGPP) comptent parmi leurs membres des ressortissants des pays concernés (appartenant ou non à la fonction publique). Les pouvoirs publics participent de plus en plus aux missions de supervision des projets et assument progressivement la responsabilité de l'élaboration des rapports d'achèvement de projet. Des difficultés sont rencontrées dans les États fragiles, en raison surtout de l'insuffisance de leurs capacités institutionnelles.
	2. Consolider l'utilisation des systèmes nationaux et des structures d'exécution et, si possible, recourir davantage à ceux-ci	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 - Busan	Vert	Les projets du FIDA sont tous gérés par des institutions nationales, appartenant pour la plupart aux pouvoirs publics.
	3. Relever le niveau de coopération technique fournie par le FIDA dans le cadre de programmes coordonnés.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 - Busan	Vert	Les programmes et projets sont maintenant coordonnés dans le cadre d'accords de cofinancement. Plus de 60% des projets financés par le FIDA sont cofinancés avec d'autres donateurs, et tous les projets bénéficient désormais de contributions des pays. De plus en plus fréquemment, ces projets font partie de programmes agricoles plus importants lancés à l'initiative des gouvernements.
Reproduction à plus grande échelle	4. Renforcer les processus d'élaboration, de suivi et de gestion des programmes de pays afin de garantir la prise en compte systématique de la reproduction à plus grande échelle, l'élargissement des partenariats, une plus grande rigueur dans l'analyse des politiques ainsi que la participation active à la concertation nationale sur les politiques en matière d'agriculture et de développement rural.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	Le renforcement des capacités de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) est en cours afin qu'elle soit en mesure d'aider les chargés de programme de pays (CPP) à participer, lorsqu'il y a lieu, à la concertation sur les politiques avec les gouvernements des pays membres, qui est un élément essentiel de la reproduction à plus grande échelle. Pour faciliter cette démarche, PTA a élaboré un document d'orientation. Le Département gestion des programmes (PMD) améliore actuellement le système de mesure des résultats du FIDA afin d'être en mesure d'évaluer la performance du Fonds et l'impact de ses activités au moment de l'achèvement des projets. Les obstacles résident dans la capacité du FIDA à participer à une véritable concertation sur les politiques et dans les moyens techniques dont dispose le Fonds pour aider les institutions locales à atteindre ces objectifs.

* Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				<p>Un programme financé par un don au titre de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III) a été lancé pour appuyer la mise en œuvre systématique de la reproduction à plus grande échelle dans l'ensemble des programmes de pays du FIDA. Il s'agit d'aider les CPP et les EGPP à mobiliser les compétences techniques et stratégiques nécessaires pour mettre au point, au niveau national, des schémas de reproduction à plus grande échelle (un certain nombre de domaines thématiques faisant l'objet d'une attention prioritaire, tels que l'égalité des sexes, le ciblage, les marchés, les États fragiles et les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire).</p> <p>L'analyse de la reproduction à plus grande échelle a été renforcée au stade de l'examen des projets par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC). L'assurance qualité permet de constater dans quelle mesure les modalités de reproduction à plus grande échelle ont été intégrées dans la conception des projets, et un indicateur du cadre de mesure des résultats sert à en rendre compte.</p>
	5. Consolider les processus de gestion des savoirs afin de renforcer les capacités du FIDA à mieux recueillir et exploiter les savoirs fondés sur l'expérience en vue de la reproduction à plus grande échelle.	<p>en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 	Vert	<p>Les processus de gestion des savoirs ont été renforcés au sein du FIDA (notamment par le biais de l'III susmentionnée), moyennant une série ininterrompue d'activités d'apprentissage et de partage des savoirs et d'amélioration de la qualité/d'assurance qualité. Ce travail s'appuie sur une version plus ciblée du cadre et du plan de gestion des savoirs, parallèlement à la révision des principales procédures opérationnelles visant à s'assurer de la pertinence des modalités de gestion des savoirs, et sur le renforcement des dispositifs de S&E des projets, ainsi que sur la réalisation de 30 évaluations de l'impact d'ici à 2015. La responsabilité du renforcement de l'intégration des perspectives de reproduction à plus grande échelle au sein des opérations du FIDA a été transférée au groupe chargé de la gestion du processus d'amélioration de la qualité des programmes (au sein de la division PTA).</p>
Secteur privé	6. Intensifier la participation au processus de concertation sur les politiques afin de promouvoir des environnements économiques favorisant l'accès des petits agriculteurs et des ruraux pauvres aux marchés et aux filières.	<p>en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 	Vert	<p>Dans 9 des 17 COSOP approuvés depuis 2012, la concertation sur les politiques visant à promouvoir un environnement économique plus favorable aux entreprises rurales figurait en toutes lettres parmi les objectifs spécifiques, et/ou il était prévu de mettre en place des instances de concertation multipartites au sein desquelles le secteur privé aurait sa place. Dans environ la moitié des 24 projets conçus depuis 2013 dans lesquels le secteur privé est partie prenante, à titre de partenaire ou de bénéficiaire, il est prévu de mener une concertation sur les politiques visant à promouvoir un climat plus favorable aux entreprises rurales.</p>
	7. Impliquer plus systématiquement les acteurs du secteur privé dans la programmation au niveau des pays et des projets afin d'encourager des investissements durables et au profit des pauvres en milieu rural.	<p>en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 	Vert	<p>Plus de 50% des prêts et dons approuvés par le FIDA depuis 2013 (sur un total de 45) ont pour objet de financer des projets dans lesquels le secteur privé est partie prenante en qualité de partenaire ou de bénéficiaire. En règle générale, il s'agit de faciliter la collaboration des acteurs de filières issus du secteur privé avec les groupes cibles du FIDA, ce qui permet d'exploiter les compétences spécialisées et les ressources des entreprises agroalimentaires privées et du secteur financier privé local.</p>
	8. Multiplier les activités relatives aux technologies de l'information et des communications dans les programmes appuyés par le FIDA.	<p>en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9 	Jaune	<p>Ce résultat a été obtenu dans quelques projets (le projet First Mile en République-Unie de Tanzanie, celui sur l'utilisation de téléphones portables au Kenya). La conception d'un programme de don au titre du guichet régional axé sur les TIC est en cours; ce programme sera financé au moyen de fonds supplémentaires d'un montant de 1,6 million d'USD apportés par la République de Corée. Le nouveau partenariat</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				entre le FIDA et Intel, qui porte sur l'utilisation de ses logiciels de vulgarisation agricole, est désormais opérationnel dans le cadre de projets mis en œuvre au Cambodge et au Népal, et son extension à l'Afrique subsaharienne est en cours. Les progrès sont lents, car il s'agit pour le FIDA d'un domaine relativement nouveau dans lequel il ne dispose pas des compétences spécialisées.
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	9. Consolider l'analyse des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA pour des résultats plus solides et plus uniformes en ce sens, et pour élargir les possibilités économiques offertes aux femmes rurales.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Il ressort des rapports de supervision, des examens du portefeuille de projets et des évaluations conduites par IOE que le FIDA obtient de bons résultats en matière d'égalité des sexes. Des points faibles concernant la communication d'informations sur la répartition des crédits budgétaires par activité se rapportant à ce domaine ont été mis en évidence. Des mesures correctives ont été prises pour remédier à ce problème, et le FIDA présentera des informations ventilées par sexe sur la répartition du budget et du programme de prêts du FIDA pour 2014.
	10. Enrichir les indicateurs de mesure de l'impact et des résultats en relation avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Le SYGRI, les évaluations d'IOE et le cadre de mesure des résultats comprennent tous des indicateurs relatifs à la problématique hommes-femmes, qui sont mesurés et communiqués à divers stades du cycle de projet – au démarrage, chaque année pendant l'exécution, puis à l'achèvement. Le FIDA obtient généralement de bons résultats pour ces indicateurs. Même si ces indicateurs n'ont pas encore été consolidés, par exemple en mesurant l'impact au moyen d'une évaluation rigoureuse, le RIDE 2013 fait état d'un impact favorable en matière d'égalité des sexes. L'élaboration d'un module de base permettant de mesurer l'autonomisation des femmes est en cours. Ce module comprend une série de questions clés qui figureront dans la deuxième version des directives sur les études d'impact du SYGRI. Ces questions seront expérimentées dans les 24 évaluations de l'impact ex post.
	11. Renforcer les capacités du FIDA s'agissant de la collecte et de la diffusion d'expériences de terrain concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et intensifier ses efforts de plaidoyer dans ce domaine.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des efforts sont actuellement déployés pour renforcer les capacités du FIDA s'agissant de la collecte et de la diffusion d'expériences de terrain, et quelques exemples encourageants sont à noter. Même si des progrès ont été réalisés, avec, par exemple, la réunion sur la problématique hommes-femmes dans l'agriculture récemment organisée au Programme alimentaire mondial (PAM), le FIDA peine à mener ses activités de plaidoyer au niveau international, en grande partie faute de ressources suffisantes.
Changement climatique et gestion durable des ressources environnementales	12. Consolider l'analyse des questions relatives au changement climatique et à l'environnement dans les opérations du FIDA, en appui à des démarches novatrices en matière de résistance aux chocs climatiques et d'utilisation durable des ressources naturelles.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Depuis la publication de la politique de gestion de l'environnement et de la stratégie concernant le changement climatique du FIDA, celui-ci a mis au point une importante initiative relative à l'adaptation au changement climatique, qui est maintenant en cours d'exécution. Le Fonds continue de gérer les projets du FEM, et il examine tous les projets du point de vue de leur impact sur l'environnement. IOE attribue désormais au FIDA des notes plus satisfaisantes à cet égard. Par ailleurs, le FIDA a entrepris d'améliorer le cadre de mesure des résultats afin d'évaluer les résultats dans ce domaine. Le FIDA s'efforce actuellement de mettre au point une méthodologie permettant d'établir un indice de résilience. Les questions sur lesquelles repose cet indice feront partie des questionnaires supplémentaires figurant dans la deuxième version des directives sur les études d'impact du SYGRI. Ce module supplémentaire sera mis à l'essai dans le cadre des 24 évaluations de l'impact ex post, ainsi que des essais aléatoires contrôlés

