

Cote du document: IFAD11/3/R.5
Point de l'ordre du jour: 7
Date: 7 septembre 2017
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

FIDA11 – Multiplier les partenariats pour accentuer l'impact du FIDA au niveau des pays et sa présence sur la scène internationale

Note aux membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

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

Willem Wefers Bettink
Chef des Unités techniques
Bureau des partenariats
et de la mobilisation des ressources
téléphone: +39 06 5459 2472
courriel: w.bettink@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner
Chef de l'Unité des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb@ifad.org

Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA —
Troisième session

Rome, 19-20 octobre 2017

Pour: Examen

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Face à l'évolution du contexte extérieur, le FIDA doit consolider ses partenariats	1
II. Accroître l'impact au niveau national grâce aux partenariats	3
A. Les partenariats: de la gestion des projets à la conduite du changement	3
B. Des partenariats pour mobiliser des financements	6
C. Des partenariats pour mobiliser des connaissances	10
III. Influencer sur le programme d'action mondial grâce aux partenariats	13
IV. Partenariats institutionnels visant à accroître l'efficacité et l'efficience	15
V. Mesures à l'appui de l'établissement de partenariats	16
VI. Obtenir des résultats pour grandir et accroître son impact	17

Sigles et acronymes

4P	Partenariat public-privé-producteurs
BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
COSOP-AR	Programme d'options stratégiques pour le pays axé sur les résultats
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FARMS	Mécanisme pour les réfugiés, les migrants et les déplacés en faveur de la stabilité rurale
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
ODD	Objectif de développement durable
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
OSR	Organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PFR	Pays à faible revenu
PME	Petite et moyenne entreprise
PRI	Pays à revenu intermédiaire
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
SIF	Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les PME

Résumé

1. Face à l'évolution du contexte extérieur, le FIDA doit consolider ses partenariats. La Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) s'inscrit dans un contexte international de développement où le Fonds a un rôle décisif à jouer. Les progrès à réaliser pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) 1 et 2, et pour accomplir le programme de développement durable dans son ensemble reposent sur le soutien aux petits paysans et vont nécessairement de pair avec une action portant sur un large éventail de questions touchant la transformation du monde rural. Le FIDA fait évoluer ses modèles opérationnel et financier pour améliorer la mobilisation, l'allocation et l'utilisation des ressources, et pour obtenir des résultats concrets. Mais le FIDA ne peut pas y œuvrer seul. Pour transposer à plus grande échelle le rôle d'innovateur et de catalyseur qu'il joue, il devra non seulement œuvrer de concert avec les États et les autres partenaires pour mobiliser les moyens financiers et les savoirs, mais aussi défendre ces causes sur la scène internationale. Le FIDA agira comme "rassembleur" de financements pour le développement¹, pour pouvoir transposer son impact à plus grande échelle, se consacrer davantage aux habitants les plus pauvres des pays les plus pauvres, fournir des services sur mesure et appliquer des solutions fondées sur des données factuelles: autant de missions qui dépendent de son aptitude à nouer des partenariats. En outre, le FIDA contribuera à réformer le système des Nations Unies pour le développement en apportant ses savoirs et ses bonnes pratiques, ainsi que les enseignements qu'il tire de ses évaluations d'impact destinées à accroître la responsabilité au niveau des résultats.
2. Pour FIDA11, il faudra renforcer les partenariats par une plus grande sélectivité. S'appuyant sur la Stratégie du FIDA en matière de partenariat (2012), dans laquelle il avait formulé une conception institutionnelle visant à nouer des partenariats plus stratégiques et mieux gérés, le Fonds a considérablement accru ses activités avec des partenaires diversifiés, pour renforcer l'impact de ses programmes de pays et influencer sur le programme d'action à l'échelle mondiale. Il a ainsi assis sur des bases solides le développement de ses activités de partenariat. Mais pour réussir dans ce domaine, le FIDA devra continuer de se fixer des priorités et faire preuve de sélectivité. Nouer des partenariats n'est pas une fin en soi: il faut aussi penser judicieusement les partenariats à l'échelle nationale, internationale et institutionnelle, et accorder la priorité aux partenariats répondant le mieux aux besoins des populations dans les pays où le FIDA est présent. Les enseignements tirés de l'expérience du FIDA en matière de partenariat serviront de base pour déterminer les actions prioritaires à mener au cours de FIDA11.
3. Le FIDA améliorera sa planification stratégique pour accroître l'impact de son action au niveau des pays. Les partenariats conclus par le FIDA à l'échelle nationale varient en quantité et en qualité d'un pays à l'autre, comme en témoigne la baisse des notes attribuées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) aux activités d'établissement de partenariats au niveau des pays. Pour rehausser la qualité des partenariats nationaux et de la concertation sur les politiques menées, le modèle du FIDA axé sur les pays sera modifié, un nouveau rôle de "directeur de pays" étant créé (évolution du rôle actuel du chargé de programme de pays). Dans ce modèle davantage axé sur les pays, le FIDA continuera de s'employer à ce que ses ressources soient consacrées à la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire rurales, mais il mettra en œuvre ce modèle en faisant fructifier ses ressources opérationnelles conjointement avec celles des États, d'autres organismes et du secteur privé. Le Fonds intégrera systématiquement ce modèle dans une stratégie globale visant à réduire, à l'échelle des pays, la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire. Pour procéder à ces changements, le FIDA devra être présent de manière effective et optimisée dans les

¹ Voir FIDA11/2/R.3, Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle, paragraphe 6.

pays emprunteurs et affronter sans attendre la fin du processus de décentralisation durant l'année 2018. Durant la période couverte par FIDA11, conformément à la vision conjointe pour les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome (OSR) et dans le cadre d'une stratégie de partenariat plus générale, la collaboration entre les OSR sera plus systématiquement planifiée et suivie, y compris au moyen de plans d'activité régionaux des OSR et de processus à l'initiative des pays visant à recenser les nouvelles possibilités de collaboration. Le modèle par pays du FIDA fera en outre appel à des approches différenciées des partenariats qui favoriseront la sélectivité à des fins d'adaptation à la grande diversité des circonstances prévalant dans les pays (en particulier les pays à revenu faible et intermédiaire, les situations de majeure fragilité et les petits États insulaires en développement).

