

Cote du document: IFAD11/1/R.2
Point de l'ordre du jour: 3 a)
Date: 19 janvier 2017
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la Dixième reconstitution

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Périn Saint-Ange

Vice-Président adjoint
Département gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: p.saintange@ifad.org

Lakshmi Menon

Vice-Président adjoint
Département des services institutionnels
téléphone: +39 06 5459 2880
courriel: l.menon@ifad.org

Mikio Kashiwagi

Vice-Président a. i.
Responsable principal des finances et Contrôleur principal
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: m.kashiwagi@ifad.org

Paul Winters

Directeur de Division Recherche et évaluation de l'impact
Responsable du Département de la stratégie et des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2403
courriel: p.winters@ifad.org

Luis Jiménez-McInnis

Directeur
Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
téléphone: +39 06 5459 2705
courriel: l.jimenez-mcinnis@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner

Chef du
Bureau des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb_office@ifad.org

Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA -
Première session Rome, 16-17 février 2017

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	Error! Bookmark not defined.
Résumé	iv
Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la Dixième reconstitution	1
I. Introduction: vision stratégique du FIDA dans le contexte mondial actuel et émergent	1
A. Contexte stratégique pour FIDA10	1
B. Cadre stratégique du FIDA 2016-2025	3
C. Le FIDA dans le cadre du Programme mondial de développement durable	5
II. Élargir le programme de travail du FIDA pour répondre aux demandes mondiales	6
A. Programme de prêts et dons et programme de travail pour FIDA9	6
B. Réalisation du programme de prêts et dons et programme de travail pendant la première année de FIDA10	9
C. Contributions des donateurs, emprunt souverain, CSD et nouvelles possibilités de financement	11
D. Partenariats stratégiques et mobilisation des ressources	12
III. Améliorer la qualité et l'impact du programme de travail du FIDA	17
A. Renforcer le modèle opérationnel du FIDA	17
B. Approches différenciées pour les pays présentant des situations de fragilité, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire – y compris la réforme du SAFP	25
C. L'efficacité en matière de développement au cours de la période de FIDA9	26
D. Mise en œuvre d'un Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement	32
IV. Agir de manière plus intelligente: gérer plus efficacement les activités du FIDA	34
A. Accroître la capacité du personnel du FIDA de faire face aux défis mondiaux	35
B. Mobiliser le savoir pour faire encore progresser la qualité	38
C. Intensifier la capacité financière et la gestion financière du FIDA	40
D. Efficacité accrue de la prestation des services	43
E. Affinement de la structure de gouvernance du FIDA	45
V. Conclusions et perspectives pour 2017 et 2018	46
 Annexes	
Annexe I: Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9: synthèse des enseignements tirés et prochaines étapes	47
Annexe II: Rapport sur les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10 et situation à ce jour	52
Annexe III: Rapport sur les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 et situation à ce jour	72

Sigles et acronymes

4P	Partenariats public-privé-producteurs
ACD	Division de la comptabilité et du contrôleur
ARM	Initiative de mobilisation de ressources additionnelles
ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
CCNA	Contributions complémentaires non affectées
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CLPE	Élaboration des politiques au niveau national
CMR	Cadre de mesure des résultats
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CSF	Division du Contrôleur et des services financiers
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
DEF	Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement
ECD	Division environnement et climat
EMC	Comité exécutif de gestion
ENI-E	Évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMD	Division des services de gestion financière
FOD	Département des opérations financières
FSU	Unité d'appui sur le terrain
GAFSP	Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire
HRD	Division des ressources humaines
IAI	Initiative d'évaluation de l'impact
ICO	Bureau de pays
ICT	Division des technologies de l'information et des communications
IFI	Institution financière internationale
IFRS	Normes internationales d'information financière
III	Initiative pour intégrer l'innovation
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OPE	Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles
OSR	Organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PESEC	Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique
PMD	Département gestion des programmes
PME	Petites et moyennes entreprises
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
PTA	Division des politiques et du conseil technique
QA	Assurance qualité
QAG	Groupe assurance qualité
QE	Amélioration de la qualité
QUASAR	Système d'archivage des données relatives à l'assurance qualité
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

SAFP	Systeme d'allocation fondé sur la performance
S&E	Suivi-évaluation
SKD	Département de la stratégie et de la gestion des savoirs
SYGRI	Systeme de gestion des résultats et de l'impact
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et des communications
TRE	Division des services de la trésorerie
WGG	Groupe de travail ad hoc sur la gouvernance

Résumé

Le FIDA dans le nouveau contexte mondial

1. La Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) a débuté en 2014, dans un contexte d'optimisme mondial à propos des perspectives de développement. Des progrès considérables ont été accomplis dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de plus de moitié de l'extrême pauvreté, le triplement de la classe moyenne dans les pays en développement et la réduction de près de moitié de la proportion de personnes sous-alimentées. Les petits agriculteurs ont bénéficié de nouveaux débouchés suite à la hausse relativement élevée des prix des produits alimentaires, à la croissance des populations urbaines qui a entraîné une augmentation des besoins alimentaires, notamment des aliments de plus forte valeur, et à l'évolution de l'économie rurale survenue dans le cadre de la transformation globale des économies des pays en développement. Prises dans leur ensemble, ces évolutions posent de nouveaux défis, mais offrent également une occasion inespérée de renforcer le rôle de l'agriculture dans le processus de croissance économique et de faire en sorte que les fruits de cette croissance profitent véritablement à tous, comme le souligne le Rapport sur le développement rural 2016. La transformation inclusive du monde rural peut permettre de sortir des centaines de millions de personnes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire.
2. C'est dans ce contexte que les dirigeants du monde ont adopté en 2015 l'ambitieux Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et les Objectifs de développement durable (ODD) qui visent l'éradication de la pauvreté (ODD 1), ainsi que l'élimination de la faim et de la malnutrition, l'établissement de la sécurité alimentaire et la promotion de l'agriculture durable (ODD 2). De portée universelle, le Programme 2030 vise à éradiquer la pauvreté et la faim partout dans le monde.
3. Pourtant, malgré les avancées enregistrées à ce jour, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté demeure inacceptable, de l'ordre de 836 millions en 2015. Dans toutes les régions, les taux de pauvreté et d'insécurité alimentaire sont plus élevés dans les zones rurales, où vivent 75% des plus démunis. En outre, les crises mondiales telles que les changements climatiques, les migrations et les déplacements forcés touchent durement les zones rurales, et les inégalités entre milieu rural et milieu urbain compromettent le développement.
4. Il apparaît donc impossible d'atteindre les ODD sans effectuer des investissements stratégiques dans les zones rurales. Le rôle unique en son genre que joue le FIDA, en sa qualité de seule institution financière internationale (IFI) qui se consacre exclusivement au développement des zones rurales, est aujourd'hui plus important que jamais. Son portefeuille et ses quatre décennies de savoirs accumulés dans ce domaine doivent être mis au service de l'effort mondial visant à éliminer définitivement la faim et l'extrême pauvreté.
5. Lors de la formulation du Programme 2030, le FIDA a aidé les États Membres à concevoir des cibles spécifiques relatives aux petits agriculteurs et à d'autres populations rurales, tandis que FIDA10 a été préparé avec le souci de consolider les progrès réalisés au cours de FIDA9 en vue de relever les défis à venir. Afin d'améliorer l'impact des investissements du FIDA en faveur des populations rurales, la méthode employée par le Fonds pour mesurer les résultats a été modifiée dans le cadre de FIDA9, l'attention portant désormais sur un indicateur d'impact ("nombre de personnes libérées de la pauvreté"), plutôt que sur les produits ("nombre de bénéficiaires"). D'importants enseignements sont tirés de cette expérience dans le cadre de FIDA10 et induisent des changements dans la conduite des activités du FIDA. Ces enseignements favorisent également le dialogue entre les institutions de développement qui font face aux mêmes difficultés et souhaitent profiter de l'expérience du FIDA.

6. Dans le cadre de FIDA9, plusieurs initiatives en lien avec les domaines prioritaires que sont l'égalité des sexes, le changement climatique et la nutrition ont été intégrées et des partenariats ont également été établis. FIDA10 consolide ces efforts tout en poursuivant le processus de décentralisation et une vaste réforme institutionnelle a été lancée dans le cadre de FIDA9 pour accroître l'efficacité du FIDA, consolider les améliorations apportées au modèle financier du Fonds et renforcer l'efficacité du développement.

Sortir de la routine

7. Il existe un large consensus sur l'idée qu'il ne sera pas possible d'atteindre les ODD avec les méthodes actuelles¹ et que le travail de routine ne suffira pas pour atteindre ces objectifs ambitieux. De nouvelles façons audacieuses de penser et de conduire les activités devront être trouvées. Le FIDA a pris les devants à cet égard en adoptant, au cours des trois derniers cycles de reconstitution, une série de mesures visant à modifier sa façon de travailler, élargir ses opérations et s'efforcer d'obtenir un impact majeur.
8. Suite à la hausse des prix des produits alimentaires amorcée en 2007-2008 et à la crise mondiale des prix des produits alimentaires, le Fonds, durant la période couverte par FIDA8, a augmenté son programme de travail de 75% et le nombre de bénéficiaires des projets appuyés par le FIDA s'est accru de 115%. Le taux de supervision directe des projets a atteint 94%. Le FIDA a adopté un nouveau modèle opérationnel pour mettre en œuvre un programme de travail considérablement élargi et a également lancé en 2009 un programme de réforme. De nombreuses mesures ont été prises pour améliorer l'impact du FIDA et offrir un meilleur rapport coûts-résultats, notamment la création d'un Département des opérations financières et le renforcement de la planification financière, la création d'un Département des services institutionnels et d'un Département de la stratégie et de la gestion des savoirs, la réalisation du tout premier audit des fonctions et du premier bilan de reproduction à plus grande échelle jamais mené par une institution internationale de développement. En 2012, le FIDA a créé le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), aujourd'hui considéré comme la référence pour l'intégration des questions climatiques dans le système des Nations Unies².
9. Pendant FIDA9 et FIDA10, le Fonds a accru sa présence dans les pays où il intervient et compte dorénavant 40 bureaux de pays; il a également lancé une Initiative de mobilisation de ressources supplémentaires, établi un Cadre d'emprunt souverain et poursuivi l'initiative d'évaluation de l'impact. Le ratio d'efficacité du FIDA pour 2017 devrait être de 9,8%, contre 16,4% en 2007. D'autres initiatives sont en cours pour renforcer les capacités de gestion financière des projets. Ces réalisations et d'autres encore montrent que le FIDA a élargi, amélioré et rationalisé ses activités et qu'il est prêt à poursuivre ces efforts lors de la prochaine étape.
10. S'appuyant sur l'énoncé de la vision stratégique issue de la Consultation sur FIDA10, le cinquième Cadre stratégique du FIDA reflète l'importance de la transformation rurale dans un monde en pleine évolution et la nécessité pour le Fonds de jouer un rôle accru étant donné l'avantage comparatif qu'il possède dans ce domaine. Le Cadre stratégique décrit la contribution des projets appuyés par le FIDA aux objectifs du Programme 2030 et à l'Accord de Paris sur les changements climatiques dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Il aligne l'action du FIDA sur le nouveau cadre de financement pour le développement, tel que décrit dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, qui prend acte des initiatives menées par le FIDA pour "mobiliser

¹ Voir Homi Kharas, John McArthur, Geoffrey Gertz, Lorenz Noe, *Ending Rural Hunger: 2016 Update: Progress Toward SDG 2*, Washington, Brookings Institution, 2016 (en anglais).

² www.ifad.org/documents/10180/343a2ddc-4067-422c-b99c-1c326b01f76e (en anglais).

des investissements qui permettent aux populations des zones rurales vivant dans la pauvreté d'améliorer leur sécurité alimentaire, leur nutrition et leurs revenus et de renforcer leur résilience".

11. Reflétant plusieurs années de croissance et de réforme, le Cadre stratégique affirme que le FIDA est prêt à accroître ses efforts pour aider les pays à atteindre leurs objectifs prioritaires dans le cadre du Programme 2030. Pour ce faire, le FIDA doit accroître, améliorer et rationaliser son action: l'accroître en mobilisant davantage de ressources pour l'investissement; l'améliorer en renforçant la qualité des programmes de pays; et la rationaliser en renforçant son efficacité et en améliorant le rapport coût-efficacité des résultats qu'il obtient.

Agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée

12. Le FIDA est une organisation unique en son genre qui joue un rôle essentiel dans la réalisation des ODD, mais il doit disposer des moyens financiers nécessaires pour accroître son programme de travail et élargir son programme de prêts et dons. Depuis FIDA9, le programme de prêts et dons a été élargi et cette tendance se poursuit durant la période couverte par FIDA10. Sous FIDA9, le programme a atteint un niveau record³ de 3,1 milliards d'USD, soit davantage que les 2,85 milliards d'USD de FIDA8 et que l'objectif de 2,95 milliards d'USD qui avait été fixé pour FIDA9. Deux principaux facteurs ont présidé à cet accroissement: la mise en place de l'ASAP et l'adoption de l'emprunt souverain comme instrument de mobilisation de ressources.
13. Le rôle du FIDA consiste de plus en plus à mobiliser des ressources additionnelles pour les projets qu'il soutient, par le biais de cofinancements tant publics que privés. La mobilisation de volumes importants de cofinancements nationaux et internationaux élevés a permis de mettre en œuvre pour FIDA9 un programme de travail⁴ d'un montant total de 7,14 milliards d'USD, contre 6,67 milliards d'USD pour FIDA8. La taille moyenne des projets d'investissement est passée de 63,3 à 69,6 millions d'USD entre FIDA8 et FIDA9, ce qui s'est traduit par une meilleure rentabilité dans le cycle des projets.
14. Le FIDA travaille dans certaines des régions les plus reculées du monde, où les autres institutions de développement s'aventurent rarement. Par conséquent, les projets appuyés par le FIDA peuvent servir de catalyseur pour attirer d'autres partenaires – publics et privés – et les inciter à investir dans les zones rurales. Ceci est essentiel pour favoriser une transformation inclusive du monde rural. Fort de ses décennies d'expérience dans le domaine de l'agriculture paysanne et du développement rural, et de ses étroites relations avec les gouvernements, les populations rurales et leurs organisations, le FIDA est particulièrement à même de jouer un rôle d'investisseur de premier plan dans les zones rurales pour aider les pays à réaliser les ODD et concrétiser le Programme 2030.
15. Bien qu'il soit parvenu à élargir son programme de prêts et dons et son programme de travail, le Fonds reconnaît qu'il ne dispose pas de ressources suffisantes pour satisfaire la demande émanant de ses États membres, et qu'il doit mobiliser davantage de financement pour toucher un plus grand nombre de ruraux et, partant, accroître l'impact de son action. Tout en continuant de se concentrer sur la mobilisation des ressources de base par le biais des reconstitutions, les Consultations sur FIDA9 et FIDA10 ont incité la direction à réfléchir aux différentes façons d'élargir les efforts de mobilisation des ressources du FIDA. Suite à cela, le Fonds a lancé en 2012 l'Initiative de mobilisation de ressources additionnelles et a produit un document relatif aux possibilités de financement pour la Consultation sur FIDA10.

³ Le programme de prêts et dons est constitué des nouveaux engagements sous forme de prêts et de dons financés grâce aux ressources propres du FIDA et à celles fournies par d'autres institutions mais gérées par le FIDA.

⁴ Le programme de travail correspond à la somme du programme de prêts et dons et des cofinancements nationaux et internationaux.

16. Des progrès ont été accomplis sur la voie de la mobilisation de contributions aux reconstitutions, du renforcement du programme de prêts et dons par le biais de l'emprunt souverain et de l'élargissement du programme de travail grâce à l'accroissement des fonds supplémentaires, au soutien des fondations et du secteur privé et au cofinancement. En dépit de la conjoncture financière mondiale difficile, le FIDA a reçu un appui important de ses États membres, notamment des pays emprunteurs: au 30 septembre 2016, 100 pays avaient fait des annonces de contribution à hauteur de 1,127 milliard d'USD pour FIDA10. À titre de comparaison, le nombre de pays s'établissait à 94 à la même date pour FIDA9 et à 86 pour FIDA8.
17. Le Fonds a également mieux défini les mécanismes de cofinancement, en conformité avec son engagement à mettre en œuvre une méthode de mobilisation des cofinancements. De façon générale, et conformément aux prévisions de dépassement du ratio cible de cofinancement de 1:1,2, la direction s'efforcera de mettre en œuvre un programme de travail global d'environ 7,3 milliards d'USD durant la période couverte par FIDA10.
18. En outre, le FIDA resserre l'attention accordée aux partenariats (ODD 17) et sa logique d'intervention dans ce domaine. En effet, l'amélioration de la performance du FIDA en matière de partenariat a été l'un des thèmes centraux de FIDA9 et de FIDA10, avec des étapes clés telles que la création du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources, l'approbation, en 2012, de la Stratégie du FIDA en matière de partenariat et l'incorporation des partenariats en tant que principe d'action au sein du Cadre stratégique.

En plus d'accroître la taille de son portefeuille, le Fonds a adopté de nouvelles approches pour faire évoluer et améliorer l'impact de son programme de travail.

19. L'innovation, l'apprentissage et la reproduction à plus grande échelle constituent depuis longtemps des activités essentielles pour le FIDA. Elles permettent d'accroître l'impact de chaque dollar dépensé en élargissant, en adaptant et en soutenant avec succès des projets, programmes et politiques grâce à des partenariats, des changements institutionnels et organisationnels et à une meilleure gestion des résultats. Un nouveau cadre opérationnel pour la reproduction des résultats à plus grande échelle a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2015 et le dernier Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA confirme l'amélioration significative de la performance du FIDA pour ce qui est de promouvoir l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. En effet, pendant la période 2012-2014, la plus forte proportion de projets jugés satisfaisants et très satisfaisants l'ont été du point de vue de la reproduction à plus grande échelle.
20. Le FIDA suit une approche holistique et axée sur les personnes qui répond aux problèmes spécifiques des populations et communautés rurales pauvres. Par conséquent, le Fonds estime que, pour accroître encore davantage son impact, ses approches opérationnelles doivent prendre en compte toute une série de questions transversales. Ainsi, le Fonds accorde la priorité à la nécessité d'intégrer un certain nombre de thèmes tels que l'adaptation au changement climatique (ODD 13), l'amélioration de l'impact nutritionnel (ODD 2) ainsi que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ODD 5). Faisant fond sur le premier effort d'envergure mené dans le cadre de FIDA9 pour promouvoir la résilience face au changement climatique, le FIDA est en passe d'atteindre son objectif qui consiste à assurer, d'ici à 2018, la prise en compte systématique des questions climatiques dans la conception de ses projets. S'agissant de la nutrition, le FIDA s'est engagé à élaborer un plan d'action sur la question. L'engagement visant à inclure des objectifs stratégiques liés à la nutrition dans l'ensemble des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) est en voie d'être honoré. L'égalité des sexes est l'aspect le plus étroitement surveillé au sein du système de mesure des

résultats du FIDA et le Fonds est en bonne voie pour remplir son engagement visant à respecter l'ensemble des objectifs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) d'ici à 2017.

21. Le FIDA accorde la priorité aux partenariats public-privé-producteurs (4P) de manière à renforcer les liens entre les producteurs et les filières modernes, tout en encourageant l'agroentrepreneuriat. Afin de créer un environnement favorable au développement des petites exploitations et autres entreprises rurales, le FIDA a également élaboré un plan stratégique de participation pour influencer sur les processus d'élaboration des politiques au niveau des pays et susciter un changement systémique. De plus, avec la multiplication des initiatives dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST), le FIDA est en passe d'honorer l'engagement visant à inclure la CSST dans la moitié des COSOP. Une nouvelle plateforme web destinée à promouvoir les savoirs et les expériences du FIDA en matière de CSST sera mise en place en 2017.
22. Dans le cadre de FIDA10, le Fonds s'est engagé à adopter des approches différenciées pour répondre aux divers besoins nationaux. Des consultations portant sur quatre sujets interdépendants ont été organisées en 2016. En avril, le Conseil d'administration a avalisé les informations actualisées concernant l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire puis, en décembre, la Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité, l'Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire, le document d'orientation sur la révision du Système d'allocation fondé sur la performance et le Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA.
23. Afin de mesurer l'impact des efforts déployés pour améliorer la qualité, la portée et l'impact du programme de travail du FIDA, le Cadre de mesure des résultats (CMR) de FIDA9 s'est concentré sur l'objectif visant à libérer 80 millions de ruraux de la pauvreté. Suite à cette initiative audacieuse, et dans la mesure où il avait été reconnu à l'époque que l'objectif visant à sortir 80 millions de personnes de la pauvreté n'était pas fondé sur des données empiriques rigoureuses, d'importantes ressources ont été investies pour évaluer scientifiquement l'impact des investissements du FIDA par le biais de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9. Il s'agit là d'une initiative inédite au sein des IFI car les CMR servaient jusqu'alors à mesurer les résultats au niveau de l'impact et non pas à estimer l'impact global des institutions elles-mêmes. Aucune IFI n'avait appliqué à l'ensemble de son portefeuille, en tant que mesure institutionnelle, une approche systématique visant à calculer les résultats globaux. Par conséquent, outre les bénéfices pour le FIDA, les savoirs et les enseignements générés par l'Initiative d'évaluation de l'impact sont utiles à d'autres IFI et partenaires de développement en ce sens qu'ils fournissent un bien public mondial à tous ceux qui œuvrent à l'éradication de la pauvreté rurale.
24. Le processus consistant à essayer de rendre compte du "nombre de personnes libérées de la pauvreté" a mis en évidence des problèmes liés à l'indicateur lui-même et, par voie de conséquence, des difficultés en lien avec l'objectif de 80 millions (voir annexe I). La définition technique de la sortie de la pauvreté repose sur un seuil de pauvreté quelque peu arbitraire qui, par exemple, ne tient pas compte du doublement des revenus des ménages extrêmement pauvres lorsque cet accroissement des revenus ne suffit pas pour dépasser un certain seuil de pauvreté. Le fait de se concentrer uniquement sur la pauvreté ne permet pas de prendre en compte les autres objectifs stratégiques du FIDA et l'impact du Fonds sur la vie des populations rurales dans des domaines tels que la sécurité alimentaire et la résilience. Aussi, l'indicateur sous-estime-t-il nécessairement par définition l'impact des investissements du FIDA.

25. Si le CMR de FIDA9 ne prévoyait aucun indicateur approprié pour mesurer les réussites du FIDA, cela n'a pas empêché le Fonds de poursuivre les efforts en ce sens. Au contraire, l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 a été utilisée pour démontrer que les investissements du FIDA en faveur des populations rurales ont eu des répercussions dans plusieurs domaines essentiels, au-delà de la simple évolution des revenus par rapport au seuil de pauvreté. Par exemple, quelque 43,2 millions de bénéficiaires ont vu leur revenu agricole croître, 28,8 millions leur élevage avicole s'étendre, 22,8 millions leur cheptel augmenter et 24 millions de bénéficiaires sont sortis de la pauvreté. En fait, les investissements du FIDA devraient permettre de réduire la pauvreté de 5,6 à 9,9%, conformément aux estimations de réduction de la pauvreté établies par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), de l'ordre de 5 à 7%, et à celles relatives aux programmes de transferts monétaires (3 à 7%).
26. En outre, les savoirs générés par les évaluations de l'impact ont permis de concevoir et d'exécuter un nouveau Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement afin de mieux se concentrer sur les résultats. En vertu de celui-ci, l'indicateur relatif au "nombre de personnes libérées de la pauvreté" est remplacé par des indicateurs plus précis et plus pertinents en lien avec l'objectif visant à renforcer la mobilité économique des populations rurales pauvres ainsi qu'avec les objectifs stratégiques visant à améliorer la production, l'accès aux marchés et la résilience, tels que décrits dans le Cadre stratégique. Cela permet au FIDA d'évaluer à la fois son impact global et la façon dont il procède pour obtenir cet impact.
27. Le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement comprend un certain nombre de dispositions qui visent à améliorer la mesure des résultats, à renforcer l'obligation redditionnelle et à tirer des projets des enseignements et des données factuelles. Ainsi, le FIDA pourra améliorer de manière continue la conception et l'exécution de ses projets en se fondant sur des données solides, ce qui lui permettra d'accroître la rentabilité des projets et d'avoir un plus grand impact sur la vie des populations rurales.

L'élargissement et l'amélioration du programme de travail ont donné lieu à des améliorations substantielles dans la gestion des activités du FIDA.

28. Conformément à son engagement de revoir sa présence dans les pays, le FIDA a accordé à son plan de décentralisation une place centrale pour renforcer l'efficacité institutionnelle, ce qui a eu pour effet d'accroître sa présence dans les pays où il intervient, lui permettant ainsi de mieux répondre aux besoins de plus en plus complexes au niveau des pays ainsi qu'aux demandes de ses États membres. En février 2016, 40 bureaux de pays étaient opérationnels. En décembre 2016, le Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA pour FIDA10 et au-delà a été présenté au Conseil d'administration. Faisant fond sur l'expérience du FIDA et sur son actuelle structure de décentralisation, le plan offre un cadre d'action cohérent ainsi que des modèles de bureaux de pays qui permettent de garantir en temps utile l'exécution et le suivi de l'efficacité des projets du FIDA, d'assurer le dialogue au niveau des pays et de répondre aux besoins sur le terrain.
29. Les efforts visant à accroître l'aptitude du personnel du FIDA à répondre aux besoins des pays ont donné lieu à des améliorations en termes de renforcement et de gestion des ressources humaines. Un modèle et des outils de prestation de services améliorés dans le domaine des ressources humaines ont été présentés en septembre 2016 au Conseil d'administration dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), dans lequel il était indiqué que tous les indicateurs relatifs à la gestion des ressources humaines du FIDA, sauf un, ont progressé par rapport à leur niveau de référence. L'indice d'engagement du personnel (74%) est très proche de l'objectif fixé et le pourcentage du personnel provenant de pays appartenant aux Listes B et C a augmenté. Des efforts ont également été réalisés pour intégrer l'apprentissage et la gestion des savoirs dans

toutes les activités opérationnelles du FIDA, avec la mise en place de mécanismes spécifiques destinés à accélérer les progrès dans ce domaine et à en assurer le suivi dans les COSOP, les notes conceptuelles et lors de la conception des projets.

30. En outre, l'efficacité a été renforcée au niveau des bureaux de pays et du siège. Le FIDA a considérablement amélioré ses systèmes de technologies de l'information et des communications afin d'obtenir des gains d'efficacité, et il s'est davantage concentré sur le maintien des bureaux de pays ainsi que sur l'efficacité et la résilience institutionnelle. La gestion et l'information comptable et financière ont été rationalisées, tout comme la gestion des ressources humaines et les déplacements du personnel: les processus manuels ont été remplacés par des systèmes automatisés, générant ainsi d'importantes économies de temps. Un projet de vidéoconférence avec 38 bureaux de pays a permis de réduire les déplacements de personnel vers ces bureaux, avec à la clé des économies de coûts. De plus, les contrats avec les principaux prestataires d'équipements, de services de sécurité, de communications et de fournitures de bureau ont été revus, ce qui a également permis de réaliser des économies. Ce ne sont là que quelques-unes des mesures que le FIDA a intégrées dans le CMR afin d'améliorer encore davantage sa rentabilité.

Faire évoluer le Fonds pour préparer l'avenir

31. L'évolution du Fonds – démarrée pendant FIDA9 et décrite dans le Cadre stratégique – s'est poursuivie durant la période couverte par FIDA10 pour progresser vers un modèle économique affiné qui reconnaît la nécessité d'adopter de nouvelles approches originales et d'accroître les ressources pour atteindre les objectifs ambitieux fixés au titre des ODD. Compte tenu des demandes non satisfaites présentées au FIDA par les États Membres et de l'universalité et des dimensions rurales du Programme 2030, davantage de ressources sont nécessaires pour permettre au Fonds d'accroître son impact. En concevant des mesures plus efficaces pour soutenir la transformation inclusive des zones rurales, en reproduisant à plus grande échelle des méthodes éprouvées et en renforçant sa capacité à évaluer scientifiquement son impact et à mettre à profit ces enseignements lors de la conception de ses projets en vue d'améliorer les résultats et de renforcer son efficacité, le FIDA contribue à créer un modèle de développement qui peut véritablement permettre la réalisation des ODD, dans laquelle l'autonomisation des populations rurales pauvres joue un rôle capital.

Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la Dixième reconstitution

I. Introduction: vision stratégique du FIDA dans le contexte mondial actuel et émergent

1. À sa trente-huitième session, tenue en février 2015, le Conseil des gouverneurs a adopté la résolution 186/XXXVIII sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA, qui couvre la période 2016-2018. L'objectif de contribution des Membres a été fixé à 1,44 milliard d'USD, un montant destiné à financer et exécuter un programme triennal de prêts et dons s'élevant à au moins 3 milliards d'USD. La résolution invitait également à présenter un examen à mi-parcours de la période couverte par FIDA10 lors de Consultation sur FIDA11 prévue début 2017. Le présent rapport remplit cet objectif et rend compte non seulement des progrès accomplis durant la première phase de FIDA10, mais aussi des résultats obtenus pendant FIDA9.
2. La section I traite du contexte stratégique dans lequel le FIDA intervient et de son rôle de chef de file mondial pour contribuer à la réalisation des ambitieux Objectifs de développement durable (ODD), notamment: éradiquer la pauvreté (ODD 1) et éliminer la faim et la malnutrition, assurer la sécurité alimentaire et promouvoir l'agriculture durable (ODD 2). La section II présente la façon dont le FIDA élargit son programme de travail pour répondre à la demande et rend compte de l'accroissement de son programme de prêts et dons en 2016, ainsi que des projections pour 2017 et 2018. La section III décrit les mesures prises pour renforcer l'efficacité des opérations du Fonds, tandis que la section IV se concentre sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles, notamment en ce qui concerne la gestion financière et l'efficacité administrative. Enfin, la section V présente les conclusions ainsi que les perspectives pour 2017 et 2018.

A. Contexte stratégique pour FIDA10

3. FIDA10 a débuté dans un contexte d'optimisme mondial fondé sur les progrès réalisés en matière de développement depuis l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). La pauvreté extrême a considérablement diminué au cours des deux dernières décennies: en 1990, près de la moitié de la population des pays en développement vivait avec moins de 1,25 dollar par jour, contre seulement 14% en 2015. Ces chiffres sont aujourd'hui en baisse dans toutes les régions. La proportion de personnes sous-alimentées a diminué de près de moitié, de 23 à 13%; et les taux de mortalité infantile ont chuté de plus de moitié, de 90 à 43 décès pour 1 000 naissances vivantes. Un grand nombre de personnes ont intégré la classe "moyenne active", qui regroupe désormais la moitié de la population active des pays en développement, contre seulement 18% en 1991⁵
4. En outre, de nouvelles perspectives s'offrent aux petits agriculteurs et aux populations rurales. Comme l'indique le Rapport 2016 du FIDA sur le développement rural, les économies rurales évoluent. La hausse des prix des denrées alimentaires relativement élevée par rapport aux décennies précédentes et la demande croissante de produits alimentaires dans les centres urbains de la plupart des pays en développement – notamment de produits de plus grande qualité et à plus forte valeur – créent des débouchés pour les petits producteurs. S'ils élargissent et les diversifient leur production, les petits agriculteurs peuvent accroître leurs revenus en tirant profit de ces débouchés, améliorer leur sécurité alimentaire et leur nutrition et contribuer à la croissance économique. Cette croissance fondée sur le marché profite ainsi aux familles, aux communautés et aux pays.

⁵ Nations Unies, *Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement: 2015* (New York, Nations Unies, 2015).

5. L'agro-industrie se développe également de plus en plus et offre de nouvelles sources de croissance non agricole et d'emploi aux populations rurales. Dans toutes les régions, une part croissante du revenu des ménages ruraux provient de l'économie non agricole. Les marchés de services environnementaux commencent à offrir peu à peu de nouvelles sources de revenus aux populations rurales, avec par exemple la prestation de services tels que l'approvisionnement en eau en aval pour les centres urbains en expansion, la préservation de la biodiversité ou le piégeage du carbone. Compte tenu de ces évolutions, tout l'enjeu consiste à déterminer comment promouvoir une transformation inclusive du monde rural pour faire en sorte que les ménages de ruraux pauvres puissent avoir accès à ces possibilités et en tirer parti.
6. Malgré les avancées enregistrées pendant la période des OMD, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté, de l'ordre de 836 millions en 2015⁶, demeure inacceptable. Dans toutes les régions, les taux de pauvreté et d'insécurité alimentaire en milieu rural sont plus élevés que dans les zones urbaines et 75% des personnes extrêmement pauvres vivent dans les zones rurales. Dans de nombreux pays, le fossé entre riches et pauvres continue de se creuser. Le chômage des jeunes constitue à la fois un problème social chronique et une perte économique. Ces problèmes sont exacerbés par la dégradation de l'environnement et les changements climatiques, dont les impacts affecteront en premier lieu les personnes les plus vulnérables, à savoir les populations rurales. Les migrations et les déplacements forcés touchent également en grand nombre les populations rurales. Nombre des personnes déplacées proviennent des zones rurales et vivent aujourd'hui dans des communautés d'accueil en milieu rural, dans leur pays d'origine ou en dehors. Les déplacements peuvent conduire à l'effondrement de la production alimentaire dans les zones délaissées. Il est donc essentiel d'investir dans l'agriculture et les populations rurales pour enrayer de manière durable les déplacements forcés, la pauvreté et l'insécurité alimentaire.
7. Pour ces raisons, et au vu des importantes contributions que les populations rurales peuvent apporter aux domaines clés du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) – notamment en ce qui concerne la sécurité alimentaire, la création d'emplois et la gestion de l'environnement et de l'eau –, il apparaît impossible d'atteindre les ODD sans effectuer des investissements stratégiques dans les zones rurales.
8. Un an après l'adoption des ODD et des objectifs du Programme 2030, le FIDA estime – et les données disponibles en attestent⁷ – que le statu quo ne suffira pas pour atteindre ces objectifs ambitieux et que de nouvelles façons audacieuses de penser et de conduire les activités devront être trouvées pour accélérer les progrès. Alors que le FIDA continue de se consolider dans le cadre de FIDA10, il adopte également une approche tournée vers l'avenir en élaborant des stratégies et des outils novateurs qui lui permettront de relever les défis à venir et de remplir son rôle de chef de file pour favoriser la transformation inclusive du monde rural.
9. Néanmoins, la part de l'aide publique au développement (APD) consacrée à l'agriculture, par le biais des organisations internationales de développement, est en baisse et demeure relativement marginale⁸. Compte tenu du nombre croissant de personnes déplacées à l'intérieur ou à l'extérieur de leur pays d'origine à travers le monde, la communauté internationale du développement se concentre de plus en plus sur l'aide humanitaire plutôt que sur le développement à long terme. Mais pour de nombreux pays, notamment les pays à revenu intermédiaire (PRI), l'APD demeure fondamentale car elle permet de catalyser l'investissement privé dans le secteur agricole et rural et offre un ensemble de financements et d'expertise technique (fournis par des institutions comme le FIDA) susceptibles d'aider les

⁶ Voir note 5.

⁷ Voir note 1.

⁸ Source: FAOStat.

gouvernements à renforcer leurs politiques et à améliorer l'investissement public dans le secteur.

10. Les rôles respectifs des petits agriculteurs, du secteur privé, des gouvernements et des organisations internationales de développement évoluent. Il convient de souligner que les agriculteurs eux-mêmes sont de loin les premiers investisseurs privés du secteur de l'agriculture dans les pays en développement. Néanmoins, les grands investisseurs, tant nationaux qu'internationaux, sont de plus en plus présents dans le secteur et exploitent de nouvelles possibilités, avec des conséquences aussi bien positives que négatives pour les populations rurales. Dans ce contexte, les investissements publics ont été affectés par la crise financière de ces dernières années mais ils demeurent indispensables pour fournir les biens et services publics susceptibles de promouvoir le potentiel des petits agriculteurs et d'autres entreprises rurales et favorisent de façon générale l'investissement privé à tous les niveaux.
11. Après une période de consolidation fructueuse, et avec des innovations qui font évoluer la façon dont le FIDA et d'autres organisations envisagent l'investissement dans les zones rurales, le Fonds est désormais reconnu comme le chef de file mondial dans le domaine de l'éradication de la pauvreté rurale. Parmi les organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales, le FIDA est la seule organisation dont le mandat porte exclusivement sur le développement agricole des petits exploitants et la réduction de la pauvreté rurale, et il a désormais à son actif des résultats probants en termes de performance opérationnelle et d'impact sur le développement.

B. Cadre stratégique du FIDA 2016-2025

12. Compte tenu de l'évolution du contexte mondial, il apparaît de plus en plus évident que le FIDA devra se montrer plus audacieux et accentuer ses efforts pour faire évoluer ses modalités d'action. Reflétant cette réalité et l'énoncé de vision approuvé par les Membres lors de la Consultation sur FIDA10, le Fonds a adopté un nouveau cadre stratégique pour la période 2016-2025. Ce cinquième Cadre stratégique tient compte de trois accords internationaux historiques adoptés en 2015: le Programme 2030 et les ODD; un nouveau cadre de financement pour le développement défini dans le Programme d'action d'Addis-Abeba; et l'Accord de Paris sur les changements climatiques dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Le Cadre stratégique oriente les investissements du FIDA vers la réalisation d'un développement durable sur les plans économique, social et environnemental qui permettra d'éliminer l'extrême pauvreté et l'insécurité alimentaire en l'espace d'une génération. Cette vision guidera le travail du FIDA au cours de la prochaine décennie.
13. Le Programme 2030 démontre clairement qu'investir dans les populations rurales pauvres – qui n'est autre que le mandat du FIDA – s'avère absolument nécessaire pour les prochaines décennies. Après plusieurs années de consolidation, de croissance et de réforme, le FIDA est désormais reconnu pour son expérience, ses connaissances et sa performance dans le domaine de l'agriculture paysanne et du développement rural et en tant qu'acteur de premier plan s'agissant d'aider les pays à atteindre leurs priorités dans ce domaine. Pour que le Fonds puisse agir en ce sens dans le cadre d'un programme universel visant à éradiquer la faim et la pauvreté à l'horizon 2030, le Cadre stratégique postule que le FIDA doit faire en sorte d'agir encore plus, encore mieux et de manière plus avisée.
14. **Agir encore plus.** La transformation inclusive et durable du monde rural est essentielle pour atteindre les ambitieux ODD qui visent à éradiquer la pauvreté (ODD 1) et à éliminer la faim et la malnutrition, assurer la sécurité alimentaire et promouvoir l'agriculture durable (ODD 2); et elle s'avère également pertinente pour de nombreux autres éléments du Programme 2030. Néanmoins, compte tenu de l'ampleur des besoins, des ressources financières sensiblement plus élevées, constituées de fonds publics et d'investissements privés responsables, devront être

mobilisées et employées de manière efficace. Un engagement ferme et des mesures fortes au niveau national, appuyés par l'action continue de la communauté internationale, seront également nécessaires. En tant qu'institution chef de file dans ce domaine, le FIDA devra accroître son enveloppe budgétaire en conséquence.