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				effectués au titre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP).
	13. Aider les petits producteurs à bénéficier du financement de la lutte contre le changement climatique et autres mesures incitatives d'adaptation et d'atténuation, notamment dans le cadre du nouveau programme ASAP administré par le FIDA.	En cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	L'ASAP est opérationnel. Le FIDA s'emploie actuellement à mettre en évidence les effets mesurables imputables au succès du programme. Au Mali, une évaluation ex ante conçue de manière à faire la distinction entre l'impact global du projet et celui de l'ASAP a été mise en place.
	14. Veiller à ce que les contributions complémentaires en appui à l'exécution de l'ASAP soient utilisées à cette fin.	En cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Activité permanente
	15. Renforcer les capacités du FIDA en matière de gestion des savoirs, de plaidoyer et de partenariats sur le changement climatique et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	Les capacités ont été renforcées, mais elles restent superficielles compte tenu de l'ampleur de l'ASAP et du programme du FEM auquel le FIDA a souscrit. Il convient d'étoffer ces capacités.
Efficiences des projets	16. Renforcer les évaluations de la rentabilité économique des investissements lors de la conception des projets, en reconnaissant la nécessité de garantir la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	PTA a fourni un effort important pour former le personnel à l'analyse économique et financière. Un fonctionnaire a été recruté dans cette division pour épauler les équipes de projet à cet égard et s'occuper de la formation. Une analyse économique doit maintenant être effectuée pour tous les projets au stade de la conception. Dans le cadre de la préparation des projets, il est également obligatoire d'évaluer l'impact social et environnemental. La généralisation de la maîtrise de l'analyse financière et économique au sein du département Gestion des programmes pose toujours problème.
	17. Mettre en œuvre le programme de reproduction à plus grande échelle.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Voir les observations ci-dessus concernant l'engagement 4.
	18. Réduire les délais dans le cycle des projets.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	La réduction des délais qui s'écoulent entre l'approbation des projets et leur démarrage est aujourd'hui en bonne voie, et le personnel s'emploie à les réduire davantage. La mobilisation de financements supplémentaires à l'appui d'une conception détaillée et d'une mise en œuvre très précise des projets constitue encore un défi.
Décentralisation au niveau des pays	19. Ouvrir d'autres bureaux de pays, conformément à la Politique et stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays, en veillant à ce que les pouvoirs nécessaires soient délégués à ce niveau et à ce que la création et le fonctionnement des bureaux de pays respectent un rapport coût-efficacité.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des bureaux de pays ont été ouverts et dotés d'effectifs suffisants. Leur coût est acceptable et, selon le rapport sur la performance du portefeuille du FIDA et les évaluations des programmes de pays effectuées par IOE, l'impact de cette présence se fait déjà sentir. La Stratégie du FIDA concernant la présence dans les pays (2014-2015) a été présentée au Conseil d'administration en décembre 2013, et le Conseil a approuvé la mise en place de 10 bureaux de pays supplémentaires. Des mesures incitatives favorisant le détachement de personnel recruté au niveau

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				international ont été adoptées. Certaines procédures administratives ont été déléguées aux bureaux de pays du FIDA (par exemple les bureaux de pays de la région Amérique latine et Caraïbes et du Viet Nam assurent désormais la gestion des voyages, et un compte bancaire du bureau de pays du Viet Nam a été ouvert). Un manuel sur les procédures administratives à l'usage des bureaux de pays du FIDA a été diffusé.
	20. Renforcer la gestion et la coordination des bureaux de pays, grâce notamment à l'adoption de mesures favorisant le détachement de personnel recruté au niveau international et à une délégation de pouvoirs suffisante pour un fonctionnement efficace et efficient.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Les mesures incitatives favorisant les détachements ont été améliorées. La question des délégations de pouvoirs au personnel de terrain est actuellement à l'étude au FIDA, dans le cadre d'un examen de l'ensemble des délégations de pouvoirs. Une Unité d'appui sur le terrain a été créée au sein du Département des services institutionnels (CSD), renforçant ainsi le dispositif d'appui aux bureaux de pays. Cette unité travaille également avec les divisions régionales pour mettre en place les 10 bureaux de pays supplémentaires. D'autre part, elle a détaché en Afrique orientale et australe un responsable administratif régional, afin de simplifier les procédures administratives.
États fragiles	21. Adopter une approche flexible de conception des programmes et d'appui à l'exécution dans les États fragiles, l'accent étant résolument mis sur le renforcement des capacités des institutions communautaires et gouvernementales, y compris grâce à des dispositions appropriées relatives à la présence dans les pays, et à une étroite collaboration avec d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux.	En cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	Les programmes appuyés par le FIDA sont moins efficaces, voire parfois inefficaces, dans les États fragiles. Un dispositif de nature à faciliter le renforcement des capacités et la gestion des projets dans ces États sera mis à l'essai en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), dans le cadre d'une initiative visant à renforcer les capacités des unités des projets ayant trait à l'agriculture et les politiques agricoles dans les États fragiles. Il faut redoubler d'efforts pour faciliter la conception des projets, l'appui à l'exécution, le renforcement des capacités et l'analyse.
	22. Améliorer la qualité de la conception des programmes et de l'appui à l'exécution dans les États fragiles en conduisant une analyse approfondie des causes de fragilité.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	Une évaluation entreprise en 2013, associée à l'évaluation au niveau de l'institution de l'engagement du FIDA dans les États fragiles qu'IOE devrait réaliser en 2014, permettra de déterminer les modifications à apporter au modèle opérationnel du FIDA dans ces États.
	23. Simplifier les objectifs et les activités des projets dans les États fragiles.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	Voir les observations ci-dessus concernant l'engagement 22.
	24. 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 des États fragiles.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Jaune	Le FIDA procède désormais à une évaluation plus poussée de la gestion des risques dans les États fragiles, mais cette évaluation manque encore de rigueur. Il conviendra d'étudier la possibilité de nouer des partenariats avec d'autres organisations. En ce qui concerne la sécurité des employés, le FIDA applique les directives du système des Nations Unies.
Systèmes nationaux de suivi-évaluation	25. Renforcer les systèmes nationaux de suivi-évaluation en développant les capacités	en cours - RIDE, une	Jaune	Une première étape a été franchie, mais les progrès restent insuffisants étant donné l'ampleur du problème. Des moyens internes ont été mis en place en matière de S&E et