4. Les Programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats (COSOP-AR) s'attacheront davantage à recenser et gérer les partenariats stratégiques au niveau des pays. Le FIDA veillera à nouer, de façon plus systématique et efficace, des partenariats au niveau national. Au travers de ses Directeurs de pays, le FIDA s'emploiera à influencer sur les stratégies nationales de développement en exerçant sa capacité renforcée à planifier, préparer et fournir des produits et services dans les pays. Les Programmes d'options stratégiques pour le pays axés sur les résultats (COSOP-AR) se verront développés en tant qu'outil de planification stratégique et de gestion des partenariats afin de soutenir les stratégies nationales en matière de réalisation des ODD et de favoriser l'appropriation par les pays. Ces programmes feront preuve d'une plus grande sélectivité dans l'identification des partenaires les plus stratégiques pour la mobilisation de financements et aux fins d'une meilleure concertation sur les politiques, en vue d'élargir le rayon d'action du FIDA et son impact à l'appui des priorités du pays. Le FIDA procédera plus systématiquement à l'évaluation et au suivi de ses partenariats dans les pays, sur l'ensemble du cycle des projets, à commencer par l'amélioration du suivi et des rapports, grâce à l'examen des résultats du COSOP-AR et des rapports d'achèvement de projet.
5. Les partenariats destinés à mobiliser des financements seront décisifs pour permettre aux projets et programmes du FIDA d'avoir un impact à plus grande échelle. Le FIDA collabore avec des partenaires très divers – nationaux et internationaux, publics et privés – pour mobiliser des financements en vue de produire des effets au niveau des pays. Or, les volumes – et les ratios – de cofinancement ont diminué ces dernières années. Les fonds publics constituent toujours la majeure partie des cofinancements nationaux, et il existe d'ailleurs une marge d'accroissement des fonds de contrepartie, en particulier de la part des pays à revenu intermédiaire. Les institutions financières internationales (IFI) ainsi que les partenaires multilatéraux et bilatéraux ont, au fil des années, fourni des niveaux variables de cofinancement. Grâce à une présence renforcée dans les pays, le FIDA va désormais pouvoir activer plus systématiquement ces partenariats en recherchant des possibilités d'opérations complémentaires, menées en synergie. L'approche qui a été suivie avec succès dans la région Asie et Pacifique avec la Banque asiatique de développement (BAsD) sera reproduite dans d'autres régions, l'accord récemment conclu entre le FIDA et la Banque africaine de développement (BAD) sera renforcé, et davantage de ressources seront recherchées pour l'Afrique, y compris auprès de l'Union européenne. En vue d'accroître les volumes de cofinancement, des objectifs régionaux seront fixés et suivis régulièrement. En outre, le FIDA mobilisera judicieusement les financements complémentaires et les fonds supplémentaires en faveur des domaines prioritaires – en particulier le changement climatique, le chômage des jeunes et les situations de fragilité – y compris auprès de nouvelles sources comme le Fonds vert pour le climat.
6. Le cofinancement privé est actuellement modeste, mais les investissements privés locaux peuvent et doivent augmenter. Si l'expérience a montré qu'il était difficile de mobiliser la contrepartie des investissements

multinationaux auprès des petits paysans, le FIDA cherchera à travailler avec des intermédiaires locaux, s'attachera à atténuer les risques et attirera de nouvelles sources de financement, comme l'investissement à impact socioécologique, les organisations sans but lucratif et les associations caritatives. Le FIDA a mis au point avec succès et adopté des approches comme les filières et les partenariats public-privé-producteurs (4P), qui préparent le terrain pour les investissements futurs. Durant FIDA11, le Fonds œuvrera à l'intérieur des pays pour susciter un effet d'attraction des ressources privées nationales au profit des petits agriculteurs. L'activité de type 4P sera développée afin qu'elle soit reconnue comme un moyen d'accroître l'investissement national dans la sphère de l'agriculture familiale. Une innovation majeure sera la création du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises, qui facilitera les financements à moyen et long terme en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) et des organisations de producteurs (outre un mécanisme d'assistance technique qui gèrera les risques).

7. Les partenariats axés sur les savoirs seront renforcés au niveau des pays, y compris en collaboration avec les OSR. Les partenariats axés sur les savoirs sont utiles pour soutenir la participation à l'élaboration des politiques, développer les capacités et partager les bonnes pratiques. Facilités par le nouveau modèle du FIDA axé sur les pays, ils apporteront une valeur ajoutée aux activités hors prêts du FIDA et permettront au Fonds d'élaborer des projets innovants, de les mettre à l'essai et de permettre à d'autres acteurs de les reproduire. Les dons s'étant avérés particulièrement utiles au FIDA pour approfondir la collaboration hors prêts, ils seront utilisés plus systématiquement. Enfin, les partenariats entre OSR sont importants pour porter les activités au niveau des pays à une échelle supérieure. Sous l'égide du Groupe consultatif de haut niveau des OSR, davantage sera fait pour élargir la collaboration entre le FIDA et les autres OSR. Il s'agit notamment de coopérer avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en vue d'élaborer un cadre permettant de tirer parti de son savoir-faire en matière d'assistance technique et d'expérience thématique. Le FIDA renforcera également sa collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM) afin d'établir un relais entre l'assistance humanitaire et le développement durable à long terme, conformément à l'ambition de "travailler autrement".
8. Les partenariats avec la société civile sont l'un des avantages comparatifs du FIDA et ils renforcent l'appropriation et la responsabilisation. Au niveau des pays, le FIDA est considéré comme un partenaire de confiance par les organisations de la société civile, et il s'attache en permanence à autonomiser ces groupes. Le Fonds a noué de nombreux partenariats avec des organisations paysannes et des peuples autochtones, les encourageant à devenir des agents actifs du changement pour qu'ils soient aux commandes des processus de leur propre développement. Le FIDA continuera de s'appuyer sur ces réseaux au cours de l'élaboration et l'exécution de projet afin d'améliorer leur appropriation au niveau local. Il renforcera en outre le rôle des organisations de la société civile dans le suivi des résultats des projets et l'établissement de rapports à ce sujet, ce qui accentuera la transparence administrative et la responsabilisation au niveau national.
9. Les solutions conçues grâce à la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) gagneront en importance, avec l'appui du FIDA. Le FIDA est bien positionné pour identifier les pionniers de la transformation rurale dans les pays du Sud et les aider à partager, reproduire et transposer à plus grande échelle les expériences menées dans d'autres pays. Le Fonds créera une plateforme de savoirs pour les échanges Sud-Sud à l'aide d'un produit phare – le portail web des solutions rurales –, où seront déposées, et mises à la disposition du public, les solutions tirées de l'expérience dans le monde entier. Afin de soutenir la mise en œuvre des solutions Sud-Sud, le FIDA créera un mécanisme de CSST destiné à mobiliser les