15. Le FIDA peut apporter une contribution substantielle et unique en son genre à la réalisation des ODD, mais il doit pour cela disposer de moyens financiers suffisants. Suite à la reconstitution et aux progrès accomplis récemment, le FIDA devra accroître sensiblement son programme de travail pendant la période du Cadre stratégique décennal afin de répondre à la demande de ses États membres et aux objectifs du Programme 2030. Cet accroissement devra résulter, au moins partiellement, d'un élargissement du programme de prêts et dons. Il est ainsi prévu d'augmenter graduellement le programme de prêts et dons pour atteindre 3,5 milliards d'USD d'ici à la fin de FIDA11. Il s'agit là d'une augmentation substantielle, mais non irréaliste, dans la mesure où le FIDA sera de plus en plus amené à affecter des ressources additionnelles aux projets qu'il soutient par le biais de cofinancements, tant publics que privés. Ses investissements peuvent jouer un rôle de catalyseur en attirant d'autres partenaires pour contribuer à la transformation du monde rural. Le FIDA est bien préparé pour accroître son action, et il l'a largement démontré au cours de la dernière décennie puisqu'il a plus que doublé son programme de travail tout en améliorant sensiblement la qualité et l'impact de ses opérations.
16. **Agir encore mieux.** Agir encore plus ne suffit pas: l'impact du FIDA sur le développement dépend de la qualité et du succès de son programme de travail, aspects essentiels pour mobiliser d'autres ressources financières en plus de celles apportées par le FIDA aux programmes qu'il soutient. C'est là l'élément central du programme de reproduction à plus grande échelle du FIDA. Par conséquent, le Fonds renforce la qualité de ses programmes de pays, en veillant à ce que les projets d'investissement, les activités financées par des dons et la participation aux processus nationaux d'élaboration des politiques permettent d'obtenir un impact accru et plus durable sur le développement en poursuivant un ensemble d'objectifs stratégiques clairs et bien définis. Pour que le FIDA agisse encore mieux, il est nécessaire de travailler sur plusieurs aspects essentiels: améliorer la capacité du Fonds à identifier les innovations susceptibles de remédier aux contraintes auxquelles sont soumises les populations rurales, puis incorporer et tester ces innovations dans les projets; renforcer la capacité du FIDA à apprendre, produire des savoirs et fournir des données sur ce qui fonctionne; améliorer la qualité initiale des projets et l'appui à l'exécution; et renforcer les partenariats et la concertation sur l'élaboration des politiques, notamment en intensifiant la présence dans les pays.
17. **Agir de manière encore plus avisée.** Pour pouvoir agir encore mieux, il faut également agir de manière encore plus avisée, c'est-à-dire favoriser le développement de façon rentable en répondant au mieux aux besoins évolutifs des pays partenaires. Il s'agit d'utiliser de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible l'ensemble des ressources dont dispose le FIDA, en assurant une coordination et une collaboration maximales entre les différents services de l'Organisation, aussi bien au siège que dans les bureaux de pays du Fonds.
18. Pour mener à bien son mandat, le FIDA poursuivra pendant la période couverte par le Cadre stratégique trois objectifs stratégiques étroitement liés entre eux et qui se renforcent mutuellement:
 - Objectif stratégique 1: renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres;
 - Objectif stratégique 2: accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; et

- Objectif stratégique 3: renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique des activités économiques des populations rurales pauvres.
19. Les programmes relatifs à l'agriculture paysanne et au développement rural resteront au cœur des activités du FIDA, dans la mesure où le Fonds œuvre pour renforcer les capacités, la productivité et la participation aux marchés des populations rurales pauvres, en utilisant des approches qui favorisent l'autonomisation économique et sociale. Le FIDA continuera également de cibler les groupes ruraux les plus vulnérables et marginalisés, tels que les femmes, les jeunes et les peuples autochtones, en s'attachant particulièrement à créer ou renforcer de petites et moyennes entreprises rurales en tant que puissant moteur de progrès vers un développement durable et résilient.
 20. Enfin, le Cadre stratégique est au cœur du système du FIDA pour ce qui a trait à la gestion des résultats en matière de développement. La performance sera mesurée à l'aide des Cadres de mesure des résultats convenus avec les États Membres lors des consultations menées par le FIDA sur la reconstitution des ressources. Les progrès accomplis seront communiqués chaque année au Conseil d'administration et à son Comité de l'évaluation dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) préparé par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).

C. Le FIDA dans le cadre du Programme mondial de développement durable

21. Le contexte dans lequel le FIDA a mené ses activités pendant FIDA9 et FIDA10 a été façonné non seulement par certaines tendances sociales, économiques et environnementales majeures, mais aussi par un consensus international sans précédent autour d'une même vision à propos du développement durable synthétisée dans trois grands accords internationaux: le Programme 2030 et les ODD, le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement et l'Accord de Paris sur les changements climatiques.
22. Il est généralement admis que pour mettre en œuvre le nouveau programme mondial il faudra trouver de nouvelles approches améliorées pour mobiliser des ressources et harmoniser les investissements effectués par divers acteurs – publics et privés – autour des mêmes principes et objectifs (ODD 17). Ce point est clairement développé dans le Programme d'action d'Addis-Abeba et constitue également l'un des fils conducteurs des ODD et de l'Accord de Paris. Pendant FIDA9 et FIDA10, le Fonds a renforcé – et continuera de le faire – sa capacité à mobiliser des ressources auprès de différents acteurs, notamment les gouvernements, les autres institutions de développement et le secteur privé. Sa capacité à mobiliser des financements pour l'action climatique (par exemple pour l'adaptation au changement climatique, dans le cadre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne [ASAP]), et à faciliter et exploiter les flux de fonds augmente également, ce qui place le FIDA au rang de pionnier parmi les IFI. L'ASAP demeure un instrument irremplaçable pour acheminer les financements en matière climatique vers les petits exploitants, et le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds constitue un outil novateur pour promouvoir l'inclusion financière à partir des transferts d'argent en optimisant l'impact de ces transferts sur le développement et en favorisant l'action de la diaspora en faveur de leurs pays d'origine.
23. L'attention particulière accordée par le FIDA aux populations rurales pauvres, notamment aux jeunes, aux peuples autochtones et aux groupes marginalisés, recoupe tous les éléments du nouveau programme mondial. Le Programme d'action d'Addis-Abeba a reconnu que le développement agricole et rural est "à même de favoriser sensiblement la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement

durable" et salue l'approche adoptée par le FIDA dans ce domaine. Cette approche reflète la conviction du FIDA – et l'expérience qu'il s'est forgée en la matière – selon laquelle les femmes et les hommes ruraux pauvres peuvent être des agents majeurs de changement pour favoriser le développement durable, compte tenu de l'attention portée au capital humain, à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes rurales (ODD 5), à l'entrepreneuriat et à la participation des petits agriculteurs au marché (ODD 8) et à la résilience climatique des femmes et des hommes ruraux pauvres (ODD 13), en plus de l'attention habituellement portée par le Fonds aux revenus et à la productivité des petits agriculteurs (ODD 1 et 2). Cette approche a marqué les activités du FIDA dans le cadre de FIDA9 et de FIDA10, avec davantage d'intérêt et de moyens accordés aux initiatives novatrices.

24. S'agissant des modalités de sa contribution au Programme 2030, il convient de mentionner le modèle économique du FIDA, qui repose notamment sur un solide partenariat avec ses États membres. Grâce à ce modèle, le FIDA est bien placé pour aider les gouvernements à concevoir et exécuter des politiques et des programmes qui permettent de faire progresser le programme mondial en faveur des populations rurales pauvres, et ce en employant une approche fondée sur des données factuelles. Cette démarche s'avère particulièrement pertinente compte tenu des vives préoccupations liées au manque de données sur le secteur rural. Étant donné le vaste besoin de politiques et d'investissements pour faire évoluer le monde rural ces 15 prochaines années, le FIDA devient de plus en plus un partenaire de premier plan pour les gouvernements (et d'autres parties prenantes). La raison en est que son intérêt croissant pour l'apprentissage et son engagement en matière de responsabilisation et de mesure de l'impact sont tout aussi indispensables que le financement pour permettre aux pays d'atteindre les ODD.

II. Élargir le programme de travail du FIDA pour répondre aux demandes mondiales

25. Les projets et programmes du FIDA ont bénéficié à 112,7 millions de personnes en 2015, contre 59,1 millions en 2011. En élargissant de façon continue ses opérations, le Fonds a pu dépasser l'objectif de 90 millions de bénéficiaires fixé dans le cadre de FIDA9. Cet accroissement de la taille des opérations du Fonds a été rendu possible grâce à la mise en place de nouveaux mécanismes, d'innovations et de nouvelles façons de travailler. À l'avenir, le FIDA continuera de faire évoluer ses modalités d'action pour répondre aux demandes de ses États Membres et aux exigences imposées par l'évolution du contexte international dans le domaine du développement.

A. Programme de prêts et dons et programme de travail pour FIDA9

26. Pendant la période couverte par FIDA9, le modèle financier du FIDA a subi une transformation majeure qui a notamment donné lieu à deux grandes innovations: la mise en place de l'ASAP et l'adoption de l'emprunt souverain comme instrument de mobilisation de ressources. En combinant ces nouvelles sources de financement aux fonds mobilisés grâce à la reconstitution, le montant du programme de prêts et dons du FIDA a pu être porté à 3,07 milliards d'USD, dépassant celui de 2,85 milliards d'USD de FIDA8 ainsi que l'enveloppe de 2,95 milliards d'USD initialement prévue pour FIDA9. En outre, grâce à l'attention plus systématique accordée à la reproduction à plus grande échelle – engagement central pris au titre de FIDA9 – et malgré les difficultés liées à l'environnement budgétaire mondial, d'importants cofinancements nationaux et internationaux ont été mobilisés, ce qui a permis de porter le total du programme de travail de FIDA9 à 7,17 milliards d'USD, dépassant les 6,78 milliards d'USD mobilisés pour FIDA8 (voir tableau 1).

Tableau 1
Comparaison des programmes de travail pour FIDA9 et FIDA8
(en millions d'USD)

	Période FIDA9			Total FIDA9 ^b	Total FIDA8
	2013	2014	2015		
Programme de prêts et dons du FIDA					
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	838	713	1 360	2 911	2 700
Dons du FIDA	49	47	66	161	147
Total programme de prêts et dons^a du FIDA	887	760	1 425	3 072	2 848
Autres fonds gérés par le FIDA	112	114	54	279	527
Total programme de prêts et dons	998	874	1 479	3 352	3 375
Cofinancement (international [hors cofinancement géré par le FIDA] et national)	961	890	1 968	3 819	3 410
Total programme de travail^c	1 959	1 764	3 447	7 170	6 784

^a Le programme de prêts et dons est constitué des nouveaux engagements sous forme de prêts et de dons financés grâce aux ressources propres du FIDA (reconstitution, remboursements et emprunts) et à celles fournies par d'autres institutions mais gérées par le FIDA.

^b Montants au 8 novembre 2016. Ces montants reflètent l'augmentation et la diminution des financements durant l'exécution, y compris les financements et cofinancements additionnels provenant de sources nationales.

^c Le programme de travail correspond à la somme du programme de prêts et dons et des cofinancements nationaux et internationaux.

27. Les nouveaux engagements approuvés dans le cadre de FIDA9 ont permis de financer 90 nouveaux projets d'investissement, un financement additionnel pour 29 projets en cours et 206 nouveaux programmes de dons. La part de financement plus élevée approuvée pour les projets en cours (13% pour FIDA9 contre 7% pour FIDA8) et l'attention accrue portée à la reproduction à plus grande échelle ont permis de mettre en place des projets moins nombreux mais de plus grande envergure, réduisant ainsi les coûts liés à la conception et à la supervision des projets.
28. Conformément aux principes et critères applicables aux financements du FIDA, le programme de prêts et dons approuvé pendant FIDA9 était constitué à 67% de prêts accordés à des conditions particulièrement favorables et de dons émanant du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD). Dans l'ensemble, en termes de prêts, le programme de prêts et dons de FIDA9 était ventilé comme suit: CSD, 17%; conditions particulièrement favorables, 50%; conditions mixtes, 10%; et conditions ordinaires, 23%. S'agissant des catégories de pays, le FIDA continue d'investir principalement dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, qui totalisent ensemble 88% des prêts et des dons au titre du CSD. Néanmoins, étant donné la persistance de la pauvreté dans les pays qui sortent de ces catégories et l'attention particulière accordée par le Fonds aux pays les plus pauvres, une part importante des investissements devra être maintenue dans les pays à revenu intermédiaire pour réaliser les ambitions du Programme 2030. Pendant FIDA9, la part du programme de prêts et dons pour les projets d'investissement consacrée à l'Afrique s'élevait à 49%, tandis que la part du portefeuille à l'appui des pays présentant des situations de fragilité se montait à 52%. Le tableau 2 illustre la répartition des prêts du FIDA et des dons au titre du CSD par catégorie de pays pour FIDA9⁹.

⁹ Catégories de pays établies d'après la liste des économies de la Banque mondiale.

Tableau 2
Répartition des prêts du FIDA et des dons au titre du CSD par catégorie de pays pour FIDA9
 (en millions d'USD)

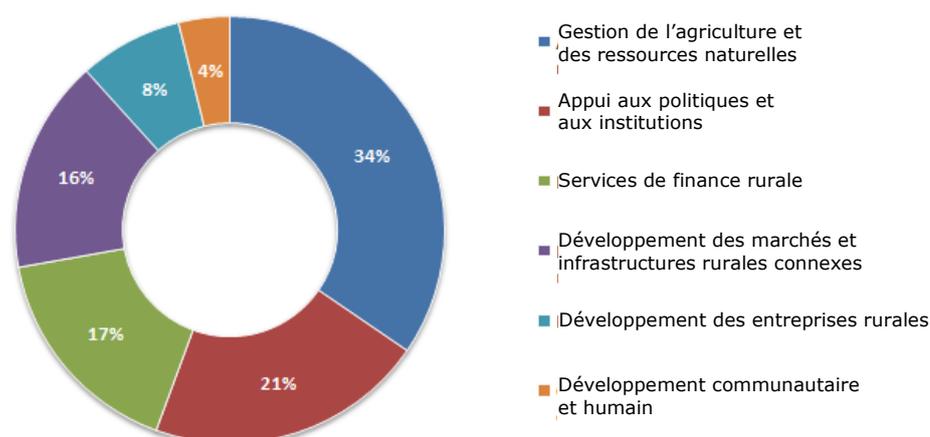
<i>Catégorie de pays</i>	<i>Total FIDA9</i>	<i>Part en %</i>
Pays à faible revenu	1 012	34,8
Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure	1 550	53,3
Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	342	11,7
Pays à revenu élevé*	7	0,2
Total	2 911	100

* Ces montants correspondent aux financements approuvés pour les projets d'investissement aux Seychelles et en Uruguay. Ces deux pays étaient classés dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure au moment où les projets d'investissement sont entrés dans la réserve.

29. Représentant un engagement important pris au titre de FIDA9, l'ASAP a été créé en 2012 en tant que fonds d'affectation spéciale multidonateurs géré par le FIDA. Fin 2015, les contributions s'élevaient au total à 366 millions d'USD, faisant de l'ASAP la plus grande source de financement mondiale destinée à faciliter l'adaptation des petits agriculteurs pauvres au changement climatique. Sur cette somme, 285 millions d'USD d'investissements avaient été approuvés et alloués fin 2015 à des programmes appuyés par le FIDA dans 36 pays.
30. Dans le cadre de la Consultation sur FIDA9, la direction a été chargée de renforcer la capacité financière du FIDA. En 2014, le Conseil d'administration a approuvé un accord d'emprunt souverain entre le FIDA et la Banque allemande de développement KfW pour un prêt de 400 millions d'EUR; fin 2015, un prêt de 300 millions d'EUR avait été engagé. Fort de cette expérience, le Conseil d'administration a approuvé en 2015 un cadre général d'emprunt – le Cadre d'emprunt souverain – destiné à orienter les emprunts contractés par le FIDA auprès d'États souverains et d'institutions financées par un État.
31. À la fin de FIDA9, le portefeuille actif du FIDA¹⁰ comprenait 256 projets d'investissement et 272 dons d'un montant total de 16,5 milliards d'USD, les ressources du FIDA représentant 7,0 milliards d'USD (43%), les cofinanceurs nationaux – institutions financières et gouvernements compris – 5,5 milliards d'USD (33%) et les cofinanceurs internationaux 4,0 milliards d'USD (24%).
32. Si le portefeuille actif a augmenté en volume par rapport à FIDA8, le nombre de projets d'investissement a diminué (de 281 à 256), entraînant une augmentation de la taille moyenne des projets (63,3 millions d'USD pour FIDA8 et 69,6 millions d'USD pour FIDA9). Cela se traduit par une plus grande rentabilité dans le cycle de gestion des projets.
33. Le graphique 1 montre qu'environ un tiers du portefeuille actif est consacré à la gestion de l'agriculture et des ressources naturelles, ce qui permet aux petits agriculteurs d'accroître leur production et de gérer les ressources naturelles de manière plus durable et efficace. Environ 16% des fonds servent à renforcer les marchés et les infrastructures connexes, permettant ainsi aux petits producteurs de se rapprocher des marchés. La finance rurale totalise 17% des investissements, ouvrant accès à des services tels que le crédit, l'épargne et l'assurance pour permettre aux populations rurales de créer leurs propres entreprises et de gérer les risques.

¹⁰ Ensemble des projets approuvés et pas encore achevés.

Graphique 1
Ventilation du portefeuille actuel du FIDA par thème général (fin 2015)



Source: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)

Note: La gestion de l'agriculture et des ressources naturelles englobe les activités en lien avec l'irrigation, l'élevage, la pêche, la recherche, la vulgarisation et la formation.

34. Comme le montre le tableau 3, le total des décaissements effectués au titre des prêts et des dons pendant FIDA9 a atteint 2,09 milliards d'USD, volume plus élevé que pour FIDA8.

Tableau 3
Décaissements au titre des prêts et des dons pendant FIDA9

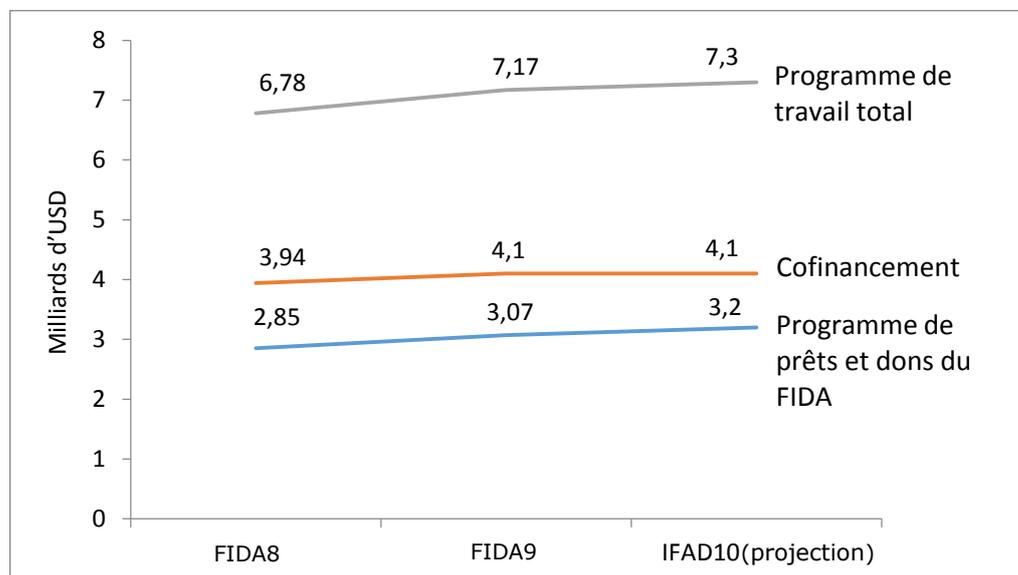
	2013	2014	2015	Total FIDA9	Total FIDA8
Prêts du FIDA (y compris la composante dons) et dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette	627	648	619	1 894	1 852
Autres dons du FIDA	53	72	66	191	138
Total	680	720	685	2 085	1 990

B. Réalisation du programme de prêts et dons et programme de travail pendant la première année de FIDA10

35. Pendant la première année de FIDA10 (2016), le montant total du programme de prêts et dons s'élevait à 823 millions d'USD, ce qui a permis de financer 23 nouveaux projets d'investissement et d'allouer des financements additionnels à sept projets en cours, mais aussi de financer 39 nouveaux programmes de dons. Le FIDA étudie activement plusieurs options d'emprunt et le montant du programme de prêts et dons pour le reste de FIDA10 devrait avoisiner 2,37 milliards d'USD, pour un programme de prêts et dons d'une valeur totale de 3,2 milliards d'USD pour l'ensemble de FIDA10 (voir la figure 1), cette somme comprenant la pleine utilisation des ressources de la première phase de l'ASAP.
36. Le FIDA prévoit d'honorer l'engagement qu'il a pris dans le cadre de FIDA10 d'allouer 40 à 45% de son financement de base à l'Afrique subsaharienne et jusqu'à 50% à l'Afrique en général. Les ressources allouées aux pays présentant des situations de fragilité représentent 48% du total. Quarante-quatre projets et programmes, ainsi qu'un financement additionnel pour sept prêts et dons en cours, devraient être soumis pour approbation en 2017. Une réserve d'investissements est en cours de préparation. Elle permettra d'assurer: i) la résilience des projets en cas de dépassement; ii) un calendrier plus équilibré pour l'approbation des projets; et iii) la mise en place des projets pour la première année de FIDA11. Pour ce faire, le Fonds encouragera un recours accru aux financements additionnels pour les projets en cours reproductibles à plus grande échelle identifiés grâce aux évaluations régionales et à une étude mondiale du portefeuille actuel, ainsi que la

redistribution en temps utile des ressources allouées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Le Fonds est en bonne voie pour exécuter un programme de prêts et dons d'un montant total de 3 à 3,5 milliards d'USD, conformément à ce qui a été convenu pour FIDA10 (voir figure 1).

Figure 1
Programme de travail réel et envisagé de FIDA8 à FIDA10
(en milliards d'USD)



37. Comme indiqué ci-dessus, le programme de travail comprend des prêts et des dons du FIDA financés grâce aux ressources de base du Fonds, mais aussi au moyen de fonds supplémentaires et de cofinancements. Avec un niveau de cofinancement proche de celui de FIDA8 et de FIDA9, le Fonds prévoit d'exécuter pendant la période couverte par FIDA10 un programme de travail global d'environ 7,3 milliards d'USD. Le FIDA redoublera d'efforts pour mobiliser des ressources additionnelles afin d'atteindre un plus grand nombre de ruraux et d'accroître l'impact de son action.
38. Le tableau 4 ci-après présente, par catégorie de pays, la ventilation prévue pour les projets d'investissement financés par le programme de prêts et dons du FIDA.

Tableau 4
Actuelle ventilation des ressources durant FIDA10, par catégorie de pays, via le Système d'allocation fondé sur la performance
(en millions d'USD)

Catégories de pays	Total FIDA10	Part en %
Pays à faible revenu	981	32,3
Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure	1 476	48,5
Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	578	19,0
Pays à revenu élevé	6	0,2
Total**	3 040	100

* Des allocations minimum provisoires sont proposées pour les Seychelles et l'Uruguay, sous réserve de l'approbation par le Conseil des gouverneurs. Dans les deux cas, les investissements permettront de reproduire à plus grande échelle les opérations antérieures conçues alors que les deux pays appartenaient à la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.

** Toute discordance dans les totaux est due à l'arrondissement des chiffres.

C. Contributions des donateurs, emprunt souverain, CSD et nouvelles possibilités de financement

39. De manière générale, d'importants progrès ont été réalisés concernant la consolidation et l'accroissement des ressources du Fonds pendant FIDA9. Au 31 décembre 2015, terme de la troisième et dernière année de la période couverte par FIDA9, le montant total des annonces de contribution – contributions complémentaires comprises – s'élevait à 1,432 milliard d'USD, une somme équivalant à 95% de l'objectif de reconstitution de 1,5 milliard d'USD. Les instruments de contribution déposés (y compris les versements effectués sans dépôt préalable d'instrument de contribution) s'élevaient à 1,423 milliard d'USD, soit 99% des annonces de contribution reçues au 31 décembre 2015.
40. FIDA10 a démarré avec le plus haut niveau de contributions de base jamais annoncé au stade équivalent d'un cycle de reconstitution du FIDA: 1,07 milliard d'USD au 16 août 2015. La Consultation sur FIDA10 a fixé un objectif de 1,44 milliard d'USD, réduit par la suite à 1,353 milliard d'USD. Plusieurs facteurs expliquent cette baisse, le premier étant les fluctuations des taux de change, qui représentent 57,6 millions d'USD, soit environ les trois quarts de la différence. Cette baisse s'explique également par la non-participation de deux États membres à la reconstitution.
41. Au 30 septembre 2016, 100 pays avaient fait des annonces de contributions pour un montant total de 1,127 milliard d'USD, soit 83% de l'objectif révisé pour FIDA10. Les instruments de contribution déposés (y compris les versements effectués sans dépôt préalable d'instrument de contribution) s'élevaient à 797 millions d'USD, soit 71% du total des annonces de contribution reçues. Bien que l'objectif de reconstitution ait été ajusté, le programme cible de prêts et dons a été maintenu à un niveau de 3,2 milliards d'USD pour la période triennale.
42. En outre, les paiements au titre du CSD deviennent effectifs au commencement de FIDA10 (sauf lorsque les contributions au CSD étaient clairement indiquées comme venant en complément des annonces de contribution au titre de la reconstitution). Dans le cas de la Banque mondiale et du FMI, le Cadre pour la soutenabilité de la dette pour les pays à faible revenu a été formulé en avril 2005 alors que, pour le FIDA, la recommandation relative à la mise en place du CSD a été approuvée par le Conseil d'administration en 2007, à sa quatre-vingt-dixième session (document EB 2007/90/R.2). Ainsi, le FIDA peut régir le choix du type d'assistance financière aux pays admis à bénéficier de prêts à des conditions particulièrement favorables, et les États membres peuvent réduire leur risque de futur surendettement et mieux gérer le montant de leur dette au regard de leurs plans de développement nationaux. Le CSD est mis à la disposition de tous les pays dont la soutenabilité de la dette est jugée faible ou moyenne par l'analyse conjointe de soutenabilité de la dette effectuée par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international.
43. Au titre du CSD, certains pays admis à emprunter à des conditions particulièrement favorables reçoivent une aide financière sous forme de dons et non de prêts. Le FIDA devrait recevoir des compensations au fur et à mesure des échéances en demandant aux États membres de verser au Fonds une compensation correspondant aux remboursements de principal qu'il aurait reçus s'il avait accordé à ces pays des ressources financières à des conditions particulièrement favorables, plutôt que sous forme de don. La première compensation au titre du CSD a été acceptée pendant la période couverte par FIDA10. Néanmoins, il est important de noter que la méthode de compensation adoptée dans la résolution sur la reconstitution de FIDA10 ne couvre que le principal (et non les intérêts) et qu'elle ne vient pas nécessairement s'ajouter aux contributions à la reconstitution. Tous ces éléments ont actuellement un impact négatif sur l'équité et la viabilité financière du FIDA, lesquelles vont se détériorer de manière exponentielle.

44. Au 30 septembre 2016, les contributions reçues en tant que compensations au titre du CSD s'élevaient à 2,9 millions d'USD, alors que les compensations attendues au titre du CSD se montent à 3,4 millions d'USD environ, soit un déficit de 0,5 million d'USD. Ce manque à gagner s'explique par le fait que certains pays n'ont pas honoré leurs engagements de contributions.
45. Un examen du CSD doit être effectué dans le cadre de la Consultation sur FIDA11. L'examen évaluera l'incidence du mode de fonctionnement actuel du CSD sur la viabilité financière du FIDA et comparera les procédures du CSD du FIDA à celles d'autres IFI. Il évaluera également la solidité du principe qui veut que les engagements des États Membres viennent compenser le FIDA pour les dons approuvés au titre du CSD.
46. Un examen interservices portant sur les aspects stratégiques, juridiques, opérationnels et financiers des principes et critères du FIDA en matière de prêt a été lancé et a bien progressé. Il comprend une analyse des pratiques, produits, modalités et tarifications actuels du FIDA par rapport à d'autres banques multilatérales de développement et à la demande actuelle de la part des emprunteurs. L'examen évaluera également l'impact d'éventuels changements sur les politiques de prêt et sur le modèle financier global du FIDA. Les conclusions seront présentées au Conseil d'administration fin 2017.

D. Partenariats stratégiques et mobilisation des ressources

47. Le FIDA intervient dans un environnement toujours plus dynamique dans lequel les partenariats jouent un rôle de premier plan. L'amélioration de la performance du FIDA dans le domaine des partenariats (ODD 17) a été l'un des thèmes centraux de FIDA9 et FIDA10, avec la création du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM), l'approbation de la Stratégie de partenariat du FIDA en 2012 ou encore l'incorporation des partenariats en tant que principe d'action au sein du Cadre stratégique. Un groupe de travail sur les partenariats a coordonné l'exécution de la stratégie pendant FIDA9. Il a récemment achevé un examen des progrès accomplis et a élaboré un plan de travail pour FIDA10. La prochaine évaluation détaillée aura lieu en 2018, après la présentation du rapport de synthèse d'évaluation d'IOE sur les partenariats (2017).
48. Pendant la période couverte par FIDA9, des efforts considérables ont été déployés pour développer de nouveaux outils pour l'établissement, le suivi et la gestion des partenariats, ainsi que pour accroître la capacité du personnel à faciliter, développer, gérer et maintenir les partenariats. En outre, les partenariats sont de plus en plus intégrés dans les processus opérationnels du FIDA: par exemple, dans la Politique du FIDA en matière de dons (2015), qui définit des critères d'admissibilité clairs pour les partenaires stratégiques dans les directives relatives à l'élaboration des stratégies de pays accordant une large place aux partenaires au niveau des pays, et dans l'Enquête clients annuelle du FIDA, qui comporte depuis 2013 une question sur la politique d'établissement de partenariats du FIDA. Les réponses apportées à cette dernière question laissent entrevoir une nette amélioration: en 2016, 97% des personnes interrogées jugeaient la performance "plutôt satisfaisante ou mieux", contre 88% en 2013.
49. La réussite des partenariats dépend souvent des aptitudes et compétences des personnes et des équipes interservices. Plus de 80 membres du personnel du FIDA ont suivi une formation sur la façon d'établir des partenariats et de mobiliser des ressources de manière efficace. De nouvelles sessions sont prévues fin 2016 et début 2017.
50. Parmi les partenaires et groupes de partenaires prioritaires identifiés dans les consultations sur FIDA9 et FIDA10 figuraient des banques multilatérales de développement, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), des agences bilatérales de développement, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, des fondations, des ONG, des universités,

des organisations paysannes et les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (OSR). Le FIDA continue de renforcer ces partenariats. Par exemple, les banques multilatérales de développement fournissent la majeure partie des cofinancements internationaux pour les projets appuyés par le FIDA, jouent un rôle clé dans la collaboration en matière de concertation sur l'élaboration des politiques aux niveaux mondial et national, assistent aux sessions de consultation du FIDA en qualité d'observatrices, et vice versa, et collaborent étroitement à des groupes de travail sur les systèmes d'allocation fondés sur la performance, l'efficacité du développement, la gestion axée sur les résultats, la gestion de portefeuille, l'harmonisation de la gestion financière et les reconstitutions. Pendant FIDA9, des progrès considérables ont été réalisés dans le cadre du partenariat avec la Banque asiatique de développement. Par ailleurs, des travaux sont en cours pour renouveler les protocoles d'accord et revitaliser les partenariats avec la Banque africaine de développement et la Banque islamique de développement pendant FIDA10. Des protocoles d'accord ont également été signés avec la Banque européenne d'investissement et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, ce qui devrait créer des opportunités de cofinancement et de collaboration accrues dans le cadre du mécanisme de financement mixte de l'Union européenne.

51. Pendant FIDA9 et FIDA10, le partenariat avec les OSR a été porté à un niveau stratégique, fruit du dynamisme croissant dont font preuve les OSR pour promouvoir leur collaboration, dans le respect de leurs atouts mutuels et de leur complémentarité. En 2016, les hauts dirigeants des trois organismes se sont réunis pour superviser l'élaboration d'un document conjoint sur la collaboration des OSR, intitulé "Collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome: mise en œuvre du Programme 2030". Ce document a été officiellement présenté aux organes directeurs respectifs des trois institutions, séparément. Au FIDA, il a fait l'objet d'un séminaire informel sur ce thème avant d'être présenté au Conseil d'administration. Au niveau pratique, la collaboration se poursuit dans le cadre d'initiatives conjointes de prestation de services ainsi que de l'appui à la conception, à la supervision et à l'exécution des projets. De plus, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) participe à la conception d'environ 20% de l'ensemble des nouveaux projets financés par le FIDA. En outre, la deuxième phase du don accordé à la FAO à l'appui d'une initiative de renforcement des capacités à l'intention des unités d'exécution des projets et des organismes publics associés aux projets du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité a été approuvée en 2016. Le FIDA travaille aussi en étroite collaboration avec l'initiative "Achats au service du progrès" du Programme alimentaire mondial (PAM) et a récemment signé un mémorandum d'accord avec le PAM sur un projet de collaboration au Soudan.
52. Le Comité sur la sécurité alimentaire mondiale constitue pour les OSR une autre plateforme majeure de collaboration. Durant la période couverte par FIDA10, le Fonds est intervenu toujours plus à ce niveau, notamment dans le cadre des réformes qu'il a récemment mises en œuvre pour que la société civile et le secteur privé puissent faire entendre leurs points de vue lors du processus de négociation, et qui se sont traduites par une pertinence accrue et par la mise en place des produits phare du Comité dans le domaine des politiques. À l'heure actuelle, le FIDA subventionne une évaluation indépendante du Comité, qui permettra d'évaluer et d'améliorer son impact global en termes de sécurité alimentaire et de nutrition, et de mettre à profit les enseignements tirés de la diffusion des produits de la plateforme dans le domaine des politiques.
53. Suite aux consultations sur FIDA9 et FIDA10, la direction a été invitée à suivre l'exemple d'autres grandes IFI et à réfléchir aux différentes façons d'accroître la mobilisation des ressources du FIDA pour appuyer l'élargissement du programme de prêts et dons et du programme de travail. L'approche du FIDA en matière de mobilisation des ressources a donc été modifiée en profondeur, à commencer par

le lancement de l'Initiative de mobilisation de ressources additionnelles (ARM) en 2012. Un document relatif aux options de financement pour l'avenir du FIDA a été examiné lors de la Consultation sur FIDA10. Les progrès réalisés concernant le renforcement des contributions à la reconstitution via l'augmentation des contributions des membres du FIDA et des contributions complémentaires non affectées (CCNA), le renforcement du programme de prêts et dons par l'emprunt souverain et l'élargissement du programme de travail grâce aux fonds supplémentaires, au soutien des fondations et du secteur privé et au cofinancement sont résumés ci-après.

54. Les efforts déployés par le FIDA pour encourager les États ou groupements d'États non membres à contribuer au Fonds ou à en devenir membres ont été couronnés de succès. Quatre nouveaux États sont devenus membres du FIDA pendant la période couverte par FIDA8¹¹ et sept autres pendant FIDA9¹² (voir tableau 5). Le FIDA dialogue avec de nombreux autres pays non membres et poursuivra ses efforts pour renouer le processus de concertation avec les États Membres qui n'ont pas contribué aux dernières reconstitutions.

Tableau 5

Annonces de contributions faites par les États devenus membres pendant FIDA9 et FIDA10
(en USD)

<i>États membres</i>	<i>FIDA9</i>	<i>FIDA10</i>
États fédérés de Micronésie	-	500
Monténégro	-	-
Nauru	-	-
Palaos	-	-
Fédération de Russie	6 000 000	9 000 000
Tuvalu	-	-
Vanuatu	-	25 000

55. Pour FIDA10, les États Membres se sont vu accorder la possibilité de fournir des contributions complémentaires non affectées en lien avec quatre priorités stratégiques: i) l'agriculture axée sur la nutrition; ii) l'adaptation au changement climatique; iii) la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST); et iv) les partenariats public-privé-producteurs (4P). Des annonces de contributions ont été reçues concernant les trois premiers domaines. Une lettre d'intention a été adressée aux donateurs qui ont annoncé des "CCNA dans le domaine du climat" lors de la 21^e session de la Conférence des Parties (COP 21) à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques à Paris.
56. Les questions climatiques sont amplement prises en compte dans FIDA10 grâce aux contributions de base à la reconstitution, elles-mêmes renforcées par les CCNA dans le domaine du climat. Au moins 100 millions d'USD de fonds supplémentaires seront également mobilisés pendant la deuxième phase de l'ASAP sous forme de dons destinés à soutenir l'assistance technique, l'innovation, le renforcement des capacités, la concertation sur les politiques et la création d'un environnement propice aux opérations sensibles aux conditions climatiques.
57. Le Cadre d'emprunt souverain du FIDA tient compte des enseignements tirés pendant FIDA9 du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire et du prêt de la KfW, et a été approuvé par le Conseil d'administration en avril 2015. Une équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain a été établie et, bien qu'aucun prêt n'ait encore été conclu au titre du Cadre d'emprunt souverain, un premier bilan a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2016, mettant en évidence les enseignements tirés

¹¹ Ouzbékistan (2011, Liste C), Hongrie (2011, Liste A), Estonie (2012, Liste A) et Soudan du sud (2012, Liste C).

¹² Nauru, Tuvalu et Vanuatu (2013, Liste C), Fédération de Russie (2014, Liste A) et États fédérés de Micronésie, Monténégro et Palaos (2015, Liste C).

en ce qui concerne la réduction des coûts de transaction et le recours aux échanges de devises croisées. Une proposition visant à consulter le solde du prêt de 100 millions d'EUR de la KfW a été approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2016. Par la suite, à sa session de décembre 2016, le Conseil d'administration a autorisé la direction à conclure avec l'Agence française de développement un accord d'emprunt à hauteur de 200 millions d'USD. Les consultations de la direction se poursuivent avec d'autres prêteurs potentiels dans le cas où des ressources additionnelles seraient nécessaires pour financer le programme de prêts et dons de FIDA10.