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
	du personnel de gestion des projets et des partenaires d'exécution, en particulier lors du démarrage et durant la phase initiale de mise en œuvre, grâce à la participation systématique de spécialistes de S&E aux missions de conception et de supervision.	fois/an - EMP de FIDA9		d'évaluation de l'impact, et des spécialistes de ces questions sont disponibles pour prodiguer des conseils au personnel de certains projets à différents stades du cycle du projet. Les directives sur l'évaluation de l'impact qui ont été élaborées accordent une importance primordiale à l'intégration des systèmes de S&E des projets du FIDA dans les systèmes plus vastes qui sont en place à l'échelle nationale.
Coopération Sud-Sud et triangulaire	26. Établir une fonction de coordination institutionnelle dotée des ressources suffisantes pour que la coopération Sud-Sud et triangulaire soit abordée de manière stratégique, soit largement intégrée à tous les programmes de pays et repose sur des données solides.	2013 - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Grâce à des fonds au titre de l'III, des informations sur la stratégie et l'expérience du FIDA en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire sont diffusées sur les sites Intranet et Internet du FIDA, et le Fonds s'est imposé dans les instances mondiales portant sur cette question – notamment grâce à l'articulation entre la coopération Sud-Sud et triangulaire et la priorité accordée à la reproduction à plus grande échelle, ainsi qu'à la mobilisation du personnel des projets au service des activités d'échange et d'apprentissage. Les divisions régionales prennent l'initiative, notamment en mobilisant des dons à l'appui de la coopération Sud-Sud et triangulaire et en collaborant avec des centres nationaux afin de promouvoir la coopération Sud-Sud et triangulaire bilatérale et multilatérale.
	27. Mettre en place les mesures d'incitation nécessaires pour que le personnel recherche activement et encourage la coopération Sud-Sud et triangulaire.	2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Voir les observations ci-dessus concernant l'engagement 26.
Partenariats et sensibilisation	28. Privilégier les partenariats stratégiques à long terme, en particulier avec la FAO et le PAM, afin de favoriser le succès du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), de renforcer la programmation par pays, et d'accroître l'efficacité grâce à des initiatives conjointes de prestation de services.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Aux côtés de la FAO et du PAM, le FIDA épaula le Secrétariat du CSA; l'encadrement et le personnel technique du FIDA ne ménagent pas leurs efforts à son égard. Un fonctionnaire consacre la moitié de son activité au CSA, cette fonction étant associée au travail de suivi des politiques et d'évaluation de leur impact. En février 2013, un accord-cadre a été signé entre la FAO et le FIDA afin de faciliter l'hébergement des bureaux de pays dans les locaux de la FAO.
	29. Consolider les partenariats avec les banques multilatérales de développement, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, les institutions bilatérales de développement, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, les fondations, les ONG, les associations paysannes et le secteur privé.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des partenariats solides ont été établis avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) afin d'appuyer des projets de développement rural. Le FIDA est un membre actif de la Plateforme mondiale des donateurs, et il joue un rôle important dans la promotion et la défense des organisations paysannes et des ONG. À titre d'exemple, le Fonds participe activement à la gouvernance du GCRAI; il travaille en particulier à l'élaboration de modèles qui permettront de mieux adapter les dons du FIDA au GCRAI et de tirer parti de ses savoirs. Un guichet spécial intitulé "Recherche agricole pour le développement" (AR4D) a été créé dans le cadre du programme de dons du FIDA afin d'appuyer les partenariats à long terme à l'appui de recherches d'intérêt stratégique. La Stratégie du FIDA en matière de partenariat a été approuvée en septembre 2012. Des coordonnateurs ont été désignés au sein des divisions régionales. Un certain