connaissances, le savoir-faire et les ressources des pays en développement à l'appui de la reproduction de solutions innovantes. Le FIDA étudiera les moyens d'encourager les flux Sud-Sud de ressources privées.

10. Le FIDA renforcera, selon un ordre de priorité déterminé, ses activités de plaidoyer en faveur d'une transformation inclusive du monde rural, pour influencer sur le programme d'action mondial, aux côtés des autres OSR. Le FIDA a déjà investi des ressources pour orienter les politiques mondiales et régionales, pour créer et partager des savoirs avec les partenaires internationaux, et pour se positionner en tant qu'organisation dotée de la visibilité et de la crédibilité nécessaires pour influencer sur le programme d'action mondial. Il a déjà mené des travaux de grande ampleur sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et dans des forums mondiaux influents comme le G20 et le G7. Pour FIDA11, son programme triennal formulera ses priorités et engagements stratégiques, en explicitant: les domaines thématiques et acteurs du développement avec lesquels travailler sur les questions de portée mondiale, les partenaires de recherche avec lesquels il développera sa base de connaissances recensant solutions éprouvées et bonnes pratiques et les participations clés dans les forums placés sous l'égide du secteur privé. Ce programme s'inspirera des opinions des États membres et inclura des investissements dans la communication stratégique en vue de rehausser la visibilité du FIDA sur la scène mondiale. Les OSR œuvreront conjointement à la réalisation et au suivi des ODD, et mèneront des débats thématiques structurés et des consultations sur des questions telles que la finance rurale, le changement climatique, les pertes et gaspillages de produits alimentaires, la sécurité alimentaire et la problématique hommes-femmes. Durant FIDA11, le FIDA entreprendra davantage d'activités en collaboration avec les OSR et l'ensemble du système des Nations Unies pour plaider conjointement des causes communes, en particulier celles qui sont en rapport avec les ODD 1 et 2, et pour renforcer les contributions du Comité de la sécurité alimentaire mondiale.
11. Le FIDA fera davantage entendre la voix des ruraux pauvres sur la scène mondiale, notamment grâce aux partenariats associant de multiples parties prenantes. Le FIDA joue un rôle important en organisant des partenariats multipartites et des forums mondiaux (comme le Forum paysan), où la prise de parole des ruraux pauvres peut produire un impact considérable. Ses réseaux de terrain, à l'échelle des pays, offrent au FIDA un avantage comparatif pour aider la société civile à influencer sur le programme d'action mondial et pour plaider la cause des petits exploitants agricoles, des femmes en milieu rural et des peuples autochtones. Le FIDA militera en faveur de l'autonomisation au niveau mondial en tirant parti de sa crédibilité en tant que partenaire de confiance des organisations de la société civile pour faire avancer leur cause sur les forums mondiaux. Il œuvrera au renforcement du Réseau de financement et d'investissement en faveur de l'agriculture paysanne, et investira dans le soutien aux plateformes multipartites dans des domaines comme le chômage des jeunes.
12. Les partenariats institutionnels, en particulier avec les OSR, renforcent l'efficacité et l'efficacités du FIDA. Le FIDA a déjà dégagé, pour une série de fonctions, des économies d'échelle grâce à ses partenariats, ce qui a accru son efficacité et son efficacité organisationnelles. Il collabore avec d'autres IFI pour tirer parti de leur savoir-faire spécialisé, et agit en coordination avec des organisations similaires dans des domaines d'activité communs. À ce jour, la plupart des avancées ont été réalisées grâce à la collaboration institutionnelle avec les OSR; si elle reçoit une attention à haut niveau, elle pourra progresser encore. Le FIDA continuera à renforcer la collaboration institutionnelle dans les domaines où il peut bénéficier d'un savoir-faire externe et dégager ainsi les plus grands gains d'efficacité.