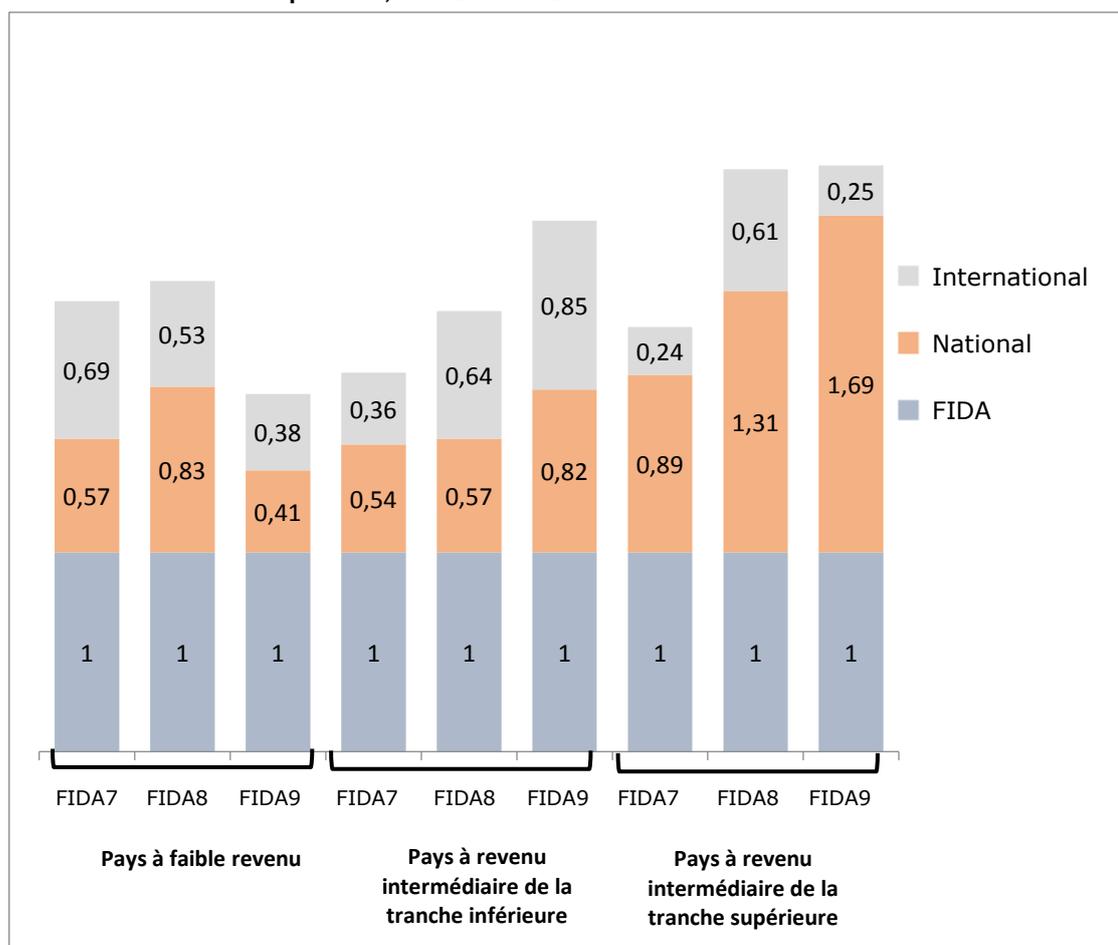
58. Conformément à la recommandation formulée dans le document sur le Cadre d'emprunt souverain, le Conseil d'administration a invité la direction à entreprendre des études de faisabilité et des travaux préparatoires pour évaluer la possibilité d'emprunter sur le marché des capitaux. En décembre 2016, le Conseil d'administration a été informé des questions techniques liées à ce type d'emprunt.
59. En outre, des cofinancements sont mobilisés sous forme de fonds supplémentaires acheminés par l'intermédiaire du FIDA et inscrits au programme de prêts et dons. Il s'agit notamment de ressources provenant de l'Union européenne, du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds pour les pays les moins avancés, du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et d'autres sources bilatérales et multilatérales. Pendant FIDA9, 322,6 millions d'USD ont été mobilisés de cette manière, soit environ 10% du programme de prêts et dons de FIDA9.
60. Les fonds supplémentaires constituent une ressource de plus en plus précieuse pour cofinancer les dons alloués aux projets d'investissement appuyés par le FIDA et une source majeure de financement pour les activités thématiques du FIDA en lien avec les organisations paysannes, les transferts d'argent, les peuples autochtones, la recherche, la gestion des risques agricoles, entre autres. Ils constituent également une source de financement essentielle pour les activités hors prêts dirigées par le FIDA au niveau des pays, domaine prioritaire qui bénéficie de fonds limités via le budget administratif ou le SAFP/les allocations de dons. Suite à une recommandation du Bureau de l'audit et de la surveillance, les informations relatives aux fonds supplémentaires reçus, alloués et utilisés sont communiquées tous les ans, depuis 2013, au Conseil d'administration.
61. Les accords conclus pendant FIDA9 sur les fonds supplémentaires se sont montés à 322,6 millions d'USD¹³, un chiffre en nette augmentation par rapport aux 208 millions d'USD mobilisés pendant FIDA8. À ce jour, 67,5 millions d'USD de fonds supplémentaires ont été mobilisés pendant FIDA10, et des négociations sont en cours avec les États membres et d'autres bailleurs de fonds. Si les fonds supplémentaires constituent un instrument relativement souple, le FIDA prévoit de les utiliser de façon plus stratégique en ayant davantage recours aux volets thématiques pour améliorer l'efficacité et l'apprentissage. L'accréditation du FIDA auprès du Fonds vert pour le climat constituera à partir de 2017 une nouvelle source importante de fonds supplémentaires.
62. Dans le cadre de l'Initiative de mobilisation de ressources additionnelles, le FIDA a continué d'élargir sa collaboration avec le secteur privé et les fondations. Une unité spécifiquement consacrée au secteur privé et aux fondations a été créée au sein du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources pour piloter cette initiative et assurer une approche stratégique. Un examen global portant sur plus de 250 fondations privées a été effectué pour identifier celles qui se rapprochent le plus du mandat du FIDA. Pendant FIDA9, des fonds supplémentaires ont été mobilisés auprès de la Fondation Bill et Melinda Gates et des travaux sur plusieurs nouveaux mécanismes de financement sont actuellement réalisés pour accroître la participation et les financements de la Fondation Gates et d'autres donateurs. Un

¹³ Les chiffres pour 2013 et 2014 ne comprennent pas les fonds en faveur du climat, ni ceux du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et du Programme de cadres associés.

processus formel de vérification a également été établi pour prendre en compte les risques liés aux partenariats conclus avec le secteur privé.

63. Pendant FIDA9, le ratio de cofinancement était de 1:1,39, légèrement en deçà de l'objectif ambitieux visant à mobiliser 1,6 USD pour chaque USD investi par le FIDA. Ce ratio était néanmoins conforme à la moyenne obtenue pendant FIDA8 et nettement supérieur à la moyenne à long terme, fait remarquable compte tenu du contexte économique mondial. Dans l'ensemble, environ 55% des cofinancements ont été fournis par des cofinanceurs nationaux et le solde par des cofinanceurs internationaux (essentiellement des banques multilatérales de développement). Au total, pendant FIDA9, les cofinancements nationaux fournis par les gouvernements, les bénéficiaires et les entités nationales privées sont demeurés relativement stables (2,27 milliards d'USD) par rapport à FIDA8 (2,35 milliards d'USD). Les cofinancements internationaux ont enregistré une hausse de 19%, passant de 1,49 milliard d'USD pendant FIDA8 à 1,79 milliard d'USD pendant FIDA9 (financements gérés par le FIDA compris).
64. Pour FIDA10, le ratio de cofinancement a été fixé à 1:1,2. Le Fonds s'est également engagé à adopter une approche plus stratégique, opérationnelle et ciblée pour tenir compte de la volatilité de l'évolution annuelle du cofinancement et des coûts de transaction parfois élevés. Le ratio moyen de cofinancement des projets approuvés à ce jour dans le cadre de FIDA10 est de 1:0,7, mais ce taux devrait augmenter pendant le reste de la durée de FIDA10 pour se rapprocher de l'objectif. Le FIDA entend atteindre l'objectif de cofinancement mais, conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba, il concentrera ses efforts pour mesurer l'effet de levier des projets appuyés par le FIDA pour attirer les investissements privés et mesurer également l'impact des projets appuyés par le FIDA sur la mobilisation des ressources nationales grâce à l'accroissement des recettes fiscales.
65. La figure 2 présente la ventilation du ratio de cofinancement par catégorie de pays.

Figure 2
Évolution du cofinancement pour les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire des tranches inférieure et supérieure, de FIDA7 à FIDA9



III. Améliorer la qualité et l'impact du programme de travail du FIDA

66. Le FIDA a conscience des possibilités et des difficultés liées aux transformations en cours dans les économies rurales et nationales, ainsi que du caractère ambitieux du nouveau programme de développement. Il est pleinement conscient de la nécessité d'adopter des approches modernes et systématiques pour accroître l'efficacité et l'impact de ses opérations, en s'appuyant sur le travail accompli pendant FIDA9 et FIDA10. Il a donc adopté de nouvelles approches pour améliorer la qualité, la portée et l'impact de son programme de travail en pleine expansion.

A. Renforcer le modèle opérationnel du FIDA

67. Le FIDA est parvenu à accroître son efficacité opérationnelle et à atteindre un public cible plus large en renforçant de façon continue son modèle opérationnel. En particulier, l'exécution d'un large éventail de stratégies, de politiques et d'approches, le soutien plus dynamique accordé à la supervision et à l'exécution des projets et l'accroissement de la présence dans les pays ont eu un impact profondément positif.

68. Les stratégies, politiques et approches élaborées au cours de FIDA8 concernant la reproduction à plus grande échelle, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ODD 5), le changement climatique (ODD 13), l'efficacité des projets et la collaboration avec le secteur privé, ont été exécutées pendant FIDA9. Un programme exhaustif de renforcement des capacités a été mis en place. Il porte sur l'élaboration d'outils, la formation ainsi que sur la diffusion des enseignements

et des savoir-faire parmi le personnel et au sein des projets. Dans le même temps, les processus d'examen au niveau de l'institution ont été renforcés pour garantir la prise en compte systématique de ces questions dans la programmation au niveau des pays et lors de la conception, de l'exécution et de l'achèvement des projets.

69. Par conséquent, l'ensemble des travaux de conception des projets d'investissement sont désormais examinés sous l'angle des risques en termes environnemental, social et climatique, par le biais de l'application des nouvelles Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC). En outre, la majorité des projets sont exécutés en partenariat avec le secteur privé et facilitent l'engagement des acteurs privés des filières auprès des groupes cibles du FIDA.
70. Suite à la Consultation sur FIDA10, il a été demandé au Fonds de consolider les résultats positifs obtenus dans ces domaines pendant FIDA9 pour continuer à améliorer l'efficacité opérationnelle et l'impact tout au long de la période couverte par FIDA10 et dans les années qui suivent. Les principales initiatives sont examinées dans la présente section, de même que les perspectives d'amélioration de l'efficacité opérationnelle pour les deux dernières années de FIDA10.

Innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle

71. La reproduction à plus grande échelle de l'impact du développement est essentielle à l'accomplissement de la mission du FIDA pour accroître l'impact de ses investissements sur les conditions de vie des populations rurales pauvres. Le nouveau Cadre stratégique souligne que la reproduction à plus grande échelle est un principe fondamental de l'engagement. Elle permet d'accroître l'impact de chaque dollar dépensé en élargissant, en adaptant et en soutenant avec succès des projets, programmes et politiques grâce à des partenariats, des changements institutionnels et organisationnels et à une meilleure gestion des résultats.
72. La démarche du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle repose sur l'idée selon laquelle les résultats obtenus grâce aux programmes de pays serviront à mobiliser des ressources additionnelles auprès des gouvernements, du secteur privé, d'autres partenaires de développement et auprès des communautés rurales elles-mêmes. Il pourra également s'avérer utile de forger des alliances et des partenariats plus larges pour mettre en place le cadre politique et assurer les ressources budgétaires nécessaires de manière à transposer les résultats à plus grande échelle, et ce durablement.
73. Afin d'intégrer cette démarche de transposition à plus grande échelle dans ses activités, le FIDA a mis au point plusieurs outils pratiques destinés à orienter la conception et l'exécution de ses stratégies et programmes. Ces outils comprennent un cadre opérationnel visant à définir la façon dont la reproduction à plus grande échelle peut être intégrée dans tous les processus opérationnels pour apporter les changements systémiques souhaités aux opérations du FIDA de manière à obtenir un impact élargi. Neuf notes thématiques ont été rédigées pour orienter la transposition à plus grande échelle dans les domaines clés, et dix notes de pays ont été préparées sur ce même sujet pour expliquer comment fonctionne l'approche de reproduction à plus grande échelle dans différents contextes nationaux. Plusieurs formations et ateliers ont été organisés¹⁴. Les formations se poursuivront pendant la période couverte par FIDA10, notamment grâce à un nouveau module d'apprentissage en ligne.
74. Le dernier RARI confirme l'amélioration significative de la performance du FIDA pour ce qui est de promouvoir l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. Le rapport indique que le pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux au moment de leur achèvement a augmenté, passant de 79,7% pour la période 2011-2013 à 87,5% pour la période 2012-2014, parmi lesquels 44,6% étaient jugés satisfaisants ou mieux; pendant la période 2012-2014, la plus forte

¹⁴ Les notes sur la reproduction à plus grande échelle peuvent être consultées à l'adresse www.ifad.org/what/scaling_up/overview (en anglais).

proportion de projets jugés satisfaisants et très satisfaisants l'ont été du point de vue de la reproduction à plus grande échelle. Ces progrès confirment les conclusions de l'examen effectué par la Brookings Institution en 2010, qui a démontré que le FIDA est parvenu de façon notable à transposer à plus grande échelle ses opérations. Cet examen a également permis de formuler des recommandations de fond pour aller encore plus loin dans cette voie. La mise en œuvre de ces recommandations a été déterminante dans les progrès accomplis par le Fonds en matière de reproduction à plus grande échelle.

75. Une évaluation des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et de la conception des projets pour la période 2014-2016 a mis en lumière l'attention accrue portée à la reproduction à plus grande échelle dans les opérations du FIDA. En effet, elle fait désormais partie des critères d'appréciation employés par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) et par le système d'assurance qualité pour évaluer les dons et les prêts. Un récent projet de rapport de synthèse d'évaluation¹⁵ confirme ces résultats et identifie également certains points qui mériteraient d'être améliorés, notamment la nécessité de décrire de façon plus précise la manière dont les investissements seront transposés à plus grande échelle sans l'appui du FIDA et le besoin de définir les modalités de suivi du processus de reproduction à plus grande échelle ainsi que la marche à suivre pour combiner plus efficacement les activités de prêt et les activités hors prêts. Tous ces points devraient connaître des améliorations en appliquant de façon systématique le cadre opérationnel (en vigueur depuis janvier 2016) aux opérations et aux activités de formation et en favorisant les échanges entre pairs ainsi que les initiatives d'apprentissage.
76. Le FIDA est un membre actif d'une communauté de pratique intersectorielle qui permet d'échanger des idées sur l'innovation et l'accroissement de l'impact. Le Groupe de travail sur la reproduction à plus grande échelle dans les domaines de l'agriculture et du développement rural, dirigé par le FIDA, sert de plateforme mondiale pour la constitution de réseaux professionnels et la diffusion d'informations sur les pratiques éprouvées en matière de transposition à plus grande échelle. Les questions portent notamment sur l'intégration de la reproduction à plus grande échelle dans les travaux des organismes donateurs, l'utilisation plus stratégique des partenariats public-privé, le renforcement du rôle du suivi-évaluation, la transposition à plus grande échelle dans les pays présentant des situations de fragilité et le renforcement de l'innovation.

Intégration des thèmes intersectoriels

L'adaptation au changement climatique

77. La démarche employée par le FIDA pour prendre en compte la composante climatique consiste à intégrer dans ses programmes d'investissement les risques et les opportunités liés au changement climatique (ODD 13). Les premiers efforts engagés par le FIDA en matière de résilience climatique datent de FIDA9 et le Fonds entend parvenir à une prise en compte systématique des questions climatiques à l'horizon 2018. Un programme en 10 points pour la prise en compte systématique de ces questions est actuellement déployé en vue de renforcer la résilience et la durabilité environnementales dans l'ensemble des stratégies et investissements de pays du FIDA. Depuis le début de FIDA10, le programme a notamment permis d'intégrer la question de l'adaptation au changement climatique dans la totalité des COSOP et des notes de stratégie de pays. Les financements additionnels en faveur du climat nécessaires pour honorer l'engagement visant à prendre en compte de façon systématique les questions climatiques seront mobilisés par différents canaux, notamment les contributions à la reconstitution des ressources, les fonds supplémentaires et le cofinancement.

¹⁵ Le rapport est en cours de finalisation et sera soumis au Comité de l'évaluation en mars 2017.

78. Les savoirs et enseignements tirés de la première phase de l'ASAP viennent alimenter ce processus. Durant la deuxième phase – ASAP2 –, les fonds supplémentaires mobilisés seront programmés en tant que dons, au travers d'un large éventail d'institutions, pour continuer de soutenir l'assistance technique, l'innovation, le renforcement des capacités, la concertation sur les politiques, les actions de plaidoyer ainsi que les biens collectifs régionaux ou nationaux à même de soutenir les investissements visant à favoriser la résilience face au climat. Ces activités continueront de bénéficier des investissements émanant du programme prêts et dons du FIDA ainsi que des cofinancements gouvernementaux, privés, bilatéraux et multilatéraux, comme ceux fournis par exemple par le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat.
79. Le FIDA a été accrédité par le Fonds vert pour le climat en octobre 2016 et a commencé à travailler avec ses pays membres sur la portée des idées développées dans les projets. Le Fonds vert pour le climat constituera à l'avenir une source additionnelle de fonds supplémentaires pour les activités liées au climat mises en place dans les projets du FIDA.
80. Les évaluations externes de l'ASAP ont confirmé ses excellents résultats, qui dépassent l'ensemble des objectifs chiffrés. Ces objectifs concernent le nombre de pays et de projets soutenus, la superficie des terres qui font l'objet d'une gestion intelligente face au climat, l'accroissement des disponibilités en eau pour l'agriculture et la consommation humaine, les investissements dans les infrastructures résistantes aux aléas climatiques, le renforcement des capacités humaines pour faire face aux conséquences du changement climatique et la mise en commun des savoirs et des enseignements. À ce propos, l'ASAP a été noté A+ dans une évaluation récente effectuée par le Ministère britannique du développement international, et l'évaluation 2015 de l'Overseas Development Institute (ODI) a considéré le programme comme étant la norme de référence¹⁶.

Impact accru sur la nutrition

81. Suite à un financement fourni par le Gouvernement canadien, des efforts sont entrepris depuis 2013 pour introduire dans la conception des projets une approche axée sur la nutrition (ODD 2). Afin de mieux orienter l'action du FIDA en matière de nutrition, un plan d'action intitulé "Intégration d'une agriculture sensible aux enjeux nutritionnels au FIDA - Plan d'action pour 2016-2018" a été approuvé en 2015 et est actuellement en cours d'exécution. Il engage le FIDA à intégrer la question de la nutrition dans la totalité des COSOP et dans 33% des projets d'investissement d'ici à la fin de l'année 2018, objectif que le FIDA est en passe d'atteindre (voir annexe II). Des exercices de renforcement des capacités dans le domaine de la nutrition, et sur la question connexe de l'égalité des sexes, ont été organisés à l'intention du personnel du FIDA et des projets au siège et sur le terrain. De plus, la participation d'experts en nutrition du FIDA à la conception des projets a été renforcée. Ainsi, la part des projets axés sur la nutrition approuvés était de 33% en 2015, contre 8% en 2013.
82. Les savoirs relatifs aux approches axées sur la nutrition ont été diffusés par différents moyens, notamment par des publications traitant de sujets comme l'amélioration de la nutrition par le biais de l'agriculture¹⁷, la question de la reproduction à plus grande échelle en lien avec la nutrition¹⁸, ou encore la production alimentaire familiale intégrée¹⁹. Des notes d'orientation pour les missions de conception, ainsi que des fiches d'information décrivant les liens entre la nutrition et d'autres questions telles que l'égalité des sexes, les peuples autochtones et le changement climatique, sont prévues.

¹⁶ www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10028.pdf (en anglais).

¹⁷ www.ifad.org/documents/10180/a986d248-ad22-4ea5-81e1-e7d7daa3ebd4 (en anglais).

¹⁸ <https://www.ifad.org/documents/10180/109f5479-45a4-4ac1-bee4-4e22f84a942f>.

¹⁹ www.ifad.org/documents/10180/fc512428-1cb1-4ad0-b15c-dd63abf8cfab.

83. Le FIDA participe également au débat mondial sur la nutrition dans le cadre du nouveau programme de développement. Le Vice-Président du FIDA préside actuellement le Comité permanent de la nutrition, au sein des Nations Unies. Le Fonds participe aussi aux travaux du Réseau des Nations Unies pour renforcer la nutrition, du Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants et du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. En outre, grâce au généreux soutien des gouvernements de l'Allemagne, du Japon, du Luxembourg et de la Fédération de Russie, le FIDA participe à diverses initiatives dans le domaine de la nutrition, notamment à l'Initiative pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique et au groupe de travail des OSR sur les filières axées sur la nutrition.

Égalité des sexes et autonomisation des femmes

84. Conformément à l'engagement pris de longue date par le Fonds, l'égalité des sexes (ODD 5) est l'aspect le plus étroitement surveillé au sein du système de mesure des résultats du FIDA, des rapports et l'état d'avancement vers la réalisation des cibles devant être présentés à trois stades du cycle des projets financés par des prêts (démarrage, exécution et achèvement), mais aussi au niveau de la gestion des ressources humaines et du budget administratif. La performance, mesurée aux stades de la conception, de l'exécution et de l'achèvement, continue de s'améliorer et demeure l'une des dimensions opérationnelles les mieux notées du FIDA (voir tableau 6 ci-dessous). La performance globale par rapport aux indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) s'est également améliorée, le nombre d'indicateurs respectés ou dépassés étant passé de huit en 2012 à 11 en 2015, et le Fonds est en bonne voie pour honorer son engagement de satisfaire à l'ensemble des 15 indicateurs à l'horizon 2017. À l'instar du RARI 2015, l'examen à mi-parcours de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, présenté au Conseil d'administration en septembre 2016, a permis de confirmer les bons résultats obtenus par le FIDA en matière d'égalité des sexes.
85. Pendant la période couverte par FIDA10, le Fonds a continué de consolider sa position de chef de file en ce qui concerne l'adoption de mesures novatrices visant à promouvoir l'autonomisation des femmes rurales. Par exemple, le FIDA a mis au point, après plusieurs années de collaboration avec ses partenaires, des méthodologies axées sur les ménages comme mécanisme innovant pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre du développement rural et agricole, notamment dans ses opérations financées par des prêts. L'autonomisation des femmes ne peut être réalisée sans insuffler des changements au niveau des ménages, avec la participation de tous les membres. Par conséquent, ces méthodologies mettent davantage l'accent sur les ménages plutôt que sur les personnes, permettant ainsi à tous les membres du ménage d'œuvrer ensemble à la réalisation de leur potentiel de développement. Grâce aux activités de renforcement des capacités, aux visites d'échange et aux itinéraires d'apprentissage, le FIDA a pu élargir l'utilisation des méthodologies axées sur les ménages en Afrique et au-delà, et ces méthodologies ont été appliquées dans la conception de plus de 40 projets financés par le FIDA, dont certains sont déjà en cours d'exécution. On peut citer à titre d'exemple l'utilisation de la méthode d'accompagnement des ménages en Ouganda et du Système d'apprentissage interactif entre les sexes au Ghana, au Mozambique, au Nigéria, au Rwanda et en Sierra Leone.
86. Conformément au Cadre stratégique, le FIDA suivra un parcours en cinq points pour promouvoir l'égalité des sexes en s'appuyant sur les cinq domaines d'action de sa Politique concernant l'égalité des sexes et il cherchera à dépasser la phase d'intégration de l'égalité des sexes en vue de transformer les rapports entre les sexes. Il veillera à ce qu'au moins 90% des projets soient jugés plutôt satisfaisants du point de vue de la conception, dont au moins 50% considérés satisfaisants et 15% très satisfaisants en termes d'impact sur la question de l'égalité des sexes.

Consolidation des approches stratégiques

Établir des partenariats public-privé-producteurs et catalyser la croissance par l'intermédiaire du secteur privé

87. Durant la période couverte par FIDA10, le FIDA a accru de façon significative ses activités dans le domaine des 4P. Le modèle des 4P appuie l'émergence de solutions professionnelles favorables aux pauvres et de type gagnant-gagnant, offrant aux entreprises du secteur privé des incitations, financières ou autres, pour qu'elles choisissent comme fournisseurs des petits agriculteurs.
88. À l'heure actuelle, environ 75% des projets approuvés par le FIDA incluent une composante "développement de filière", dans laquelle l'objectif principal est de forger des liaisons commerciales entre les petits producteurs et les entreprises privées locales du secteur agroalimentaire. Nombre de ces projets ont pleinement adopté le modèle des 4P dont le FIDA s'est fait le champion pour attirer vers le secteur agricole davantage d'investissements favorables aux pauvres et apporter des avantages supplémentaires aux ruraux pauvres. On trouve des exemples de cette approche dans des projets de conception récente en Chine, en Mauritanie, au Rwanda et au Sri Lanka. Le FIDA mobilise de plus en plus, dans ce contexte, ses ressources propres disponibles sous forme de dons, apportant un financement de 2,3 millions d'USD à l'appui de l'initiative pilote "Le partenariat comme source de valeur", qui encourage la promotion des 4P dans cinq pays (El Salvador, Mozambique, Ouganda, Sénégal et Viet Nam).
89. Le FIDA participe, avec des partenaires clés, à de multiples initiatives visant à explorer et approfondir ses compétences dans le domaine de l'apport de capitaux privés et des services de développement des entreprises spécifiquement orientés vers les entreprises privées du secteur agroalimentaire et les petites et moyennes entreprises (PME) rurales. Grâce à des fonds supplémentaires de l'Union européenne, le FIDA a mis en place un mécanisme d'assistance technique à l'appui du Fonds d'investissement pour l'agriculture en Afrique (un fonds de participation financé par des sources publiques et privées et doté de 250 millions d'USD), ainsi que le Fonds de développement des PME agroalimentaires en Ouganda (30 millions d'USD), qui investira directement dans des entreprises agroalimentaires privées. Le FIDA a également contribué, en partenariat avec le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP), à l'initiative dite du "chaînon manquant", qui apporte un financement direct aux organisations paysannes qui souhaitent établir des partenariats avec le secteur privé²⁰. Il collabore aussi avec la Société financière internationale (SFI) – qui gère le guichet "secteur privé" du GAFSP – en tant que membre du Comité du GAFSP chargé des projets de services consultatifs.
90. Afin de faciliter la collaboration avec le secteur privé, le FIDA a donné suite aux engagements de détermination des meilleures pratiques pour orienter la collaboration avec le secteur privé par le biais d'un certain nombre d'initiatives interconnectées. Les produits concrets relatifs aux savoirs, comme une boîte à outils sur l'inclusion durable des petits agriculteurs dans les filières agricoles, contribuent à orienter la conception et l'exécution; des recherches et des études ont été entreprises sur les facteurs favorables aux 4P dans les filières agricoles²¹; et des manifestations de formation et de partage des savoirs ont été organisées avec la participation d'acteurs internes et externes. Un processus de due diligence a également été établi pour les partenariats institutionnels avec le secteur privé. À ce jour, des partenariats institutionnels officiels avec le secteur ont été signés avec

²⁰ Le FIDA a aidé trois organisations paysannes nationales et régionales (au Mali et en République démocratique populaire lao, et en Afrique orientale et australe) à préparer des propositions pour obtenir un accès aux fonds du GAFSP au titre du "chaînon manquant".

²¹ Parmi les plus récentes: Jodie Thorpe et Mar Maestre, *Brokering development: Enabling factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains* (FIDA et Institute of Development Studies, 2015).

Intel et Unilever, et d'autres viendront probablement s'ajouter à la liste en 2017 et 2018.

91. Au cours des deux prochaines années, le FIDA continuera d'élargir son engagement à nouer des partenariats avec le secteur privé dans le cadre de son programme de prêts et dons, par le biais du modèle des 4P. Il élaborera également un "Cadre pour le financement agricole destiné aux petits agriculteurs" afin de mettre en commun un financement public, une assistance technique et un financement commercial comme mécanisme de réduction des risques, en vue de débloquer les investissements du secteur privé à destination des petits agriculteurs et des PME dans les zones rurales. Le FIDA prévoit aussi d'établir une plateforme mobile pour recueillir et regrouper les informations provenant des organisations de producteurs dans le cadre du portefeuille du FIDA et de les mettre à la disposition des parties prenantes du secteur privé qui pourraient être intéressées par l'achat de produits de base auprès de ces groupes.

Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national

92. La contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (CLPE) est un moyen important pour la reproduction à plus grande échelle et pour induire des changements systémiques dans les conditions de vie des populations rurales pauvres. Des progrès substantiels ont été réalisés au cours de FIDA9 dans la mise en œuvre d'un plan d'action pour la CLPE; pour la période couverte par FIDA10, l'engagement spécifique a été pris de faire en sorte que 100% des COSOP définissent une approche adéquate de la CLPE pour le pays.
93. Les 12 COSOP présentés au Conseil d'administration en 2016 comprennent tous une approche de la CLPE spécifique au contexte²². Cette réalisation est le résultat de plusieurs initiatives. La première consistait en l'introduction et la mise au point, à l'intention des COSOP, d'un ensemble de procédures explicitement axées sur la contribution à l'élaboration des politiques, et en l'inclusion de cette contribution parmi les domaines à évaluer lors de l'examen des résultats du COSOP. L'inclusion dans les COSOP d'un point spécifique relatif à la CLPE apporte des éléments d'information au processus de conception et d'exécution du projet, et on trouve dans un nombre croissant de projets une composante spécifique relative à la CLPE. Cela contribue aussi à inscrire la CLPE dans le programme de travail quotidien des chargés de programme de pays (CPP).
94. Afin de renforcer davantage le programme d'action du FIDA au niveau national, une boîte à outils relative à la CLPE, élaborée en 2016, donne au personnel du FIDA et aux consultants des orientations quant à la façon d'intégrer la CLPE dans la conception des COSOP, dans celle des projets, et dans le suivi-évaluation des programmes de pays. Un appui supplémentaire sur le plan technique et, lorsque c'était possible, sur le plan financier a également été fourni aux CPP pour les activités de CLPE. La Division des politiques et du conseil technique (PTA) collabore avec la Division Recherche et évaluation de l'impact (RIA) à l'évaluation de l'impact de la CLPE dans quatre pays de la région Asie et Pacifique, en vue de l'élaboration d'une méthodologie reproductible d'évaluation de l'impact de la CLPE.

Contribution à l'élaboration des politiques au niveau mondial

95. Au cours des dernières années, le FIDA a renforcé sa présence dans une série de forums et de processus mondiaux, y compris des forums intergouvernementaux et interorganisations, ainsi que son approche stratégique de ces tribunes. Il définit ses priorités et planifie ses participations de manière de plus en plus rigoureuse, en suivant les réalisations et en tirant les enseignements de son expérience. Toutes ces activités ont porté leurs fruits, donnant au FIDA une plus grande visibilité et une capacité accrue d'exercer une influence sur d'importantes délibérations relatives aux politiques au niveau mondial et à leurs effets, comme dans la

²² Par ordre de présentation: Burundi, République-Unie de Tanzanie, Brésil, Argentine, Chine, Indonésie, Turquie, Pakistan, Éthiopie, Malawi, Colombie, et Nigéria.

formulation du Programme 2030, et sein du Comité de la sécurité alimentaire mondiale et du Groupe des 20 (G20).

96. À partir de FIDA10, le FIDA s'est engagé à définir tous les trois ans ses priorités institutionnelles en matière de contribution à l'élaboration des politiques internationales. Pour la période de FIDA10, trois objectifs ont été fixés: i) création d'un environnement politique mondial favorable au financement de l'agriculture familiale et du secteur rural; ii) forte attention à l'agriculture familiale et aux populations rurales pauvres dans les processus de suivi et de compte rendu du Programme 2030; et iii) amélioration des politiques axées sur l'autonomisation économique des petits agriculteurs agricoles et des populations rurales pauvres. La définition de ces objectifs a été éclairée par l'expérience opérationnelle du FIDA ainsi que par la recherche. En particulier, le Rapport 2016 sur le développement rural devrait fournir une base de données concrètes pour la future contribution du FIDA à l'élaboration des politiques au niveau mondial.
97. Le FIDA collabore aussi avec d'autres institutions financières internationales au sein d'instances mondiales, notamment celles qui se rapportent à l'efficacité en matière de développement et au financement d'investissements pour les petits agriculteurs et les PME rurales. De plus en plus, il organise des débats mondiaux sur les politiques, ou y participe; le FIDA accueillera notamment en janvier 2017, avec des partenaires, une importante conférence internationale pour stimuler l'investissement dans l'agriculture familiale et les PME rurales. Le FIDA s'est engagé, pour la période couverte par FIDA10, à élargir et approfondir un certain nombre de partenariats stratégiques avec des institutions possédant de solides capacités en matière de recherche pertinente du point de vue des politiques, et avec des organisations regroupant des femmes et des hommes pauvres, des petits agriculteurs et des populations autochtones. Le FIDA s'est aussi engagé, pour la période de FIDA10, à renforcer sa capacité de suivi et d'évaluation des résultats, à tirer de manière rigoureuse les enseignements de ses activités d'engagement au niveau mondial, et à gérer et partager de façon plus systématique ses savoirs et son expérience.

Coopération Sud-Sud et triangulaire

98. Au cours de la période de FIDA9, le Fonds a participé et contribué aux manifestations mondiales dans le domaine de la CSST; il a accueilli des manifestations thématiques au siège du FIDA et sur le terrain; et il a élaboré des approches permettant le suivi des activités de CSST. Pour la période de FIDA10, le FIDA a reçu pour mandat d'accroître sa participation à la CSST, et s'est engagé à faire en sorte que 50% de la totalité des COSOP comprennent une approche de la CSST, et à renforcer le suivi de la performance de la CSST. Le FIDA est près de respecter cet engagement, et les nouvelles instructions opérationnelles des COSOP incluent une section consacrée à l'analyse des possibilités de CSST.
99. Le document sur l'approche institutionnelle adoptée par le FIDA dans le domaine de la CSST présenté au Conseil d'administration en décembre 2016 s'inspire notamment d'une synthèse d'évaluations réalisée par IOE et examinant les activités hors-prêts du FIDA dans ce domaine. Enfin, grâce à un financement du Gouvernement de la Chine et à un mémorandum d'accord précisant les canaux d'approfondissement de la collaboration en matière de CSST, le FIDA disposera de ressources additionnelles pour mettre au point des activités et des approches pilotes de CSST aux niveaux national et régional.
100. Au cours de l'année 2016, et en réponse également au rapport de synthèse d'évaluations, le Comité de gouvernance des technologies de l'information (TI) du FIDA a approuvé la proposition de création d'une plateforme web pour cataloguer et partager les expériences et les savoirs (pertinents) du FIDA en matière de CSST. Ce catalogue, disponible sur le web, sera constitué au cours de l'année 2017. Enfin, le FIDA a participé en 2016 à deux manifestations mondiales de haut niveau consacrées à la CSST. La première, le Forum Investir en Afrique, visait à mettre en

contact des décideurs, des entreprises et des investisseurs en Chine et en Afrique. La seconde – l'Exposition mondiale 2016 sur le développement Sud-Sud (GSSD) – a offert au Fonds des occasions de mettre en lumière à la fois son appui au marché de l'innovation agricole – qui met en contact des chercheurs d'Afrique et d'Amérique latine avec des scientifiques brésiliens – et sa collaboration en cours avec les OSR dans le domaine de la CSST.

Accentuation de l'appui technique

101. Le rôle du personnel de la Division PTA et de la Division Environnement et climat (ECD) – les deux divisions techniques du FIDA – a évolué, passant des examens sur dossier de la qualité de la conception des projets à une participation active à l'élaboration des COSOP, à la conception des projets et aux équipes de supervision, et appuyant la contribution du FIDA à l'élaboration des politiques avec les homologues nationaux, renforçant ainsi le recueil et la diffusion des savoirs produits grâce à la supervision pour améliorer les nouvelles stratégies nationales, les conceptions des projets, et les activités de contribution à l'élaboration des politiques. Les effectifs du personnel technique ont été accrus tandis que se réduisait le recours aux consultants, comme l'avait recommandé IOE en 2013 dans son évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E).
102. La période de FIDA9 a aussi été celle de l'achèvement d'un processus de réforme qui s'est étendu sur près d'une décennie et qui a consisté, pour le FIDA, à assumer la responsabilité de la supervision directe des projets qu'il finance. D'importants programmes de renforcement des capacités ont été entrepris pour garantir une supervision et un appui à l'exécution de haute qualité, et l'exécution par le personnel du FIDA des fonctions d'administration des prêts. Le personnel des projets du FIDA a bénéficié de formations approfondies en matière de gestion financière et du projet, et de passation des marchés. Les divisions régionales ont renforcé leurs mécanismes internes d'examen par les pairs dans le cadre du processus de supervision et d'achèvement, rendant possible le partage des enseignements entre les CPP et améliorant encore les capacités de supervision. Considérablement facilitées par l'expansion de la présence du FIDA dans les pays et par la décentralisation (voir section V. A), ces entreprises ont eu pour résultat l'exercice plus approfondi et permanent des fonctions de supervision et d'appui à l'exécution, comme l'a souligné le RARI 2015.

B. Approches différenciées pour les pays présentant des situations de fragilité, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire – y compris la réforme du SAFF

103. La Consultation sur FIDA10 a reconnu qu'il est important, pour le FIDA, d'employer des approches améliorées et différenciées répondant à la diversité des besoins des pays dans lesquels il intervient et allant de pair avec les évolutions sociales et économiques dans le paysage du développement. Des engagements ont été pris pour renforcer davantage le modèle d'exécution opérationnel du FIDA dans quatre domaines: engagement dans les pays présentant des situations de fragilité; engagement auprès des pays à revenu intermédiaire (PRI); mise en œuvre de la réforme du SAFF; et décentralisation. Compte tenu des étroites interconnexions entre ces différents domaines, le Conseil d'administration et la direction sont convenus de la nécessité d'une approche holistique pour l'élaboration des futures actions du FIDA dans ces domaines.
104. Tout au long de l'année 2016, des consultations approfondies sur les quatre thèmes ont eu pour cadre les sessions successives du Conseil d'administration, du Comité de l'évaluation, et du Groupe de travail du Conseil d'administration sur le Système d'allocation fondé sur la performance (Groupe de travail sur le SAFF), et se sont achevées avec l'entérinement par le Conseil d'administration des documents suivants: Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant

des situations de fragilité; Informations actualisées concernant l'engagement du FIDA auprès des pays à revenu intermédiaire; Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire; Révision du Système d'allocation fondé sur la performance; et Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA.

105. Afin d'élaborer une approche intégrée des quatre domaines, il a été décidé d'élaborer (d'ici à mai 2017) un document de synthèse. Le document, qui sera intitulé "Approche holistique du FIDA pour l'adaptation des opérations au contexte national" regroupera les documents cités ci-dessus, ainsi que la version révisée du SAFP qui sera soumise au Conseil d'administration en avril 2017. Le document contribuera à orienter la mise en œuvre du Cadre stratégique.

C. L'efficacité en matière de développement au cours de la période de FIDA9

Nombre de personnes libérées de la pauvreté et Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9

106. Au cours de la période de FIDA9 et dans un mouvement qui se poursuit au cours de FIDA10, le Fonds a élaboré de nouvelles approches, audacieuses et ambitieuses, pour mesurer l'efficacité en matière de développement des projets qu'il appuie. Pour mesurer l'impact des efforts déployés pour améliorer la qualité, la portée et l'impact du programme de travail du FIDA, la cible de 80 millions de "personnes libérées de la pauvreté" est devenue le point focal du cadre de mesure des résultats (CMR) de FIDA9. Cela représente un changement radical dans l'approche adoptée par le FIDA pour la mesure des résultats, puisque l'accent passe du "nombre de personnes touchées" à une évaluation de l'impact et à la détermination des effets des projets appuyés par le FIDA en termes de réduction de la pauvreté. Plutôt que de noter la contribution du FIDA à l'amélioration du bien-être des ruraux pauvres, FIDA9 a cherché à établir un rapport entre l'impact et les investissements du FIDA.
107. Suite à cette initiative audacieuse, et étant donné qu'il avait été reconnu, à l'époque, que la cible de 80 millions de personnes libérées de la pauvreté ne reposait pas sur des données empiriques rigoureuses, d'importantes ressources ont été investies pour évaluer de façon scientifique l'impact des investissements du FIDA. L'Initiative d'évaluation de l'impact (IAI) pour FIDA9 a employé des approches quasi-expérimentales et expérimentales pour cette évaluation de l'impact (voir annexe I)²³. Une telle approche est sans précédent parmi les IFI, en cela que si les CMR visent bien à mesurer les résultats au niveau de l'impact, ils ne cherchent pas à en attribuer l'impact à l'institution, mais plutôt à en observer la contribution. Par ailleurs, aucune autre IFI n'a tenté d'appliquer une approche systématique sur l'ensemble du portefeuille comportant une agrégation pour parvenir à une mesure au niveau de l'institution. Les savoirs et les enseignements que produit cette initiative ne seront pas seulement utiles au FIDA, mais constitueront un bien public mondial au bénéfice de toutes les IFI et parties prenantes œuvrant à l'élimination de la pauvreté rurale.
108. Toutefois, le processus par lequel on tentait de rendre compte du "nombre de personnes libérées de la pauvreté" a mis en évidence des problèmes liés à l'indicateur et, en conséquence, à la cible de 80 millions, qui s'est avérée non seulement d'une pertinence limitée, mais également trop ambitieuse. La définition technique du mouvement de libération de la pauvreté repose sur un seuil de pauvreté quelque peu arbitraire qui, par exemple, ne prend pas en compte le doublement du revenu des ménages extrêmement pauvres si cette augmentation n'est pas suffisante pour que les ménages se hissent au-dessus d'un certain seuil

²³ On trouvera des informations complémentaires sur la méthodologie de l'IAI pour FIDA9 et sur les enseignements tirés dans la *Synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9* (EB 2016/117/R.8/Rev.1).

de pauvreté. Une focalisation exclusive sur la pauvreté ignore également d'autres objectifs stratégiques du FIDA, comme la sécurité alimentaire et la résilience. De par sa définition, l'indicateur sous-estimait inévitablement l'impact de l'investissement du FIDA.