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				nombre d'accords de partenariat stratégique et de déclarations d'intention ont été signés cette année. Afin d'améliorer la gestion des partenariats, une évaluation de tous les accords de partenariat a été réalisée, dont le rapport a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013. Les initiatives de partenariat avec des sociétés privées telles qu'Intel et Unilever, ainsi qu'avec la Fondation Mastercard et la Fondation Bill et Melinda Gates vont de l'avant.
	30. Participer de manière plus intensive aux forums de décision et de plaidoyer à l'échelle mondiale, comme le G20, qui jouent un rôle majeur dans l'édification de l'architecture internationale du développement.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Un plan institutionnel de participation à l'élaboration des politiques à l'échelle internationale a été établi et approuvé par le Comité exécutif de gestion (EMC) en août 2013. Une communauté de pratique a été mise en place afin d'appuyer les initiatives dans ce domaine. Le FIDA participe activement aux activités concernant l'après-2015 (forums consacrés aux suites à donner aux Objectifs du Millénaire pour le développement et aux objectifs de développement durable); une équipe spéciale a été créée pour réfléchir à l'après-2015 et la haute direction a entériné une stratégie de participation. Cette année, le Fonds a participé systématiquement à l'ensemble des activités du groupe de travail du G20 sur le développement, ce qui a eu pour effet de renforcer le soutien à la plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM). En outre, le FIDA participe activement aux principales instances mondiales telles que la cinquième Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (TICAD V), le Pacte mondial, l'Assemblée générale des Nations Unies, les processus de reconstitution de diverses institutions financières internationales, etc.
	31. Identifier de nouvelles initiatives de plaidoyer pertinentes et à fort potentiel de portée mondiale et y participer de manière plus intensive.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des efforts sont actuellement déployés pour identifier et entreprendre de nouvelles initiatives de plaidoyer de portée mondiale en complément de celles qui sont énumérées au point 30 ci-dessus.
	32. Appuyer les efforts visant à élargir les perspectives de concertation sur les politiques, au niveau mondial et national, concernant l'agriculture paysanne, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la lutte contre la pauvreté rurale, en particulier pour les ruraux pauvres et les organisations paysannes.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Des efforts sont actuellement déployés à cet égard dans le cadre de divers processus – discussions sur les priorités de l'après-2015, Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, CSA, etc. Au troisième trimestre de 2013, la Division de la planification stratégique a lancé une analyse prospective afin de repérer et de mieux cerner les évolutions et les nouveaux enjeux en matière de développement au niveau mondial qui intéressent le FIDA, en lien avec les travaux sur la transformation du monde rural engagés par la Division des statistiques et des études au service du développement.
Efficiences institutionnelles	33. Mettre en place un système adapté et rationnel d'enregistrement du temps de travail du personnel afin d'évaluer le coût d'ensemble des principaux processus opérationnels et activités.	2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Jaune	Le FIDA étudie actuellement diverses options afin de mettre en place un système d'enregistrement du temps de travail adapté, qui fournirait les données nécessaires sur la répartition de la charge de travail et le coût effectif des principaux processus opérationnels et des principales activités, en particulier en ce qui concerne l'exécution du programme de prêts et dons. Ces données fourniront des informations essentielles pour les activités annuelles de planification stratégique pour le personnel et l'affectation des ressources.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				Le nouveau Directeur de l'Unité du budget et du développement organisationnel (BOD) a pris ses fonctions en avril 2014. Un certain nombre d'options ont été étudiées, mais elles doivent encore être analysées en détail et mises à l'essai. Les solutions envisagées comprennent l'articulation avec le système d'évaluation de la performance existant, et l'intégration de l'arborescence des activités et la communication d'informations sur les activités se rapportant à la problématique hommes-femmes. BOD assure la coordination entre les départements concernant ces options au cours du second semestre 2014. Les avantages d'une expérimentation à petite échelle menée avec un certain nombre de divisions opérationnelles, d'un dispositif d'enregistrement du temps de travail existant dans le système actuel ont été évoqués et vont être évalués. BOD prévoit de définir les prochaines grandes étapes en septembre 2014, dans la perspective d'une mise en place éventuelle d'ici à la fin de l'année.
	34. Développer des indicateurs et des indices de référence pour l'efficacité des principaux processus opérationnels de façon à mieux identifier les possibilités de rationalisation et de réduction des coûts.	2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Jaune	Des consultations sont organisées avec les acteurs et les responsables des principaux processus opérationnels afin de suivre, à l'aide de plusieurs variables économiques, les coûts et la performance des principaux processus. Des discussions préliminaires sont en cours avec d'autres IFI concernant la possibilité d'établir une matrice commune des processus et des mesures de l'efficacité.
	35. Rechercher, de concert avec le Conseil d'administration, des solutions pour réduire les coûts liés au fonctionnement des organes directeurs du FIDA.	2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	À sa cent septième session, le Conseil d'administration a approuvé la limitation de la longueur des documents à un certain nombre de mots, comme exposé aux alinéas i) à x) du paragraphe 7 a) du document publié sous la cote EB 2012/107/R.4. En 2013, cette mesure a permis de réduire de 25% la longueur des documents du Conseil d'administration visés par cette limite par rapport aux années précédentes, et donc leur coût de production à la charge de l'institution. À la cent dixième session du Conseil d'administration, la direction a présenté un examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures afin que le Conseil d'administration puisse, le cas échéant, adopter d'autres mesures.
	36. Intégrer les recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA dans le Programme de changement et de réforme, et renforcer en conséquence les indicateurs destinés à mesurer la performance par rapport à l'efficacité, y compris les ratios d'efficacité du FIDA.	2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Pour donner suite à l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E), le FIDA a élaboré un plan d'action consolidé qui a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013 (EB 2013/109/R.12). Ce plan d'action vise à appliquer à la fois les engagements pris à l'occasion de la Consultation sur FIDA9 et les recommandations de l'ENI-E. Pour donner suite aux recommandations issues de l'ENI-E, plusieurs mesures ont été prises afin d'assurer la continuité du Programme de changement et de réforme arrêté dans le cadre de FIDA9, dont l'exécution est en cours. Le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA) rend compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action consolidé, et les résultats obtenus seront présentés au Comité de l'évaluation et au Conseil d'administration dans le RIDE. De plus, la direction du FIDA a mis en place un groupe de travail interdépartements chargé d'examiner les indicateurs d'efficacité existants et de proposer une série d'indicateurs révisés pour les processus clés du FIDA. Cette tâche est quasiment achevée. Le cadre de mesure des résultats révisé pour la période couverte par la

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				dixième reconstitution des ressources, qui fait fond sur ces travaux, sera présenté à la troisième session de la Consultation sur FIDA10.
	37. Rationaliser les processus et les flux de travail du Fonds grâce à l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications.	2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Jaune	La Division des technologies de l'information et des communications (ICT) continue à appuyer et à encadrer les initiatives visant à rationaliser les processus et l'organisation du travail du Fonds. Au cours du premier semestre 2014, la Division, en partenariat avec les responsables concernés, a avancé dans plusieurs domaines clés: elle a collaboré avec PMD pour achever la migration de l'ensemble des données relatives aux projets d'investissement, du système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) au système de projets d'investissement et de dons (GRIPS). Pour la première fois, l'intégralité des données du portefeuille de projets d'investissement et de dons est centralisée dans un fichier unique. Poursuivant l'appui apporté à la réforme des ressources humaines, la division ICT a collaboré avec la Division des ressources humaines (HRD) afin de rationaliser et d'améliorer un certain nombre de processus et de modes d'organisation du travail. Ainsi, les opérations afférentes aux cessations de service et à la rémunération aux résultats, jusqu'ici effectuées sur support papier, ont été automatisées, et des améliorations ont été apportées au module eRCs, qui permet aux responsables de fournir en ligne des évaluations de la performance des consultants. L'une des rares applications obsolètes encore utilisées, le système de gestion des congés, a été supprimée début 2014, lors de la mise en place du système de gestion des absences. Le projet de renouvellement des postes clients a été mené à bien au deuxième trimestre de 2014: plus de 700 vieux ordinateurs devenus obsolètes ont été remplacés au siège, en perturbant le moins possible le travail des utilisateurs finaux. Enfin, un certain nombre de changements visant à rationaliser les procédures institutionnelles en matière de voyages ont été introduits au premier semestre 2014 – dont la simplification de la procédure d'approbation des états de frais, et le renforcement de l'intégration entre le logiciel PeopleSoft et le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, afin que les données saisies dans PeopleSoft soient automatiquement pré-remplies sur le site web du Département, supprimant ainsi la nécessité de saisir deux fois les données.
	38. Évaluer la valeur ajoutée des processus opérationnels ainsi que l'opportunité d'opter pour des modalités d'exécution alternatives plus rentables, notamment sous la forme d'initiatives conjointes de prestation de services avec les autres organisations ayant leur siège à Rome.	2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	La politique du FIDA concernant les voyages ainsi que les procédures en la matière ont été examinées, et des recommandations visant à obtenir des gains d'efficacité ont été mises en œuvre – dont l'authentification unique, qui permet aux utilisateurs de se connecter au module Voyages du FIDA, et la création automatisée d'états de frais. L'intégration entre le logiciel PeopleSoft et le Département de la sûreté et de la sécurité a été poursuivie afin que les données saisies dans PeopleSoft soient automatiquement pré-remplies dans les champs du site web du Département de la sûreté et de la sécurité. En outre, la politique et les procédures relatives aux voyages ainsi que les contrats avec l'agence de voyages sont constamment passés en revue en étroite concertation avec les autres organisations ayant leur siège à Rome et avec les membres du Réseau interinstitutions Voyages. À la suite d'un appel d'offres conjoint, les organisations ayant leur siège à Rome ont réussi à mettre en place des cartes de carburant pour remplacer les bons de carburant