13. Des mesures seront prises pour appuyer la construction des partenariats en vue d'une mise en œuvre réussie. La décentralisation plus poussée du FIDA soulève des questions quant aux meilleurs moyens de faire concorder les opérations avec la vision stratégique d'ensemble du FIDA. L'initiative pour l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) est conçue pour mettre en évidence les meilleurs moyens de réaliser cette vision. La direction à suivre est claire, mais les détails doivent encore être précisés, les différentes options, mises à l'essai, et les expérimentations fructueuses reproduites à grande échelle. OpEx permettra de mieux aligner les besoins de personnel et de ressources, y compris la participation aux partenariats. L'amélioration des compétences du personnel est une priorité, et le FIDA accumulera des savoirs institutionnels à partir des partenariats passés et en cours afin de renforcer la formation, les compétences du personnel et les rapports sur l'activité. Il développera également le savoir-faire du personnel en matière de collaboration avec le secteur privé. L'examen des performances sera élargi pour inclure les résultats obtenus grâce aux partenariats. Le FIDA: i) accentuera la décentralisation pour faciliter la consolidation des partenariats en plaçant les bureaux de pays du FIDA plus encore au cœur de son activité; ii) facilitera les flux d'informations et de savoir-faire entre le siège et les bureaux de pays afin que l'information circule entre l'échelle mondiale et le terrain d'action national; et iii) appuiera les bureaux de pays afin qu'ils intègrent les fonds supplémentaires et mondiaux² dans les programmes de pays. Enfin, le FIDA améliorera l'enregistrement de ses activités de partenariat ainsi que leur mesure et les rapports sur leurs accomplissements, au travers de mécanismes qualitatifs et quantitatifs. Une publication périodique mettra en lumière les partenariats couronnés de succès au plan mondial, régional et national, ainsi que les résultats obtenus.
14. D'ici la fin de FIDA11, les partenariats renforcés permettront au FIDA d'atteindre davantage de ruraux pauvres et de fournir une gamme de services élargie. Le FIDA possède de nombreux atouts à exploiter – financements, savoir-faire, réseaux de terrain et programme d'action pour l'autonomisation, notamment – et il consolidera ses partenariats pour démultiplier l'impact de ces atouts. Durant FIDA11, il appliquera un vaste ensemble de mesures à l'appui de la construction de partenariats. À l'issue de cette phase, les partenariats stratégiques seront l'une des pierres angulaires de ses opérations, et la collaboration avec les OSR sera plus courante en matière de programmes de pays et de mise en œuvre des projets. Les activités du FIDA atteindront un plus grand nombre de ruraux pauvres grâce à un programme de travail accru, rendu possible par un volume de cofinancement sensiblement plus élevé (émanant notamment du secteur privé), avec davantage de cohérence entre les régions quant au montant de ressources mobilisées. Le FIDA influera davantage sur les politiques nationales et les capacités institutionnelles au travers de ses activités hors prêts, avec d'autres partenaires, et renforcera l'appropriation, la transparence et la responsabilisation au niveau des pays en autonomisant les ruraux pauvres. Il fera en sorte que les ressources, les savoirs et les solutions émanent de toutes les régions du monde, et en particulier de la CSST. Au niveau mondial, le FIDA sera reconnu pour influencer sur les programmes d'action, aux côtés des autres OSR et de l'ensemble du système des Nations Unies, pour les questions ayant trait à la transformation inclusive du monde rural. À l'aide de toute une gamme d'activités, le FIDA fera entendre la voix de la société civile et des ruraux pauvres dans le débat mondial. Le FIDA tirera des enseignements de ces partenariats, apportera son propre savoir-faire à ses partenaires et rendra compte à ses États membres des progrès accomplis grâce aux partenariats.

² Venant de partenaires tels que le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'environnement mondial.

FIDA11 – Multiplier les partenariats pour accentuer l'impact du FIDA au niveau des pays et sa présence sur la scène internationale

- I. Face à l'évolution du contexte extérieur, le FIDA doit consolider ses partenariats
 1. La Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) s'inscrit dans un contexte international de développement où le Fonds a un rôle décisif à jouer. Les objectifs de développement durable (ODD) servent de référence pour l'ensemble des efforts déployés à l'échelle mondiale en faveur du développement. La réalisation des ODD 1 et 2 repose sur le soutien aux petits paysans, soulignant le rôle central que joue la mission traditionnelle du FIDA, laquelle est aussi mise en lumière du fait des famines qui ravagent actuellement certaines régions d'Afrique. Ces objectifs, et l'ensemble du programme sous-tendant les ODD, mettent aussi en évidence le projet plus vaste de transformation du monde rural, reflétant la force de proposition du FIDA. Pour ce faire, il convient de s'attaquer: i) à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition à l'échelle mondiale; ii) aux effets du changement climatique sur l'agriculture; iii) aux défis que pose le chômage des jeunes; et iv) à la nécessité cruciale d'autonomiser les ruraux pauvres. Pourtant, le FIDA ne peut pas à lui seul parvenir à réaliser les effets voulus. Pour transposer à plus grande échelle le rôle d'innovateur et de catalyseur que joue le FIDA, il sera indispensable d'œuvrer, de concert avec les gouvernements et d'autres partenaires, à la mobilisation de financements et de savoirs mais aussi de défendre ces causes sur la scène internationale. Dans ce contexte, le FIDA contribuera à la réforme en cours aux Nations Unies³, qui vise à consolider le système de développement des Nations Unies afin de mieux soutenir les États membres dans les efforts qu'ils déploient pour atteindre les ODD. Plus précisément, la contribution du FIDA sera constituée par ses savoirs, ses bonnes pratiques en matière de transposition à plus grande échelle, et les enseignements tirés de ses évaluations d'impact, ainsi qu'une obligation renforcée de rendre des comptes.
 2. Le modèle opérationnel et la stratégie financière du FIDA passent à l'échelle supérieure. Le FIDA se propose de poursuivre l'ajustement de son modèle afin de répondre à la demande croissante de ses services. Le passage à l'échelle supérieure lui permettra de mieux répondre aux besoins accrus des pays dans la perspective des ODD en améliorant la mobilisation, l'allocation, l'utilisation et la transformation des ressources pour obtenir des résultats⁴. Reconnaisant que les flux d'aide au développement proviennent d'une diversité de sources, le FIDA intensifiera ses efforts pour mobiliser ces ressources en jouant un rôle de "rassembleur" de financements pour le développement, en exploitant davantage ses atouts institutionnels et en accentuant son impact en vue d'atteindre les ODD. Il a pour objectif de relever de 25 à 40% son programme de prêts et dons grâce à l'augmentation des contributions de base et des emprunts. L'expansion de son programme de travail devrait se poursuivre, grâce aux cofinancements nationaux et internationaux, aux fonds supplémentaires et aux partenariats avec le secteur privé. Par suite d'une meilleure allocation des ressources résultant d'un modèle opérationnel plus sélectif quant au choix des pays bénéficiaires, il sera possible d'accroître la taille des projets et, partant, d'en porter les effets à une échelle

³ Voir: « *Repositioning the United Nations Development System to Deliver on the [2030 Agenda for Sustainable Development] Agenda 2030: Ensuring a Better Future for All* » Rapport du Secrétaire général au Conseil économique et social, juin 2017.