109. Bien que le CMR de FIDA9 n'ait pas réussi à définir un indicateur approprié du succès du FIDA, il n'a pas conduit le FIDA à craindre de s'engager dans un tel effort. Au contraire, l'IAI a servi à démontrer que les investissements du FIDA dans les populations rurales étaient source de bénéfices dans un certain nombre d'autres domaines essentiels, avec notamment les estimations selon lesquelles 43,2 millions de bénéficiaires ont vu augmenter leur revenu agricole (ODD 2), avec des gains significatifs liés à la possession de volailles (pour 28,8 millions) et de cheptel pour 22,8 millions) – en plus des 24 millions de personnes libérées de la pauvreté (ODD 1). En fait, les projections indiquent que les investissements du FIDA réduiront la pauvreté de 5,6 à 9,9%, valeurs en cohérence avec les impacts estimés par IOE en matière de réduction de la pauvreté (5 à 7%) et les impacts observés pour les programmes de transferts monétaires (3 à 7%). Utilisant une approche rendant possible l'attribution, l'IAI a prévu que des millions de ruraux bénéficieraient, de diverses manières, des investissements du FIDA.
110. L'IAI pour FIDA9 a aussi, toutefois, mis en évidence d'importantes lacunes dans l'approche suivie par le FIDA pour mesurer les résultats, et notamment les impacts. Le message fondamental ressortant de l'initiative a été que la détermination adéquate des résultats découlant des investissements du FIDA exige une planification soignée, proactive et prospective, et une prise de décisions axée sur l'action. C'est pourquoi le FIDA a conçu un Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (DEF) afin de disposer de la structure nécessaire pour faciliter l'utilisation de données concrètes dans les décisions concernant la conception et l'exécution des projets. La mise au point de ce cadre constitue la prochaine étape logique dans l'évolution du FIDA en tant qu'organisation axée sur les résultats, et fait fond sur l'approche instituée il y a plus d'une décennie avec le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). L'approche et les nouvelles mesures pour l'évaluation de l'impact sont décrites dans la section suivante.

Rapports d'achèvement de projets

111. L'approche de l'IAI pour FIDA9 est plus approfondie et va plus loin que l'approche bien établie et très largement mise en œuvre par les IFI, qui utilise des critères d'évaluation tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact sur la pauvreté rurale et la durabilité des avantages. L'IAI emploie des méthodes quantitatives visant à une attribution directe de l'impact, et fournissant par conséquent une détermination plus précise de l'impact. Les critères standard d'évaluation s'appuient sur une analyse entreprise par le personnel du projet, à son achèvement, pour l'établissement de rapports d'achèvement des projets (RAP), qui visent à recenser de façon systématique les enseignements tirés de l'expérience des projets et à rendre compte des résultats. Il peut arriver qu'ils rendent compte des effets et des perceptions de l'impact, mais ils sont incapables de déterminer quantitativement cet impact. L'IAI et les critères standard d'évaluation constituent des activités complémentaires conçues à la fois pour rendre compte et tirer des enseignements.
112. Les RAP apportent, comme le fait le RARI d'IOE, une validation complémentaire de l'amélioration de la qualité des opérations du FIDA. Le RARI relève que "dans l'ensemble, les opérations du FIDA sont satisfaisantes et apportent une bonne contribution à une transformation inclusive du monde rural", et note que les "projets et programmes ont eu des résultats positifs en termes de réduction de la

pauvreté rurale et d'amélioration des conditions de vie des populations rurales pauvres"²⁴.

113. Disponibles sur une longue période, et associées à des références et des cibles dans le CMR de FIDA9, les données provenant des RAP font apparaître une amélioration générale sensible dans les projets appuyés par le FIDA (voir tableau 6), et on peut considérer que toutes les cibles relatives aux effets pour 2015 sont atteintes ou dépassées. Pour la première fois dans l'histoire du FIDA, tous les indicateurs placent 80% ou plus des projets dans la zone "satisfaisante"; plus particulièrement, 94% des projets sont dans la zone "satisfaisante" pour l'impact sur la pauvreté rurale, 93% pour l'efficacité et 87% pour la durabilité. La performance est demeurée élevée pour tous les autres indicateurs, à savoir la pertinence, l'égalité des sexes, et l'innovation et l'apprentissage, avec une seule exception, celle de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, où la cible n'est pas tout à fait atteinte. Toutefois, les données relatives au nouvel indicateur sur l'adaptation des petits agriculteurs au changement climatique, dont il est rendu compte pour la première fois, montrent que 90% des projets sont dans la zone "satisfaisante".
114. Tous les projets obtiennent une note positive pour la pertinence, confirmant une fois de plus l'alignement entre la conception des projets, les stratégies nationales de développement rural, et les politiques et stratégies du FIDA. De même, l'efficacité demeure parmi les indicateurs les mieux notés, ce qui donne à penser que, dans l'ensemble, les projets atteignent ou sont susceptibles d'atteindre leurs objectifs. La clé, à cet égard, réside dans une approche axée sur la demande au service du groupe cible, combinée à une souplesse croissante pour s'adapter à l'évolution des circonstances au cours de l'exécution.
115. Les résultats concernant l'impact sur la pauvreté rurale sont positifs et, par rapport aux années précédentes, la performance s'est améliorée dans tous les domaines d'impact au sein de cet indicateur composite. L'accès au marché est le domaine où il existe la plus large marge d'amélioration, et on prévoit en effet des gains en raison de l'attention accrue portée, dans les projets de conception récente, à l'établissement de liaisons durables entre les petits agriculteurs agricoles et les marchés, avec notamment un appui à une analyse plus approfondie des filières, et l'expansion des approches multi-acteurs telles que le mécanisme des 4P du FIDA.
116. La performance en matière de durabilité des avantages a été largement supérieure aux objectifs. La formulation et la mise en œuvre précoces de stratégies de retrait, et une définition claire des rôles et responsabilités des institutions appelées à prendre en charge les activités une fois le projet achevé, ont joué un rôle essentiel à cet égard.

²⁴ Voir, dans la série "Profiles" publiée par IOE, une synthèse du RARI 2015, à l'adresse: www.ifad.org/documents/10180/35b1dcd5-0111-41f2-bd57-8c66de575672.

Tableau 6
Contribution du FIDA aux effets en matière de développement

Indicateurs	Référence 2010	Résultats 2015 ^a	Cible 2015	Progrès
Indicateurs d'effet (pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux) au point d'achèvement				
Pertinence	98	100	100	●
Efficacité	80	93	90	●
Efficiences	69	82	75	●
Impact sur la pauvreté rurale	81	94	90	●
<i>Revenu et avoirs des ménages</i>		94		
<i>Agriculture et sécurité alimentaire</i>		95		
<i>Capital humain et social et autonomisation</i>		91		
<i>Institutions et politiques</i>		90		
<i>Marchés</i>		85		
Égalité entre les sexes	90	91	90	●
Durabilité des avantages	73	87	75	●
Innovation et apprentissage	86	94	90	●
Reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle	85	97	90	●
Gestion des ressources naturelles et de l'environnement	88	89	90	●
Adaptation des petits agriculteurs au changement climatique ^b	-	90		
Performance du gouvernement	73	90	80	●

Note: Vert = objectif atteint; Jaune = progrès significatif par rapport à la référence (résultats dépassant de 50% l'écart entre la référence et la cible); Rouge = progrès insuffisant.

^a Les résultats concernent la cohorte de projets s'achevant au cours de la période 2012-2014. L'analyse est fondée sur la cohorte 2012-2014 des RAP, le plus récent des échantillons représentatifs des RAP (incluant les RAP achevés en 2012, 2013 et 2014) pour un total de 97 projets examinés jusqu'en décembre 2015.

^b Parmi les RAP inclus dans la cohorte, 34 avaient rendu compte de cet indicateur jusqu'en décembre 2015. Au fil du temps, de nouveaux RAP contiendront des résultats concernant l'adaptation des petits agriculteurs au changement climatique, et l'échantillon de projets et les notes de performance deviendront par conséquent plus robustes.

117. Les évaluations externes de la performance du FIDA corroborent ces conclusions. Il convient de relever, tout particulièrement, que les efforts que mène le FIDA pour "mobiliser des investissements qui permettent aux populations des zones rurales vivant dans la pauvreté d'améliorer leur sécurité alimentaire, leur nutrition et leurs revenus et de renforcer leur résilience" ont été explicitement reconnus par les États membres à la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, et qu'il y est fait référence dans le Programme d'action d'Addis-Abeba. Comme on l'a noté ci-dessus, la performance du FIDA dans le domaine de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ODD 5) est validée par une amélioration constante sur l'ensemble des 15 indicateurs inclus dans l'ONU-SWAP en rapport avec la problématique hommes-femmes. S'agissant du changement climatique (ODD 13), l'Overseas Development Institute a souligné que le programme ASAP du FIDA constituait le plus important fonds spécialement consacré au climat et affectant 100% de ses financements approuvés à l'appui aux petits agriculteurs pauvres en vue de leur adaptation au changement climatique²⁵, cependant qu'une étude réalisée dans le cadre du Programme de recherche du CGIAR sur le changement climatique, l'agriculture et la sécurité alimentaire décrit le Programme ASAP du FIDA comme un bon exemple de participation des parties prenantes, de communication de l'information et de création de possibilités pour

²⁵ Norman, M., *Food and Livelihoods in a Changing Climate: The Role of Climate Finance for Agriculture*. Document de travail 429, décembre 2015, Londres: Overseas Development Institute.

les communautés rurales, y compris les femmes et les groupes marginalisés au sein de ces communautés²⁶.

118. En outre, les indicateurs utilisés dans le CMR de FIDA9 pour le suivi de l'efficacité opérationnelle du FIDA (voir tableau 7) font apparaître des évolutions positives et la réalisation des objectifs de 2015 dans des domaines tels que le délai de traitement des demandes de retraits et la ponctualité de l'achèvement du projet, ainsi que dans celui du respect de la focalisation sur la problématique hommes-femmes et de la performance du FIDA au cours de l'exécution. De nouveaux progrès sont toutefois nécessaires dans d'autres domaines, notamment en ce qui concerne le délai entre l'approbation du projet et le premier décaissement, et le ratio de décaissement – ce dernier étant passé de 16% en 2013 à 13% à la fin de 2015 se trouve ainsi à 18% en dessous de la cible de 2015. Cette situation résulte dans une large mesure de la constante expansion du programme de prêts et dons du FIDA au cours des dernières années, plus particulièrement au cours de la période de FIDA8 par rapport à celle de FIDA7, et se poursuivant au cours de FIDA9. Comme on pouvait s'y attendre, cela a eu pour effet de réduire, à court terme, le ratio de décaissement.
119. Bien que l'on prévoie, pour ce facteur, un progrès au fil du temps, on reconnaît l'importance d'une meilleure ponctualité des décaissements. Cette question a été examinée dans le contexte d'une étude approfondie fournissant des estimations statistiques de l'influence relative de certains facteurs sur le décaissement, afin de mieux comprendre les facteurs qui interviennent dans la performance du FIDA en matière de décaissements. L'étude a produit un ensemble initial de recommandations et de mesures correctives qui ont été examinées par le Comité exécutif de gestion (EMC). Un groupe de travail a entrepris de développer ces résultats et d'envisager les mesures adéquates à prendre pour améliorer la mesure, le suivi et la gestion des décaissements. Un plan d'action sera mis en œuvre en 2017, et les progrès en seront communiqués au Conseil dans le cadre du débat sur les indicateurs du CMR.

²⁶ Ye W., Vasileiou I., Förch W., *Climate finance for agricultural adaptation: Version 2*. Document de travail n° 155. 2016, Copenhague, Danemark: CGIAR.

Tableau 7
Indicateurs de gestion du portefeuille

Indicateurs	Valeur de référence ^a	Résultats 2015	Cible 2015	Progrès
Projets à risque	18	20	Suivis	
Dépassement de délai des projets (pourcentage)	22	11	18	●
Délai de traitement des demandes de retrait (en jours)	28	18	20	●
Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois)	17	17	14	●
Ratio de décaissement (en pourcentage) – ensemble du portefeuille	15,7	13	18	●
Ratio de décaissement (en pourcentage) – pays présentant des situations de fragilité ^b	15	12	17	●
Pourcentage de projets pour lesquels la prise en compte de la parité hommes-femmes dans l'exécution est jugée plutôt satisfaisante ou mieux	88	91	90	●
Pourcentage de projets pour lesquels la performance du FIDA à l'achèvement est jugée plutôt satisfaisante ou mieux ^c	73	95	80	●

Note: Vert = objectif atteint; Jaune = progrès significatif par rapport à la référence (résultats dépassant de 50% l'écart entre la référence et la cible); Rouge = progrès insuffisant.

^a Toutes les valeurs de référence correspondent à la période 2010/2011, à l'exception de celles indiquées pour le délai de traitement des demandes de retrait (2009/2010), les ratios de décaissement et la parité hommes-femmes (mi-2011) et la performance du FIDA (2012/2013).

^b Ce chiffre correspondant aux décaissements dans les pays présentant des situations de fragilité.

^c Pour cet indicateur, la valeur de référence (initialement 71%) a été relevée afin de tenir compte de la nouvelle méthodologie adoptée par IOE pour rendre compte de la performance du FIDA, qui est maintenant fondée sur les cohortes de projets achevés.

120. De même, les évaluations réalisées dans le cadre du processus indépendant d'assurance qualité font apparaître des améliorations considérables de la qualité de la conception des projets depuis 2011 (voir tableau 8), avec des progrès significatifs pour l'ensemble des domaines cibles de 2015, ce qui permet de supposer une contribution positive des initiatives mentionnées ci-dessus.

Tableau 8
Indicateurs du CMR pour la qualité des projets au point de départ

Indicateurs	Valeur de référence 2011	Résultats 2015	Cible 2015	Progrès
Pourcentage de projets obtenant une note moyenne supérieure ou égale à 4 pour leur qualité au point de départ				
Moyenne générale	79	91	85	●
Moyenne générale uniquement pour les projets exécutés dans des États présentant des situations de fragilité	n/a	90	80	●
Égalité entre les sexes	86	89	90	●
Suivi-évaluation	70	88	80	●
Pourcentage de projets obtenant des notes positives dans le domaine de la reproduction à plus grande échelle	72	92	80	●

Source: Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, Document EB 2016/118/R.8.

Note 1: Vert = objectif atteint; Jaune = progrès significatif par rapport à la référence (résultats dépassant de 50% l'écart entre la référence et la cible); Rouge = progrès insuffisant.

Note 2: Toutes les valeurs de référence correspondent à la période 2010/2011.

D. Mise en œuvre d'un Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement

121. Les lacunes dans l'approche du FIDA concernant la mesure des résultats, mises en lumière par l'IAI pour FIDA9, ont inspiré la préparation d'un plan détaillé et cohérent intitulé Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement (DEF). Le DEF a pour objectif la création de la structure nécessaire pour faciliter l'utilisation des données de fait dans les décisions en rapport avec la conception et l'exécution des projets. Bien que les projets du FIDA comprennent une grande partie des éléments requis pour assurer l'efficacité en matière de développement, d'importantes lacunes ont été recensées lors d'une évaluation des contraintes sous-jacentes à l'amélioration de l'évaluabilité. Nombre de ces dernières avaient déjà été soulignées dans des autoévaluations de projets et de la performance d'ensemble du portefeuille, des évaluations d'IOE et des examens d'assurance qualité (QA). Au cours des dernières années, diverses initiatives ont été prises pour combler ces lacunes, mais le FIDA n'a jamais eu d'approche détaillée et cohérente pour la mesure des résultats, et notamment des impacts, et il est apparu clairement qu'une telle approche était nécessaire.
122. La mise en œuvre du Cadre est l'une des premières priorités de l'institution, et devrait produire d'importants avantages pour les résultats et les impacts du FIDA en matière de développement, et pour sa capacité à faire connaître aux parties prenantes ses avantages comparatifs et la valeur qu'il peut ajouter. La plupart des activités envisagées dans le Cadre sont déjà bien avancées.
123. Les principaux éléments du Cadre sont les suivants:
- i) **Renforcer la focalisation sur les résultats tout au long du cycle du projet**
L'un des buts essentiels du DEF est de renforcer les outils d'autoévaluation, en particulier le rapport de conception du projet, le rapport sur l'état d'avancement et les résultats du projet, et le rapport d'achèvement du projet, pour faire en sorte qu'ils soient rédigés de manière à fournir des réflexions sur la logique du projet et à faciliter l'apprentissage. Afin de garantir un retour d'information permanent et en temps opportun sur l'avancement du projet dans ces documents et en général, le recueil des données pour les projets fera l'objet d'un suivi en temps réel depuis la conception jusqu'à l'exécution et l'achèvement. Le résultat final de ces activités sera constitué d'informations sur le projet immédiatement disponibles pour des décisions le concernant et fondées sur des données concrètes. Afin de renforcer davantage la qualité des projets au point de départ et d'exploiter le système existant d'assurance qualité du FIDA, on mettra en place, à titre d'expérience pilote, une liste de contrôle pour l'efficacité en matière de développement pour garantir la conformité et la qualité des documents de projet. La liste de contrôle comprendra deux composantes: la première pour s'assurer que le FIDA fait les choses justes, garantissant ainsi un lien avec les résultats du FIDA, et la seconde pour s'assurer que le FIDA fait les choses correctement, confirmant ainsi que les projets répondent aux normes de qualité qui leur permettent d'être efficaces.
 - ii) **Améliorer l'autoévaluation et renforcer l'obligation de rendre compte des résultats**
Il a été créé, dans le cadre du DEF, une unité spécialisée et responsable, qui veillera à l'extension de l'apprentissage et à la satisfaction des exigences institutionnelles, donnant ainsi plus d'importance et d'autorité à l'autoévaluation. Une Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles (OPE) a été établie dans le cadre du Département gestion des programmes (PMD). Elle aura notamment pour responsabilité l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, en encourageant des pratiques opérationnelles et de gestion du portefeuille axées sur les résultats et l'apprentissage et

incluant l'emploi des données concrètes pour la prise de décisions. Le DEF propose aussi, pour accroître les incitations à garantir la qualité, que l'on envisage d'attribuer une responsabilité accrue dans le cadre des projets aux personnes apportant des contributions techniques. En particulier, une équipe de gestion du programme de pays pourrait être constituée pour chaque projet, avec des responsabilités clairement définies, et être dirigée conjointement par le CPP et le conseiller technique principal de PTA ou d'ECD selon le cas.

iii) **Améliorer la capacité de suivi-évaluation dans le secteur rural**

Pour renforcer la capacité et l'adhésion du pays en matière de suivi-évaluation (S&E) et d'évaluation de l'impact dans le cadre du DEF, le FIDA collabore avec l'initiative CLEAR à la conception et la fourniture d'un programme en vue d'une certification en matière de S&E et d'évaluation d'impact. Cette activité est financée par le mécanisme de dons du FIDA. Encourager l'utilisation des données concrètes dans la gestion du portefeuille exige aussi que le personnel du FIDA obtienne de façon proactive et utilise les données concrètes dans la conception des projets et qu'il encourage le recueil des données au cours de l'exécution du projet. Il est essentiel de former non seulement les homologues gouvernementaux, mais aussi les CPP et d'autres membres du personnel du FIDA, à la production et à l'utilisation des données concrètes. La formation peut être envisagée dans le cadre d'une académie interne pour les CPP et les autres membres du personnel du FIDA.

iv) **Encourager l'utilisation des données concrètes dans la gestion du portefeuille**

S'appuyant sur les examens existants du portefeuille du FIDA, l'un des éléments essentiels du Cadre consiste à évaluer de manière systématique et à comprendre le portefeuille du FIDA afin de déterminer l'ensemble des impacts potentiels du portefeuille et d'en analyser les composantes. Seule une analyse attentive permettra de déterminer quels pourraient être les impacts potentiels des investissements du FIDA sur son but et ses objectifs stratégiques. En outre, le DEF envisage la conduite d'examens systématiques des composantes clés du portefeuille du FIDA pour constituer une base de données concrètes et cartographier les lacunes sur le plan des données.

v) **Relier le S&E du projet aux rapports sur les résultats institutionnels**

Le DEF améliorera la mesure du succès du FIDA grâce à une révision de l'ensemble actuel des indicateurs choisis ainsi que de la méthode de mesure de ces indicateurs. Une réforme du SYGRI le transformera en un système plus robuste et stratégique, plus simple et plus pertinent, et donc plus facile à intégrer dans les cadres logiques. Suivant le modèle employé pour FIDA9, on choisira un sous-ensemble de projets du FIDA (15%) pour des évaluations d'impact au cours de FIDA10, en utilisant des approches expérimentales et quasi-expérimentales pour l'attribution de l'impact, et les conclusions serviront aux rapports institutionnels sur le portefeuille. Eu égard aux rapports sur les résultats au cours de FIDA9, les principales différences seront perceptibles dans la qualité des évaluations d'impact sous-jacentes et dans une meilleure compréhension du portefeuille du FIDA.

124. Combinées, ces activités devraient surmonter les obstacles sous-jacents à la production et à l'utilisation de données concrètes dans la prise de décisions et faire avancer un programme axé sur les résultats dont résulteront trois produits:
- i) projets conçus de manière à renforcer l'efficacité d'ensemble de l'institution en matière de développement;
 - ii) logique du projet suivie de manière systématique et maintenue tout au long du cycle du projet; et
 - iii) évaluations d'impact optimisant l'apprentissage. Ces trois produits devraient, à leur tour, aboutir aux effets essentiels que sont l'amélioration de l'apprentissage et le renforcement de l'obligation de rendre des comptes, rendant ainsi possible la prise de décisions

fondée sur des données concrètes. En encourageant ces activités intégrées par le biais du DEF, le FIDA peut aller de l'avant avec un programme d'efficacité en matière de développement mettant en évidence ses résultats et fournissant des enseignements pour l'avenir.

125. En résumé, le modèle d'ensemble pour la communication des résultats consiste à doter tous les projets de cadres logiques solides intégrant les indicateurs du SYGRI suivis au fil du temps. Ces informations seront regroupées pour rendre compte des résultats au niveau de l'institution, en tant que de besoin pour une période donnée (par exemple, la période couverte par une reconstitution).
126. L'un des éléments essentiels du DEF consiste en un programme renforcé d'évaluation de l'impact des investissements du FIDA au cours de la période de FIDA10 et au-delà. À l'évidence, il est essentiel, pour surmonter les problèmes associés à l'indicateur "personnes libérées de la pauvreté" utilisé dans le cadre de FIDA9, de mettre en place des indicateurs qui soient largement pertinents, en ce sens qu'ils doivent correspondre au but et aux objectifs stratégiques du FIDA, et qui soient largement définis, en ce sens qu'ils puissent refléter les avantages sur une large gamme de projets. Le DEF remplace par conséquent l'indicateur "personnes libérées de la pauvreté" par des indicateurs plus pertinents liés au but (nombre de ruraux pauvres bénéficiant d'une plus grande mobilité économique) et aux trois objectifs stratégiques énoncés dans le Cadre stratégique: nombre de ruraux pauvres dont la production s'est améliorée, qui jouissent d'un meilleur accès au marché, et dont la résilience est renforcée.
127. Ces indicateurs ont été intégrés à un nouveau cadre de mesure des résultats pour FIDA10, présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. On utilisera, pour l'établissement des rapports institutionnels sur l'impact, des projections pour le portefeuille, suivant la même pratique que pour FIDA9, mais avec une qualité supérieure des évaluations d'impact sous-jacentes, puisqu'elles seront liées au portefeuille effectif du FIDA. Les projections fourniront des estimations de l'impact au niveau de l'institution pour les indicateurs clés. Étant donné que les évaluations d'impact seront axées sur les enseignements tirés, une synthèse de ces enseignements sera fournie.
128. Ces ensembles de mesures modifient radicalement l'approche du FIDA en matière de mesure des résultats qui mettra davantage l'accent sur la réalisation d'un développement effectif. Au cours de la période de FIDA9, le FIDA a pris le risque de proposer une mesure institutionnelle de l'impact – personnes libérées de la pauvreté – allant au-delà des versions antérieures des cadres de mesure des résultats axés uniquement sur les produits. Ce faisant, le FIDA n'avait pas identifié d'indicateur adéquat de succès, et n'avait par conséquent pas été capable d'atteindre l'objectif qu'il s'était fixé. Mais cette prise de risque a néanmoins produit d'importants dividendes dans la mesure où elle a incité le FIDA à chercher à élaborer un moyen d'évaluer de manière systématique – du produit à l'impact – le succès de ses opérations sur le terrain. L'investissement consacré à l'IAI pour FIDA9 et la réflexion associée à la recherche d'une mesure de l'impact ont conduit à réfléchir profondément à cette tâche clé. Le DEF permettra au FIDA de tirer les enseignements de ses projets avec discernement et intelligence, et de garantir ainsi un apprentissage systématique et une amélioration constante tout au long de ses interventions. Bien qu'il reste encore beaucoup à apprendre, au cours de FIDA10, sur la meilleure façon d'y parvenir, les mesures déjà prises placent le FIDA à l'avant-garde de la mesure des résultats.

IV. Agir de manière plus intelligente: gérer plus efficacement les activités du FIDA

129. Le FIDA reconnaît que, pour réaliser un programme de prêts et dons plus vaste et amélioré, il doit gérer ses activités de manière encore plus intelligente. Des améliorations substantielles ont déjà été introduites et se poursuivront dans des

domaines clés, parmi lesquels le renforcement des capacités du personnel du FIDA, l'exploitation des savoirs tirés des opérations, et la rationalisation de la gestion financière et de la prestation des services internes. Pour ce qui concerne les engagements de FIDA9, des réalisations significatives ont déjà été enregistrées, avec pour résultat des économies et des réductions de coûts. Les progrès accomplis au cours de la période de FIDA10 dans le sens de l'intégration et de la consolidation de ces réalisations se sont poursuivis, grâce spécialement à des initiatives et des progrès sur le plan de la décentralisation; à l'allocation, l'utilisation et le suivi au meilleur coût des ressources financières et humaines; à la capacité d'ajustement aux besoins des pays; à la transformation du modèle financier du FIDA; au renforcement des processus et des politiques de programmation institutionnelle et opérationnelle; et à l'examen des structures de gouvernance.

A. Accroître la capacité du personnel du FIDA de faire face aux défis mondiaux

Décentralisation

130. L'un des éléments clés de l'amélioration de l'efficacité, de la souplesse et de la capacité d'ajustement du FIDA a été la focalisation sur la décentralisation et les progrès dans ce domaine. La constante évolution des opérations du FIDA et l'accentuation des activités à l'appui des buts ambitieux du Programme 2030 ont été étayées par l'expansion de la présence du FIDA dans les pays, qui a accru la capacité du Fonds d'adapter ses activités et d'adopter des approches holistiques et spécialement adaptées aux contextes locaux.
131. Depuis l'approbation par le Conseil d'administration, en 2011, de la stratégie et de la politique concernant la présence du FIDA dans les pays, le FIDA a réalisé des progrès considérables dans l'expansion de cette présence. L'Unité d'appui sur le terrain (FSU) a été créée au cours de la période de FIDA9 pour apporter un appui aux bureaux de pays (ICO), notamment pour la supervision des accords de service, ainsi que pour garantir: i) le suivi des accords avec le pays hôte; ii) la pleine intégration des ICO et de leur personnel dans le système de gestion des ressources humaines du FIDA et dans ses systèmes de technologie de l'information et des communications; et, iii) la gestion efficace du risque de sécurité.
132. En février 2016, 40 ICO étaient opérationnels, couvrant 78% du portefeuille en cours du FIDA. Sur ce total, 55% des ICO se trouvent en Afrique (32% dans des pays africains en situation de fragilité), et 25% dans des pays en situation de fragilité ailleurs dans le monde. Plus de 100 membres du personnel travaillent actuellement dans les ICO, dont 21 CPP.
133. Le nouveau Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA met l'accent sur la consolidation et le renforcement de ces bureaux, l'ouverture d'un certain nombre de nouveaux bureaux, l'appui aux bureaux jouant le rôle de plateformes régionales au profit de pays où il n'y a pas d'ICO, et la fermeture d'un petit nombre de bureaux inutilisés. À long terme, on prévoit que le nombre d'ICO se stabilisera autour de 45, dont beaucoup auront des responsabilités opérationnelles pour des pays voisins. De ce fait, le nombre de pays effectivement couverts par les ICO sera porté à 77.
134. Le FIDA a mis en place la majorité de ses bureaux de pays grâce à des accords d'hébergement avec d'autres organismes des Nations Unies, et notamment ceux ayant leur siège à Rome. Un rapport d'actualisation sur la présence du FIDA dans les pays a été présenté au Conseil d'administration en avril 2016, et le Plan de décentralisation institutionnelle pour FIDA10 et au-delà a été présenté au Conseil en décembre 2016. Faisant fond sur l'expérience du FIDA et sur la structure actuelle de décentralisation, le plan comporte un cadre d'action cohérent, des modèles d'ICO adaptés pour appuyer une exécution en temps opportun, et un suivi

de l'efficacité des projets du FIDA, de la concertation sur les politiques et des besoins au niveau du terrain.

135. Il est de plus en plus évident, à en juger par les données concrètes et par l'expérience, que la décentralisation et le renforcement de la présence du FIDA dans les pays apportent de multiples avantages offrant des possibilités de transformation: la performance des projets s'est améliorée, l'influence sur les politiques est croissante et les partenariats de plus en plus efficaces. Ces avantages font que le FIDA est encore plus pertinent et prompt à répondre aux attentes pour aider les pays à relever les défis du Programme 2030. Les ICO ont aussi accru la visibilité du FIDA dans les pays et les régions, faisant de l'organisation un partenaire plus efficace et plus fiable pour toutes les parties prenantes. C'est ce qu'a confirmé un rapport externe indépendant publié en 2015 par AidData, intitulé "*Listening to Leaders: Which Development Partners Do They Prefer and Why?*". Le rapport a défini le FIDA comme "le plus communicatif des partenaires de développement dans le secteur de l'agriculture et du développement rural".
136. Le Département des services institutionnels continuera à collaborer avec PMD pour appuyer la mise en œuvre du Plan de décentralisation institutionnelle en suivant et favorisant la prestation des services et les initiatives institutionnelles en rapport avec toutes les activités de terrain du FIDA. Il fournira un ensemble de services d'appui et de mesures de normalisation – des aspects administratifs aux aspects financiers – dans les différentes régions. Les fonctions concerneront les domaines suivants: sécurité sur le terrain; conformité des voyages du personnel du FIDA aux normes de sécurité; administration générale, ressources humaines et appui aux technologies de l'information; et accords de services avec les institutions hôtes et accords avec les pays hôtes. Cet appui décentralisé sera directement lié aux politiques et procédures institutionnelles du siège.
137. L'augmentation des responsabilités attribuées aux bureaux de pays a conduit le FIDA à y détacher du personnel opérationnel de haut niveau, et près de la moitié des ICO sont désormais dirigés par des CPP recrutés au plan international. Une analyse fonctionnelle et de la charge de travail sera conduite pour déterminer les arrangements optimaux concernant la gestion et la localisation du programme de pays. Parallèlement, des efforts seront déployés pour consolider le recrutement en cours de personnel technique et autre personnel de service pour les plateformes, et intensifier le recrutement, dans les ICO, de personnel national pour le programme de pays. Le Plan de décentralisation institutionnelle pour FIDA10 et au-delà intègre les enseignements sur la présence dans les pays/décentralisation tirés des auto-évaluations de la direction et des rapports sur le portefeuille, des rapports d'audit interne des ICO, et des conclusions et recommandations formulées par IOE dans l'évaluation au niveau de l'institution, qu'il a récemment achevée, de l'expérience de décentralisation du FIDA.

Gestion plus efficace des ressources humaines

138. Les mesures devant permettre au personnel du FIDA de mieux répondre aux besoins des pays seront accompagnées d'améliorations dans le développement et la gestion des ressources humaines. Du point de vue des RH, le Plan de décentralisation institutionnelle inclut un rééquilibrage structuré des effectifs entre le siège et les ICO, dans la perspective de l'accroissement des fonctions relatives au programme de pays et des fonctions administratives dans les ICO existants, et de l'affectation sur le terrain de personnel technique et spécialisé choisi. Cette opération sera réalisée par le biais d'une évolution parallèle et de gains d'efficacité au siège. Le plan de décentralisation envisage le regroupement, dans la mesure du possible, des programmes de pays pour permettre au personnel d'intervenir dans une plus grande mesure au sein d'équipes sur plusieurs pays et de partager les savoirs.

139. La capacité du FIDA de réagir face au contexte mondial actuel est à l'évidence liée au renforcement des capacités de ses ressources humaines. À cet égard, le RIDE présenté au Conseil d'administration en septembre 2016 faisait état d'un modèle et d'outils d'exécution affinés en matière de ressources humaines. Comme noté dans le RIDE, la gestion des ressources humaines du FIDA a progressé par rapport aux valeurs de référence, pour tous les indicateurs considérés sauf un²⁷. L'indice d'engagement du personnel, égal à 74%, est très proche de la cible et la proportion de membres du personnel provenant de pays des Listes B et C a augmenté. Le délai moyen de recrutement aux postes vacants du cadre organique est plus satisfaisant que le délai cible et, par rapport au délai référence, a été raccourci de 42%. Ce résultat s'explique en grande partie par l'automatisation et la simplification du processus de recrutement, avec par exemple la réduction du temps requis pour la présélection des candidats. Des mesures sont actuellement prises pour aborder le seul domaine dans lequel des améliorations sont nécessaires, celui du pourcentage de femmes occupant des postes P-5 et au-dessus.
140. La Division des ressources humaines (HRD) a fortement développé les initiatives achevées dans le contexte de la réforme des RH au cours de la période de FIDA9, tirant parti des améliorations apportées et consolidant les réalisations. Les efforts portent principalement sur l'élargissement et le renforcement de l'efficacité du FIDA, et sur des pratiques de gestion innovantes, équitables et transparentes de l'atout le plus précieux de l'organisation, son personnel.
141. Il faut faire en sorte que le personnel, les structures, les aptitudes et les compétences soient en place pour aider les États membres à atteindre les objectifs fixés par le Programme 2030, et des progrès considérables ont été réalisés dans ce domaine. Faisant fond sur l'audit des fonctions et par le biais du plan stratégique annuel pour le personnel (SWP), HRD utilise, à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, un système cohérent de titre des postes et de classement par famille de fonctions pour faire en sorte que les ressources humaines du FIDA soient adéquatement alignées sur les objectifs stratégiques du Fonds.
142. Le cadre de la politique en matière de ressources humaines du FIDA, introduit en janvier 2012, constitue désormais une base d'action solide régissant la gestion des ressources humaines. Après la participation et la contribution de grande portée du FIDA à l'examen de l'ensemble des prestations pour le personnel du cadre organique et de la catégorie supérieure, conduit par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), HRD a entrepris la mise en œuvre des modifications introduites par la résolution A/RES/70/244, adoptée par l'Assemblée générale (AG) en décembre 2015. Conformément au calendrier recommandé par l'AG, la première partie des modifications relatives au rapatriement, à la réinstallation et aux indemnités de terrain est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2016; la deuxième tranche, concernant l'adoption d'un barème unifié des traitements et des indemnités connexes devrait être appliquée à partir de janvier 2017; les débats sur les dernières modifications, concernant les indemnités pour frais d'études, ne sont pas encore achevés.
143. La rationalisation et l'automatisation des processus de RH ont également amélioré l'efficacité dans la gestion des RH. La mise en œuvre de la résolution de l'AG a entraîné des changements de fond dans les systèmes de TI employés dans les ressources humaines, et offert à HRD une bonne occasion d'entreprendre un examen approfondi des pratiques en matière de RH, en vue d'automatiser et d'intégrer les divers modules en ligne. Depuis 2015, en collaboration avec la Division des technologies de l'information et des communications, HRD met en œuvre une large vision associant RH et TIC, et dont le but est d'améliorer la technologie actuelle et de mettre au point des applications conformes aux techniques de pointe pour aider les gestionnaires et le personnel du FIDA, au siège

²⁷ Voir le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, EB 2016/118/R.8.

et dans les ICO. Ce processus se poursuivra jusqu'à la fin de la période de FIDA10. Les nouvelles fonctionnalités comprennent un portail d'application en ligne et des systèmes intégrés pour le recrutement du personnel et pour le choix, l'administration et l'évaluation des consultants. Cette évolution technique de grande ampleur a généré de nombreuses efficacités: garantir une application homogène de la politique des RH, présenter un système sans support papier réfractaire à l'erreur, ou offrir un répertoire central, accessible et vérifiable d'informations et de documents.

144. L'élaboration et la mise en œuvre du Cadre pour le développement professionnel, orientée par les résultats de l'enquête générale auprès du personnel, constitue un progrès supplémentaire dans la gestion par le FIDA de ses ressources humaines. En 2014, l'enquête générale auprès du personnel a mis en évidence un désir généralisé de répondre aux aspirations de carrière par le biais d'une approche structurée d'une évolution de carrière. Un groupe de travail, proposé et dirigé par la direction du FIDA, a créé un contexte favorable au parachèvement d'un Cadre pour le développement professionnel et d'un guide du développement professionnel. Ces documents ont été présentés à la réunion mondiale du personnel en février 2016 et ensuite communiqués au personnel à l'occasion d'ateliers et de sessions d'informations, dont plusieurs conduits dans des ICO.
145. En outre, la mobilité accrue au sein du FIDA offre des possibilités d'évolution de carrière, et elle est essentielle pour consolider et accroître l'efficacité et la compétence du personnel dans le contexte des défis futurs. Par le biais d'un programme pilote structuré de mobilité en cours au sein de PMD, le FIDA donne forme à un processus de mobilité fonctionnelle et géographique, géré de manière efficace, conforme à son plan de décentralisation et s'inscrivant dans les besoins en évolution du Fonds, cependant qu'il progresse vers un accroissement de sa présence dans les pays. Les possibilités de mobilité permettent au FIDA de mieux retenir et déployer des effectifs dynamiques et adaptables afin de répondre aux besoins organisationnels, actuels et futurs.
146. D'importantes avancées ont été aussi réalisées dans la manière dont les besoins en matière de formation sont déterminés et adaptés aux besoins du personnel. Les besoins en matière de formation, pour le siège et pour les ICO, sont déterminés tous les ans dans le cadre de l'évaluation des besoins de formation à l'échelle de l'institution. Avec des effectifs plus dispersés et plus mobiles à l'échelle mondiale, la formation est devenue de plus en plus pertinente. Au cours de la période de FIDA10, HRD a élargi son champ d'action aux bureaux de pays afin d'introduire de nouveaux services de renforcement des capacités, mais aussi pour faire en sorte que le personnel des ICO ait accès aux possibilités particulières offertes par le FIDA à l'ensemble de son personnel, et qu'il puisse les exploiter. En 2016, les besoins en matière de formation du personnel des ICO ont constitué une priorité dans la répartition du budget de formation du FIDA, et des stages en face à face ont continué à être organisés dans divers ICO sur une gamme de sujets.