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				<p>sur support papier utilisés jusqu'alors. Ce changement a permis d'améliorer l'efficacité administrative en réduisant la nécessité de traiter manuellement ces bons. En outre, ces cartes ont permis de limiter le risque d'utilisation abusive des privilèges dont jouit le personnel du Fonds.</p> <p>Conformément aux pratiques en usage dans certaines organisations internationales, un forfait pour frais d'expédition des effets personnels a été mis en place – réduisant ainsi la nécessité de solliciter des devis de transport au coup par coup.</p> <p>La délégation aux directeurs des divisions de la compétence pour passer des marchés de faible valeur, jusqu'à concurrence de 10 000 EUR ainsi que la poursuite de la simplification des directives du FIDA relatives à la passation des marchés permettront d'améliorer l'efficacité administrative en supprimant certaines étapes de l'opération pour les achats de faible valeur qui ne présentent guère de risques. La décentralisation de la passation de marchés de faible valeur est en cours d'expérimentation dans le cadre d'un projet pilote, et elle sera mise en place dans toutes les divisions du FIDA, une fois le projet pilote achevé. Au deuxième trimestre de 2013, les processus fonctionnels relatifs à la gestion des dossiers, aux archives et à la bibliothèque ont fait l'objet d'un examen approfondi. Un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux principales recommandations.</p> <p>Compte tenu des bons résultats obtenus par l'Équipe chargée des achats communs des organisations ayant leur siège à Rome, cette initiative a été élevée au rang de stratégie en adoptant le principe qui consiste à désigner un organisme chef de file pour les appels d'offres conjoints.</p>
	39. Rendre compte aux organes directeurs, dans le cadre du Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, des progrès accomplis au regard des cibles d'efficacité fixées pour FIDA9, y compris les économies réalisées.	À partir de 2013	Vert	Les données sur les indicateurs du cadre de mesure des résultats ont été intégrées dans le RIDE 2013.
Réforme des ressources humaines	40. Consolider et approfondir les réformes achevées durant FIDA8.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Il a été reconnu que, bien que les principaux engagements de réforme souscrits pour la période FIDA8 aient été réalisés (audit des fonctions et plan stratégique pour le personnel, mise à jour des règles et procédures relatives au personnel, renforcement de la plateforme des ressources humaines chargée des bureaux de pays, révision du système d'évaluation de la performance, inflexion du programme d'apprentissage et de perfectionnement en fonction des besoins stratégiques, création du Bureau de la déontologie, amélioration de la rotation du personnel, automatisation des procédures relatives aux ressources humaines, et amélioration de la communication avec le personnel, notamment), les travaux ne sont pas achevés pour deux raisons: a) les efforts entrepris pour consolider et approfondir ces réformes devront nécessairement se poursuivre dans le cadre du processus d'amélioration constante; et b) il faut maintenant faire en sorte que ces réformes soient pleinement intégrées dans les activités