⁴ Voir le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et les documents suivants, soumis à la deuxième session de la Consultation sur FIDA11, 2017: Perspectives: le FIDA dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030; Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle; Stratégie financière pour FIDA11 et au-delà; Améliorer la pertinence des opérations du FIDA selon le contexte du pays.

supérieure. Le FIDA deviendra alors un partenaire de collaboration plus intéressant pour divers acteurs.

3. La période couverte par FIDA11 sera marquée par un renforcement des partenariats, visant à accroître l'impact du Fonds au niveau national ainsi que son influence à l'échelle mondiale. La Stratégie du FIDA en matière de partenariat formulait, en 2012, une vision institutionnelle appelant à nouer des partenariats plus stratégiques et mieux gérés, avec quatre objectifs: i) améliorer les programmes de pays et les projets; ii) améliorer la contribution à la concertation mondiale sur les politiques et à la réduction de la pauvreté rurale; iii) améliorer la mobilisation de ressources pour réduire la pauvreté rurale et iv) améliorer l'efficacité administrative. Au fil du temps, le FIDA a développé ses partenariats avec divers acteurs et organisations: ses États membres, les autres organismes ayant leur siège à Rome (OSR), les institutions financières internationales (IFI), le secteur privé, certaines organisations des Nations Unies, et des organisations de la société civile. Le Rapport annuel de 2016 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)⁵ laisse penser que les partenariats du FIDA avec les autorités nationales sont, dans l'ensemble, positifs, mais que les partenariats avec le secteur privé ainsi que les partenariats multilatéraux et bilatéraux pourraient être améliorés. Une récente auto-évaluation des chargés de programme de pays fait d'ailleurs écho à cette conclusion. Par ailleurs, le FIDA a commencé à jouer un rôle plus actif sur la scène mondiale, surtout au sein du système des Nations Unies et au travers de partenariats multipartites. C'est à partir de cette base qu'il consolidera ses partenariats afin de: rassembler et mobiliser des financements auprès d'autres acteurs; générer des connaissances et tirer parti des savoirs d'autres acteurs; influencer sur le programme d'action mondial; et accentuer les efficacités institutionnelles.
4. La démarche de partenariat du FIDA sera axée sur les avantages comparatifs du Fonds, elle passera nécessairement par la sélectivité et le classement continu des priorités. Les partenariats constituent l'un des principes d'action fondamentaux formulés dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Pour nouer davantage de partenariats mieux gérés, le FIDA doit tirer parti de ses avantages comparatifs: il est spécialisé dans l'agriculture paysanne, il cible les ruraux extrêmement pauvres et en insécurité alimentaire, et il place les ruraux pauvres, hommes et femmes, au cœur de ses activités comme partenaires à part entière. Grâce aux partenariats, le savoir-faire et les ressources du FIDA sont complétés par ceux d'autres acteurs. Mais nouer des partenariats n'est pas une fin en soi, compte tenu notamment du nombre et de la variété des acteurs évoluant dans la sphère du développement aujourd'hui. Il s'agit plutôt d'établir une planification stratégique et de sélectionner, à l'échelle nationale, internationale et institutionnelle, les partenaires qui auront le plus grand impact pour les pays et la population desservis par le FIDA. En fin de compte, les partenariats seront recensés en fonction de leur contribution aux trois objectifs formulés dans le Cadre stratégique: améliorer les capacités productives de la population rurale pauvre; accroître les avantages que les ruraux pauvres tirent de leur intégration au marché; et renforcer la viabilité environnementale et la résilience climatique des activités économiques de la population pauvre en milieu rural.
5. Les enseignements tirés de l'expérience du FIDA en matière de partenariat serviront de base pour FIDA11. En partenariat avec de multiples parties prenantes, le FIDA peut fournir une gamme de services plus large, en apportant savoirs et innovation aux gouvernements pour les aider à formuler des politiques plus favorables et sélectionner des investissements productifs. À cette fin, il s'appuiera sur les enseignements tirés de son expérience en matière de

⁵ Voir le document EB 2016/118/R.7: Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015.

partenariats⁶, tout en reconnaissant qu'il doit: i) améliorer la cohérence, la planification stratégique et la gestion des partenariats; ii) intensifier la mobilisation des ressources pour produire des effets à plus grande échelle; iii) accorder davantage de dons pour renforcer les partenariats hors prêts et développer la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST), sur la base de son expérience dans les États membres du Sud; iv) accentuer et améliorer les activités menées conjointement avec les OSR sur la base d'une collaboration plus systématique et stratégique au niveau national et mondial; v) rehausser la visibilité du FIDA afin qu'il soit à même d'influer sur le programme d'action mondial en ce qui concerne la transformation inclusive et durable du monde rural, y compris au travers de communications stratégiques; et vi) tirer parti de l'avantage comparatif du FIDA pour autonomiser les ruraux pauvres afin de renforcer l'appropriation, la transparence et la responsabilisation au niveau des pays, et de faire entendre leur voix dans la formulation des priorités d'action mondiales.