B. Mobiliser le savoir pour faire encore progresser la qualité

147. Le FIDA possède un savoir sans égal quant aux défis auxquels sont confrontés les femmes et les hommes du monde rural et quant aux possibilités qui s'offrent à eux; ce savoir constitue le pilier central du rôle de leader qu'il joue de plus en plus dans le domaine de la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial. Il est impératif que le FIDA poursuive ses progrès significatifs dans le renforcement de ses capacités de créer et de gérer des savoirs. Il existe, au niveau institutionnel, une impulsion vers le renforcement des évaluations de l'impact, de la participation à l'élaboration des politiques, de la Coopération Sud-Sud et triangulaire, et de la recherche, parallèlement aux investissements dans les produits phares du savoir (notamment le Rapport sur le développement rural et une nouvelle série consacrée à la recherche). Le Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKD) est à l'avant-garde d'une approche de plus en plus intégrée de la gestion des

savoirs. Dans le contexte des activités financées par des dons du FIDA, la Politique en matière de dons souligne que le FIDA doit exploiter plus systématiquement l'expérience et les savoirs que ces activités permettent d'acquérir.

148. Des mécanismes ont été mis en place, au cours de la période de FIDA9, pour suivre les progrès dans ce domaine. L'apprentissage est de plus en plus considéré comme prioritaire dans les processus opérationnels clés, comme l'assurance qualité, la formulation des COSOP, l'examen du portefeuille et les rapports d'achèvement des projets. Publiées en 2015, de nouvelles directives concernant les COSOP garantissent que la gestion des savoirs exploite le S&E et fournisse les données requises à l'appui de la réalisation des objectifs des COSOP. PTA continue de mettre au point, à l'intention des équipes de pays et à leur demande, des produits du savoir orientés vers les solutions et concentrant les enseignements sur des thèmes et des questions spécifiques. Pour la période de FIDA10, on a élaboré un plan d'action axé sur les priorités essentielles en matière de gestion des savoirs, incluant notamment la gestion et le partage plus systématiques des savoirs, une diffusion plus ciblée, et des plateformes de TI améliorées afin de promouvoir un meilleur accès au savoir et à l'information. En outre, une approche de la mesure de la performance en matière de gestion des savoirs est en cours d'élaboration. Ces initiatives contribueront à la réalisation, par le FIDA, de deux engagements pris au titre de FIDA10: i) mettre en œuvre une stratégie de publication visant à gérer et à partager de manière plus systématique les savoirs et l'expérience du FIDA; et ii) suivre la performance en matière de gestion des savoirs et en rendre compte.
149. Le Corps commun d'inspection des Nations Unies a fait l'éloge de la stratégie de gestion des savoirs du FIDA, à l'occasion de l'examen de la gestion des savoirs dans les organisations faisant partie du système des Nations Unies auquel il a procédé en 2016. Le projet de rapport félicite vivement le FIDA pour sa stratégie et son travail dans ce domaine, et salue ses approches de la gestion des savoirs, considérées comme les plus complètes et durables parmi les organisations similaires. Le FIDA est cité comme précurseur d'une approche pragmatique et axée sur l'action, fondée sur des objectifs d'ensemble et des domaines clés de résultats, des méthodes d'exécution et des occasions de savoirs innovantes, le tout s'inscrivant dans un cadre de résultats robuste avec des mesures du succès et des moyens de vérification clairement établis pour les activités en rapport avec les savoirs.
150. Des progrès ont également été réalisés par le biais du processus d'assurance qualité: une unité Groupe assurance-qualité réformée veille à ce que les savoirs soient recueillis et partagés dans l'ensemble des opérations du FIDA, et que la qualité d'ensemble des activités opérationnelles soit encore accrue. Deux éléments sont essentiels à cet égard: l'amélioration de la continuité et de l'apprentissage tout au long des processus d'examen (OSC et QA) aux stades du COSOP, de la note conceptuelle et de la conception, et le renforcement des liaisons entre les processus d'amélioration de la qualité (QE) et d'assurance qualité (QA). En outre, le travail sur le système d'archivage des données relatives à l'assurance qualité (QUASAR) se poursuit, offrant une plateforme de partage des savoirs ainsi qu'une organisation des tâches rationalisée.
151. La nouvelle Politique du FIDA en matière de dons a été approuvée par le Conseil d'administration en avril 2015, et les procédures de mise en œuvre ont été approuvées par la haute direction en juin 2015. L'unité du groupe d'assurance qualité (QAG) a commencé à appliquer la nouvelle politique et les procédures en juillet 2015, après l'approbation par EMC de la Note d'orientation stratégique sur les dons. D'une manière décisive, le FIDA encourage systématiquement, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique en matière de dons, la sélection concurrentielle des bénéficiaires des dons, et une attention accrue à la gestion des savoirs et la collaboration entre les divisions.

C. Intensifier la capacité financière et la gestion financière du FIDA

Renforcement de la capacité organisationnelle

152. Tout en notant les progrès déjà réalisés, la Consultation sur FIDA10 a préconisé de renforcer davantage les capacités de gestion financière des projets afin d'apporter en temps utile un appui pendant la conception et l'exécution. Le Fonds est à la croisée des chemins du point de vue de son modèle de développement: les reconstitutions des ressources de base ne peuvent plus constituer l'unique source de financement du FIDA, non seulement en raison du climat d'austérité affectant ses sources traditionnelles de financement, mais aussi en raison des plans d'expansion de ses opérations. Un nouveau modèle de développement financier est nécessaire pour permettre au FIDA de contribuer à la réalisation du Programme 2030 et de porter l'organisation à un échelon supérieur en termes d'impact d'ensemble en matière de développement.
153. À mesure que le Fonds évoluera vers des modalités innovantes de financement grâce à des sources non traditionnelles et des révisions de ses conditions de prêt, de ses produits et de leur tarification, une expansion et un renforcement de la capacité interne du FIDA en termes d'analyse du risque et de gestion financière deviendront nécessaires. Il y a là un préalable à une participation réussie à une concertation avec de nouveaux fournisseurs de capital et d'autres parties prenantes.
154. À mi-parcours de FIDA10, de solides résultats opérationnels ont été réalisés en termes de renforcement des capacités organisationnelles nécessaires pour susciter cette transformation. Le Bulletin du Président (PB/2016/02) publié en mai 2016 a réaligné le Département des opérations financières (FOD) en vue de renforcer son profil opérationnel. La Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) a été scindée pour constituer deux entités distinctes, la Division des services de gestion financière (FMD) et la Division de la comptabilité et du contrôleur (ACD), ajoutant ainsi un niveau supérieur de spécialisation et une plus grande souplesse pour atteindre et consolider les buts financiers de l'organisation. La Division des services de la trésorerie (TRE) a publié une circulaire d'information sur sa nouvelle structure organisationnelle et des informations complémentaires sont disponibles sur le Portail clients du FIDA. La fonction risque et conformité a également été renforcée par le biais d'un élargissement de son mandat.
155. Deux initiatives ont été lancées pour développer la capacité de gestion financière des projets: i) un processus précurseur d'accréditation, par le FIDA, des consultants en matière de gestion financière qui assurent, à l'heure actuelle, jusqu'à 80% de la supervision et de l'appui à l'exécution sur le terrain; ii) des ateliers, au siège et aux niveaux régional/sous-régional, et des cours d'apprentissage en ligne sur des priorités thématiques et/ou des politiques et procédures essentielles.
156. La gestion financière des projets sera encore renforcée par le transfert progressif, des ressources allouées à cette fonction et des responsabilités associées, qui passeront des divisions régionales de PMD à FMD entre 2017 et 2018. En outre, le FIDA met actuellement en place un processus d'accréditation des consultants en matière de gestion financière. Cela renforcera davantage la supervision fiduciaire, assurera un appui homogène à l'exécution, des pratiques cohérentes et des activités de conformité fiduciaire à valeur ajoutée dans l'ensemble des projets et programmes du FIDA.
157. En vue de promouvoir la connaissance de la gestion financière parmi les parties prenantes, y compris le personnel du projet et du ministère, les consultants et le personnel du FIDA, des activités sont en cours pour garantir: i) la disponibilité de versions actualisées des directives concernant les politiques et des manuels de procédures; ii) l'accès à la certification et aux matériels de formation en ligne, et

notamment un outil d'apprentissage en ligne; iii) l'organisation, dans toutes les régions, d'ateliers annuels de renforcement des capacités; et iv) une sensibilisation accrue, parmi les parties prenantes, aux politiques pertinentes en matière de gestion financière et aux produits de prêt, par le biais de la publication de notes d'orientation et de l'organisation d'activités de formation.

158. La supervision fiduciaire de toutes les opérations du FIDA et l'exécution des fonctions de gestion financière sont désormais concentrées exclusivement au sein de la Division FMD, qui veillera à ce que, d'ici la fin 2018, les opérations du FIDA bénéficient d'un appui en matière de gestion financière pleinement cohérent, transparent et disposant des ressources adéquates. Cela renforcera aussi la séparation des tâches sur le plan interne et apportera une réponse au problème persistant que constitue, pour les CPP, une charge de travail excessive.
159. La rationalisation des processus de comptabilité, d'information financière et de gestion financière a permis d'accroître l'efficacité dans l'ensemble des opérations financières. Au cours de la période de FIDA9 et actuellement dans celle de FIDA10, la rationalisation et les améliorations de l'efficacité ont principalement eu pour moteur la nécessité d'opérations financières répondant efficacement à l'évolution des responsabilités financières et fiduciaires du FIDA. Cela implique la nécessité de processus fiables et efficaces à l'appui de ces fonctions. FOD a introduit un cadre de contrôle interne pour l'information, examiné et approuvé par les auditeurs internes et les commissaires aux comptes du FIDA, assurant par là-même l'intégrité et la fiabilité des états financiers du FIDA et leur conformité avec les meilleures pratiques de comptabilité et d'audit.
160. Renforcer l'automatisation et la rationalisation du système²⁸ demeure une priorité pour assurer une information financière plus ponctuelle et précise. Parmi les réalisations significatives, on note le remplacement du système prêts et dons (SPD) par Flexcube et l'Entrepôt de données, qui ont accentué l'intégration des systèmes, offert une capacité supplémentaire d'information et réduit de façon spectaculaire les délais d'information opérationnelle et statistique dans l'ensemble des unités opérationnelles intervenant dans l'information comptable et financière.
161. L'efficacité s'est améliorée dans un autre domaine, grâce à la complète intégration du système d'états de paie avec le module financier et de voyages pour le recouvrement automatique des avances de fonds au titre de frais de voyage (par le biais des états de paie). Ce système a pratiquement éliminé toutes les activités manuelles précédemment effectuées par l'Unité des états de paie et l'Unité des voyages pour traiter le recouvrement des avances de fonds.
162. Les opérations financières du FIDA sont également appuyées par les évolutions récentes de l'architecture des TIC. Le Portail clients du FIDA apportera des avantages aux emprunteurs et aux bénéficiaires de financements du FIDA en améliorant la prestation des services, en réduisant la durée des cycles et en assurant une meilleure visibilité et un accès en temps réel aux données financières. ACD œuvre également à la mise en place d'une plateforme d'information relative aux fonds supplémentaires et aux contributions complémentaires aux reconstitutions; cette plateforme devrait être opérationnelle d'ici la fin 2017.
163. Les progrès réalisés par le FIDA sur les plans de la capacité, de l'efficacité et des processus de gestion financière ont été reconnus en 2016, lorsqu'il est devenu le premier organisme des Nations Unies à recueillir une évaluation positive sur la totalité des sept piliers requis par les nouvelles normes de la Commission européenne en matière de règlement financier. Cette reconnaissance permet un plus haut degré de fiabilité pour les procédures du FIDA, et pour ses audits de projet et externes. Le FIDA se félicite aussi de la possibilité de nouvelles formes de

²⁸ Figurant parmi les recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité du FIDA (ENI-E) et des engagements convenus énoncés dans la matrice des engagements de FIDA10.

financement, y compris les produits mixtes, compte tenu de l'évaluation dont il a bénéficié pour ses instruments financiers.

Le modèle financier du FIDA

164. Au cours de la Consultation sur FIDA10, le Fonds a poursuivi la consolidation de son prudent cadre financier sur la base du principe du flux de trésorerie durable mis en œuvre au cours de la période de FIDA9. Cette approche garantit la viabilité financière à long terme et solide du Fonds grâce à une utilisation optimale des ressources mettant fortement l'accent sur la liquidité.
165. Comme celle d'autres IFI, la stratégie d'emprunt du FIDA a été intégrée dans cette justification, et son modèle financier est en cours de reconfiguration pour prendre en compte un niveau acceptable de mobilisation financière. Le Cadre d'emprunt souverain garantit que chaque mécanisme d'emprunt soit à tout moment financièrement autonome et qu'il respecte également l'exigence globale de liquidité minimale du FIDA.

Renforcer les ressources internes du FIDA

166. Le FIDA a également renforcé ses méthodes de gestion des placements et du risque. FOD a pris un certain nombre de mesures concrètes pour améliorer la stratégie de placement du FIDA et renforcer la maîtrise des risques. TRE a diversifié l'exposition par secteur de certains portefeuilles de placement, et l'a réduite dans d'autres. Pour compenser la faiblesse sans précédent des rendements des obligations multimarchés, la note de crédit minimale prévue par la politique a été réduite de AA- à BBB pour accroître la diversification et les rendements sans accroissement matériel du risque. La possibilité d'une exposition limitée aux actions a également été introduite pour permettre de réduire la concentration de produits à revenu fixe. À ce jour, toutefois, aucune prise de participation n'est encore intervenue.
167. La gestion des liquidités a été améliorée, dans le cadre de FIDA10, pour permettre une gestion plus efficiente des besoins de liquidité à court terme. Un portefeuille de liquidités multimarchés a été créé pour fournir les fonds opérationnels nécessaires à la couverture des décaissements et pour placer les soldes de trésorerie excédentaires détenus sur les comptes bancaires. Ce portefeuille se compose d'obligations hautement cotées et liquides à court terme pour limiter le risque de taux d'intérêt, et de titres pouvant être vendus à tout moment pour répondre aux besoins opérationnels de trésorerie.
168. Afin de renforcer la maîtrise du risque, d'adopter les meilleures pratiques du secteur et de veiller à ce que les éventuelles dépréciations soient détectées en temps utile, une politique formelle de dépréciation a été instaurée pour regrouper et remplacer les dispositions connexes contenues dans les directives relatives aux divers portefeuilles de placements. Cette politique garantit l'évaluation, la reconnaissance et la mesure adéquates de la dépréciation conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), et définit les éléments objectifs et les processus de reconnaissance de la perte de valeur d'actifs financiers évalués au coût amorti et des placements financés par apport de fonds propres.
169. Le FIDA a modifié ses politiques de service de la dette, et les avantages résultant de ces changements, parallèlement à un suivi rapide du remboursement des prêts, continuent de maintenir les arriérés à un niveau institutionnel historiquement bas. En outre, le FIDA a réussi au cours des dernières années à rééchelonner des arriérés de longue date par le biais d'accords de règlement de la dette, ce qui a aussi contribué à une meilleure gestion des rentrées de prêts du FIDA. À l'heure actuelle, le montant des arriérés représente approximativement 1% du total facturé du FIDA.
170. Une provision pour dépréciation est constituée dans les comptes en cas d'incertitude quant au respect de l'échéancier initial de remboursement du principal des prêts. Au 31 décembre 2015, cette provision représentait environ 35,5 millions

d'USD en valeur nominale, soit 0,57% du solde de l'encours des prêts (6 207 millions d'USD), largement inférieure à la moyenne historique de 2,4%.

171. Outre les provisions comptables, le FIDA met en œuvre des mesures opérationnelles afin de réduire le risque d'accumulation du solde des arriérés, en s'engageant directement auprès des équipes de pays et par l'intermédiaire des responsables financiers du FIDA. En cas d'arriérés de paiement, les décaissements des prêts en retard de 75 jours sont interrompus, et le prêt est suspendu dans sa totalité.
172. La norme IFRS 9 entrera en vigueur pour les périodes annuelles à partir du 1^{er} janvier 2018. En raison de la crise financière, il est devenu essentiel de prévoir en temps utile les pertes sur créances; la section de l'IFRS 9 relative à la dépréciation a été conçue pour répondre à ce besoin.
173. Au titre de l'IFRS 9, le modèle de dépréciation deviendra prospectif, et il ne sera plus nécessaire qu'intervienne un événement déclencheur pour reconnaître une perte, puisqu'il repose sur les pertes sur créances prévues sur les instruments financiers. Cela suppose que les entités évaluent la probabilité de défaut à la date de création ou d'acquisition de l'actif sous-jacent et ensuite pendant toute la durée de vie/échéance des actifs financiers. L'évaluation devra être actualisée en permanence pour refléter les changements résultant de l'évolution du risque de crédit des instruments financiers.
174. La direction continuera d'œuvrer au renforcement de la méthodologie et des hypothèses entourant l'application de ce principe comptable, et demeurera en liaison avec les commissaires aux comptes afin de veiller à la pleine conformité avec l'IFRS 9. La direction mettra également en place les systèmes, outils et procédures nécessaires à son application en temps opportun.

D. Efficience accrue de la prestation des services

Modernisation des systèmes de communication et des TI

175. La Division des technologies de l'information et des communications (ICT) continue de se focaliser de façon plus pointue sur l'efficience et l'excellence dans la prestation de services, et sur l'adoption de technologies améliorées de l'information et des communications pour promouvoir l'automatisation et la mise en œuvre d'efficacités institutionnelles. ICT participe pleinement à la réalisation des engagements de FIDA10 et a déjà exécuté quelques initiatives clés. Elle a développé son partenariat avec les divisions opérationnelles et pris l'initiative de systèmes essentiels de gestion financière assortis d'outils de TI spécifiques convenant à une IFI moderne.
176. Par le biais d'une décentralisation intelligente, ICT met en œuvre des solutions économiques et efficaces pour les ICO. Actuellement appliquées dans 39 bureaux, ces solutions permettent au personnel de travailler de manière sûre et efficace indépendamment de sa situation géographique. En outre, les solutions mobiles font désormais partie des éléments standard de la productivité du FIDA, puisqu'il dispose de la stratégie et de l'infrastructure nécessaires pour que le personnel puisse maintenir de façon sûre la productivité du bureau en travaillant sur des dispositifs mobiles.
177. La division ICT a changé de focalisation, et son action stratégique vise maintenant à fournir les moyens requis par les activités fondamentales du FIDA en s'engageant dans des initiatives appuyant directement l'éventail complet des opérations de prêts et dons du FIDA. L'accent est mis, en particulier, sur l'appui systématique à la focalisation sur les résultats tout au long du cycle du projet, par le biais du projet de Système de gestion des résultats opérationnels (ORMS), l'une des diverses grandes initiatives institutionnelles en cours avec PMD. On prévoit que la mise en œuvre des outils du CMR alignera davantage le FIDA sur les normes d'autres banques multilatérales de développement tout en améliorant l'efficience,

par exemple en automatisant la saisie des résultats en temps réel à partir de n'importe quel point géographique et en rationalisant la communication des résultats. Le projet sera exécuté en plusieurs phases, en commençant par la création d'un cadre logique en ligne, auquel fera suite un outil de supervision en ligne, ce qui permettra d'éliminer les examens parallèles de la qualité pour la supervision et les rapports d'achèvement.

178. Un nouveau processus en ligne d'appui à l'établissement des rapports d'achèvement de projet est également prévu; il délèguera aux divisions régionales les notations des rapports d'achèvement. En outre, au cours de la période couverte par le Plan à moyen terme (PMT), les activités technologiques pour les TI programmatiques (y compris la technologie pour le développement) continueront d'appuyer l'évaluation de l'impact et d'accélérer l'adoption de technologies dans les projets du FIDA.
179. L'accès à l'information concernant la gestion des données a été enrichi par l'intégration de données disparates du FIDA grâce au concept d'entrepôt centralisé de données, permettant l'utilisation en temps réel par toutes les parties prenantes des données institutionnelles clés. On peut citer comme exemple important la récente Plateforme des pages de pays et la nouvelle série de rapports concernant les contributions et le portefeuille de projets du Fonds.
180. Dans la perspective de 2017 et au-delà, les données recueillies dans le nouvel ORMS produiront des tableaux de bord pour la gestion des opérations, et permettront de disposer, d'un seul coup d'œil, d'une vue d'ensemble de la performance du portefeuille du FIDA.
181. Le FIDA sera à bref délai l'une des rares IFI capables de conduire en ligne la totalité de ses rapports opérationnels avec les emprunteurs, les bénéficiaires et autres partenaires. Ce résultat a été rendu possible grâce au développement de plateformes sûres, modernes et polyvalentes, tournées vers l'extérieur, par l'intermédiaire du Portail clients du FIDA. Le Portail est en cours de lancement et les premières phases d'exécution sont prévues pour le premier trimestre 2017. Son achèvement est attendu pour la fin de 2019. Ce projet pluriannuel offrira aux emprunteurs et aux bénéficiaires des financements du FIDA une prestation de services améliorée, une réduction de la durée des cycles, et des données plus visibles et mieux accessibles. En outre, cette plateforme phare raccourcira le cycle des décaissements des prêts et dons, améliorera la gestion des processus relatifs aux prêts et dons et, à l'avenir, jouera le rôle d'interface pour de nombreuses opérations entreprises par le FIDA avec des partenaires extérieurs.
182. ICT continuera aussi de porter son attention sur l'analyse des activités et le développement de solutions pour rationaliser les processus opérationnels institutionnels dans une perspective d'efficacité opérationnelle et d'efficience administrative accrue.

Installations, voyages, passation des marchés et autres services d'appui

183. En 2015, le FIDA a obtenu, pour la gestion de son siège, une certification platine décernée par le programme Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), devenant ainsi la première entité des Nations Unies, au plan mondial, à obtenir ce niveau de certification, le plus élevé. En outre, la neutralité climatique a été réalisée par l'acquisition de réductions d'émissions certifiées pour compenser ses émissions.
184. Des améliorations ont aussi été réalisées en termes d'efficience dans la prestation des services administratifs. La Division des services administratifs (ADM) a rationalisé les directives administratives institutionnelles, en y intégrant des dispositions spéciales concernant la délégation de pouvoirs aux ICO. Il s'agit notamment d'une actualisation des procédures sur les plans de la passation des marchés, de la gestion des archives, et de la propriété.

185. L'utilisation d'un nouveau contrat de voyage global a permis de nouvelles efficiences; il inclut des dispositions rendant possible la décentralisation de la billetterie pour les bureaux de pays. ADM a mis en place, à ce jour, la décentralisation de la billetterie dans 11 pays: Kenya, Zambie, Mozambique, Éthiopie et République-Unie de Tanzanie (Afrique orientale et australe); Guatemala, Pérou, État Plurinational de Bolivie et Brésil (Amérique latine et Caraïbes); Ghana (Afrique de l'Ouest et du Centre); et Viet Nam (Asie et Pacifique). Là où la billetterie décentralisée est appliquée, les ICO peuvent tirer parti de services améliorés disponibles dans le pays, de systèmes informatisés, et de billets achetés localement à un moindre coût, spécialement pour les voyages au départ des pays où se trouvent les ICO. ADM prévoit de mettre en place la décentralisation de la billetterie dans d'autres pays où une agence de voyages est disponible.

E. Affinement de la structure de gouvernance du FIDA

186. Faisant fond sur les débats qui ont eu pour cadre la cent onzième session du Conseil d'administration, en avril 2014, à propos de l'évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions des ressources du FIDA, la Consultation sur FIDA10 a examiné les questions relatives à la structure de gouvernance du FIDA et à la participation et la représentation des États membres du FIDA aux processus de gouvernance et aux consultations sur les reconstitutions. Les membres de la Consultation sont convenus qu'il conviendrait de revoir le système des Listes, en particulier du point de vue de la représentation effective des États membres au sein des organes directeurs du FIDA, ainsi que la durée des cycles de reconstitution, et a entériné la proposition de constitution d'un groupe de travail chargé d'aborder certains aspects du processus de reconstitution et certaines questions de gouvernance.
187. Prenant pour base la recommandation contenue dans le Rapport de la Consultation sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA²⁹, le Conseil des Gouverneurs a constitué le Groupe de travail ad hoc sur la gouvernance (WGG) en février 2015. Conformément à son mandat, le Groupe de travail devait rendre périodiquement compte au Conseil d'administration et soumettre un rapport sur les résultats de ses délibérations et sur ses éventuelles recommandations au Conseil d'administration en décembre 2016 en vue de sa soumission à la quarantième session du Conseil des gouverneurs, en février 2017, pour entérinement, et afin que ces résolutions puissent être adoptées, s'il y a lieu.
188. Un consultant international en matière de gouvernance, recruté pour aider le WGG dans ses délibérations, a présenté son rapport final au Groupe de travail en avril 2016. S'appuyant sur ce rapport et sur une analyse complémentaire, le WGG a présenté ses conclusions et recommandations au Conseil d'administration en décembre 2016. Le WGG est parvenu à un consensus pour renoncer, à l'heure actuelle, à porter à quatre ans la durée des cycles de reconstitution, tout en convenant que cette proposition pourrait faire l'objet d'un nouvel examen à l'avenir. S'agissant, par ailleurs, de la pertinence du système des Listes, les membres sont convenus de la nécessité d'une représentation accrue de certains des pays les moins avancés de la Liste C au sein des organes directeurs du FIDA.
189. La question de l'élaboration de Principes de conduite à l'intention des représentants au Conseil d'administration du FIDA a été examinée à plusieurs reprises au cours des dernières années, notamment à la suite de l'une des recommandations contenues dans l'ENI-E de 2013. Il avait été décidé, dans ce contexte, que le sujet serait soumis à l'examen des Coordonnateurs et amis. À l'issue de débats approfondis, le Conseil d'administration a approuvé, en décembre 2016³⁰, les Principes de conduite à l'intention des représentants au Conseil d'administration du FIDA. Il s'agit là d'une décision fondamentale pour le FIDA, étant donné que la

²⁹ Voir GC 38/L.4/Rev.1

³⁰ EB 2016/119/R.44.

définition de Principes de conduite à l'intention des personnes siégeant au Conseil d'administration est conforme aux bonnes pratiques internationales. Ces Principes renforceront davantage la gouvernance et la réputation du Fonds, ce qui devrait, par conséquent, accroître la confiance du public envers les mandants et parties prenantes du Fonds.

V. Conclusions et perspectives pour 2017 et 2018

190. Dans l'ensemble, de solides résultats ont été atteints sur l'ensemble des engagements de FIDA10, consolidant les progrès réalisés au cours de la période de FIDA9. Le FIDA est profondément conscient de l'ampleur des défis auxquels il doit faire face dans le nouveau contexte du développement mondial. Pour donner aux États membres les moyens d'atteindre les buts ambitieux auxquels ils ont souscrit au titre du Programme 2030, le FIDA doit poursuivre son évolution et sa transformation, en s'appuyant sur les progrès déjà réalisés, de manière à proposer un leadership mondial dans la lutte pour l'élimination de la pauvreté rurale. Il faut, pour que cela se produise, que le FIDA ait les moyens financiers d'assumer son rôle.
191. Le RARI et le RIDE du FIDA, les évaluations externes et l'IAI de FIDA9 fournissent tous une démonstration des progrès remarquables en cours concernant l'impact du FIDA en matière de développement, et la mesure de cet impact. Pour l'avenir, le FIDA s'efforcera, avec l'appui constant de ses États membres, non seulement de réaliser les engagements de FIDA10, mais aussi de poursuivre la transformation et l'élargissement de son impact afin de devenir un acteur mondial de premier plan dans la réalisation des ODD – et plus particulièrement ceux qui visent à l'élimination de la pauvreté et de la faim (ODD 1 et ODD 2).

Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9: synthèse des enseignements tirés et prochaines étapes

1. Un aspect essentiel de FIDA9 était la réorientation de la méthode de mesure des résultats: le FIDA est passé de la mesure d'un produit – le nombre de bénéficiaires – à la mesure d'un impact – le nombre de personnes libérées de la pauvreté. Pour la Neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), le Cadre de mesure des résultats (CMR) prévoyait un objectif de 80 millions de "personnes libérées de la pauvreté". Cette approche était sans précédent parmi les institutions financières internationales (IFI); en effet, alors que les CMR mesuraient les résultats au niveau de l'impact, ils n'utilisaient pas ces résultats pour estimer l'impact global des IFI elles-mêmes. Aucune IFI n'avait jamais appliqué une approche systématique sur l'ensemble du portefeuille, ni tenté d'agrégation à l'échelle institutionnelle.
2. Il a été reconnu, à l'époque, que cet objectif de 80 millions de personnes n'était pas fondé sur des données empiriques rigoureuses. C'est pourquoi des ressources ont été investies, dans le cadre de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 (IAI/FIDA9), pour:
 - explorer des méthodes d'évaluation de l'impact;
 - mesurer, autant que possible, les résultats et l'impact des activités financées par le FIDA; et
 - résumer les enseignements tirés et recommander des méthodes rigoureuses permettant d'évaluer, pour un coût raisonnable, l'impact des interventions du FIDA³¹.
3. Les travaux menés sur ces thèmes ont permis de dégager des informations précieuses sur l'impact récent du FIDA, sur la meilleure manière d'évaluer l'impact et sur la méthode la plus efficace que le FIDA puisse appliquer pour évaluer l'impact de ses futures opérations.

Quelle est la meilleure manière de mesurer l'impact?

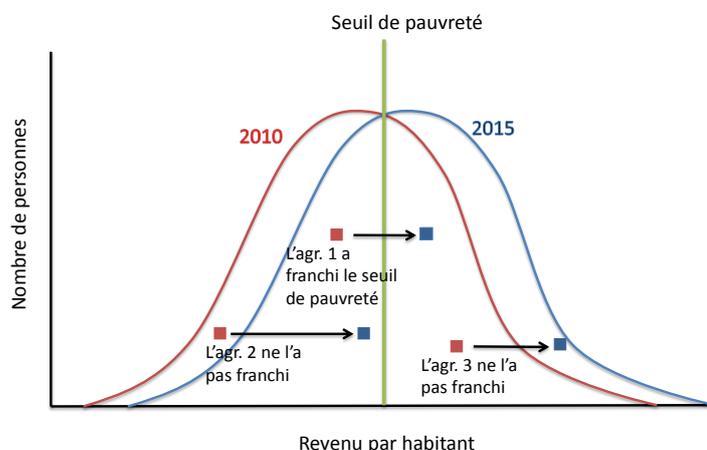
4. La mesure de l'impact des projets de développement peut relever du défi. Idéalement, il conviendrait de démarrer avec deux groupes, identiques en tous points sauf un: le groupe participant est la cible du projet, alors que le groupe témoin ne l'est pas. Les données concernant chaque groupe doivent être collectées *ex ante*, c'est-à-dire avant la mise en œuvre de l'intervention, car cela facilite l'identification d'un groupe témoin qui soit aussi semblable que possible au groupe participant. Les indicateurs choisis pour mesurer l'impact doivent prendre en compte les objectifs du projet et la théorie du changement, ainsi que les objectifs du Cadre stratégique du FIDA. Après achèvement, l'impact du projet est défini comme la différence entre les deux groupes en termes de revenu ou d'autres indicateurs pertinents. Cet aspect doit être planifié avant le démarrage des projets, pour que l'impact puisse être évalué à l'achèvement.
5. Étant donné que le FIDA n'appliquait pas cette méthode lors des reconstitutions précédentes, l'évaluation de l'impact de FIDA9 a nécessité de revenir en arrière pour construire des données sur les projets proches de l'achèvement. Cette démarche a suscité toute une série de problèmes, car il a fallu générer des données qui n'étaient pas requises auparavant.
6. En 2012, le FIDA s'est engagé à répondre à la nécessité d'évaluer son impact de façon plus rigoureuse en fixant plusieurs objectifs. Il s'est ainsi engagé à ce que 90 millions de personnes bénéficient des services issus des projets soutenus par le FIDA entre 2010 et 2015, et à ce que 80 millions de ces personnes soient libérées de la pauvreté. Toutefois, il est rapidement devenu clair que l'indicateur

³¹ Voir EB 2012/107/INF.7: Méthodes d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA9, paragraphe 6 du Résumé.

"personnes libérées de la pauvreté", à des fins de mesure de la performance des projets, était imparfait.

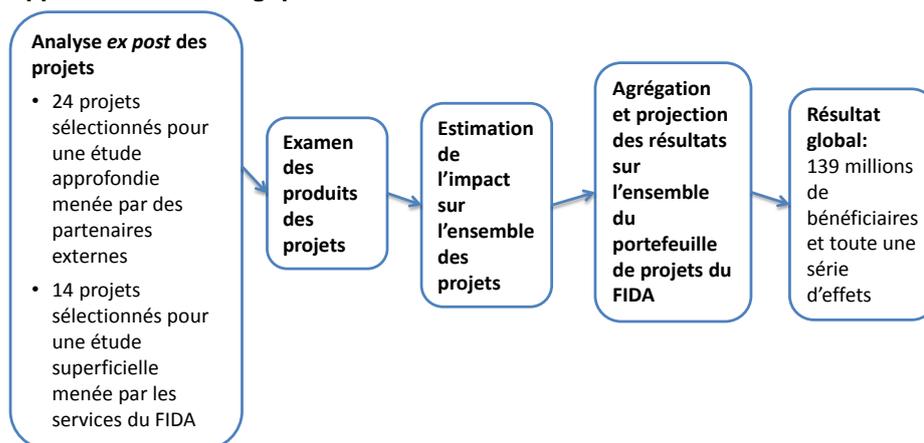
Graphique 1

De nombreux cas de réussite ne sont pas mis en évidence par l'indicateur « personnes libérées de la pauvreté »



7. Le graphique 1 illustre les limites de cette méthode. La réduction de la pauvreté est une mesure discrète fondée sur un seuil de pauvreté clairement défini, quoique quelque peu arbitraire. À gauche de la ligne représentant le seuil de pauvreté se situent les agriculteurs considérés comme pauvres et à droite, ceux qui sont considérés comme "non pauvres". L'hypothèse est que la courbe de distribution pour 2010 présente la situation initiale d'une population cible sur la base d'un indicateur qui est, dans ce cas, le revenu par habitant. Le projet fait évoluer les bénéficiaires dans un sens positif, comme illustré par la courbe de distribution pour 2015. En moyenne, la population bénéficiaire se trouve dans une situation plus favorable. Mais envisageons le cas de trois agriculteurs, qui bénéficient tous d'une augmentation de leur revenu. En 2010, l'agricultrice numéro 1 se situe au-dessous du seuil de pauvreté. En 2015, le projet a suffisamment amélioré son bien-être pour la faire passer au-dessus du seuil de pauvreté. Étant donc "libérée de la pauvreté", elle est comptabilisée dans l'évaluation d'impact sur la base de cet indicateur. L'agriculteur numéro 2 démarre avec un revenu beaucoup plus faible que l'agricultrice 1, mais bénéficie d'une amélioration plus grande de son bien-être. Pourtant, comme il n'a pas franchi le seuil de pauvreté, il n'est pas pris en compte par un indicateur de réduction de la pauvreté. Le projet apporte aussi une aide à l'agricultrice numéro 3, mais comme elle n'était pas considérée comme pauvre avant le projet, l'amélioration dont elle bénéficie ne la fait pas entrer dans la catégorie des personnes "libérées de la pauvreté". On voit bien que cet indicateur ne rend pas compte des progrès – même considérables – enregistrés par les agriculteurs qui n'ont pas franchi le seuil de pauvreté.
8. Qui plus est, cette focalisation sur le seuil de pauvreté néglige l'importance d'autres objectifs stratégiques du FIDA. Par exemple, cet indicateur ne tiendrait pas compte d'une intervention qui améliore la résilience d'un ménage en limitant son exposition aux risques et en l'empêchant de basculer dans la pauvreté, puisque cette intervention ne libère pas le ménage de la pauvreté.
9. Compte tenu de ces limites, outre le décompte des personnes libérées de la pauvreté, l'IAI/FIDA9 a entrepris de procéder à une évaluation plus systématique et plus globale de l'impact des prêts et dons du FIDA (graphique 2). Tout d'abord, elle a sélectionné un échantillon de projets du FIDA en cours ou achevés entre 2010 et 2015, destiné à représenter le portefeuille des activités menées par le FIDA pendant cette période.

Graphique 2
Approche méthodologique de l'IAI/FIDA9



10. Toutes les évaluations de l'impact ayant été conçues *ex post*, elles sont sujettes aux limites que cela comporte en termes de qualité du groupe témoin et des données. Parmi les quelque 200 projets achevés sur la période 2010-2015, 24 ont été sélectionnés pour une évaluation de l'impact menée par des partenaires externes (études approfondies) et 14 pour une analyse par le personnel du FIDA (études superficielles). Les projets ont été sélectionnés de manière à composer un groupe représentatif du portefeuille sur l'ensemble des régions³².
11. Ces projets ont d'abord été examinés pour en déterminer les produits. En comparant le groupe participant au groupe témoin, on a estimé l'effet moyen des projets au regard de certains indicateurs. Ces estimations de l'impact des projets ont ensuite été agrégées pour évaluer les effets globaux, et projetées sur l'ensemble du portefeuille du FIDA, de façon à montrer l'impact estimé des projets du FIDA selon des indicateurs clés, de manière générale, mais aussi par type de projet. C'est ce résultat qui a servi à l'estimation du nombre total de bénéficiaires tirant des avantages des projets appuyés par le FIDA.

Quelles ont été les conclusions de l'évaluation de l'impact?