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
				quotidiennes du FIDA. Par conséquent, les travaux dans ces domaines restent d'actualité. Les activités très complètes engagées à l'échelle du FIDA pour donner suite aux résultats du sondage mondial du personnel réalisée en 2012 sont presque terminées, et elles ont joué un rôle essentiel dans la concrétisation de cet engagement; le sondage mondial du personnel de 2014, qui se déroulera au mois d'octobre, débouchera sur des activités analogues.
	41. Doter le FIDA des outils et ressources nécessaires pour promouvoir tant les compétences en matière de parité hommes-femmes et d'égalité des sexes dans ses politiques de gestion des ressources humaines que l'équilibre hommes-femmes et une répartition géographique équitable dans sa dotation en effectifs.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	<p>Une formation a été élaborée et est actuellement dispensée au siège et sur le terrain, en collaboration avec le groupe thématique du FIDA sur la parité hommes-femmes, afin de sensibiliser davantage le personnel au rôle de la problématique hommes-femmes et à ses répercussions sur le succès des activités de développement rural, et d'encourager la reconnaissance et la prise en considération sur le lieu de travail des questions d'égalité entre les sexes et des meilleures pratiques en la matière.</p> <p>Le cours pilote sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité a remporté un vif succès, avec la participation du conseiller principal du FIDA chargé de la problématique hommes-femmes. Les participants ont décidé de créer un réseau de femmes exerçant des responsabilités et de collaborer afin de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. HRD analysera cette expérience pilote et la reproduira.</p> <p>Les prescriptions en matière de parité hommes-femmes et de répartition géographique sont intégrées dans les politiques relatives aux ressources humaines chaque fois que ces dernières sont révisées.</p> <p>La version révisée du cadre de compétences, élaborée en concertation étroite avec le groupe thématique sur la parité hommes-femmes, englobe les questions d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. En particulier, le processus de sélection du personnel a été passé en revue, et des modifications ont été apportées afin de renforcer l'attention accordée à une répartition équitable entre hommes et femmes.</p>
	42. Continuer, tout en maintenant l'alignement sur le régime commun des Nations Unies, à explorer la possibilité d'instaurer un système flexible de rémunération et de prestations au FIDA afin de garantir, comme moyen d'atteindre les objectifs d'efficience institutionnelle, que soient mis en place des niveaux de rémunération appropriés et des systèmes de récompense fondés sur la performance pour tout le personnel du FIDA. Cela nécessiterait, entre autres, de participer activement, en 2011-2012, au Comité local d'enquête de la CFPI sur les conditions d'emploi à Rome sur la question des salaires des services généraux, d'exhorter la CFPI à garantir aux cadres des niveaux de rémunération appropriés et de tester, en	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	<p>L'enquête sur les conditions d'emploi du personnel des services généraux au niveau local est achevée et il y a été donné suite. Le barème des traitements du personnel des services généraux a été réduit de 9,2% pour les nouveaux arrivants, et les traitements des agents des services généraux déjà en poste ont été gelés jusqu'à ce que le nouveau barème finisse par rattraper l'ancien.</p> <p>Un dispositif de récompense et de reconnaissance du personnel a été mis en place, et les premières primes annuelles ont été annoncées en juillet 2014.</p> <p>La CFPI a entrepris en 2013 un examen approfondi de l'ensemble des prestations du régime commun des Nations Unies, dont les résultats définitifs seront présentés à l'Assemblée générale fin 2015. Le FIDA participe activement à ces travaux, et il a notamment accueilli dans ses locaux la soixante-dix-neuvième session de la CFPI en juillet 2014. Le FIDA est également représenté au sein des groupes de travail de la CFPI, du groupe stratégique du Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion et du Réseau Ressources humaines.</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
	collaboration avec la CFPI, un modèle de rémunération fondée sur la performance.			
Le modèle financier du FIDA	43. Mettre en place, le 1 ^{er} janvier 2013, un modèle financier renforcé reposant sur le principe du flux de trésorerie durable. À cette fin, les capacités de la Division des services de trésorerie seront renforcées et un examen du modèle financier actuel sera conduit afin d'améliorer la flexibilité, la solidité et l'alignement sur les modèles de projection financière utilisés par d'autres institutions financières internationales.	2013 - Comité d'audit - Conseil d'administration, session d'avril 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Un modèle fondé sur le principe du flux de trésorerie durable a été mis au point. Il a été vérifié (par le Commissaire aux comptes) et les procédures correspondantes ont été formalisées.
	44. Soumettre au Conseil d'administration une proposition concernant le recours futur au pouvoir d'engagement anticipé, une fois pleinement appliqué le principe du flux de trésorerie durable. Jusque-là, les modalités de recours, de compte rendu et d'approbation s'agissant du pouvoir d'engagement anticipé resteront inchangées.	2013 - Proposition soumise au Comité d'audit - Conseil d'administration en 2013	Vert	La méthodologie du flux de trésorerie durable a été mise au point et approuvée par le Conseil d'administration en avril 2013.
	45. Soumettre au Conseil d'administration une proposition concernant la manière dont la responsabilité de la compensation pour la charge du principal non recouvré découlant de l'adoption du Cadre pour la soutenabilité de la dette sera gérée à compter de FIDA10.	2013 - Proposition soumise au Comité d'audit - Conseil d'administration en 2013	Vert	La méthodologie du CSD a été élaborée, un rapport a été rédigé et la version actualisée a été examinée par le Comité d'audit en novembre 2013, puis entérinée par le Conseil d'administration en décembre 2013 afin d'être soumise à la Consultation sur FIDA10 en octobre 2014 et à la session du Conseil des gouverneurs en février 2015.
Mobilisation de ressources internes	46. Augmenter les ressources internes disponibles en appui au programme de prêts et dons du FIDA durant la période de FIDA9, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration, à sa cent quatrième session, de mener en 2012 un examen exhaustif des Principes et critères du FIDA en matière de prêts, et d'aligner autant que possible les conditions de prêt du FIDA sur celles de l'Association internationale de développement et de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, en tenant compte de la spécificité du FIDA telle qu'énoncée dans l'Accord portant création du FIDA.	À partir de 2013 - Proposition soumise au Conseil d'administration en 2012	Vert	Un examen exhaustif a été entrepris et un document a été rédigé et entériné par le Conseil d'administration en décembre 2012, avant d'être approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2013.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
	47. Accroître les ressources internes du FIDA en sollicitant le remboursement des prêts et le versement des contributions en situation d'arriéré, et en envisageant la possibilité d'un remboursement anticipé des prêts par les États membres emprunteurs intéressés.	en cours - Proposition soumise au Comité d'audit et au Conseil d'administration, s'il y a lieu.	Jaune	La possibilité d'un remboursement anticipé a été étudiée avec un certain nombre d'emprunteurs mais, en général, cette option n'a pas été retenue, car son avantage sur le plan des ressources internes ne serait pas très important. Les arriérés de remboursement de prêts et de versement de contributions font rapidement l'objet de rappels. Le montant des arriérés rapporté au total des remboursements est à son plus bas niveau ces dernières années, en raison également des mesures énergiques prises pour rééchelonner la dette de trois emprunteurs.
Nouveaux donateurs souverains et modalités alternatives de financement	48. Amener des États ou des groupements d'États non membres du FIDA à contribuer et/ou devenir membres du Fonds.	en cours - Proposition au Conseil des Gouverneurs et au Conseil d'administration, selon qu'il convient	Vert	Nauru, Tuvalu et Vanuatu sont devenus membres du FIDA en 2013; la Fédération de Russie, en 2014. La décision de l'Australie de redevenir membre du FIDA a été suspendue par le nouveau gouvernement. La Nouvelle-Zélande a repris sa collaboration en contribuant à FIDA9. En outre, les pays suivants ont pris contact avec le FIDA ou ont été pressentis: Bélarus, États fédérés de Micronésie, Monténégro, Singapour, Slovaquie et Ukraine.
	49. Examiner la possibilité de mobiliser des fonds auprès de sources qui devront être soumises au Conseil d'administration, à condition que les accords connexes n'aient aucune incidence sur la gouvernance du Fonds.	en cours - Proposition soumise au Conseil d'administration, s'il y a lieu	Vert	D'importants travaux ont été entrepris dans le cadre de l'Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires: contacts avec des sources de financement potentielles, liens avec d'autres institutions poursuivant des objectifs analogues et, en interne, étude théorique de modalités viables. Des négociations et des études sont en cours. Un document exposant des propositions concrètes sera présenté à la troisième session de la Consultation sur FIDA10, en octobre 2014. Les négociations avec KfW sont en bonne voie, et elles constituent une occasion d'apprentissage enrichissante pour tous les départements concernés. La direction prévoit de soumettre le prêt à l'approbation du Conseil d'administration en septembre 2014. Le FIDA continue de tirer parti des nouveaux partenariats qu'il a noués au service de la mobilisation de ressources; il lève des financements plus importants en faveur de la lutte contre la pauvreté rurale, notamment dans le cadre des mémorandums d'accord conclus avec la Fondation Bill et Melinda Gates, Unilever et Intel Corporation; et de nouveaux partenariats sont à l'étude avec plusieurs multinationales agroalimentaires désireuses de faire davantage appel aux petits exploitants agricoles pour s'approvisionner.
Évaluation de l'impact	50. Relever le niveau de respect de l'obligation, pour les projets, de disposer d'une étude de référence avant la fin de la première année d'exécution.	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Sur 260 projets en cours d'exécution, environ 150 disposent désormais d'une étude de référence. Le FIDA prévoit d'atteindre les objectifs fixés pour la présentation de ces études (40% de l'ensemble des projets), ainsi que pour les études à l'achèvement (95% des études de référence). La principale difficulté est que le budget réservé à la conception n'est pas suffisant pour financer des études de référence. Des moyens internes en matière de S&E et d'évaluation de l'impact ont été mis en place, et des spécialistes ont commencé à prodiguer des conseils sur ces questions à certains projets, à différents stades de leur cycle.
	51. Chercher activement à forger des partenariats avec des institutions spécialisées dans l'évaluation de l'impact, et à mobiliser des ressources afin de renforcer les capacités internes nécessaires pour effectuer/encadrer	en cours - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Parmi les partenariats en cours, il faut citer ceux que le FIDA a noués avec le Groupe sur l'harmonisation du S&E, l'initiative 3IE, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), l'université Wageningen, l'Institut royal tropical des Pays-Bas, le Centre pour l'innovation en matière de développement (CDI), ICF International, l'université d'East Anglia, le Partenariat pour les politiques économiques