II. Accroître l'impact au niveau national grâce aux partenariats

A. Les partenariats: de la gestion des projets à la conduite du changement

6. Les partenariats conclus par le FIDA à l'échelle nationale varient en quantité et en qualité d'un pays à l'autre. Les partenariats à l'échelle nationale sont essentiels pour l'apprentissage et la transposition à plus grande échelle, car ils peuvent contribuer à améliorer le contexte d'action des pouvoirs publics et l'environnement institutionnel, et à mobiliser des ressources financières de façon à démultiplier les effets des projets du FIDA. Ces partenariats se sont développés au fil du temps, selon différentes modalités financières et non financières, mais ils demeurent très variables d'un pays à l'autre. L'image qu'en donnent les retours d'information qualitatifs et les récits concrets est contrastée. Les évaluations de projets du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) indiquent que la performance du FIDA en tant que partenaire de projet est jugée au minimum "plutôt satisfaisante" dans 87% des projets⁷, tandis que, d'après les évaluations par IOE des programmes d'options stratégiques pour les pays axés sur les résultats (COSOP-AR), les notes attribuées aux partenariats ne cessent de diminuer⁸. Il existe donc une ample marge d'amélioration de l'impact des partenariats au niveau des pays.
7. Ce sont les pays qui doivent être aux commandes. Comme indiqué dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, le Programme d'action d'Addis-Abeba et le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, l'efficacité du développement peut se voir renforcée si l'aide est acheminée via un modèle de développement national. Le processus de réforme du système de développement des Nations Unies met l'accent sur la nécessité de voir émerger une nouvelle génération d'équipes de pays pour mener à bien le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), ambitieux et complexe. Un modèle de développement axé sur le pays comporte les éléments suivants: i) des stratégies de développement formulées par le pays lui-même; ii) un alignement des bailleurs de fonds sur les objectifs décidés par le pays; et iii) des mécanismes prévoyant que bailleurs et gouvernements

⁶ Pendant cette année 2017, le bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) prépare une synthèse d'évaluations en vue de rassembler les enseignements tirés des évaluations passées au niveau de l'institution et des évaluations de programmes de pays en ce qui concerne l'expérience acquise au niveau des pays en matière de partenariat. Les conclusions et enseignements tirés devraient aider à mieux comprendre les partenariats et leur rôle dans les résultats atteints en matière de développement; ils pourront aussi alimenter la Stratégie du FIDA en matière de partenariat. Cette synthèse d'évaluations sera soumise au Comité de l'évaluation en 2018.

⁷ Voir RARI 2016, portant sur les projets clôturés en 2012-2014.

⁸ Voir RARI 2016 : Les appréciations au minimum "plutôt satisfaisantes" sont passées de 91% (2009-2011) à 75% (2011-2014) puis 62% (2013-2015). Ces notes représentent le pourcentage de COSOP évalués qui ont été jugés au minimum plutôt satisfaisants. La notation annuelle repose sur un petit échantillon de COSOP.

bénéficiaires se rendent mutuellement compte de leurs actions. Un tel modèle exige de la souplesse, des mécanismes d'exécution qui facilitent l'appropriation par le pays et, surtout, des partenariats plus efficaces associant un large éventail de parties prenantes, sous la conduite du gouvernement.

8. Reconnaissant que ce sont les pays qui doivent être aux commandes, le FIDA doit établir un nouveau modèle axé sur les pays et centré sur les Directeurs de pays. Le FIDA s'est toujours attaché à concevoir et mettre en œuvre des projets ciblant les ruraux pauvres, hommes et femmes, exposés à l'insécurité alimentaire, en adoptant une approche centrée sur l'être humain. Il a particulièrement veillé à améliorer ses opérations en prenant systématiquement en considération les questions essentielles, en mettant l'accent sur la transposition à plus grande échelle, en renforçant les procédures de conformité pour créer des mécanismes de sauvegarde environnementale et sociale, et en accordant davantage d'importance aux résultats, y compris à l'impact de ses opérations. La décentralisation a certes rapproché le FIDA de ses clients et facilité la concertation sur les politiques, mais les liens systémiques avec les priorités sectorielles et nationales reçoivent moins d'attention. Dans le modèle restructuré du FIDA axé sur les pays, les activités du Directeur de pays (une évolution du rôle actuel du chargé de programme de pays) seront concentrées sur la concertation sur les politiques des États, la coordination et les partenariats, en vue d'amplifier l'impact des projets financés par le FIDA. Ce modèle continuera de faire en sorte que les ressources atteignent les ruraux pauvres, hommes et femmes, en insécurité alimentaire, au travers d'une approche centrée sur l'être humain, mais il sera mis en œuvre en mobilisant les ressources opérationnelles du FIDA ainsi que celles provenant des États, d'autres organismes et du secteur privé, et il sera intégré aux stratégies globales du pays pour réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire.
9. Le but étant un modèle fortement décentralisé, les partenariats doivent être au cœur du modèle opérationnel du FIDA. La décentralisation favorisera un meilleur impact sur le développement grâce à: un dialogue renforcé entre le FIDA et les États; une meilleure appropriation, par les pays emprunteurs, de leur propre programme de développement; un alignement plus précis des interventions du FIDA sur les priorités du pays; une coordination plus étroite des bailleurs de fonds; et des partenariats multipartites conformes aux engagements internationaux. Le FIDA a déjà franchi des étapes dans cette direction ces dernières années, mais il reconnaît maintenant que cette approche exige une profonde restructuration institutionnelle, tant au siège que sur le terrain. En effet, les besoins des clients se sont diversifiés, avec une différenciation plus marquée entre les pays, voire entre les régions. Dans cette optique, le FIDA devra optimiser sa présence effective dans les pays emprunteurs et affronter sans attendre la fin du processus de décentralisation durant l'année 2018. Affronter la décentralisation et restructurer le modèle axé sur les pays oblige à repenser l'organigramme du FIDA pour renforcer son aptitude à fournir des services de qualité, alliant solutions locales et savoirs mondiaux. Le processus de conception doit prendre en compte tous les éléments qui composent l'organisation – individus, processus, structures et systèmes – ainsi que leurs interactions. L'initiative pour l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx) est conçue pour répondre à ces questions. La direction à suivre est claire, mais les détails doivent encore être précisés, les différentes options, mises à l'essai, et les expérimentations fructueuses reproduites à grande échelle.
10. Ce processus inclura un renforcement de la programmation au niveau des pays en coordination avec les autres OSR. Les OSR s'orientent depuis quelque temps vers une collaboration plus poussée, fondée sur leurs avantages comparatifs et leurs rôles spécifiques, tirant parti des bonnes pratiques et des enseignements tirés sur la décennie écoulée. En 2016, ils ont formulé une vision conjointe et un engagement concret à renforcer leur collaboration à l'appui de la réalisation du