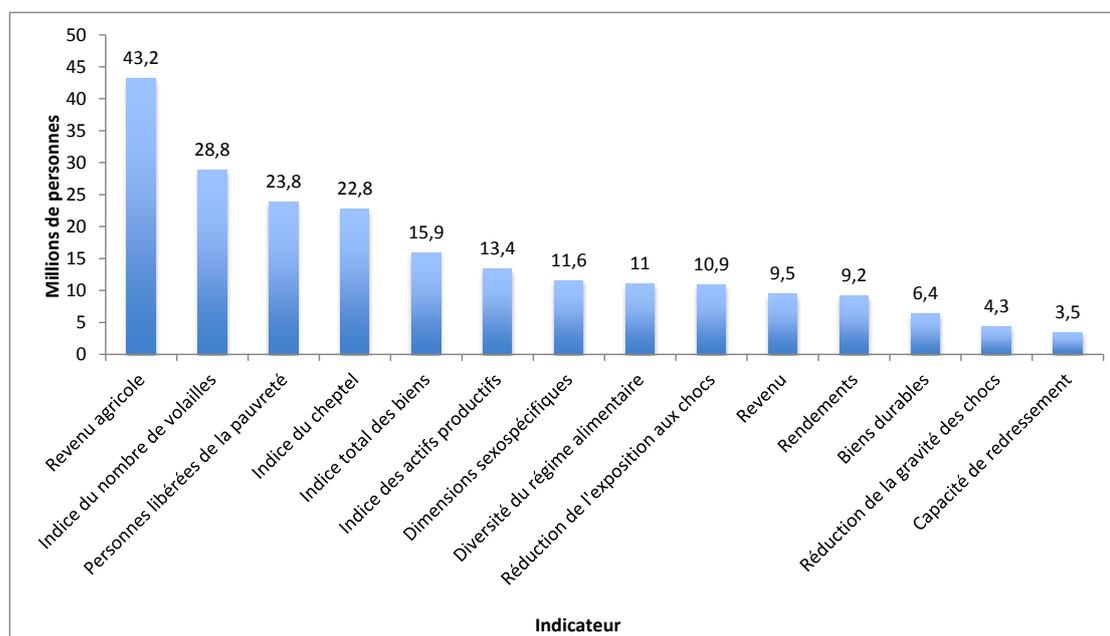
12. Pour l'ensemble des projets clôturés et en cours pendant la période 2010-2015, l'évaluation a montré que 139 millions de personnes et 24 millions de familles avaient, à ce jour, bénéficié des projets du FIDA. La gamme des activités ciblant ces bénéficiaires a été conçue pour améliorer de manière générale le bien-être de la population rurale pauvre. On compte, parmi ces personnes, 18 millions d'emprunteurs actifs et 26,6 millions d'épargnants volontaires, ce qui met en lumière la focalisation du FIDA sur l'inclusion financière. De nombreux paysans ont été formés aux pratiques agricoles, dont 4,4 millions aux techniques de production végétale, 1,6 million à la production animale et 1,4 million à la gestion des ressources naturelles. L'amélioration des activités agricoles a été encouragée, de sorte que de meilleures pratiques de gestion des terres sont aujourd'hui appliquées sur 5 millions d'hectares. Ces données permettent de penser que les investissements du FIDA dans la population rurale donnent des produits significatifs.
13. Le graphique 3 va au-delà des produits en élargissant les estimations à l'impact obtenu par l'ensemble du portefeuille du FIDA. Les estimations montrent que pour 43,2 millions de bénéficiaires, les revenus agricoles ont augmenté de manière significative, que pour 28,8 millions d'entre eux, le nombre de volailles possédées a augmenté, et enfin que 22,8 millions d'éleveurs ont pu accroître leur cheptel. Naturellement, il existe un certain degré de chevauchement des avantages entre les personnes, mais les résultats montrent que les avantages sont importants et

³² Deux des 24 études approfondies n'ont pas été achevées en temps utile et ont donc été exclues de l'analyse.

généralisés, avec une forte probabilité que pratiquement tous les bénéficiaires reçoivent quelques avantages.

Graphique 3

Projections du nombre de bénéficiaires des projets du FIDA, par indicateur, 2010-2015



14. En dépit des limites inhérentes à la mesure du nombre de personnes libérées de la pauvreté, l'IAI pour FIDA9 fournit une estimation de cet indicateur qui repose sur la distribution d'un indice des avoirs reflétant les biens durables possédés par la population bénéficiaire. Avec cette méthode, on estime que les investissements du FIDA réduisent la pauvreté d'un degré compris entre 5,6 et 9,9%; les seuils de pauvreté pris pour référence sont fixés au 40^e et au 60^e centiles de la distribution des biens durables. Ces résultats concordent avec les estimations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), qui évalue l'impact en termes de réduction de la pauvreté à un taux compris entre 5 et 7%, ainsi qu'avec les estimations obtenues pour les programmes de transferts d'argent, de l'ordre de 3 à 7%. On peut estimer que, au total, comme le montre le graphique 3, ce sont quelque 23,8 millions de personnes qui ont été libérées de la pauvreté.

Quels enseignements ont été tirés?

15. L'IAI/FIDA9 a permis au FIDA de tirer d'importants enseignements, qui lui permettront d'accomplir un programme axé sur les résultats:
- i) Les futures évaluations de l'impact devraient être choisies et structurées de manière à optimiser l'apprentissage. Il faudra pour cela sélectionner à dessein les projets offrant des possibilités d'apprentissage maximales, plutôt que de choisir de manière aléatoire les projets qui représenteront l'ensemble du portefeuille. Les critères de sélection devront être notamment les suivants: a) approches innovantes; b) potentiel de reproduction à plus grande échelle; c) manque évident de données factuelles; et d) types de projets communs à de multiples pays, fondés sur des approches similaires, par exemple projets de filières.
 - ii) Le FIDA devrait se concentrer sur la mise au point d'un ensemble exhaustif d'indicateurs correspondant à ses trois objectifs stratégiques et à son but premier. Pour promouvoir l'apprentissage, il est important de sélectionner et d'analyser des indicateurs répartis tout au long de la chaîne causale, reflétant la théorie du changement qui sous-tend un projet.

- iii) Créer un programme d'évaluation de l'impact suppose un examen systématique du portefeuille visant à comprendre l'impact potentiel des projets financés par le FIDA et à recenser les lacunes dans les données démontrant le succès de ces projets.
 - iv) Les projets doivent être dotés, dès leur conception, de solides cadres logiques et de systèmes robustes de suivi et d'évaluation, afin de pouvoir formuler la théorie du changement du projet, de recenser les indicateurs proposés de cette théorie, et de prendre note des moyens de vérification.
 - v) Le FIDA doit mettre l'accent sur l'évaluation *ex ante* de l'impact. Cette approche rend plus probable une attribution correcte de l'impact aux investissements du FIDA, et renforce l'apprentissage.
 - vi) Le programme d'évaluation de l'impact du FIDA doit s'appuyer sur un processus multiacteurs et participatif. Il est essentiel que la collaboration entre les équipes de recherche, les unités de gestion de projet, le personnel du FIDA et les organismes d'exécution soit mise en place dès le départ pour que le projet et l'évaluation de son impact se déroulent de façon satisfaisante et efficace.
16. Les enseignements qui ressortent de l'IAI/FIDA9 ont de profondes conséquences pour le FIDA et pour la manière dont il mesure l'impact de son investissement dans la population rurale. Le Fonds a intégré ces enseignements à ses travaux concernant FIDA10 (2016-2018): il a ainsi approuvé le Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement (*Development Effectiveness Framework – DEF*), qui renforce l'orientation du Fonds sur les résultats. Le DEF encourage toute une série d'actions – de la formation à l'amélioration des systèmes de gestion des résultats – en vue de renforcer la mesure des résultats et, partant, la redevabilité et les enseignements tirés des projets. Cette approche globale aidera le FIDA à s'améliorer constamment et lui permettra de réaliser de meilleurs projets, fondés sur des données factuelles.
17. Pour FIDA10, le DEF remplace l'indicateur "nombre de personnes libérées de la pauvreté" par des indicateurs plus pertinents, reliés au but premier (nombre de personnes bénéficiant d'une mobilité économique accrue) et aux trois objectifs stratégiques (nombre de personnes ayant vu s'améliorer leur production, leur accès aux marchés et leur résilience) qui figurent dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Les indicateurs sélectionnés remédient aux problèmes posés par l'indicateur de la pauvreté d'une part parce qu'ils sont globalement pertinents au regard du portefeuille du FIDA, du fait qu'ils reflètent les objectifs et le but stratégiques du FIDA et, d'autre part, parce qu'ils sont définis d'une façon assez générale pour pouvoir rendre compte des avantages procurés par une large gamme de projets. Les cibles, pour ces indicateurs, sont fondées sur un examen systématique du portefeuille du FIDA, en rapport avec ce que fait le FIDA dans ses projets. Cette approche permet de dépasser la portée étroite de l'indicateur "personnes libérées de la pauvreté" et comporte des cibles fondées sur un examen du portefeuille, afin de s'assurer d'une évaluation correcte des grands ensembles d'incidences du Fonds.
18. En procédant ainsi, le FIDA prend des mesures qui permettent de faire progresser le programme axé sur les résultats qu'il a entamé il y a dix ans. Ce faisant, le Fonds pourra non seulement mieux comprendre l'impact de ses investissements, mais aussi générer des connaissances qui lui permettront de favoriser le bien-être de la population rurale de manière encore plus efficace.

Rapport sur les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10 et situation à ce jour

1. Le présent rapport rend compte de l'état d'avancement, au 30 septembre 2016, de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). La direction du FIDA suit chaque trimestre les progrès accomplis au regard des engagements pris de manière à cerner les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre et à les atténuer. Il est à noter que, selon les informations transmises, 49 (89%) des 55 engagements se déroulent comme prévu et que 6 (11%) rencontrent des difficultés minimales, auxquelles les départements qui en sont responsables s'emploient à remédier. Sur les six engagements rencontrant des difficultés minimales, celles-ci sont, pour cinq d'entre eux, liées à l'efficacité et à l'efficience institutionnelles du FIDA et, pour le dernier, au cadre financier.

Tableau 1

Récapitulatif de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10

Domaine	Total produits	Exécution conforme (vert)	Conforme avec difficultés minimales (jaune)	Problèmes majeurs (rouge)
Vision stratégique et rôle du FIDA	1	1 (100%)	-	-
Efficacité et efficience opérationnelles	24	24 (100%)	-	-
Efficacité et efficience institutionnelles	21	16 (76%)	5 (24%)	-
Système de mesure des résultats pour FIDA10	4	4 (100%)	-	-
Cadre financier	5	4 (80%)	1 (20%)	-
Total (pourcentage du total)	55	49 (89%)	6 (11%)	-

Tableau 2

Consultation sur FIDA10: sélection de grands jalons eu égard aux engagements du FIDA vis-à-vis du Conseil d'administration

Axe de travail	Total jalons	Exécution conforme (vert)	Conforme avec difficultés minimales (jaune)	Problèmes majeurs (rouge)
Cadre stratégique du FIDA 2016-2025	3	3 (100%)	-	-
Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)	5	5 (100%)	-	-
Cadre d'emprunt souverain	3	3 (100%)	-	-
Mise à jour des informations sur la stratégie d'engagement auprès des pays à revenu intermédiaire	2	1 (50%)	1 (50%)	-
Total (pourcentage du total)	13	12 (92%)	1 (8%)	-

Tableau 3

Rapport détaillé sur la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10

Autoévaluation par la division concernée: Vert= exécution conforme – Jaune = conforme avec difficultés minimales – Rouge = non conforme

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
1. Vision stratégique et rôle du FIDA					
	1. 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 systématiquement axé sur l'innovation, la gestion des savoirs et 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.	Département de la stratégie et des savoirs (SKD)	- Décembre 2015	Vert	Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration en février 2016. Deux séminaires informels sur le Cadre stratégique ont eu lieu en 2015 (le 30 juin et le 7 octobre). Le Cadre stratégique a repris les commentaires formulés par les représentants lors des séminaires informels, ainsi que ceux des groupes internes et externes (organisations paysannes, peuples autochtones).
2. Efficacité et efficience opérationnelles					
53 Innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle	2. Mettre en place un processus de reproduction à plus grande échelle reposant sur une série d'outils, de partenariats (notamment avec les IFI), 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.	Département gestion des programmes (PMD)	- Décembre 2015	Vert	Un nouveau cadre opérationnel sur la transposition des résultats à plus grande échelle, neuf notes thématiques destinées à guider le processus de transposition dans certaines thématiques clés et dix notes de pays concernant la transposition dans différents contextes de pays ont été présentés au Conseil d'administration en décembre 2015. Des sessions de formation ont été organisées lors des ateliers régionaux et des journées d'apprentissage de PMD, et se renouvelleront pendant toute la période couverte par FIDA10. Le FIDA est moteur de la transposition à plus grande échelle au sein de la communauté de pratique du développement agricole et rural, regroupant donateurs, fondations, groupes de réflexion et experts indépendants de la transposition à plus grande échelle, qui échangent des idées concernant les approches novatrices et la transposition à plus grande échelle de l'impact sur le développement.
	3. Définir une approche de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle dans la totalité des rapports de conception de projet.	PMD	- En cours - Chaque année dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Vert	La reproduction à plus grande échelle fait partie des critères d'examen des prêts et dons par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC), ainsi que dans le processus d'assurance qualité (QA). C'est aussi un critère requis pour les investissements au stade de la QA, et une approche de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle doit être définie dans la totalité des rapports de conception de projet.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
Adaptation au changement climatique	4. La totalité des rapports de conception de projet intègrent l'adaptation au changement climatique.	Division environnement et climat (ECD)	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	L'échéance pour cet engagement est fixée à décembre 2018. Depuis le début de FIDA10, la totalité des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et des notes de stratégie de pays intègrent l'adaptation au changement climatique. Examen régulier au stade de la QA (par le groupe assurance qualité [QAG]).
	5. Mettre en œuvre un plan en dix points pour la prise en compte systématique des questions climatiques.	ECD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Des axes de travail ont été mis en place pour chacun des dix points et font l'objet d'un suivi.
	6. Continuer à élargir la base des ressources consacrées au financement climat, en mobilisant des ressources additionnelles auprès de sources traditionnelles et de nouvelles parties prenantes.	ECD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Le FIDA a été accrédité par le Fonds vert pour le climat. Le FIDA a été désigné comme organisme pilote pour la sixième reconstitution des ressources du Fonds fiduciaire du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), et de son programme pilote intégré en faveur de la sécurité alimentaire et de la résilience en Afrique subsaharienne, ce qui permettra au FIDA de programmer des financements multilatéraux pour les questions d'environnement et de climat dans huit pays africains et de développer considérablement le programme du FEM.
	7. Passer en revue les travaux du FIDA dans le domaine du changement climatique, notamment le programme ASAP.	ECD	- 2015	Vert	L'Overseas Development Institute a mené, en 2015, un examen externe de l'ASAP, dont les résultats ont été communiqués aux donateurs et aux représentants au Conseil d'administration. La direction a préparé une réponse, et des actions de suivi sont actuellement entreprises. Un groupe de travail, constitué en 2015, a préparé une proposition pour la deuxième phase de l'ASAP (ASAP2). Cette proposition a été soumise au Conseil d'administration en septembre 2016, et il a été convenu que des modifications devraient être apportées au programme dans sa deuxième phase. Il a été demandé que le cadre de mesure des résultats soit révisé pour ASAP2, et que le projet soit de nouveau soumis pour approbation au Conseil en décembre 2016. Le document sur l'intégration de la problématique du climat dans les programmes financés par le FIDA a été approuvé par le Conseil en septembre 2016, et une version actualisée sera présentée pour information après la vingt-deuxième Conférence des Parties (COP22) à Marrakech.
Amélioration de l'impact sur la nutrition	8. La totalité des COSOP évaluent la situation en matière de nutrition et précisent en quoi et dans quelle mesure les objectifs stratégiques du COSOP se rattachent à l'amélioration de la nutrition et vice versa.	PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Exécution conforme au regard de cet indicateur. Tous les nouveaux COSOP comprennent une évaluation de la situation nutritionnelle, grâce à l'assistance de l'équipe nutrition de l'Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles (OPE). En 2016, les sept COSOP approuvés à ce jour tiennent compte des questions de nutrition.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
	9. 33% des rapports de conception de projet tiennent compte des questions de nutrition (avec des objectifs, des activités et des indicateurs explicites en matière de nutrition).	PTA	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Exécution conforme au regard de cet indicateur, en bonne voie d'atteindre l'objectif pour FIDA10, avec l'aide de l'équipe nutrition de l'OPE. À ce jour, en 2016, sur 9 nouveaux projets, 6 sont considérés comme tenant compte des questions de nutrition.
	10. Élaborer un Plan d'action relatif à la nutrition, présentant une feuille de route assortie de cibles et d'échéances qui décrit la façon dont le FIDA s'emploiera à intégrer les questions de nutrition, prévoyant notamment d'expérimenter un indicateur servant à mesurer la diversité alimentaire dans le cadre du SYGRI et d'utiliser les examens à mi-parcours des projets.	PTA	- Mi-2015	Vert	Le plan d'action a été achevé en 2015 et en est actuellement à sa phase de mise en œuvre.
Partenariats public-privé-producteurs (4P)	11. Définir les bonnes pratiques pour la collaboration à venir avec le secteur privé; élaborer de nouveaux instruments financiers et de nouvelles pratiques commerciales pour mobiliser dans la durée des cofinancements plus abondants en faisant appel aux investissements privés.	PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Une note d'instructions pratiques sur la conception de 4P dans les projets de filières agricoles a été rédigée et est en cours de diffusion. Une "boîte à outils" sur le développement des filières a également été préparée en 2015. La Division des politiques et du conseil technique (PTA) appuie des programmes de pays et des projets dans les cinq régions afin d'intégrer les approches et les instruments au sein de la conception des projets, de façon à mobiliser des financements additionnels auprès du secteur privé au travers de projets financés par des prêts et dons du FIDA. PMD a préparé une présentation sur la mobilisation de financements en faveur de l'agriculture paysanne, et l'a utilisée à des fins de formation et de partage des savoirs.
	12. 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.	PTA	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	En 2014, PTA a obtenu l'approbation du Conseil d'administration pour un don du FIDA de 2,3 millions d'USD, destiné à financer des services de négociation de 4P, au sein du portefeuille du FIDA, dans cinq pays sélectionnés dans différentes régions. Des composantes relatives à l'accès aux marchés et à la participation du secteur privé sont présentes, à différents degrés, dans la plupart des projets du FIDA. L'approche 4P tient une place de premier plan dans un nombre croissant de projets de développement de filière.
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	13. S'engager à atteindre ou dépasser les 15 indicateurs du plan UN-SWAP ³³ .	PTA	- 2017	Vert	En cours. Le FIDA a continué de progresser dans l'application du plan UN-SWAP et avait, en décembre 2015, atteint ou dépassé 11 des 15 indicateurs. Cet engagement est en bonne voie d'être atteint d'ici fin 2017.
	14. Au moins 15% des conceptions de projet visent une véritable transformation dans les rapports entre les sexes	PMD	- En cours - Chaque année	Vert	Examen régulier au stade l'assurance qualité pour les projets d'investissement. Scores de QA élaborés avec PTA et QAG. En bonne

³³ Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
	(note = 6) et au moins 50% intègrent pleinement la dimension de l'égalité entre les sexes (note = 5).		dans le RIDE		voie d'atteindre la cible pour FIDA10.
	15. Conduire un examen de la mise en œuvre de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	PTA	- 2015	Vert	L'examen à mi-parcours a été réalisé en 2015 et présenté au Conseil d'administration en septembre 2016; des consultations ont été menées en présence de personnel de l'ensemble du FIDA ainsi que d'équipes de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Programme alimentaire mondial (PAM) chargées de la problématique hommes-femmes, ainsi que de plusieurs représentants permanents. Les conclusions de cet examen ont donné naissance à un itinéraire en cinq points pour l'intégration de l'égalité des sexes, qui a été présenté à l'équipe de gestion de PMD, et approuvé à l'unanimité par le Conseil.
	16. Assurer le suivi de la part des dépenses de personnel et du temps de travail consacrée aux questions de parité entre les sexes.	Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD)	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Une méthodologie a été mise au point avec BOD pour déterminer les engagements à prendre concernant le personnel et les activités en rapport avec la problématique hommes-femmes durant la préparation du budget ordinaire. Cette méthode est en cours de mise en œuvre et sera améliorée avec l'expérience.
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	17. Définir, dans la totalité des COSOP, une approche spécifique de la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national qui soit cohérente avec le programme du FIDA dans chaque pays.	PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Les procédures opérationnelles concernant les stratégies de pays, approuvées en août 2016, imposent d'inclure dans le COSOP une section qui précise la stratégie de participation à l'élaboration des politiques. Ces procédures prévoient aussi l'évaluation de la concertation sur les politiques dans l'examen <i>ex post</i> des résultats du COSOP. PTA appuie le processus de conception de tous les COSOP pour veiller à ce qu'ils formulent une approche de la concertation sur les politiques au niveau national; et OSC examine tous les COSOP avant leur présentation au Conseil d'administration. À fin septembre 2016, sept COSOP avaient été soumis au Conseil d'administration. Ils définissent tous une approche spécifique et appropriée en matière de contribution à l'élaboration des politiques au niveau national
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale	18. Définir tous les trois ans 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.	SKD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Les priorités de l'institution pour 2015 ont été approuvées par OMC fin 2014 et reprises dans le rapport de la Consultation sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA. En 2015, une Division de l'engagement et de la recherche à l'échelle mondiale a été créée au sein de SKD, suivie, début 2016, par une Division engagement mondial, savoirs et stratégie (GKS). Trois priorités institutionnelles en matière de concertation sur les politiques à l'échelle mondiale ont été proposées sur la base du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et des enseignements tirés de concertations récentes. Ces priorités, avalisées par OMC en février 2016, couvriront la période FIDA10, et sont reprises dans le plan à moyen terme (PMT) du FIDA. En mai 2016, GKS a rédigé

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
					un document d'orientation concernant la concertation menée par le FIDA sur les politiques à l'échelle mondiale, qui a été soumis à l'examen du Comité exécutif de gestion (EMC) et qui est consacré au renforcement et à la rationalisation des efforts du FIDA dans ce domaine. Ce document recense en outre plusieurs plateformes clés pour 2016-2017 ainsi que des alliances et partenariats importants pour faire progresser la réalisation du programme du FIDA en la matière.
	19. 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.	SKD / COM	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	SKD, en coopération avec la Division de la communication (COM), met en œuvre un programme de publications stratégiques, qui comprend le Rapport sur le développement rural, une nouvelle série d'études, et des publications reprenant l'analyse de l'expérience du FIDA. Ce programme est fortement axé sur une distribution stratégique, très ciblée. SKD et COM élaborent des outils d'orientation pour le personnel, à partir des directives existantes de COM sur la publication, conformément aux délégations de pouvoirs, qui autorisent les directeurs habilités à approuver les contenus publiés. Outre le lancement de publications stratégiques spécifiques, ces divisions aident l'ensemble du personnel à accentuer l'aspect stratégique de leurs activités de publication afin d'atteindre le public ciblé.
Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST)	20. Inclure une approche de la CSST dans 50% des COSOP.	PMD/SKD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	L'inclusion de références à une approche Sud-Sud dans le nombre visé de COSOP sera assurée sur la période FIDA10 grâce à une coordination et une vérification internes appropriées durant le processus de formulation et d'approbation des COSOP. Les nouvelles instructions opérationnelles relatives aux COSOP et le modèle y afférent comprennent une section visant à ce qu'une analyse adéquate et un examen des opportunités de participation à la coopération Sud-Sud soient présentés de façon homogène dans chaque stratégie de programme de pays (SKD). Systématiquement inclus dans l'examen d'OSC.
Différenciation plus marquée des approches en fonction des pays	21. Soumettre à l'approbation du Conseil d'administration une stratégie propre à encadrer l'action du FIDA dans les pays présentant des situations 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 Comité de la sécurité alimentaire mondiale), et en prenant en considération les recommandations issues de l'évaluation effectuée par IOE.	PMD	- Décembre 2016	Vert	La stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité a été présentée au Conseil d'administration en avril 2016. Présentée au Comité de l'évaluation en octobre 2016 et au Conseil d'administration en décembre 2016, cette stratégie s'inspire du document d'orientation. Élaborée à partir de multiples consultations internes, elle est en concordance avec les idées et initiatives internationales sur le sujet – émanant notamment de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement (BafD), du Comité sur la sécurité alimentaire mondiale, du New Deal pour l'engagement dans les États présentant des situations de fragilité, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Sommet humanitaire mondial). Elle intègre les principales recommandations figurant dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), ainsi que les

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
					commentaires sur le document d'orientation formulés par le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation.
	22. Élaborer des procédures d'assistance technique remboursable (ATR) et développer l'outil d'ATR de manière à répondre à la demande des États membres.	PMD	- Achevée - Chaque année dans le RIDE	Vert	De nouvelles procédures opérationnelles ont été élaborées et approuvées par EMC en septembre 2016 à la suite du travail accompli par le personnel des divisions régionales, de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS), de PTA, du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM), du Bureau du Conseiller juridique (LEG) et de QAG. EMC a avalisé la proposition visant à faire le point sur l'application de ces procédures dans les six à douze mois.
	23. Mettre en œuvre des approches d'intervention diversifiées en fonction des différents contextes nationaux tout en renforçant la coopération Sud-Sud et en suivant la performance dans ce domaine.	PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Le Fonds a élaboré une stratégie d'intervention dans les États présentant des situations de fragilité, et actualisé son approche vis-à-vis des pays à revenu intermédiaire. Ces deux documents représentent la vision globale de l'approche que le FIDA appliquera pour opérer dans des contextes de pays différenciés, qui fera l'objet d'un document en 2017. Par ailleurs, le FIDA a révisé ses procédures relatives aux stratégies de pays pour y inclure une meilleure mesure des résultats et les principaux engagements institutionnels, notamment la CSST.
	24. Communiquer au Conseil d'administration des informations actualisées sur la stratégie d'engagement du FIDA auprès des PRI.	PMD	- Avril 2016	Vert	À la session d'avril 2016 du Conseil d'administration, il a été convenu d'adopter une approche globale à l'égard des thèmes divers, mais interdépendants, relatifs aux situations de fragilité, au SAFF, aux PRI et à la décentralisation, avec le projet de préparer un document unique montrant comment ces thèmes sont imbriqués et sous-tendent la méthode adoptée par le FIDA pour ajuster ses opérations en fonction du contexte des différents pays. Une vue d'ensemble de cette approche globale a été présentée au Conseil d'administration, pour information, en septembre 2016. Un document de synthèse sur les futurs plans et orientations dans les quatre domaines mentionnés (y compris la CSST) sera communiqué aux États membres en mai 2017 de façon à contribuer aux délibérations de fond relatives à FIDA11, ainsi qu'au Conseil d'administration en septembre 2017.
	25. Aider le Conseil d'administration à rechercher et appliquer des moyens d'améliorer le SAFF.	PMD	2016	Vert	À la réunion du 10 juin du groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFF, les membres ont approuvé le plan de la direction visant à revoir la formule de calcul du SAFF selon une méthode en deux étapes. Durant la première phase (juin-décembre 2016), la direction réexamine les variables composant la formule, et pendant la deuxième phase (janvier-avril 2017), elle se penche sur les exposants associés aux variables. À la réunion du 20 septembre 2016 du groupe de travail, la direction a présenté une analyse des variables qui pourraient renforcer l'accent mis sur la pauvreté rurale dans cette formule. À cette fin, le groupe de travail a avalisé la proposition visant à inclure une variable relative à la vulnérabilité. Le groupe de travail a en outre réaffirmé qu'il préférerait exclure la variable "évaluation des politiques et institutions nationales" (CPIA) de la composante "performance du pays" de la

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
					formule, et a avalisé la proposition de la direction visant à classer les éléments CPIA concernés au sein d'une évaluation révisée de la performance du secteur rural. La direction présentera au Conseil d'administration, en décembre 2016, un document d'orientation retraçant le travail accompli sur l'examen du SAFF.
3. Efficacité et efficience institutionnelles					
Perfectionner le modèle et les instruments d'exécution des opérations	26. Viser à obtenir un ratio de cofinancement moyen de 1/1,2; suivre les résultats en la matière et en rendre compte, par source de cofinancement (nationale et internationale, publique et privée) et par type de pays (PRI et pays à faible revenu).	PMD/PRM	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Cible à appliquer sur la période 2016-2018. Source d'information: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS).
	27. Mettre au point une approche opérationnelle pour la mobilisation de cofinancements.	PMD/PRM	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Des documents définissant le processus de cofinancement ont été publiés.
	28. Suivre la performance en matière de gestion des savoirs et en rendre compte.	PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Jaune	Examen en cours, compte rendu dans le RIDE en 2016. Plusieurs mécanismes existent pour suivre la mise en œuvre de la gestion des savoirs dans les projets de prêts et dons, y compris la supervision, ainsi que l'analyse des rapports sur l'état d'avancement des projets et des dons. La nouvelle politique du FIDA en matière de dons accorde une grande importance au fait que les savoirs acquis à l'occasion de ses activités financées par des dons soient systématiquement exploités et diffusés. Deux indicateurs sont inscrits dans le cadre de résultats relatif à la politique de don, en vue de suivre: i) le pourcentage des dons assortis d'un plan et d'un budget de gestion des savoirs au stade de l'assurance qualité; et ii) le pourcentage des projets financés par des dons ayant obtenu une note de 4 ou plus pour la gestion et le partage des savoirs dans les rapports d'activités des dons. GKS a élaboré un plan d'action pour la mise en œuvre de la gestion des savoirs durant FIDA10, pour approbation par OMC. L'un des produits est l'élaboration d'une méthode permettant d'évaluer l'application de la gestion des savoirs et d'en rendre compte. Ce produit sera livré début 2017. (SKD)
	29. Analyser ou 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.	PMD	- 2017	Vert	Suite aux informations actualisées sur la présence du FIDA dans les pays, qui ont été présentées au Conseil d'administration en avril 2016, et aux conclusions et recommandations de l'ENI d'IOE sur la décentralisation, un plan institutionnel de décentralisation est en cours d'élaboration pour FIDA10 et au-delà; il sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. Sur la base des enseignements tirés de la décentralisation menée au FIDA, il présentera une approche

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
60	<p>30. Mettre en place 10 nouveaux bureaux de pays pour en porter le nombre à 50 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.</p>	PMD/Département des services institutionnels (CSD)	<p>- Fin 2018 - Chaque année dans le RIDE</p>	Vert	<p>plus cohérente et harmonisée de la présence du FIDA dans les pays.</p> <p>Les bureaux de pays opérationnels sont actuellement au nombre de 40; trois nouveaux bureaux ont été ouverts en 2016 en Chine, en Côte d'Ivoire et au Maroc. Le nouveau Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA, présenté au Conseil d'administration en décembre 2016, porte sur la consolidation et le renforcement des bureaux existants, sur l'ouverture d'un petit nombre de nouveaux bureaux et sur la fermeture de quelques bureaux inutilisés, en vue d'atteindre, en régime de croisière, un nombre stable d'environ 45 bureaux de pays.</p> <p>Avec un personnel de plus en plus déployé à l'échelle mondiale, le développement des capacités et le perfectionnement du personnel (national et international) des bureaux de pays sont des aspects essentiels. Le Plan de décentralisation institutionnelle comprend des dispositions visant à faire en sorte que le personnel ait les capacités techniques et managériales, ainsi que la motivation, pour accomplir son travail.</p> <p>Bien que l'ENI sur la décentralisation ait montré que celle-ci ne pouvait pas se faire à coûts constants, la direction va continuer à appliquer des mesures d'économies, comme l'élimination des chevauchements au siège, afin de limiter les coûts supplémentaires résultant de l'application du Plan de décentralisation institutionnelle. (Unité d'appui sur le terrain [FSU], PMD).</p>
	<p>31. Poursuivre l'amélioration du système d'assurance qualité (QA), afin de renforcer la qualité initiale des projets.</p>	QAG	<p>- En cours - Chaque année dans le RIDE</p>	Vert	<p>Le QAG a été restructuré en octobre 2015, et le nouveau chef de ce groupe, ainsi qu'un spécialiste de la QA, sont entrés en fonction en septembre 2015.</p> <p>QAG s'emploie à développer davantage les procédures d'examen des COSOP, des prêts et des dons, tant au stade de la note conceptuelle (OSC) que de la conception finale (QA), afin d'assurer la continuité et de favoriser l'apprentissage. Les liens entre OSC, l'amélioration de la qualité (QE) et QA sont en cours de resserrement, conjointement avec PTA. Le système d'archivage des données relatives à l'assurance qualité (QUASAR) continue d'offrir une plateforme pour le partage des savoirs et la rationalisation des flux de travail; son développement se poursuit, avec l'inclusion des dons et des COSOP en sus des prêts; et il est prévu de relier les trois étapes de la conception du projet: notes conceptuelles à OSC, conception complète au stade QE et conception finale au stade QA.</p> <p>En ce qui concerne les dons, même si la nouvelle politique et ses procédures d'application ne sont pleinement entrées en vigueur qu'en janvier 2016, leur exécution avait commencé en juillet 2015 avec l'approbation par EMC de la note d'orientation stratégique sur les dons pour 2016; EMC a approuvé cette note pour 2017 en juin 2016.</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
					Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique et des procédures en matière de dons, QA encourage systématiquement une sélection concurrentielle des bénéficiaires des dons et une attention accrue pour la gestion des savoirs et la collaboration entre les divisions.
	32. 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.	Bureau du Président et du Vice-Président (OPV)	- Avril 2015	Vert	La Politique révisée du FIDA en matière de financement sous forme de dons a été approuvée par le Conseil d'administration en avril 2015 (QAG). QAG a commencé à mettre en œuvre la nouvelle politique et ses procédures d'application en juillet 2015, avec l'approbation par EMC de la note d'orientation stratégique sur les dons pour 2016. Cette approche stratégique des dons figure également dans le PMT 2016-2018. (QAG) (PRM)
	33. 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 du personnel sur la construction de partenariats, mettre en œuvre les outils élaborés au titre de cette stratégie et intégrer la création de partenariats dans les processus opérationnels de base.	PRM	- Fin 2018 - Chaque année dans le RIDE	Vert	Le mandat du groupe de travail technique interdépartemental sur la stratégie en matière de partenariat a été prolongé sur la période couverte par FIDA10, sous la supervision de OMC. Deux sessions de formation ont été organisées en 2016.
Renforcement des capacités en matière de gestion financière et d'évaluation des risques	34. Utiliser un système adapté pour mesurer le coût total des principaux processus opératoires grâce à une affectation plus précise des dépenses de personnel aux activités auxquelles elles se rattachent.	BOD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Jaune	Un outil essentiel a été élaboré pour aider la direction à maîtriser les coûts: il s'agit d'un système conçu sur mesure, expérimenté durant FIDA9, qui permet de déterminer avec plus de précision le coût de la réalisation des processus et activités opérationnels clés. Pour FIDA10, un groupe de travail interdépartemental progresse sur la question du passage des groupes de résultats aux piliers de résultats stratégiques, qui permettra d'affiner cette approche en assignant un coût à des produits institutionnels clairement définis. À titre de transition, le projet de budget pour 2017 affichera les coûts par grande catégorie de produits.
	35. Renforcer les capacités de gestion financière et les processus de contrôle du FIDA, en prenant en considération le Cadre d'emprunt souverain. 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 multimodal que le FIDA est résolu à appliquer.	Département des opérations financières (FOD)	- Fin 2015 - Chaque année dans le RIDE	Vert	Les postes de responsable de la gestion des risques et de la conformité et de responsable de la liquidité de la trésorerie ont été pourvus. Un examen de la gestion de l'investissement des fonds supplémentaires est en cours. Le FIDA (FOD) a mené des consultations avec la Banque mondiale et avec la FAO pour s'inspirer de leur expérience eu égard au rassemblement de fonds au sein d'un mandat d'investissement global. L'installation de Flexcube et de l'entrepôt de données améliore les capacités des systèmes et facilite l'établissement de rapports. (FOD-CFS/Division des services de trésorerie [TRE]) TRE a été restructurée et renforcée avec l'adjonction de l'Unité de planification et d'analyse financières. Le réalignement, en cours, de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) accroîtra encore les capacités et le contrôle en matière de gestion financière. Pour renforcer FOD, CFS a été séparé en deux nouvelles divisions: i) la Division de la comptabilité et du Contrôleur; et ii) la Division des