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
	les travaux d'évaluation de l'impact.			(PEP) et l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués (IIASA). De nouveaux partenariats sont sur le point d'être noués avec le Center for Effective Global Action (CEGA) de l'université de Californie, Oxfam, le Comité du Bangladesh pour le progrès rural (BRAC) et l'Agence d'aide à la coopération technique et au développement (ACTED).
	52. Présenter au Conseil d'administration une note d'information sur les méthodologies auxquelles aura recours le FIDA pour mener les évaluations de l'impact et mesurer les nouveaux indicateurs du niveau d'impact introduits dans le CMR 2013-2015.	Décembre 2012 - Document soumis au Conseil d'administration en décembre 2012	Vert	Activité achevée.
	53. Conduire, durant la période de FIDA9, une trentaine d'études d'impact, synthétiser leurs résultats et en rendre compte. Pour trois à six de ces études, on utilisera la méthodologie des essais aléatoires contrôlés ou autres méthodologies tout aussi rigoureuses en fonction des possibilités de partage des coûts et de l'intérêt et de la disponibilité d'institutions spécialisées à appuyer ce type de travaux.	À partir de 2013 - Présentation d'un rapport sur les effets obtenus par le FIDA au Conseil d'administration à partir de 2014	Vert	Une analyse de la série d'études menées dans le cadre du SYGRI a été effectuée afin de sélectionner les 24 projets qui feront l'objet d'une évaluation de l'impact ex post. Six projets ont été retenus pour participer à des essais aléatoires contrôlés, dans le cadre du volet thématique sur l'innovation agricole de l'initiative 3IE (financé par le Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID) et la Fondation Bill et Melinda Gates à hauteur de 10 millions d'USD). Ces projets ont été mis en rapport avec des instituts de recherche de renommée internationale (notamment l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, l'université Wageningen et l'université de Californie) qui mèneront les études d'impact. Un appui est également apporté pour la conception des essais aléatoires contrôlés dans le cadre de l'ASAP.
Communication des résultats	54. Revoir et consolider les mécanismes de communication des résultats aux organes directeurs, dans une optique de rapports plus succincts présentant essentiellement l'impact et les résultats obtenus.	Avril 2013 - Proposition soumise au Conseil d'administration en avril 2013	Vert	Cet engagement de FIDA9 a été mené à terme avant l'échéance prévue. Le Conseil d'administration a entériné les propositions de la direction visant à consolider les mécanismes de communication des résultats aux organes directeurs en septembre 2012.
	55. Rendre compte, une fois par an, au Conseil d'administration et au Comité de l'évaluation, de la performance sur la base des indicateurs et des objectifs du CMR 2013-2015, dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière du développement.	À partir de 2013 - RIDE, une fois/an - EMP de FIDA9	Vert	Dans le cadre du RIDE, la performance au regard des indicateurs du cadre de mesure des résultats a été présentée sous une forme simplifiée au Conseil d'administration en décembre 2013.
	56. Rendre compte une fois par an au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Comité d'audit, des activités de gestion des risques au FIDA.	Tous les ans - Rapport annuel au Comité d'audit - Présentation au Conseil	Vert	Le Conseil d'administration ayant entériné, en septembre 2012, la proposition de la direction visant à regrouper les mécanismes de communication des résultats aux organes directeurs (voir l'engagement 54), le rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA cessera d'être établi. Conformément à la Politique de gestion des risques au FIDA, par le biais du Comité de gestion des risques présidé par le Vice-Président, le FIDA applique une approche dynamique de la gestion des risques – les risques institutionnels étant évalués et communiqués à la direction chaque trimestre,

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et rapports	Situation au 2 ^e trimestre 2014	Observations
		d'administration d'un rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA		dans le cadre de l'examen trimestriel de la performance de l'institution.

Projet de mandat du groupe de travail chargé des questions de gouvernance au FIDA

Groupe de travail sur les questions de gouvernance

Rappel

1. Lors de sa cent onzième session, tenue en avril 2014, le Conseil d'administration du FIDA a examiné les conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions du FIDA (ENI-R). Au cours des débats portant sur la structure de gouvernance du FIDA, la participation et la représentation des États membres du FIDA dans les processus de gouvernance et les consultations sur les reconstitutions des ressources du FIDA, il a été convenu qu'il serait opportun de revoir le système de listes, notamment en ce qui concerne la représentation effective des États membres au sein des organes directeurs du FIDA. En outre, il a été envisagé de débattre de la possibilité de modifier la durée des cycles de reconstitution.
2. La Consultation sur FIDA10 s'est également penchée sur l'ENI-R à l'occasion de sa deuxième session, tenue en juin 2014, et les membres du Conseil d'administration comme les membres de la Consultation sur FIDA10 se sont dans l'ensemble déclarés favorables à la proposition de mettre en place un groupe de travail inter-Consultation pour se pencher sur ces questions de gouvernance.
3. Il a été convenu, lors de la deuxième session de la Consultation sur FIDA10, que la direction préparerait un projet de mandat pour ce groupe de travail, qui serait examiné lors de la troisième session de la Consultation, qui aura lieu en octobre. Compte tenu de ce qui précède, le projet de mandat, le mode de fonctionnement et la composition exposés ci-après sont proposés:

Mandat

4. Un groupe de travail inter-Consultation chargé d'examiner les questions de gouvernance est créé. Ce groupe de travail est en particulier chargé des missions suivantes:
 - a. examiner et évaluer les recommandations en matière de gouvernance issues de l'ENI-R, particulièrement en ce qui concerne la structure, le caractère approprié et la pertinence du système de listes en vigueur au FIDA;
 - b. examiner et évaluer la composition et la représentation de la consultation sur la reconstitution, et la durée des cycles de reconstitution à compter de FIDA11; et
 - c. formuler des propositions concernant les points a) et b) ci-dessus, et les soumettre à l'examen du Conseil des gouverneurs, le cas échéant.
5. Parallèlement, le groupe de travail peut également analyser les pratiques en vigueur au sein d'autres institutions financières internationales en ce qui concerne la structure de gouvernance, les procédures de reconstitution et la composition.

Composition

6. À DÉTERMINER

Mode de fonctionnement et calendrier

7. La Consultation sur FIDA10 examinera le projet de proposition à sa troisième session, en octobre 2014. Une fois que la Consultation sur FIDA10 aura entériné cette proposition, celle-ci sera intégrée au rapport final de la Consultation, qui sera soumis au Conseil des gouverneurs pour approbation en février 2015. Les coordonnateurs de listes devront fournir au Secrétaire du FIDA les noms des membres qu'il est proposé de désigner pour siéger au sein de ce groupe de travail pour le compte de leurs listes respectives avant la session de décembre de la

Consultation sur FIDA10, de sorte que ces noms puissent figurer dans le rapport final de la Consultation. Ainsi, le Conseil des gouverneurs approuvera le mandat et la composition du groupe de travail inter-Consultation, qui tiendra ensuite sa première réunion. Lors de sa première réunion, le groupe de travail élira un président parmi ses membres.

8. Le groupe de travail ainsi établi soumettra un rapport sur les résultats de ses délibérations, éventuellement assorti de recommandations, à la trente-neuvième session du Conseil des gouverneurs, en février 2016, afin que les résolutions appropriées puissent être adoptées, s'il y a lieu.

Amélioration de la nutrition: les priorités du FIDA

1. Le FIDA s'est toujours préoccupé des questions de nutrition. L'Accord portant création du FIDA, qui date de 1977, appelait à améliorer l'état nutritionnel des populations les plus pauvres et, au titre de FIDA10, le Fonds continuera, par le biais de son programme de prêts, à mettre en avant l'amélioration de la nutrition, qui joue un rôle essentiel dans la réalisation de ses objectifs institutionnels.