Programme 2030, et en particulier de l'ODD 2⁹. Sous l'égide du Groupe consultatif de haut niveau des OSR, ces organismes prennent des mesures pour appliquer une approche plus systématique de la collaboration opérationnelle au niveau des pays. Il s'agira notamment d'élaborer en commun, sur la base du processus de planification régionale conjoint pour la région Asie-Pacifique et du processus de planification régionale des OSR, des processus régionaux ciblés en vue de recenser de nouvelles possibilités de collaboration ainsi que des projets qui peuvent être reproduits ou transposés à plus grande échelle. Ces efforts seront complétés par un dialogue entre OSR au niveau des pays, portant sur les programmes existants et les prévisions d'accroissement du nombre de projets conjoints et de partage des savoirs et des innovations, comme le cadre programmatique conjoint des OSR pour l'inclusion financière. Enfin, un processus conjoint de recensement au niveau des pays sera mené pour détecter les lacunes, les chevauchements et les nouvelles opportunités de collaboration, en s'appuyant sur les COSOP-AR du FIDA et les stratégies de pays de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres partenaires pour faciliter des cofinancements avec l'Union européenne et d'autres sources.

11. Une approche différenciée des partenariats favorisera la sélectivité pour répondre à la diversité des circonstances prévalant dans les pays. Le FIDA a récemment formulé une approche de sa participation au niveau des pays, qui repose sur une différenciation de son action en fonction des groupes de pays concernés¹⁰. Reconnaissant que les différents groupes de pays ont des caractéristiques uniques et des besoins distincts, le FIDA améliorera sa planification stratégique fondée sur les COSOP-AR en recensant les partenariats les plus stratégiques et efficaces pour chaque contexte national. En voici quelques exemples:

- Dans les pays à revenu intermédiaire (PRI), les partenariats améliorent la qualité et les flux de savoirs pour les bénéficiaires et les fournisseurs de coopération technique (CSST, notamment) – par exemple, groupes de dialogue rural avec le Centre latino-américain pour le développement rural en Colombie, en Équateur, au Mexique, au Pérou et au Salvador.
- Dans les pays à faible revenu (PFR), les partenariats vont considérablement accroître l'impact des projets grâce à l'augmentation du cofinancement multilatéral et par les IFI. Par exemple, pour le Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER), à Madagascar, le Programme de développement des filières – Phase II (PRODEFI-II), au Burundi, et le Programme de relance de l'irrigation paysanne, au Zimbabwe, les déficits de financement ont été comblés à l'aide de financements fournis par le Fonds de l'OPEP pour le développement international, pour les travaux d'infrastructure et de génie civil.
- Pour les pays en situation de majeure fragilité, des partenariats complémentaires seront forgés avec le PAM pour établir un relais entre l'assistance humanitaire et l'aide au développement, et pour renforcer la résilience ainsi que les capacités de gestion des risques. Par exemple, les projets du FIDA mis en œuvre en Somalie par des ONG visent à renforcer les capacités institutionnelles de l'administration.
- Dans les petits États insulaires en développement, les différents partenaires établissent une programmation commune afin d'accroître l'efficacité de chacun des programmes compte tenu de la petite taille de ces

⁹ Voir EB 2016/119/R.45, Collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome: réaliser le Programme 2030, document conjoint des OSR soumis au Conseil d'administration du FIDA en décembre 2016.

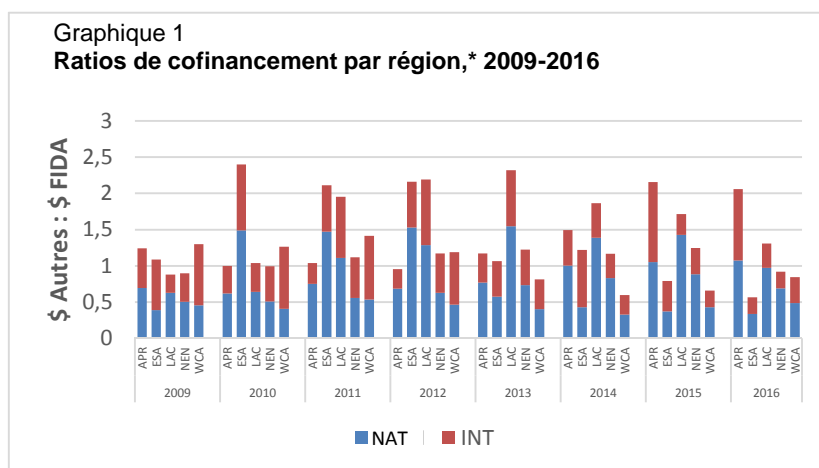
¹⁰ Voir EB 2017/120/R.5, Adapter les opérations au contexte du pays: une approche holistique, 2017; et IFAD11/2/R.4/Rev.1, Améliorer la pertinence des opérations du FIDA selon le contexte du pays, 2017.

pays. Par exemple, à Kiribati, le FIDA a élaboré un COSOP et collabore avec la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement (BAsD) et le gouvernement de la Nouvelle-Zélande pour mettre sur pied un programme pour les îles du Pacifique. Du fait des limitations imposées à la taille des programmes, ces institutions n'auraient pas été en mesure d'élaborer séparément des programmes autonomes.