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
62					<p>services de gestion financière (FMD).</p> <p>Grâce à cette nouvelle structure, FOD pourra relever les futurs défis qui se présenteront et tirer parti des opportunités qu'offre le modèle financier évolutif du FIDA. La nouvelle structure permettra en outre à FOD de se positionner comme un partenaire financier plus stratégique vis-à-vis des divisions et départements du FIDA, et en particulier de PMD.</p> <p>L'installation de Flexcube et de l'entrepôt de données améliore les capacités des systèmes et facilite l'établissement de rapports ainsi qu'un contrôle efficace des données relatives aux prêts et dons et aux contributions (suivi des reconstitutions et des fonds supplémentaires).</p> <p>En 2016, le FIDA est devenu la première organisation des Nations Unies à faire l'objet d'une évaluation positive au regard de chacun des sept piliers prévus par les nouvelles normes du Comité de l'évaluation. Il est ainsi permis de recourir davantage aux procédures, audits de projet et audits externes du FIDA. Le FIDA se félicite en outre de pouvoir accéder à de nouvelles formes de financement, dont les produits mixtes, compte tenu de l'évaluation des instruments financiers.</p>
	36. Superviser la gestion financière du FIDA, notamment la décentralisation des fonctions financières dans les bureaux de pays et le contrôle de la gestion financière des projets, et faire en sorte que des ressources suffisantes soient affectées dans le cadre du processus budgétaire pour assurer un contrôle financier rigoureux.	CSD, BOD, FOD, PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Jaune	<p>Il reste à définir un plan global de décentralisation, en particulier la nature et la portée de la décentralisation de la gestion financière, y compris la hiérarchie officielle des responsabilités. En septembre 2016, IOE a publié un examen préliminaire de la décentralisation menée au FIDA. Toutes les divisions ont soumis des commentaires. Ceux-ci constitueront un apport précieux pour CSD et PMD, qui continueront à diriger l'élaboration du plan de décentralisation avec le soutien de BOD. Un système informatique devrait être mis au point pour appuyer ce processus.</p> <p>FSU collaborera avec BOD et FOD en vue de poursuivre la délégation des fonctions budgétaires aux bureaux de pays, conformément à la stratégie de décentralisation du FIDA. La région Asie et Pacifique (APR) fait actuellement l'objet d'un essai pilote, et la sélection d'une deuxième région est envisagée.</p> <p>Le réalignement de FOD, la création de FMD, le transfert du contrôle financier de PMD à FOD, et l'accréditation de consultants ont commencé; leur déploiement bénéficie du soutien de BOD et de la Division des Ressources humaines (HRD).</p>
Gestion dynamique des ressources humaines	37. 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.	HRD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Jaune	<p>Parmi les Vice-Présidents adjoints, 50% sont des femmes et 66,7% des membres de l'équipe dirigeante proviennent d'États des Listes B ou C. La proportion de l'effectif du FIDA (directeurs, personnel du cadre organique et consultants) provenant des États membres des Listes B et C se monte à 46,3%.</p> <p>Aux postes P-5 et au-dessus, la proportion globale de femmes est de</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
					<p>26,5%.</p> <p>Un plan d'action pour l'égalité hommes-femmes au FIDA est en cours de rédaction; il appuiera les engagements du FIDA au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP).</p> <p>Les aspects relatifs à la parité hommes-femmes et à la diversité ont été intégrés dans les politiques des ressources humaines et dans le cadre de compétences du FIDA.</p> <p>Des quotas hommes-femmes et de diversité ont été instaurés dans le processus de recrutement compétitif du personnel.</p> <p>Le Conseil des nominations et des promotions examine chaque recommandation du panel menant les entretiens, en vue de vérifier que les politiques en matière d'équilibre hommes-femmes et de diversité géographique sont respectées.</p> <p>Des stages de sensibilisation aux notions de parité entre les sexes et des programmes de perfectionnement des cadres sont organisés à l'intention du personnel et des responsables. Au sein des sessions de formation et de la certification qui sont destinées aux membres des jurys de sélection, les techniques d'entretien concernant les compétences comprennent notamment des composantes relatives à la problématique hommes-femmes.</p>
	38. 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.	HRD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	<p>L'examen de la politique des ressources humaines se poursuit, particulièrement eu égard aux changements en cours dans les conditions de service des membres du cadre organique et des fonctionnaires de rang supérieur, conformément à l'Assemblée générale des Nations Unies. Suivant le calendrier recommandé par l'Assemblée générale, une première phase, portant sur le rapatriement, la réinstallation et les indemnités de terrain est entrée en vigueur au 1^{er} juillet 2016; une deuxième tranche, concernant l'adoption d'un barème unifié pour les traitements et indemnités doit être mise en œuvre le 1^{er} janvier 2017; les autres changements, relatifs aux allocations d'éducation, sont en cours d'examen. De vastes campagnes d'information se poursuivent afin de communiquer les nouvelles dispositions à toutes les parties prenantes, tant au siège du FIDA que dans les bureaux de pays. Des travaux sont en cours pour améliorer la présentation et l'accessibilité des procédures d'application des RH grâce à un moteur de recherche spécialement conçu à cette fin.</p> <p>La mise en œuvre des décisions de l'Assemblée générale a entraîné une profonde modification des systèmes informatiques de RH et a donné à HRD l'occasion d'entreprendre un examen détaillé des pratiques de RH visant à automatiser et intégrer les différents modules disponibles en ligne. Les nouvelles fonctionnalités comprennent un portail d'applications en ligne, un système de recrutement intégré, des</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
					applications en libre service permettant aux membres du cadre organique de solliciter des allocations d'éducation et des congés dans les foyers, des flux de travail automatisés pour la paye permettant de calculer et de verser les indemnités de réinstallation, les indemnités de terrain et les prestations de fin de contrat. Les travaux se poursuivent en outre en vue d'améliorer le système de sélection, d'administration et d'évaluation des consultants, et de mettre en place une nouvelle interface d'échange d'informations avec la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. (CSD)
	39. Améliorer la politique de ressources humaines et le soutien apporté en matière de renforcement de la présence dans les pays.	HRD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	<p>La révision, en cours, des politiques et systèmes est axée sur les bureaux de pays.</p> <p>Mobilité: un essai de mobilité structurée est actuellement mené à titre pilote au sein de PMD, en vue de construire un processus de mobilité fonctionnelle et géographique efficacement géré, compatible avec le plan de décentralisation du FIDA et tenant compte de l'évolution des besoins du Fonds par suite du renforcement de la présence dans les pays. La plupart de ces opportunités de mobilité innovantes sont offertes au personnel des ICO pour lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances ainsi que de l'expérience dans différents départements, fonctions et affectations.</p> <p>Un examen approfondi est en cours au sujet de la décentralisation des questions de RH dans les bureaux de pays, et une proposition y afférente est à l'étude.</p> <p>Perspectives de carrière. Le Programme pilote de développement des attributions s'inscrit dans le cadre des efforts du FIDA pour renforcer les perspectives de carrière de ses fonctionnaires recrutés au niveau national. HRD a également mis en œuvre un programme cadre de perfectionnement professionnel destiné à aider les membres du personnel à gérer leur carrière. Ce cadre a été lancé durant la réunion mondiale du personnel de février 2016, et le personnel des bureaux de pays a pu suivre des sessions thématiques spécifiques.</p> <p>Formation: la formation du personnel des bureaux de pays demeure une priorité. Des sessions de formation en face à face continuent d'être dispensées dans les bureaux de pays sur divers aspects, tels que: le stress et la gestion des conflits, le développement de l'esprit d'équipe, la gestion d'équipes restreintes et isolées, les techniques d'entretien et de présentation, et les interventions orales non préparées. La récente révision des services de formation linguistique dispensée au siège du FIDA s'est concentrée sur l'accroissement de l'offre à l'intention du personnel des bureaux de pays; celui-ci pourra ainsi bénéficier de cours de langue à distance et virtuels proposés par une grande société de formation linguistique professionnelle. (CSD)</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
	40. Renforcer la planification stratégique du personnel en poursuivant notamment le remplacement des consultants par du personnel technique.	BOD	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Un examen fonctionnel du plan stratégique pour le personnel (SWP) et des capacités de développement organisationnel au FIDA a été mené à bien; les éléments nécessaires à son renforcement et à sa mise en œuvre proposée ont été recensés dans le cadre du SWP 2017.
Mise à niveau des systèmes informatiques et de communication	41. Perfectionner les systèmes de TIC pour favoriser la simplification des processus opératoires.	TIC	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	<p>La Division des technologies de l'information et des communications (ICT) continue à appuyer et à encadrer les initiatives visant à rationaliser les processus du Fonds.</p> <p>En 2016, ICT a achevé le déploiement de solutions améliorées dans 39 bureaux de pays, afin que le personnel puisse travailler en toute sécurité et efficacité quelle que soit son affectation. ICT a aussi déployé une solution de gestion des appareils mobiles qui permet au personnel de maintenir sa productivité de façon sécurisée sur les appareils mobiles. Deux importantes initiatives en cours, et en bonne voie d'achèvement, au niveau institutionnel vont considérablement rationaliser les processus institutionnels. La première de ces initiatives, le système de gestion des résultats opérationnels, permettra au FIDA de se mettre au diapason des autres banques multilatérales de développement (BMD) tout en réalisant des gains d'efficacité, par exemple en automatisant la collecte des résultats en temps réel à partir de n'importe quel site et en rationalisant le compte rendu des résultats. La seconde, le Portail clients du FIDA (ICP), fournira à ses emprunteurs et bénéficiaires une prestation de services de meilleure qualité, une réduction des délais au sein du cycle des projets, une meilleure visibilité des données ainsi qu'un accès plus aisé à celles-ci, tout en raccourcissant les délais de décaissement des prêts et dons, en améliorant la gestion des processus afférents aux prêts et dons et en jouant le rôle d'interface pour une grande partie des transactions entre le FIDA et ses partenaires externes. (CSD)</p> <p>La mise en œuvre du nouveau portail pour les emprunteurs du FIDA, initiative impliquant plusieurs divisions, procurera aussi un important avantage stratégique au FIDA, qui cherche à être considéré comme un partenaire de choix en matière de financement du développement. (FOD)</p>
Amélioration des systèmes de passation des marchés, de gestion des installations et de gestion des voyages	42. Appliquer les directives révisées en matière de passation des marchés et de contrats institutionnels.	Division des services administratifs (ADM)	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Des directives révisées concernant les contrats institutionnels ont été publiées au premier trimestre 2013 et des directives révisées pour la passation des marchés, au quatrième trimestre 2015. Les contrats institutionnels font l'objet d'un suivi régulier visant à contrôler leur conformité avec les directives en la matière. Le pouvoir de passer des marchés d'un montant peu élevé a été délégué aux directeurs de division, et l'usage qui en est fait est surveillé attentivement. Suite à cette délégalation en faveur des directeurs de division, ADM explore maintenant les possibilités de déléguer à certains bureaux de pays le pouvoir de passer des marchés à concurrence de 10 000 EUR. (ADM)

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
66	43. Renouveler la certification "écoconstruction" LEED en obtenant au minimum le niveau "or".	ADM	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Après avoir soumis un dossier de recertification LEED, le FIDA a obtenu le niveau de certification Platine au titre de ce programme dans la catégorie "Bâtiments existants: fonctionnement et maintenance". Le FIDA est la première organisation des Nations Unies à obtenir le niveau de certification le plus élevé. ADM continuera de vérifier que le FIDA reste en conformité avec ce certificat, notamment en alignant et en intégrant les exigences LEED et écologiques dans les contrats passés avec les fournisseurs, afin d'être pleinement préparé pour une éventuelle recertification en 2020. Des réunions sur le programme LEED et les exigences écologiques se tiennent chaque mois à l'appui de ce processus. En outre, le FIDA accueillera la réunion annuelle du Groupe de travail des Nations Unies sur la gestion de la durabilité. Conformément au principe consistant à suivre, réduire et compenser ses émissions, le FIDA a compensé ses émissions inévitables pour 2014. À la Vingt-et-unième Conférence des Parties de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21), le FIDA s'est vu attribuer le statut d'institution climatiquement neutre. (ADM)
	44. Améliorer le système de gestion des voyages en rationalisant les procédures.	ADM	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Vert	Durant l'année 2016, le système de gestion des voyages a été amélioré, grâce à l'introduction de nouveaux gains d'efficacité (lien automatisé entre les modules voyages et paye), sur le budget d'investissement. D'autres gains d'efficacité ont été mis en œuvre grâce au nouveau contrat de gestion des voyages. En outre, une billetterie décentralisée a été mise en place dans les divisions Amérique latine et Caraïbes (LAC) (État plurinational de Bolivie, Brésil, Guatemala et Pérou), Afrique orientale et australe (ESA) (Éthiopie, Kenya, Mozambique, République-Unie de Tanzanie et Zambie), et Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) (Ghana). La mise en œuvre doit se poursuivre dans une sélection d'autres bureaux de pays. (CSD)
Gouvernance	45. Épauler le groupe de travail inter-Consultation, composé de membres issus de toutes les listes, chargé d'examiner la question de la gouvernance et de rendre compte, à la quarantième session du Conseil des gouverneurs, en 2017, des résultats de ses délibérations et des recommandations formulées à ce sujet.	Bureau du Secrétaire (SEC)	- 2017 - Comptes rendus réguliers au Conseil d'administration	Vert	Le groupe de travail <i>ad hoc</i> sur la gouvernance (WGG) a été créé en février 2015. Depuis sa première réunion, le 14 avril 2015, au cours de laquelle ont été élus le président et les vice-présidents (Présidence: Argentine, Vice-présidences: Indonésie et Royaume-Uni), il a tenu cinq autres réunions, ainsi que plusieurs réunions et consultations informelles avec les représentants des Listes et la direction du FIDA. Les délibérations du WGG ont été consignées dans des documents de synthèse des réunions, présentés au Groupe de travail, et dans des rapports de situation soumis au Conseil d'administration. Sur la base du rapport présenté en avril 2016 par le consultant sur la gouvernance, le WGG a examiné plusieurs propositions concernant le système de listes et d'autres questions relatives aux reconstitutions des ressources du FIDA, et a atteint un consensus sur certaines questions ayant trait aux reconstitutions. Les débats vont se poursuivre sur le

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
					<p>système de listes.</p> <p>Le WGG se réunira à nouveau pour finaliser le rapport à soumettre au Conseil d'administration en décembre 2016, en vue de sa soumission à la quarantième session du Conseil des gouverneurs, en février 2017.</p>
Efficiences administrative	46. Améliorer le ratio du programme de prêts et dons rapporté aux dépenses administratives effectives en le portant à 8,2 d'ici à 2018 et poursuivre les efforts entrepris pour améliorer l'efficacité du modèle opérationnel.	BOD	<ul style="list-style-type: none"> - En cours - Chaque année dans le RIDE 	Jaune	<p>Comme indiqué dans le rapport de la Consultation sur FIDA10, le Fonds peut envisager des emprunts supplémentaires, pour autant que cela soit sans effet sur le budget administratif, jusqu'à un programme de prêts et dons (PPD) de 3,5 milliards d'USD. Toutes les ressources programmées seront allouées <i>via</i> le SAFF, et tous les emprunts contractés pour financer le PPD au-delà de 3,0 milliards d'USD devront se faire à budget administratif constant.</p> <p>Dans le but d'accroître l'efficacité du modèle opérationnel, un objectif global de 3,2 milliards d'USD a été fixé pour le PPD sur FIDA10, et de 1,5 milliard d'USD pour 2017, dans le contexte d'une hausse minimale du projet de budget pour 2017.</p> <p>Comme convenu avec le Conseil d'administration, le FIDA surveillera différents ratios d'efficacité des dépenses administratives vis-à-vis du PPD et du programme de travail, ainsi que du portefeuille géré par dollar dépensé, pour obtenir une vision globale plus complète.</p> <p>L'examen du Cadre de mesure des résultats (CMR) pendant FIDA10 continuera de suivre les indicateurs d'efficacité de niveau 5 et d'explorer des mesures supplémentaires pour l'avenir, dans le contexte des piliers du Cadre stratégique.</p>
4. Système de mesure des résultats pour FIDA10					
	47. 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.	SKD	<ul style="list-style-type: none"> - En cours - Chaque année dans le RIDE 	Vert	Le RIDE rend compte chaque année au Conseil d'administration et à son Comité de l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux cibles fixées dans le CMR.
	48. Décider avec le Conseil d'administration toute mise à jour éventuelle du cadre de mesure des résultats, sur la base des résultats de FIDA9, des conclusions de l'examen à mi-parcours des questions relatives à l'égalité des sexes, d'autres conclusions issues d'évaluations, et du cadre des objectifs de développement durable approuvé.	SKD	- Fin 2015	Vert	SKD élabore une proposition d'actualisation du CMR, en tenant compte des délais nécessaires à la transition des groupes de résultats aux piliers de résultats, et en réexaminant les indicateurs au niveau de l'impact et les cibles associées (par exemple, l'indicateur du nombre de personnes libérées de la pauvreté). Le cadre de suivi de SDG sera probablement achevé fin 2016 ou début 2017. Par conséquent, le CMR révisé sera soumis au Conseil d'administration en décembre 2016.
	49. Mettre en œuvre une stratégie d'évaluation de l'impact diversifiée comprenant des évaluations <i>ex post</i> de l'impact rigoureuses (au moins 9), des essais comparatifs aléatoires	SKD	<ul style="list-style-type: none"> - En cours - Chaque année dans le RIDE 	Vert	Une proposition a été formulée à partir des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9. Cette proposition, qui est exposée dans le cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
	et synthèses de données, et des méta-études.				développement, a été approuvée par la direction et sera présentée au Conseil d'administration en décembre.
	50. Donner au Conseil d'administration des informations détaillées sur la méthodologie employée pour estimer le nombre de personnes libérées de la pauvreté, et lui préciser le nombre d'évaluations d'impact à effectuer durant la période couverte par FIDA10.	SKD	- Automne 2015	Vert	Le rapport de synthèse des enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact pour FIDA9 a été présenté au Conseil d'administration en avril 2016; il comprenait des recommandations générales au sujet de FIDA10. Des recommandations spécifiques ont également été formulées et sont consignées dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), qui sera présenté au Conseil d'administration pour examen en décembre 2016. En outre, la méthode de mesure de l'impact est intégrée aux nouveaux indicateurs d'impact qui feront partie du CMR révisé, et les cibles afférentes aux nouveaux indicateurs d'impact seront présentées oralement au Conseil d'administration en décembre 2016.
5. Cadre financier					
Perspectives de financement à envisager pour le FIDA	51. Soumettre le Cadre d'emprunt souverain à l'examen du Comité d'audit, puis le présenter pour approbation au Conseil d'administration	FOD, LEG, PRM	- Soumis au Conseil d'administration en avril 2015 - Soumis au Conseil d'administration en avril 2015	Vert	Le Cadre d'emprunt souverain du FIDA (Cadre d'emprunt) est finalisé, le Comité d'audit l'a examiné le 7 avril et le Conseil d'administration l'a approuvé à sa session des 22 et 23 avril 2015. Achevé (PRM)
	52. Mobiliser des contributions complémentaires non affectées, obtenir des fonds supplémentaires, élaborer une approche plus stratégique et plus ciblée en matière de cofinancement et, une fois le Cadre d'emprunt souverain approuvé, chercher à emprunter auprès d'États souverains et d'institutions à financement public, et étudier la possibilité d'emprunter sur les marchés.	Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain (incluant FOD et LEG), PMD, PRM	- En cours - Chaque année dans le RIDE	Jaune	Le document sur le Cadre d'emprunt prévoit d'explorer la question de l'emprunt sur les marchés au cours de FIDA10. (FOD) Un document sur l'intégration aux opérations ordinaires des questions climatiques et des contributions complémentaires non affectées a été soumis au Conseil d'administration en septembre pour examen. Un autre document soumis au Conseil en septembre 2016 portait sur la modification du Fonds fiduciaire de l'ASAP. Le Conseil a demandé à la direction de lui présenter à nouveau ce document en décembre 2016 après ajustement du CMR. Un premier examen du Cadre d'emprunt a été présenté au Comité d'audit et au Conseil d'administration en septembre 2016. La direction a également présenté une mise à jour orale des étapes franchies vers l'emprunt sur les marchés. (FOD) APR et les divisions ESA, WCA et Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) ont commencé à élaborer une approche plus stratégique du cofinancement avec des BMD telles que la Banque asiatique de développement, la BAfD et la Banque islamique de développement. PRM

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut	Observations
	53. Veiller à ce que les financements complémentaires non affectés correspondent rigoureusement aux domaines de priorité d'intérêt stratégique du FIDA.	PRM, PMD	- Fin 2015	Vert	Les notes conceptuelles sur l'affectation des contributions complémentaires non assorties de restrictions à la prise en compte systématique du changement climatique, des partenariats public-privé-producteurs, de la nutrition et de la CSST ont été rédigées et transmises aux États membres. Les contributions complémentaires non affectées sont allouées par le biais du SAFF. PRM
	54. Veiller à ce que les emprunts auprès d'entités souveraines soient conformes aux priorités du FIDA et au Cadre d'emprunt souverain.	FOD, Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain (incluant PMD et PRM)	- Fin 2015	Vert	Les directives relatives au processus d'emprunt auprès d'entités souveraines et les étapes des négociations sont en cours de formulation. La clé d'un bon résultat est l'adoption d'une approche axée sur la demande. L'Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain a été mise sur pied pour prendre contact avec des prêteurs potentiels et mener les négociations subséquentes. (FOD) (PRM) Un premier examen du Cadre d'emprunt a été présenté au Comité d'audit et au Conseil d'administration en septembre 2016. La direction a également présenté une mise à jour orale des étapes franchies vers l'emprunt sur les marchés. (FOD)
	55. Fournir au Conseil d'administration des informations actualisées sur la recherche d'entités souveraines susceptibles de prêter des fonds et sur les négociations avec les prêteurs potentiels	PRM	- Décembre 2015	Vert	En septembre 2016, le Conseil a approuvé la possibilité d'utiliser, en 2016, le solde de 100 millions d'EUR de la facilité KfW pour fournir, dans le cadre de FIDA10, un financement répondant à la demande des États membres emprunteurs, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil d'administration. L'Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain a été mise sur pied pour prendre contact avec des prêteurs potentiels et mener les négociations subséquentes. Des informations orales ont été fournies au Conseil d'administration au sujet d'un premier contact avec l'Agence française de développement en vue d'un éventuel prêt à l'appui de la Politique de prêts et de dons de FIDA10. Un premier examen du Cadre d'emprunt souverain a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2016, comme prévu au titre de ce cadre. (PRM)

Tableau 4

Consultation sur FIDA10: sélection de grands jalons eu égard aux engagements du FIDA vis-à-vis du Conseil d'administration³⁴

Vert= exécution conforme, Jaune = conforme avec difficultés minimales, Rouge = non conforme

Axe de travail	Jalon	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut ³⁵	Observations
Cadre stratégique (2016-2025)	• Séminaire informel avec le Conseil d'administration	SKD	Printemps 2015	Vert	Deux séminaires informels sur le Cadre stratégique ont eu lieu en 2015 (le 30 juin et le 7 octobre). (SKD)
	• Séminaire à l'intention du Conseil d'administration, avec la participation d'agences des Nations Unies et de MDB, sur les orientations en fonction des pays et les axes thématiques	PMD	Automne 2015	Vert	Séminaire informel prévu.
	• Soumission du Cadre stratégique au Conseil d'administration	SKD	Décembre 2015	Vert	Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration en février 2016 et publié en septembre 2016 (SKD).
Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)	• Réunion du Groupe de travail sur le SAFP concernant le programme 2015	PMD	Début 2015	Vert	Réunion tenue le 16 juillet 2015.
	• IOE présente le document d'orientation au Comité de l'évaluation pour l'ENI sur le SAFP	IOE	Mars 2015	Vert	L'ENI sur le SAFP a été présentée au Comité de l'évaluation en mars, et le document d'orientation a, depuis, été finalisé et publié sur la page IOE du site web du FIDA. Il est pleinement accessible au public.
	• Le Groupe de travail sur le SAFP présente un rapport de situation annuel au Conseil d'administration	PMD	Décembre 2015	Vert	Régulièrement inclus dans le rapport annuel de situation sur le SAFP présenté au Conseil d'administration.
	• Présentation au Conseil d'administration de l'ENI d'IOE sur le SAFP	IOE	Avril 2016	Vert	Le rapport final a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2016, puis au Conseil d'administration en avril 2016, avec la réponse de la direction du FIDA.
	• Sur la base des conclusions d'IOE, examen du SAFP et soumission éventuelle de recommandations au Conseil d'administration	PMD, groupe de travail SAFP	Décembre 2016	Vert	La direction présentera au Conseil d'administration, en décembre 2016, un document d'orientation retraçant le travail accompli sur l'examen du SAFP.
Cadre d'emprunt souverain	• Décision du Conseil d'administration	FOD, PRM, LEG, PMD	Avril 2015	Vert	Deux séminaires informels du Conseil d'administration ont eu lieu en décembre 2014 et

³⁴ Tiré du document d'information sur le FIDA dans les pays à revenu intermédiaire, publié le 17 décembre 2014 dans la perspective de la quatrième session de la Consultation sur FIDA10.

³⁵ Busan Partnership for Effective Development Cooperation.

Axe de travail	Jalon	Responsabilité	Calendrier et date des rapports	Statut ³⁵	Observations
		Groupe de travail sur la mobilisation de ressources additionnelles (ARM)			<p>en mars 2015. Le Comité d'audit a guidé l'élaboration de ce document au fil de huit réunions. Le Conseil d'administration a approuvé le Cadre d'emprunt le 23 avril 2015.</p> <p>Un examen de ce cadre a été soumis au Comité d'audit et au Conseil d'administration en septembre 2016. (FOD) (PRM)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation des informations fournies au Conseil d'administration sur la recherche de sources d'emprunt et les négociations avec les entités souveraines 	FOD, PRM Groupe de travail ARM	Décembre 2015	Vert	<p>Le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation, au cours de FIDA10, de la tranche de 100 millions d'EUR des fonds de la KfW. (FOD)</p> <p>Les consultations avec l'Agence française de développement ont eu lieu le 23 janvier 2015.</p> <p>Les contacts se poursuivent avec l'Allemagne, le Canada, la Chine et la Finlande.</p> <p>Les États membres sont encouragés à manifester leur intérêt pour un prêt au FIDA. (PRM)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Approbation d'un nouvel emprunt souverain 	FOD, Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain Groupe de travail ARM	FIDA10	Vert	L'Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain a été mise sur pied pour que la direction apporte des réponses coordonnées aux contacts pris avec des prêteurs potentiels. C'est cette équipe qui aura la responsabilité de mener les négociations d'emprunt. (FOD, TRE)
Mise à jour des informations sur la stratégie d'engagement auprès des pays à revenu intermédiaire (PRI)	<ul style="list-style-type: none"> Séminaire informel du Conseil d'administration sur l'aperçu annoté 	PMD	Juin 2015	Jaune	Il a été décidé de suspendre l'organisation de ce séminaire.
	<ul style="list-style-type: none"> Soumission d'informations actualisées au Conseil d'administration 	PMD	Décembre 2015	Vert	<p>Un document sur l'engagement auprès des PRI a été présenté au Conseil d'administration en avril 2016. Un document examinant l'approche globale des situations de fragilité, du SAFF, des PRI et de la décentralisation a été présenté, pour information, à la session de septembre 2016 du Conseil d'administration. Un document de synthèse sur les futurs plans et orientations dans les quatre domaines mentionnés (y compris la CSST) sera communiqué aux États membres en mai 2017 de façon à contribuer aux délibérations de fond relatives à FIDA11, et sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2017.</p>

Rapport sur les engagements souscrits pour la période couverte par FIDA9 et situation à ce jour

La Neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9) s'est conclue le 31 décembre 2015. Le présent rapport expose l'état de réalisation des engagements pris au titre de FIDA9. La direction du FIDA suit chaque trimestre les progrès accomplis au regard des engagements pris de manière à cerner les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre et à les atténuer. Il est à noter que, selon les informations transmises, 49 (88%) des 56 engagements se déroulent comme prévu et que 7 (12%) rencontrent des difficultés minimales, auxquelles les départements qui en sont responsables s'emploient à remédier. Sur les sept engagements rencontrant des difficultés minimales, celles-ci sont, pour six d'entre eux, en rapport avec l'accroissement de l'efficacité opérationnelle du FIDA et, pour le dernier, avec le renforcement de la capacité et de la gestion financières du FIDA.

Tableau 1

Récapitulatif de l'accomplissement des engagements pris pour FIDA9

Domaine	Total produits	Exécution conforme (vert)	Problèmes mineurs (jaune)	Problèmes majeurs (rouge)
Améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA	32	29 (91%)	3 (9%)	--
Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA	10	10 (100%)	--	--
Renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA	7	7 (100%)	--	--
Améliorer le système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA	7	7 (100%)	--	--
Total (en pourcentage)	56	53 (95%)	3 (5%)	--

Tableau 2

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

Autoévaluation par la division concernée. Indicateur de statut: **Vert= exécution conforme** / **Jaune = conforme avec problèmes mineurs** / **Rouge = problèmes majeurs**

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations	
1. Améliorer l'efficacité opérationnelle du FIDA						
73	Efficacité de l'aide	1. Renforcer la prise en charge et l'appropriation par les pays.	Globale: Département gestion des programmes (PMD) Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) - Examen à mi-parcours (EMP) de FIDA9 - Engagements pris dans le cadre du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement	Vert	Les équipes chargées de la préparation des programmes d'options stratégiques pour le pays (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 procédures opérationnelles concernant les stratégies de pays, mises en place en décembre 2015, ainsi que les nouvelles directives relatives à la supervision, en cours d'élaboration, mettent l'accent sur la responsabilité et l'appropriation conjointes des programmes et des résultats en termes de développement qui découlent des programmes financés par le FIDA. 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 présentant des situations de fragilité, en raison surtout de l'insuffisance de leurs capacités institutionnelles. En ce qui concerne le respect général du programme relatif à l'efficacité en matière de développement, le FIDA a obtenu de bons résultats au cours de la période couverte par FIDA9. La performance du FIDA a été notée au moins 4 par les clients dans 92% des 70 programmes de pays du FIDA qui ont fait, sur la période 2013-2015, l'objet d'un sondage auprès des clients du FIDA. (PMD)
	2. Consolider l'utilisation des systèmes nationaux et des structures d'exécution et, si possible, recourir davantage à ceux-ci.	Globale: PMD Mise en œuvre: PMD, directeurs de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS)	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9 - Busan	Vert	Les projets du FIDA sont tous gérés par des institutions nationales, pour la plupart publiques. Par principe, un examen est mené pour savoir s'il est possible de recourir davantage aux systèmes nationaux, ce qui dépend des cas. (Département des opérations financières [FOD] - CFS/Division des services de trésorerie [TRE])	
	3. Relever le niveau de coopération technique fournie par le FIDA dans le cadre de programmes coordonnés.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9 - Busan	Vert	Les programmes et projets sont coordonnés dans le cadre d'accords de cofinancement. Environ 65% 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 prendre systématiquement en	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et de la Division de la planification stratégique	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	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

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	<p>compte 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.</p>	<p>et de l'évaluation de l'impact (SPA)</p>			<p>nombre de domaines thématiques faisant l'objet d'une attention prioritaire, tels que l'égalité des sexes, le ciblage, les marchés, les États présentant des situations de fragilité et les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire).</p> <p>Neuf notes d'orientation thématiques sur la reproduction à plus grande échelle ont été publiées pour illustrer la manière dont la transposition peut être appuyée dans différents domaines thématiques. De même, dix notes de pays ont été rédigées pour montrer comment la transposition peut se dérouler dans différents contextes de pays.</p> <p>Cette dimension est désormais systématiquement prise en compte dans les COSOP, dans les processus d'examen au niveau de l'institution (amélioration de la qualité [QE] et assurance qualité [QA]) et à l'achèvement des projets. Au niveau de l'institution, des indicateurs relatifs à la reproduction à plus grande échelle ont été ajoutés au Cadre de mesure des résultats (CMR), au stade initial et de l'achèvement. Ces indicateurs figurent également dans le CMR pour FIDA10, et faciliteront le suivi continu de la reproduction à plus grande échelle.</p> <p>La concertation sur les politiques est un élément clé dans la reproduction à plus grande échelle. Les capacités au sein de la Division des politiques et du conseil technique (PTA) et de la Division environnement et climat (ECD) sont actuellement développées, afin de renforcer l'orientation des COSOP sur la formulation de politiques et la conception des projets, et d'aider les CPP à s'engager dans les instances de concertation sur l'élaboration des politiques au niveau national avec les gouvernements des États membres. Pour faciliter cette démarche, PTA a élaboré un document d'orientation.</p> <p>En 2015, le FIDA est devenu un membre actif d'une communauté de pratique intersectorielle regroupant un large éventail de donateurs, de fondations, de groupes de réflexion et d'experts indépendants de la transposition à plus grande échelle, qui échangent des idées concernant les approches novatrices et la transposition à plus grande échelle de l'impact sur le développement. Le groupe de travail associé sur la transposition à plus grande échelle dans le domaine du développement agricole et rural (DAR) que conduit le FIDA sert de plate-forme mondiale pour la mise en relation professionnelle, le partage des savoirs et l'apprentissage en lien avec la transposition à plus grande échelle pour un impact accru. Le FIDA et les autres membres de la communauté utiliseront également cette plateforme pour diffuser les exemples concrets de pratiques réussies en matière de reproduction à plus grande échelle. Le FIDA a également créé un outil en ligne pour que le groupe de travail DAR puisse partager des documents et échanger informations et bonnes pratiques en matière de développement agricole et rural (www.agriscale4dev.com).</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	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.	Globale: Département de la stratégie et des savoirs (SKD) Mise en œuvre: Directeurs de la Division de la planification stratégique, de la Division de la communication (COM) et de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Durant FIDA9, le groupe assurance qualité (QAG) a créé une plateforme en ligne de gestion des savoirs (QUASAR), qui recueille commentaires et notes des examinateurs au sujet de plusieurs aspects relatifs à la qualité initiale des projets, y compris la transposition à plus grande échelle. (SKD) 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 de QE et QA. 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 suivi-évaluation (S&E) des projets, ainsi que sur la réalisation de 30 évaluations de l'impact avant la fin de 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). S'agissant de la nouvelle politique en matière de dons, des sections sur la gestion des savoirs ont été incluses dans les modèles de document de conception et constituent un critère d'examen. Le QAG prête attention à la gestion des savoirs tout au long du cycle de conception du COSOP (note conceptuelle). La Division environnement et climat (ECD) appuie l'élaboration et la mise à l'essai d'outils de S&E innovants pour aider les bureaux de pays du FIDA et les CPP à construire de solides systèmes de S&E (par exemple, l'outil multidimensionnel d'évaluation de la pauvreté, concepts quasi expérimentaux) (PMD).
Secteur privé	6. Intensifier la participation au processus de concertation sur les politiques afin de promouvoir un environnement économique favorisant l'accès des petits agriculteurs et des ruraux pauvres aux marchés et aux filières.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Dans 9 des 17 COSOP approuvés depuis 2012, la concertation sur les politiques visant à promouvoir un environnement économique favorable aux entreprises rurales figurait en toutes lettres parmi les objectifs spécifiques, 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 (PMD).
	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.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	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 des 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.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	8. Multiplier les activités relatives aux technologies de l'information et des communications (TIC) dans les programmes appuyés par le FIDA.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Ce résultat a été obtenu dans quelques projets (le Projet First Mile en République-Unie de Tanzanie, et celui sur l'utilisation de téléphones portables au Kenya). La conception d'un programme de don au titre du guichet régional pour les TIC est en cours; ce programme sera financé au moyen de fonds supplémentaires d'un montant de 1,6 million d'USD fournis par la République de Corée. Le nouveau partenariat 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. (PMD)
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.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9 - Document Programme de travail et budget annuel	Vert	Il ressort des rapports de supervision, de l'examen du portefeuille et des évaluations conduites par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (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 présente chaque année des informations ventilées par sexe dans le Programme de travail et budget annuel du FIDA.
	10. Enrichir les indicateurs de mesure de l'impact et des résultats en relation avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs, PTA et SKD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	L'équipe chargée des questions de parité hommes-femmes participe activement aux travaux menés par PMD pour actualiser le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) et relier la série révisée d'indicateurs aux objectifs du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 afin que les dimensions sexospécifiques soient mises en évidence sur l'ensemble du portefeuille. Une version révisée de l'indice de l'autonomisation des femmes dans l'agriculture, élaborée en interne, viendra compléter l'amélioration en cours des évaluations de l'impact. (PMD) 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 du projet – au démarrage avec les examens de QA, chaque année pendant l'exécution, puis à l'achèvement. Le FIDA obtient généralement de bons résultats pour ces indicateurs. Bien que ces indicateurs n'aient pas encore été enrichis – par exemple en mesurant l'impact au moyen d'une évaluation rigoureuse –, le RIDE 2015 faisait état d'un impact très favorable en matière d'égalité des sexes. Un module de base permettant de mesurer l'autonomisation des femmes est en cours d'élaboration. 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 posées à titre expérimental dans les 24 évaluations de l'impact <i>ex post</i> . Certaines évaluations de l'impact de FIDA9 rendront compte de l'autonomisation des femmes en se fondant sur la méthodologie mise au point par le Groupe d'évaluation de l'impact de SKD, en collaboration avec PTA. (QAG)

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	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.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD et COM	- En cours - Chaque année dans le RIDE - 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. Le service responsable des questions de parité hommes-femmes a mis au point des notes régionales relatant des expériences et des enseignements tirés, notamment au travers de produits du savoir, des petits déjeuners de travail consacrés à la problématique hommes-femmes, ainsi que de sites web et de séminaires en ligne. Pour ce qui est des activités de plaidoyer au niveau international, le FIDA est un participant actif et un intervenant régulier dans plusieurs manifestations internationales, comme la Commission de la condition de la femme, le Réseau sur l'égalité hommes-femmes du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (GENDERNET), ou encore le Groupe de travail des banques multilatérales de développement sur l'égalité des sexes. (PMD)
Changement climatique et gestion durable des ressources environnementales	12. Renforcer l'analyse des questions relatives au changement climatique et à l'environnement dans les opérations du FIDA, à l'appui de démarches novatrices de résilience climatique et d'utilisation durable des ressources naturelles.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - 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 (Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne [ASAP]) et qui favorise et appuie l'analyse et la gestion des risques liés au changement climatique dans les opérations du FIDA. Dans le même temps, le FIDA continue de mobiliser des cofinancements auprès du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), du Fonds pour les pays les moins avancés et du Fonds spécial pour les changements climatiques, aux fins de traiter les questions d'environnement et de changement climatique dans ses projets. Il a soumis une demande d'accréditation auprès du Fonds vert pour le climat. Tous les nouveaux investissements sont examinés au stade de la QA au regard de leur impact environnemental et social ainsi que des risques climatiques à l'aide des nouvelles Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC). Le CMR du FIDA a été actualisé pour rendre compte des résultats obtenus en matière d'adaptation au changement climatique et de durabilité environnementale. Le SYGRI du FIDA a été actualisé pour inclure de nouveaux indicateurs liés à l'adaptation au changement climatique. Un plan en 10 points pour la prise en compte systématique des questions climatiques sur la période couverte par FIDA10 a été élaboré. (ECD/QAG) (PMD)
	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 programme ASAP administré par le FIDA.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Le FIDA a réussi à faire de l'ASAP le plus grand programme d'adaptation en faveur des petits agriculteurs. En décembre 2015, 36 investissements, d'un montant de 285 millions d'USD, avaient été approuvés au titre de l'ASAP par le Conseil d'administration du FIDA et sont à divers stades de mise en œuvre; 17 projets financés au titre de l'ASAP ont commencé à décaisser des fonds et fournir les premiers résultats sur le terrain; et 8 autres investissements figurent au titre de l'ASAP dans la réserve de projets pour 2016-2017. Un examen externe des progrès accomplis au titre de l'ASAP a été mené pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de ce modèle et pour concevoir des options pour l'avenir du programme. (PMD)