Le FIDA va de l'avant

2. L'approche du FIDA s'appuie sur la vision d'ensemble des différentes contributions que l'agriculture peut apporter à l'amélioration de la nutrition, au-delà de l'augmentation de la production et de la productivité.
3. Le FIDA s'efforce d'intégrer la nutrition dans les activités de développement agricole et rural, plutôt que de concevoir une intervention autonome.
4. Les ajustements spécifiques qu'il convient d'apporter aux politiques, aux investissements et aux programmes dans le but d'améliorer la nutrition sont fonction de la dynamique et du contexte propres à ce problème. Mais le principal objectif nutritionnel reste le même: améliorer l'alimentation de tous tout au long de la vie et mettre en place des systèmes agricoles et alimentaires plus favorables et davantage axés sur la nutrition.
5. Faire toute sa place à la nutrition suppose de considérer dès le départ chaque étape d'un projet sous l'angle de la nutrition, de sorte que le projet soit conçu, mis en œuvre, géré, suivi et évalué de manière à maximiser l'impact sur la nutrition. Ainsi, le FIDA fait également en sorte que le projet ne s'accompagne pas de répercussions négatives imprévues sur la nutrition (par exemple une intervention agricole qui alourdit la charge de travail des femmes). Il est possible d'intégrer aux projets et aux stratégies de pays des objectifs nutritionnels spécifiques, comme on le fait pour l'égalité des sexes et la durabilité environnementale. Le FIDA travaillera en étroite collaboration avec les partenaires locaux afin de s'assurer que la situation du pays est prise en considération dans la conception et l'exécution des interventions.
6. Le FIDA a d'ores et déjà pris des mesures importantes pour concrétiser sa volonté de favoriser la prise en compte des questions de nutrition en matière d'agriculture et de développement rural.
 - a) **Investissements.** Les prêts et dons du FIDA servent à financer et appuyer des mesures spécifiques de nature à remanier les systèmes agricoles et alimentaires pour améliorer la nutrition. En collaborant avec les partenaires dans les pays, le FIDA soutient ce processus de la conception jusqu'à la mise en œuvre, à la supervision et à l'évaluation.
 - b) **Partenariats et contribution à l'élaboration des politiques.** Le FIDA encourage la concertation et le dialogue entre les partenaires concernés, notamment les ministères de l'agriculture et de la santé ainsi que d'autres acteurs au sein du gouvernement et de la société. Cette démarche est de nature à favoriser une meilleure compréhension, à déboucher sur une collaboration et une convergence de vues, et à promouvoir les liens opérationnels de manière à favoriser une agriculture axée sur la nutrition. Les partenariats sont un élément essentiel de la stratégie du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle. La collaboration avec ses partenaires permet au FIDA de démultiplier l'impact de ses investissements et d'en renforcer la pérennité.
 - c) **Savoirs.** Le FIDA a entrepris d'enrichir le corpus de savoirs concernant les politiques et les programmes de nature à favoriser une agriculture axée sur la nutrition, notamment en assimilant les enseignements issus du suivi-évaluation des interventions qu'il finance. Le FIDA utilise ces données pour améliorer la

conception et la gestion des projets, la concertation sur les politiques publiques et les résultats. Le FIDA exploite également d'autres gisements de savoirs, et il mandate d'autres institutions dotées de compétences de recherche spécialisées ou collabore avec elles; il s'agit, par exemple, de centres nationaux de recherche agricole ou d'instituts internationaux, notamment ceux qui appartiennent au GCRAI. Grâce à un concours financier du Gouvernement allemand, le FIDA met actuellement au point un outil de conception des filières axées sur la nutrition dans deux pays à revenu intermédiaire, ce qui lui permet d'enrichir ses compétences spécialisées et de renforcer la coopération Sud-Sud.

- d) **Plaidoyer.** La participation à un certain nombre d'initiatives, notamment l'initiative "Renforcer la nutrition", et la collaboration avec d'autres organisations, permettent au FIDA de relier les activités de plaidoyer, de rapprochement des stratégies et de partenariat menées à l'échelle mondiale à l'action conduite au sein des pays, et de prendre à bras le corps la question de l'agriculture axée sur la nutrition, au niveau planétaire comme au niveau local. Le FIDA a participé au sommet "Nutrition pour la croissance" en 2013, qui a permis d'ouvrir de nouvelles perspectives, et il a collaboré avec les agences des Nations Unies basées à Rome pour élaborer des recommandations techniques portant sur les cibles et les indicateurs en ce qui concerne l'alimentation, la nutrition et la durabilité, dans la perspective des priorités de développement pour l'après-2015.

Mesurer les résultats et se donner les moyens d'agir en matière de nutrition

7. Le FIDA, qui a à cœur d'obtenir des résultats, exige que chaque projet applique un cadre d'évaluation commun, le SYGRI, la malnutrition chronique figurant parmi les indicateurs de fondamentaux de ce système. La révision du SYGRI est en cours, l'objectif étant de mesurer également la diversité alimentaire des ménages, un facteur de qualité de la nutrition qui rend compte de l'action du FIDA dans le domaine des systèmes agricoles et alimentaires. Dans le cadre de nombreux projets sont réalisées des études et des évaluations complémentaires qui permettent de mieux comprendre comment améliorer la conception, la gestion et l'impact des projets.
8. Pour s'engager davantage en faveur de la nutrition, il faut opérer un accroissement suffisant des capacités. Avec le concours d'un don pluriannuel du Gouvernement canadien, le FIDA renforce ses capacités techniques afin d'appuyer la prise en compte de la nutrition dans la conception et la supervision des opérations. Grâce à ce don, le FIDA est en mesure de fournir des ressources et un appui supplémentaires aux chargés de programme de pays et à d'autres acteurs du Fonds, de manière qu'ils intègrent plus efficacement la nutrition dans leur travail.
9. Des moyens supplémentaires seront nécessaires afin de soutenir les mesures prises dans les pays au niveau national et local pour axer davantage l'agriculture sur la nutrition, améliorer les capacités en matière d'analyse, de conception, de coordination, d'exécution et d'évaluation, et financer les investissements proprement dits.
10. Ce regain d'attention porté à la nutrition permet au FIDA d'approfondir son engagement au service de sa mission tout en exploitant son expérience, ses compétences spécialisées et les domaines dans lesquels il dispose d'un avantage comparatif. Les défis à surmonter sont considérables, mais les avantages à retirer sont encore plus importants. Le fait d'axer davantage les systèmes agricoles et alimentaires sur la nutrition contribuera à l'amélioration des moyens de subsistance et de la nutrition des petits agriculteurs et des ruraux pauvres, et donc à la réalisation de la mission essentielle du FIDA. Mais cet effort a des conséquences qui vont bien au-delà des petites exploitations agricoles du monde en développement: les investissements en faveur d'une agriculture axée sur la

nutrition se font au bénéfice de l'ensemble de la société et contribuent à la stabilité, la santé et la croissance socioéconomique, tant urbaine que rurale, et au développement de tous les pays.

Liste des documents soumis à la Consultation et autres documents de référence mis à disposition

IFAD10/1/R.2	Examen à mi-parcours de la neuvième reconstitution Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)
IFAD10/1/R.3	Rapport sur l'état des contributions à la neuvième reconstitution des ressources du FIDA et perspectives financières pour FIDA9
IFAD10/1/R.4	Sessions, plan de travail et thèmes de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD10/2/R.2	Vision stratégique du FIDA 2016-2025: Favoriser la transformation durable et sans exclusive du monde rural
EB 2014/111/R.3 + Add.1	Évaluation au niveau de l'institution des résultats des reconstitutions des ressources du FIDA
EC 2014/83/W.P.3	Synthèse d'évaluations portant sur l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire
IFAD10/2/R.3	Améliorer le modèle opérationnel du FIDA pour favoriser la transformation durable et sans exclusive du monde rural
IFAD10/2/R.4	Programme de travail de FIDA10
IFAD10/2/R.5	Cadre financier pour FIDA10
IFAD10/2/R.6	Projet de résolution sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD10/3/R.2	Vers des résultats à plus grande échelle
IFAD10/3/R.3	Cadre de mesure des résultats de FIDA10 pour 2016-2018
IFAD10/3/R.4	Examen de la situation du Cadre pour la soutenabilité de la dette
IFAD10/3/R.5	Options de financement pour le FIDA au-delà de 2015
IFAD10/3/R.6	Projet de rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD10/3/R.8	Projet de résolution révisé sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD10/3/R.7	Taux de change pour la dixième reconstitution des ressources du FIDA