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	14. Veiller à ce que les contributions complémentaires à l'appui de l'ASAP soient utilisées à cette fin.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs, PMD et CFS	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Le FIDA a formulé un accord relatif au Fonds fiduciaire de l'ASAP et un cadre de surveillance de l'utilisation des fonds de l'ASAP.
	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.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs, PMD et COM	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert (PMD)	<p>La Division ECD du FIDA a formé plus de 200 membres du personnel et consultants sur les questions liées à l'adaptation au changement climatique et à la prise en compte systématique des questions climatiques. Trente-six CPP se sont engagés dans la programmation des financements climatiques grâce à une formation et un apprentissage par la pratique, ce qui leur a permis de reconnaître et de traiter également les questions climatiques dans des programmes qui ne bénéficient pas directement des fonds affectés à la lutte contre le changement climatique. La session de sensibilisation aux PESEC a été dispensée auprès de 130 membres du personnel du FIDA. Les PESEC révisées ont été présentées à 83 membres du personnel du FIDA et à 68 agents de projet non employés du FIDA. La formation continue est nécessaire pour veiller à ce que les questions climatiques, sociales et environnementales soient considérées comme partie intégrante de la conception des investissements du FIDA, et non comme un simple complément.</p> <p>Parmi les autres actions de ECD, on peut citer: la création d'opportunités d'échanges d'expérience et de savoir-faire entre projets; le soutien à la conception de stratégies de gestion des savoirs au niveau des projets; le soutien, sur la base de missions, à la création de projets, et l'animation d'ateliers de démarrage de projets, en vue de développer les capacités des unités de gestion des projets et des administrations nationales sur des questions thématiques.</p> <p>Une série de notes d'instructions pratiques et de directives visant à améliorer la conception des investissements relatifs aux questions climatiques et environnementales a été élaborée en partenariat avec PTA. (PMD)</p>
Efficiencia des projets	16. Renforcer l'évaluation de la rentabilité économique des investissements lors de la conception des projets, tout en reconnaissant la nécessité de réaliser les objectifs sociaux et environnementaux.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs, PMD et SPA	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Jaune	<p>Durant FIDA9, PTA a fourni un effort important pour former le personnel à l'analyse économique et financière et fournir un appui technique à la division régionale. Un fonctionnaire et un agent temporaire ont été recrutés dans cette division pour épauler les équipes de projet à cet égard et se charger de la formation. Tous les projets d'investissement bénéficient désormais, dès leur conception, d'une analyse économique qui est examinée au stade de la QA. Dans la mesure du possible, dans le cadre de la préparation des projets, les effets sur le plan environnemental et social doivent également être évalués. La maîtrise de l'analyse financière et économique et, plus généralement, le bon usage de cet outil au sein de PMD posent toujours problème. (QAG)</p> <p>Un mémorandum opérationnel sur l'élaboration des cadres logiques et sur l'analyse économique et financière à mener pendant la conception des projets a été publié en juillet 2015; il devrait permettre de renforcer les cadres logiques, de les utiliser systématiquement comme outil de mesure des résultats, et de concilier les hypothèses présidant à la conception des projets avec une analyse économique et financière rigoureuse. (PMD)</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	17. Mettre en œuvre le programme de reproduction à plus grande échelle.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs, PMD et SPA	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Pour tous les projets, la qualité initiale est notée au regard de la transposition à plus grande échelle, lors du processus de QA et à l'achèvement. Afin d'intégrer plus systématiquement le processus de reproduction à plus grande échelle dans les opérations du Fonds, un cadre opérationnel sur la transposition des résultats à plus grande échelle a été publié en décembre 2015. Le cadre de mesure des résultats et les indicateurs de performance de la nouvelle politique du FIDA en matière de dons, approuvée en avril 2015, mesurent le nombre de dons qui se traduisent par une transposition à plus grande échelle, y compris par le biais de projets d'investissement du FIDA. (PMD)
	18. Raccourcir les délais dans le cycle des projets.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs, PMD et CFS	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Jaune	Au quatrième trimestre 2015, le délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement demeure supérieur à l'objectif de 14 mois qui figure dans le CMR (moyenne mobile sur 36 mois). Le personnel s'emploie à raccourcir ces délais, bien que ceux-ci dépendent souvent de contextes nationaux spécifiques. En 2016, des ressources additionnelles seront mises à disposition pour résoudre les problèmes de mise en œuvre que présentent les projets à risque. (PMD)
Décentralisation au niveau des pays	19. Ouvrir des bureaux de pays supplémentaires, 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 bon rapport coût-efficacité.	Globale: PMD, CSD Mise en œuvre: Groupe de coordination de la décentralisation institutionnelle, coprésidé par le Vice-Président adjoint (AVP), de PMD, et la AVP du Département des services institutionnels (AVP/CSD)	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Suite aux informations actualisées sur la présence du FIDA dans les pays qui ont été présentées au Conseil d'administration et à l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) d'IOE en cours sur le sujet, un plan institutionnel de décentralisation est en cours d'élaboration pour FIDA10 et au-delà; il sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. (PMD)
	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.	Globale: PMD, CSD Mise en œuvre: Groupe de coordination de la décentralisation institutionnelle, coprésidé par AVP/PMD et AVP/CSD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Les mesures favorisant le détachement de personnel recruté au niveau international ont été améliorées. À fin 2015, 21 CPP avaient été détachés dans des bureaux de pays. Le FIDA a élaboré des directives et procédures administratives à l'appui d'un environnement de travail décentralisé. Il s'agit notamment de directives en matière de passation de marchés, qui prévoient la délégation des pouvoirs aux directeurs des divisions pour l'achat de biens et de services de faible valeur, ainsi que la possibilité pour ces directeurs de déléguer ces pouvoirs au personnel de terrain. Le nouveau contrat de voyage global prévoit une option de billetterie locale, intégrée à la politique du FIDA en matière de voyages et au progiciel intégré de gestion des ressources de l'organisation (ERP). Les politiques et procédures du FIDA en matière de propriété ont été révisées récemment et intègrent désormais une section consacrée aux bureaux de pays. De même, le manuel de gestion des archives décrit les rôles et responsabilités des bureaux de pays en la matière.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
					Compte tenu de sa présence accrue sur le terrain et des besoins croissants de ses bureaux de pays, le FIDA a dû renforcer son Unité d'appui sur le terrain (FSU), créée en 2013. En partenariat étroit avec PMD, la FSU se consacre aux bureaux de pays en offrant des services tels que la gestion des opérations de sécurité sur le terrain, la supervision des conventions avec les pays hôtes et des accords sur les niveaux de services, et la coordination des services de conseil. La FSU a organisé, à titre d'essai, le détachement en Afrique orientale et australe d'un responsable administratif régional, afin de simplifier les processus administratifs pour cette région. La direction a exprimé son accord pour que la fonction de responsable administratif régional soit maintenue au bureau régional du FIDA à Nairobi, et le recrutement d'un agent est en cours. CSD
États présentant des situations de fragilité	21. Adopter une approche flexible de conception des programmes et d'appui à l'exécution dans les États présentant des situations de fragilité, l'accent étant résolument mis sur le renforcement des capacités des institutions communautaires et gouvernementales, notamment grâce à des dispositions appropriées relatives à la présence dans les pays et à une étroite collaboration avec d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Une initiative pilote financée par un don accordé à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a permis d'aider les projets à renforcer les capacités des unités de projet et des institutions et communautés locales, et à améliorer les politiques gouvernementales dans les situations de fragilité. La version révisée du document intitulé "Approche adoptée par le FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les pays présentant des situations de fragilité" sera soumise au Conseil d'administration en avril 2016. Cette approche, approuvée par le Conseil, propose déjà de conférer davantage de souplesse et de différenciation à la méthode adoptée par le FIDA dans les situations de fragilité (et couvre les questions de la présence dans le pays et des partenariats en tant que principe clé pour l'engagement dans des situations de fragilité). Le projet final de cette stratégie sera soumis au Conseil en décembre 2016. (PMD)
	22. Améliorer la qualité de la conception des programmes et de l'appui à l'exécution dans les États présentant des situations de fragilité en conduisant une analyse approfondie des causes de fragilité.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert (PMD)	PMD a tiré de précieux enseignements de l'ENI réalisée par IOE dans ce domaine, présentée au Conseil en avril 2015. Ils ont été repris dans la version actualisée de l'approche du FIDA concernant sa stratégie d'engagement dans les États présentant des situations de fragilité, qui sera soumise au Conseil d'administration en avril 2016, et seront intégrés à la version finale de la stratégie. (PMD)
	23. Simplifier les objectifs et les activités des projets dans les États présentant des situations de fragilité.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert (PMD)	PMD s'emploie à appliquer systématiquement, dans les processus de QE et QA, le principe de la simplicité des objectifs (surtout pour les projets réalisés dans des contextes présentant des situations de fragilité). Les procédures opérationnelles prévues par les cadres logiques mettent elles aussi l'accent sur la simplicité des objectifs et des activités des projets. (PMD)

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	24. Renforcer l'application de la gestion des risques, y compris la sécurité du personnel, dans le cadre des programmes mis en œuvre dans des États présentant des situations de fragilité.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs de PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Le FIDA procède désormais à une évaluation plus poussée de la gestion des risques dans les États présentant des situations de fragilité. La gestion des risques et la résilience sont les principes clés mis en évidence dans le document d'orientation. En ce qui concerne la sécurité du personnel, le FIDA applique les directives du système des Nations Unies. (PMD)
Systèmes nationaux de suivi-évaluation	25. Renforcer les systèmes nationaux de suivi-évaluation en développant les capacités 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.	Globale: PMD Mise en œuvre: Directeurs, SPA et PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Jaune	Le FIDA accorde une attention croissante au S&E et aux capacités dans ce domaine au niveau des projets. Le siège dispose désormais de capacités internes en matière de S&E et d'évaluation de l'impact. Un avant-projet de directives pour l'évaluation de l'impact a été préparé. Il met davantage l'accent sur l'intégration des systèmes de S&E des projets du FIDA dans le cadre plus large des systèmes nationaux de S&E, tout en jetant les bases de l'évaluation de l'impact au niveau des projets. Deux initiatives, en cours de planification, concernent les capacités de S&E au niveau des projets et des pays: i) un programme de formation, à élaborer, qui sera dispensé au personnel du FIDA et des organismes partenaires; et ii) un programme de certification destiné à instaurer des normes globales dans le secteur du développement rural pour les spécialistes de S&E. Ces deux initiatives en sont encore au stade de la conception, et les résultats de ces travaux devraient être disponibles au cours de FIDA10. Ils devraient inclure le renforcement des capacités de S&E et la participation systématique de spécialistes de S&E aux missions de conception et de supervision. PMD et SKD ont organisé conjointement des sessions de formation au S&E durant le Conseil des gouverneurs 2016 et les journées d'apprentissage de PMD. (PMD)
Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST)	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.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeurs, PMD et GER	- 2013 - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Grâce au financement de l'III durant FIDA9, des informations sur la stratégie et l'expérience du FIDA en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire ont été diffusées sur l'intranet du FIDA et sur son site web. Mais surtout, le Fonds a commencé à s'imposer dans les forums mondiaux consacrés à la CSST – notamment grâce à l'articulation entre la CSST et la priorité accordée à la reproduction à plus grande échelle, ainsi qu'à la mobilisation du personnel des projets au service des activités de partage et d'apprentissage. Parallèlement, les divisions régionales ont mobilisé un certain nombre de propositions de don innovantes à l'appui de la CSST, qui sont maintenant toutes considérées comme des activités pilotes à l'appui de la formulation et, à terme, de la mise en œuvre, d'une nouvelle architecture institutionnelle qui permettra de fournir, d'exploiter et de proposer systématiquement des activités de coopération Sud-Sud et triangulaire. (SKD)

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	27. Mettre en place les mesures d'incitation nécessaires pour que le personnel recherche activement et encourage la coopération Sud-Sud et triangulaire.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeurs, GER et PMD	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Des efforts sont actuellement déployés pour mettre sur pied une nouvelle architecture institutionnelle qui permettra de fournir et d'exploiter des activités au titre de la CSST dans les opérations du FIDA. Conformément aux engagements pris au titre de FIDA9, il est envisagé d'inclure dans cette nouvelle approche des incitations et des mécanismes au niveau institutionnel (opportunités, orientations, ressources et exigences) concernant la réalisation des activités de promotion de la CSST. (SKD)
Partenariats et plaidoyer	28. Privilégier les partenariats stratégiques à long terme, en particulier avec la FAO et le Programme alimentaire mondial (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.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeurs, Bureau du Président et du Vice-Président (OPV), GER, CSD et PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - 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 membre du personnel travaille pour le Secrétariat du Comité dans le cadre de sa responsabilité globale consistant à coordonner la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome. Le personnel de SKD et d'autres départements ont activement collaboré avec des fonctionnaires de la FAO et du PAM dans certains processus clés en rapport avec le Comité en 2015, notamment l'élaboration, en vue de son approbation, d'un programme d'action en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition lors des crises de longue durée, un forum destiné à connecter les petits agriculteurs aux marchés et un événement spécial sur le développement des talents et des compétences des jeunes au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Ils soutiennent en outre conjointement le Comité dans ses réflexions concernant la définition de son rôle en matière de nutrition et dans le contexte de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). 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. Depuis lors, deux accords sur le niveau de service ont été conclus en vue de l'hébergement de bureaux de pays par la FAO (Sierra Leone et Égypte). Les organismes ayant leur siège à Rome négocient conjointement avec les compagnies et alliances aériennes les plus utilisées des tarifs préférentiels susceptibles de se traduire par des économies appréciables. De plus, le FIDA et la FAO ont signé, en décembre 2015, un accord de partage des bureaux mis gracieusement à la disposition des deux parties par le Gouvernement du Ghana. CSD Un accord institutionnel a été conclu entre le FIDA et le PAM pour parvenir à une plus grande perméabilité des échanges de données tirées de l'observation de la terre et des systèmes d'information géographique (SIG) entre les deux institutions et permettre une fourniture plus efficace de données de référence pour la conception et la surveillance des investissements du FIDA. SKD
	29. Consolider les partenariats avec les banques multilatérales de développement, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, les institutions bilatérales	Globale: PMD, SKD, Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM) Mise en œuvre: Directeurs, PMD et PRM	- En cours - Chaque année dans le RIDE - 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 CGIAR, en vue 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 CGIAR; il travaille en particulier à l'élaboration de modèles qui permettront de mieux

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	de développement, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, les fondations, les ONG, les associations paysannes et le secteur privé.				<p>adapter les dons du FIDA au CGIAR 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.</p> <p>En 2015, le FIDA est devenu membre de l'Alliance mondiale pour une agriculture intelligente face aux changements climatiques.</p> <p>Le FIDA a établi des partenariats avec les banques multilatérales de développement (BMD) à travers un certain nombre de groupes de travail au sein desquels les questions d'intérêt commun sont abordées: systèmes d'allocation fondés sur la performance (SAFP), efficacité en matière de développement, gestion axée sur les résultats, gestion du portefeuille et groupes de travail sur la reconstitution des ressources. Le FIDA assure la présidence du groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, et il a pris l'initiative d'organiser et d'accueillir, en janvier 2016, le Forum des BMD sur la gestion des portefeuilles. (PMD)</p> <p>En outre, le partenariat avec d'autres institutions financières internationales (IFI) a été renforcé; celles-ci ont assisté en qualité d'observateurs aux consultations sur FIDA10, de même que le FIDA à leurs réunions de reconstitution.</p> <p>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 nombre d'accords de partenariat stratégique et de lettres d'intention ont été signés en 2014 et 2015 – par exemple avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Société andine de développement (SAD). 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. Une formation à l'établissement de partenariats et aux techniques de communication a été mise au point et lancée afin de doter les CPP du FIDA et leurs équipes d'outils adaptés pour communiquer sur le FIDA dans différents contextes et sélectionner des partenaires stratégiques, entrer en contact, cultiver et maintenir les liens avec eux. Parmi les engagements au titre de FIDA10 figurent un examen de la mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat durant FIDA9 et la préparation d'un plan de travail pour FIDA10. PRM</p>
	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	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeurs, SKD et OPV	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Depuis 2013, le FIDA suit une approche stratégique visant à renforcer sa participation aux processus internationaux d'élaboration des politiques approuvés par le Comité exécutif de gestion (EMC). Il a ainsi défini des processus prioritaires annuels, une planification systématique, des approches interdépartementales et l'apprentissage par l'expérience. En 2015, les priorités de l'institution dans ce domaine ont concerné le programme de développement post-2015, la troisième Conférence internationale sur le financement du développement à Addis-Abeba, le

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	de l'architecture internationale du développement.				Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) et la concertation sur les politiques à l'occasion du 20 ^e anniversaire du Programme d'action de Beijing sur l'égalité des sexes. La participation du FIDA au processus pour l'après-2015 et à la conférence d'Addis-Abeba, facilitée par le groupe de travail interdépartemental sur l'après-2015, a été particulièrement couronnée de succès; le travail du FIDA a ainsi été reconnu dans le document final issu de la conférence d'Addis-Abeba; et l'agriculture paysanne, le secteur rural, la sécurité alimentaire et la nutrition ont bénéficié d'une grande visibilité, tant au sein des objectifs de développement durable que dans le programme d'action d'Addis-Abeba. Début 2016, le FIDA a continué de s'engager dans des processus en rapport avec le Programme 2030, notamment en tant que membre de l'équipe spéciale interinstitutions qui suit la mise en œuvre du Programme d'action d'Addis-Abeba et qui converge en particulier autour du Forum annuel sur le financement du développement organisé par le Conseil économique et social (ECOSOC). De plus, le FIDA s'emploie activement à épauler le CSA dans la définition du rôle spécifique qu'il joue dans le suivi et l'examen du Programme 2030, tant à l'échelle mondiale qu'au niveau régional et national. Le FIDA a en outre continué de participer au Groupe de travail du G20 sur le développement et à la préparation des réunions des ministres de l'agriculture du G20 ainsi que du Partenariat mondial du G20 pour l'inclusion financière. Dans le contexte du Groupe de travail du G20 sur le développement, la contribution du FIDA a consisté, d'une part, à soutenir le profil de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le prochain Plan d'action du G20 relatif au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et, d'autre part, à mettre en lumière le rôle de l'industrie agroalimentaire dans le processus d'industrialisation et de transformation structurelle au sein des pays les moins avancés, en tant que base de recommandations à l'intention du G20, afin qu'il soutienne ce processus. (SKD)
	31. Intensifier le recensement de nouvelles initiatives mondiales de plaidoyer pertinentes et à fort potentiel, et y participer de manière plus intensive.	Globale: PMD, SKD Mise en œuvre: Directeurs, SKD, PMD et OPV	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	En 2015, le FIDA a activement recherché et exploité les occasions de s'engager dans des processus mondiaux offrant un espace de plaidoyer en rapport avec son mandat ainsi qu'avec les intérêts et les préoccupations des ruraux pauvres. Il s'est agi entre autres de l'espace offert par l'Expo Milano 2015, où le FIDA a copiloté, avec les autres organismes basés à Rome, l'engagement du système des Nations Unies autour du thème Faim zéro; il a co-organisé le Forum mondial 2015 sur les envois de fonds et le développement ainsi qu'une manifestation de haut niveau sur le financement de l'alimentation, conjointement avec le Gouvernement italien et d'autres IFI. Ce dernier événement, à l'instar d'autres engagements récents du FIDA, témoigne de l'effort continu que déploie le Fonds pour se positionner non seulement comme un participant actif aux forums et initiatives externes, mais aussi comme un organisateur de débats concrets, orientés sur l'action. (SKD)
	32. Appuyer les efforts visant à élargir les perspectives de concertation sur les politiques, au niveau mondial et national, concernant l'agriculture	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeurs, SKD et PTA	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Le FIDA n'a cessé de plaider pour faire entendre la voix de la population rurale et des agriculteurs pauvres dans les forums internationaux auxquels il participe. À cet égard, on peut citer en particulier, au titre de l'année 2015, le CSA, le processus pour l'après-2015, le processus Beijing+20, et l'Expo Milano 2015. En 2016, le FIDA a fourni un soutien direct au Mécanisme de la société civile du CSA afin qu'il s'engage, via un processus inclusif et ascendant, dans l'un des axes de travail du Comité qui est particulièrement important pour le principal groupe cible du FIDA, à

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	paysanne, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la lutte contre la pauvreté rurale, en particulier pour les ruraux pauvres et les organisations paysannes.				savoir le processus de formulation de recommandations en faveur de l'accès inclusif des petits agriculteurs aux marchés. SKD
2. Améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles du FIDA					
Efficience institutionnelle	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.	Globale: Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD), CSD Mise en œuvre: Directeurs du FIDA	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Suite à une consultation interdépartementale sur différentes options pour un système approprié d'enregistrement du temps de travail et à un examen des systèmes utilisés dans des organisations similaires, un accord a été conclu pour mettre à l'essai une approche qui permettra au FIDA de fournir au niveau de l'institution un système de prévision de la répartition des activités de son personnel au début de l'année, avec la possibilité de réviser ces prévisions en cours d'année. Les conclusions de cet essai ont été que la direction pouvait bénéficier d'une plus grande clarté quant au coût d'ensemble (y compris les dépenses de personnel) des principaux processus opérationnels et activités, et d'une meilleure information sur la répartition des dépenses de personnel entre les projets et les principaux processus opérationnels (conception, mise en œuvre, gestion des programmes de pays, etc.), en particulier ceux qui sont liés à l'exécution du programme de prêts et dons. La solution s'appuie sur le processus existant de préparation du budget pour la répartition des coûts de chaque membre du personnel entre les différentes activités et recueille des données par membre du personnel, centre de coûts, activité et projet, ce qui offre la possibilité d'établir des rapports de gestion de portée pratique. Elle a été mise en place grâce au progiciel ERP de PeopleSoft, sur la base des systèmes qui sont déjà utilisés dans le cycle de préparation budgétaire ordinaire. Cette approche a fait l'objet d'une expérimentation en 2015, et les résultats initiaux ont été analysés à la suite de l'examen à mi-parcours. Il est proposé de continuer à appliquer cette méthode durant FIDA10, tout en étudiant les améliorations et ajustements possibles. (BOD)
	34. Élaborer des indicateurs et des valeurs de référence pour l'efficience des principaux processus opérationnels de façon à faciliter le recensement des possibilités de rationalisation et de réduction des coûts.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeur de SPA	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	L'équipe de direction a entériné un cadre de mesure de l'efficience des processus opérationnels qui contient des indicateurs clés de performance au regard des coûts, de la productivité, du respect des délais et de la qualité des principaux processus opérationnels du FIDA. Il est systématiquement rendu compte de ces indicateurs dans le processus de planification annuelle et dans les rapports trimestriels sur la performance des responsables des différents processus opérationnels (divisions); ces rapports continueront d'être étoffés en 2016.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	35. Rechercher, de concert avec le Conseil d'administration, des solutions pour réduire les coûts liés au fonctionnement des organes directeurs du FIDA.	Globale: Bureau du Secrétaire (SEC) Mise en œuvre: Secrétaire du FIDA	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	Achevée. Les deux cibles définies pour le groupe 4 ont été atteintes. Le plan conçu pour répondre aux engagements de FIDA9 visait: i) à réduire le volume global des documents destinés aux organes directeurs; et ii) à réduire d'autres coûts afférents au groupe 4. À la cent-seizième session du Conseil d'administration, les représentants ont félicité SEC pour les mesures mises en place durant la période triennale, qui ont permis d'améliorer l'efficacité et de réduire le budget administratif du Bureau de 8,4 millions d'USD en 2012 à 6,8 millions d'USD en 2015. Le Conseil s'est félicité des gains d'efficacité significatifs réalisés par le FIDA en termes de réduction de la longueur des documents et des coûts de production associés. (SEC) Ils ont également appuyé fermement les mesures en cours d'exécution, notamment le mécanisme de recouvrement des coûts, afin d'améliorer le respect des dates limites de soumission des documents à SEC, ce qui s'est traduit par une plus grande ponctualité dans la transmission aux organes directeurs et une répartition plus équilibrée des documents entre les sessions du Conseil d'administration. (SEC)
	36. Intégrer les recommandations issues de l'évaluation au niveau de l'institution, portant sur 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.	Globale: OPV Mise en œuvre: Directeurs 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 traite aussi bien des engagements pris au titre de la Consultation sur FIDA9 que des recommandations de l'ENI-E. Plusieurs mesures qui donnaient suite aux recommandations de l'ENI-E ont été prises pour assurer la continuité du Programme de changement et de réforme arrêté pendant FIDA9, en cours d'exécution, et le renforcer. 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 interdépartemental 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 CMR révisé pour FIDA10, 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.	Globale: CSD Mise en œuvre: Directeurs du FIDA	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	La Division des technologies de l'information et des communications (ICT) continue à appuyer et à encadrer les initiatives visant à rationaliser les processus du Fonds. 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, qui sont passées 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 référentiel unique à l'échelle de l'institution. Un tableau de bord des opérations d'aide à la décision a été mis en place pour suivre les processus clés de programmation, comme l'allocation par le SAFF et le suivi des prêts et dons. Poursuivant l'appui apporté à la réforme des ressources humaines, la division ICT

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
					<p>a collaboré avec la Division des ressources humaines (HRD) afin de rationaliser et d'améliorer un certain nombre de processus et de flux de travail. Ainsi, les opérations afférentes aux cessations de service, un dispositif de récompense et de reconnaissance, 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. En 2015, HRD et ICT ont lancé le module de recrutement par voie électronique, un système entièrement automatisé et convivial qui gère tous les recrutements du FIDA, depuis le signalement d'une vacance de poste jusqu'à la sélection d'un candidat. Une autre nouveauté de 2015 est l'installation de la plateforme eRPA, qui permet aux divisions de soumettre des demandes par voie électronique et automatise la totalité du processus d'approbation, ce qui raccourcit le délai de traitement des demandes et améliore l'efficacité. 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.</p> <p>L'un des éléments-clés de la stratégie de décentralisation du FIDA est la mise à disposition de moyens, d'outils et de services informatiques au personnel du FIDA géographiquement dispersé. À cette fin, ICT a adopté une approche de décentralisation " intelligente", reposant sur des technologies dernier cri pour fournir au personnel un accès fluide et sécurisé aux ressources du FIDA à partir de n'importe quel ordinateur connecté à Internet.</p> <p>De plus, grâce à une initiative spéciale, les bureaux de pays disposent désormais d'équipements de pointe en matière de vidéoconférence. Au total, 28 bureaux de pays sont actuellement connectés et le développement doit se poursuivre en 2016. Cette initiative a permis au personnel des bureaux de pays d'établir des contacts plus fréquents et plus fiables avec le siège du FIDA.</p> <p>ICT s'est associé à OPV et au Bureau du Conseiller juridique (LEG) pour entreprendre la rationalisation et l'actualisation du cadre de délégation des pouvoirs. Il s'agissait notamment de mener une profonde réorganisation visant à simplifier les flux de travail associés aux documents des organes directeurs. Enfin, avec SEC, ICT a ajouté de nouvelles fonctionnalités améliorées aux plateformes destinées aux représentants des États membres et a achevé de remplacer les quelques applications obsolètes qui existaient encore.</p>
	38. Évaluer la valeur ajoutée des processus opérationnels ainsi que l'opportunité d'opter pour d'autres modalités, plus rentables, notamment sous la forme d'initiatives conjointes de prestation de services avec les autres organisations ayant leur siège à Rome.	Globale: CSD Mise en œuvre: Directeurs, CSD et FOD	- 2013 - RIDE 2013 - EMP de FIDA9	Vert	La Division des services administratifs (ADM) a engagé un consultant externe indépendant afin qu'il étudie l'organisation fonctionnelle révisée des services administratifs en vue d'accroître l'efficacité des processus opérationnels. Plusieurs fonctions ont été rationalisées et fusionnées, ce qui a conduit à une baisse des coûts de personnel et hors personnel ainsi qu'à des gains d'efficacité significatifs. La politique du FIDA en matière de voyages ainsi que les procédures y relatives ont été revues, et des recommandations permettant des gains d'efficacité ont été mises en œuvre. Il s'agit notamment de rapports automatisés sur les frais de voyage et d'un système d'authentification unique, qui permet aux usagers de se connecter à un seul module institutionnel de voyage en entrant une seule fois leurs données.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
					<p>Un nouveau contrat de voyage global comprend plusieurs fonctionnalités à valeur ajoutée telles qu'une décentralisation plus poussée de la billetterie pour les bureaux de pays, des durées de réservation étendues et l'inclusion de services améliorés.</p> <p>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 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 subdélégation aux directeurs des divisions du pouvoir d'effectuer des achats de faible valeur, à concurrence de 10 000 EUR, ainsi que la poursuite de la simplification des directives du FIDA relatives à la passation des marchés ont permis d'améliorer l'efficacité administrative en éliminant des étapes pour les achats de faible valeur qui ne présentent guère de risques.</p> <p>Les processus fonctionnels relatifs à la gestion des dossiers, aux archives et à la bibliothèque ont fait l'objet d'un examen approfondi. Il s'est ensuivi le transfert des activités de la bibliothèque à SKD et l'élaboration d'un plan d'action pour donner suite aux principales recommandations. Les flux de travail concernant les factures ont été rationalisés par ADM et CFS.</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. Le FIDA a assumé le rôle de chef de file de la passation des marchés publics aux fins de la planification et de l'établissement de rapports.</p> <p>La Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) a obtenu de bons résultats grâce au renforcement de l'automatisation des systèmes et de la rationalisation des processus, permettant d'établir plus rapidement des rapports plus précis. Les gains d'efficacité ont porté sur les points suivants: mise à niveau du Système de prêts et dons via l'adoption de Flexcube (FXC) et la création d'un entrepôt de données (rationalisation du processus de rapprochement pour les prêts et dons, passé de 8 à 3 jours ouvrés), intégration de l'outil de juste valeur pour les prêts au sein de FXC (requis pour la mise en conformité avec les Normes internationales d'information financière – passée de 2 semaines à 5 heures), et automatisation de la comptabilisation des recettes (de 3 jours ouvrés à 3 heures) et du contrôle de l'adéquation des fonds complémentaires, avec une amélioration des rapports à ce sujet; lancement d'un Système de suivi des rapports d'audit; mise en place d'un tableau de bord de la gestion financière; amélioration des fonctionnalités du système de paye, comme la création automatisée des comptes de régularisation des salaires en cas de rapatriement ou fin de contrat et de</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
					congés inutilisés; introduction de décaissements en fonction des risques pour les comptes fournisseurs et pour les prêts et dons (délai de traitement des demandes de retrait passé de 25 à 18 jours); simplification des dossiers de demande de retrait (adoption d'états de dépenses " intelligents"); et développement de la plateforme de Nairobi, qui traite désormais la totalité des décaissements de la Division Afrique orientale et australe, et 90% de ceux de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre. (CSD)
	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.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeur de SPA	- À partir de 2013	Vert	Les données sur les indicateurs du CMR ont été intégrées dans le RIDE. (SKD)
Réforme des ressources humaines	40. Consolider et approfondir les réformes achevées durant FIDA8.	Globale: CSD Mise en œuvre: Directeur de HRD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - 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 du règlement et des procédures relatifs au personnel, renforcement de la plateforme des ressources humaines pour les 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 processus relatifs aux ressources humaines, et amélioration de la communication avec le personnel, notamment), le travail n'est pas achevé et ce, 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 quotidiennes du FIDA. Par conséquent, les travaux dans ces domaines restent d'actualité. La mise en œuvre du plan d'action sur les résultats du Sondage mondial du personnel de 2012 a été une composante essentielle de l'engagement pris d'intégrer la réforme des ressources humaines dans les processus et procédures du FIDA en la matière, et des résultats concrets ont été produits, améliorant considérablement le moral et la satisfaction du personnel, comme le montrent les résultats du Sondage de 2014, beaucoup plus positif. Le FIDA s'attelle maintenant à la mise en œuvre du plan d'action faisant suite aux résultats du Sondage mondial du personnel de 2014, en mettant l'accent sur les perspectives de carrière et la reconnaissance de la performance, l'efficacité des processus, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'esprit d'initiative et la gestion des collaborateurs. Grâce à la coordination générale de HRD, les groupes de travail ont bien avancé dans leurs différents domaines d'intervention, sous l'impulsion des "champions" et des responsables de projet. Un nouveau cadre pour le perfectionnement professionnel a été élaboré fin 2015; il s'assortit d'outils destinés à orienter les équipes et leurs responsables

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
					<p>sur la voie d'une planification et d'une gestion dynamiques des carrières. En outre, un nouveau service innovant d'aide individuelle au développement de carrière donne accès à des conseillers professionnels certifiés.</p> <p>Le FIDA escompte consolider et approfondir les réformes achevées durant FIDA9. CSD</p>
	<p>41. Doter le FIDA des outils et ressources nécessaires pour promouvoir tant les compétences en matière de parité hommes-femmes et l'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.</p>	<p>Globale: CSD</p> <p>Mise en œuvre: Directeur de HRD</p>	<p>- En cours</p> <p>- Chaque année dans le RIDE</p> <p>- EMP de FIDA9</p>	<p>Vert</p>	<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 les questions de 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 bonnes pratiques en la matière.</p> <p>En 2013, les cours sur l'accès des femmes aux responsabilités ont remporté un vif succès, avec la participation du conseiller principal du FIDA chargé des questions de parité 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 a passé en revue cette initiative pilote afin de la reproduire à l'avenir, et étudiera l'organisation de sessions de formation sur la problématique hommes-femmes dans les bureaux de pays.</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 améliorée du cadre de compétences, qui a été élaborée en étroite consultation avec le groupe thématique du FIDA sur les questions de parité hommes-femmes et qui englobe l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, a été pleinement mise en œuvre dans le cadre du processus de gestion de la performance et intégrée dans le processus de recrutement et dans les activités de perfectionnement du personnel. 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: des quotas hommes-femmes et de diversité ont été instaurés dans le processus de recrutement compétitif du personnel (au-delà de la présélection); HRD a mis en place un outil de repérage permettant de mieux atteindre les candidats potentiels; tous les recrutements font désormais l'objet d'un repérage spécifique de candidates qualifiées, qui s'appuie sur les réseaux professionnels et régionaux, les associations, etc.)</p> <p>HRD participe activement aux petits déjeuners consacrés à des discussions sur l'égalité des sexes, afin de trouver de nouvelles idées pour promouvoir l'égalité des sexes dans les politiques de ressources humaines du FIDA, améliorer l'équilibre hommes-femmes et assurer une répartition géographique équitable du personnel.</p>
	<p>42. Continuer, tout en maintenant l'alignement sur le régime commun des Nations Unies, à</p>	<p>Globale: CSD</p>	<p>- En cours</p> <p>- Chaque année dans le RIDE</p> <p>- EMP de FIDA9</p>	<p>Vert</p>	<p>L'enquête sur les conditions d'emploi du personnel des services généraux au niveau local est achevée et ses résultats sont mis en application. 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</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	explorer la possibilité d'instaurer un système flexible de rémunération et de prestations au FIDA afin de mettre en place, au regard des objectifs d'efficience institutionnelle, des niveaux de rémunération et des systèmes de récompense fondés sur la performance qui soient appropriés et ce, 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 concernant la question des salaires des services généraux, d'exhorter la CFPI à garantir aux cadres des niveaux de rémunération appropriés et de tester, en collaboration avec la CFPI, un modèle de rémunération fondée sur la performance.	Mise en œuvre: Directeur de HRD			<p>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, monétaire et non monétaire, du personnel est mis en œuvre avec succès depuis deux ans dans le cadre ce plan à moyen terme. Les résultats du Sondage mondial du personnel de 2014 confirment une appréciation générale du dispositif de récompense et de reconnaissance. Alors que le Sondage mondial du personnel de 2012 indiquait que 20% seulement des agents estimaient que le FIDA récompensait de manière adéquate le personnel pour encourager les bonnes performances, en 2014 ils étaient 43% à exprimer une opinion favorable sur cette question. En 2012, 16% seulement des membres du personnel estimaient que le FIDA récompensait de manière adéquate la performance, tandis qu'en 2014 ils étaient 36% à exprimer une opinion favorable. Ces résultats indiquent clairement, comme d'autres, qu'il y a eu une nette amélioration de l'opinion que le personnel se fait des mécanismes de récompense et de reconnaissance que l'organisation a mis en place. Suite à une analyse de la première évaluation, le FIDA a opéré en 2015 des ajustements, afin de transformer une partie du financement des éléments non monétaires en primes de voyage, tout en conservant la structure globale du mécanisme.</p> <p>En avril 2015, le FIDA a finalisé son troisième processus de récompense et de reconnaissance pour le cycle de performance de 2015, et cherchera à l'améliorer encore.</p> <p>En juin 2015, le FIDA a participé à l'atelier des Nations Unies sur la gestion de la performance, afin de déterminer les bonnes pratiques susceptibles d'être partagées par l'ensemble du système des Nations Unies et d'apporter une contribution au plan stratégique du Comité de haut niveau sur la gestion pour 2013-2016, qui définit la gestion de la performance comme une priorité. Le FIDA est l'une des deux organisations qui ont mis en œuvre un système complet de récompense et de reconnaissance monétaire et non monétaire, et la seule qui ait lié son modèle de récompense au processus de gestion de la performance.</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 ont été présentés à l'Assemblée générale fin 2015. La résolution a été adoptée par l'Assemblée générale le 23 décembre 2015. Le FIDA a participé 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. CSD</p>
3. Renforcer la capacité et la gestion financières du FIDA					
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	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs de FOD	- 2013 - Comité d'audit - Conseil d'administration, session d'avril 2013 - EMP de FIDA9	Vert	<p>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 connexes ont été consignées par écrit.</p> <p>Un examen et une mise à jour du modèle financier seront menés en 2016 pour rationaliser les flux de données et améliorer les capacités d'élaboration de scénarios et de projection des ressources empruntées. (FOD)</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	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.				
	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.	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs de FOD	- 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.	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs de FOD	- 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 des ressources internes	46. Augmenter les ressources internes disponibles à l'appui du 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	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs, FOD et LEG	- 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	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	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.				
	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.	Globale: FOD Mise en œuvre: Directeurs, PRM et LEG	- En cours - Proposition au Comité d'audit et au Conseil d'administration, selon qu'il convient	Vert (BOD)	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 prêts et de versement de contributions font rapidement l'objet de rappels (Cuba et Soudan, par exemple). 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. (FOD) Le problème des arriérés sur prêts du Zimbabwe et sur contributions de l'Irak a été réglé de façon satisfaisante. En 2014, le FIDA a encaissé l'encours sur billet à ordre au titre de la première contribution de l'Inde à une reconstitution. (FOD)
Nouveaux donateurs souverains et autres modalités de financement	48. Amener des États ou des groupements d'États non membres du FIDA à contribuer au Fonds ou à en devenir membres.	Globale: Directeurs, PRM, SEC et LEG Mise en œuvre: Directeur de PRM	- En cours - Proposition au Conseil des gouverneurs et au Conseil d'administration, selon qu'il convient	Vert	Sept pays sont devenus membres du FIDA depuis 2013: Vanuatu, les Tuvalu et Nauru en 2013, la Fédération de Russie en 2014, et la Micronésie, le Monténégro et la République des Palaos en 2015. 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, Brunei, Lituanie, Singapour, Slovaquie, Turkménistan 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.	Globale: FOD, PRM Mise en œuvre: Directeurs, PRM et LEG	- 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 additionnelles: contacts avec des sources de financement potentielles, liens avec d'autres institutions poursuivant des objectifs analogues et exploitation de leur expérience et, en interne, étude théorique de modalités viables en la matière. Des négociations et des études sont en cours. Un document exposant des propositions concrètes a été présenté à la troisième session de la Consultation sur FIDA10, en octobre 2014. Les négociations avec la Banque de développement KfW ont été couronnées de succès, et elles constituent une occasion d'apprentissage enrichissante pour tous les départements concernés. Le prêt a été soumis à l'approbation du Conseil en septembre 2014 et signé en novembre 2014. Le Conseil d'administration d'avril 2015 a mis en place un cadre établissant les paramètres au regard desquels le FIDA serait autorisé à emprunter auprès d'entités souveraines. Le FIDA continue de tirer parti des nouveaux partenariats; 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

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
					agroalimentaires désireuses de faire davantage appel aux petits agriculteurs pour s'approvisionner. La recherche de moyens d'accéder aux mécanismes de panachage de la Commission européenne se poursuit (le FIDA a demandé à la Commission une évaluation de ses instruments financiers, condition préalable de l'accès à ces mécanismes). Le deuxième rapport annuel sur les fonds supplémentaires a été soumis au Conseil d'administration en septembre 2015.
4. Améliorer le système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA					
Évaluation de l'impact	50. Relever le niveau de respect, par les projets, de l'obligation de mener une enquête de référence avant la fin de la première année d'exécution.	Globale: PMD/SKD Mise en œuvre: Directeurs, PMD et SPA	- En cours - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Le FIDA a atteint l'objectif fixé pour la présentation de ces études: 59% des projets ont mené une enquête de référence SYGRI ou équivalent, contre un objectif de 40% en pourcentage cumulatif. (PMD)
	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 ou encadrer les travaux d'évaluation de l'impact.	Globale: SKD, PMD Mise en œuvre: Directeurs, SKD (SPA), PMD	- En cours - Chaque année dans le RIDE - 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, International Initiative for Impact Evaluation (3IE), l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), l'Université Wageningen, l'Institut royal tropical (KIT), le Centre du développement et de l'innovation (CDI), ICF International, l'Université d'East Anglia (UEA), l'Agence d'aide à la coopération technique et au développement (ACTED) et l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués (IIASA).
	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.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeur de SPA	- Décembre 2012 - Document soumis au Conseil d'administration en décembre 2012	Vert	Achevée. Un document d'information décrivant les méthodologies appliquées pour mener 30 évaluations de l'impact a été soumis au Conseil d'administration en décembre 2012, comme requis par la Consultation sur FIDA9 (voir Rapport sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, GC 35/L.4).
	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	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeur de SPA	- À partir de 2013 - Présentation au Conseil d'administration d'un rapport sur les effets obtenus par le FIDA 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 <i>ex post</i> de l'impact. 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). Les 24 évaluations <i>ex post</i> sont menées en partenariat avec des instituts de recherche de renommée internationale (IFPRI, Université Wageningen, Université d'East Anglia, ICF International et 3IE). Sur ce total, 22 ont été achevées et 2 sont encore en cours. En outre, 14 évaluations internes de l'impact ont été menées par la Division de la recherche et de l'évaluation de l'impact afin d'élargir la base de

Domaine de réforme	Principaux engagements	Responsabilité	Calendrier et rapports	Statut 2016	Observations
	disponibilité d'institutions spécialisées à appuyer ce type de travaux.				données factuelles. L'analyse de ces études est maintenant achevée. 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.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeur de SPA	- Avril 2013 - Proposition au Conseil d'administration à sa session d'avril 2013	Vert	Achevée. Le Conseil d'administration a entériné, en septembre 2012, les propositions de la direction visant à consolider les mécanismes de communication des résultats aux organes directeurs.
	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 de développement.	Globale: SKD Mise en œuvre: Directeurs, SPA et PMD	- À partir de 2013 - Chaque année dans le RIDE - EMP de FIDA9	Vert	Achevée. Il est rendu compte chaque année au Conseil d'administration des résultats obtenus par rapport aux indicateurs fixés dans le CMR. (SKD)
	56. Rendre compte une fois l'an au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Comité d'audit, des activités de gestion des risques au FIDA.	Globale: Vice-Président Mise en œuvre: "Champions" de la gestion des risques	- Rapport annuel au Comité d'audit - Présentation au Conseil d'administration d'un rapport annuel sur les activités de gestion des risques au FIDA	Vert	Achevée. 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 (ERM) 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, dans le cadre de l'examen trimestriel de la performance de l'institution.