12. Les COSOP-AR s'attacheront davantage à recenser et gérer les partenariats stratégiques au niveau des pays. Grâce au renforcement de sa présence dans les pays, le FIDA apportera des améliorations aux processus de planification stratégique, afin de s'assurer qu'il établit systématiquement des partenariats efficaces au niveau des pays, en tant que moyen d'atteindre les objectifs stratégiques des programmes de pays. Il influera sur les stratégies nationales de développement grâce à une capacité renforcée et décentralisée à planifier, préparer et fournir des produits et services dans le pays. À l'heure actuelle, les COSOP-AR obtiennent des résultats mitigés dans le recensement des partenariats stratégiques. Les évaluations laissent penser que le FIDA doit améliorer sa capacité à déterminer à l'avance les partenariats les plus prioritaires, stratégiques et réalistes pour chaque pays, et à tracer une trajectoire de mise en œuvre. Les COSOP-AR se verront développés en tant qu'outil de planification stratégique et de gestion des partenariats afin de soutenir les propres stratégies des pays en matière de réalisation des ODD et de favoriser l'appropriation par les pays. Ces programmes identifieront les partenaires les plus stratégiques pour la mobilisation de financements et aux fins d'une meilleure concertation sur les politiques, en vue d'élargir le rayon d'action du FIDA et son impact sur les priorités du pays. Par ailleurs, le FIDA procèdera plus systématiquement à l'évaluation et au suivi de ses partenariats dans les pays, sur l'ensemble du cycle des projets, à commencer par l'amélioration du suivi et des rapports, grâce à l'examen des résultats du COSOP-AR et des rapports d'achèvement de projet.

B. Des partenariats pour mobiliser des financements

13. Le FIDA travaille avec des partenaires très divers pour mobiliser des financements à l'appui d'une intensification de l'impact dans les pays, mais les cofinancements sont en baisse depuis quelques années. Pour démultiplier l'impact du FIDA, il est indispensable de tirer parti des propres ressources financières du Fonds pour mobiliser d'autres sources de financement. Le cofinancement¹¹ est un instrument important pour l'accroissement du programme de travail durant FIDA11. Il offre notamment la possibilité d'élever le nombre de bénéficiaires couverts, d'échanger des



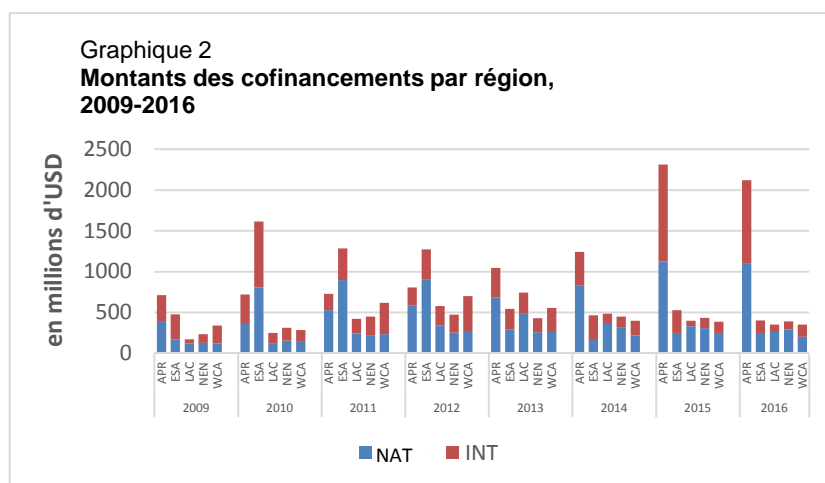
* Régions: APR = Asie et Pacifique; ESA = Afrique orientale et australe; LAC = Amérique latine et Caraïbes; NEN = Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; WCA = Afrique de l'Ouest et du Centre

¹¹ Le cofinancement désigne les investissements d'autres acteurs dans des projets du FIDA et des investissements du FIDA dans des projets menés par d'autres acteurs. Le cofinancement international résulte généralement de partenariats avec des IFI, des entités multilatérales (Union européenne, notamment) et bilatérales, tandis que le cofinancement national découle de partenariats avec des gouvernements, des organisations à but non lucratif, d'autres institutions et le secteur privé. Il peut être fourni en nature ou sous forme pécuniaire.

connaissances avec les autres institutions de cofinancement, de mener conjointement une concertation sur les politiques avec les gouvernements, et de reproduire les expériences réussies à plus grande échelle. Le cofinancement au niveau national comprend des ressources d'origine aussi bien intérieure qu'internationale, et des fonds publics comme privés. Sur les dix dernières années, le cofinancement a reculé, passant d'un ratio moyen de 1:1,44 en 2010-2012 à 1:1,29 en 2014-2016. On observe en outre une hausse des fonds nationaux, et un recul du cofinancement international, en pourcentage du total des ressources mobilisées: ce rapport, de 50/50 environ en 2007-2009, est passé à environ 60/40 en 2014-2016 (graphique 1). La raison en est principalement la baisse des financements internationaux par rapport aux fonds d'origine nationale.

14. Une marge d'accroissement du cofinancement national existe, surtout dans les PRI, et elle est considérable pour ce qui est du cofinancement international. La quasi-totalité des projets financés par le FIDA ont un élément de cofinancement national, dans lequel les gouvernements sont les principaux contributeurs. La nature de ce cofinancement varie grandement d'une région ou d'un pays à l'autre, le revenu étant un important déterminant du volume de ressources apportées. Il existe une marge d'accroissement du cofinancement par les États, surtout dans certains PRI, et par le biais de programmes financés par les États en vue de transposer les projets de filière à plus grande échelle. Le volume du cofinancement international est très variable selon les années.

15. À l'heure actuelle, 60% du portefeuille du FIDA inclut, à un degré ou un autre, un cofinancement international; ce nombre passe à 75-77% pour les projets réalisés dans les PFR, et à plus de 80% en Afrique subsaharienne. Cependant, en valeur absolue, le volume de ce cofinancement diminue régulièrement depuis quelques années, sauf dans la région Asie-Pacifique. Les ressources internationales mobilisées dans les quatre régions hors Asie-Pacifique, qui avaient atteint un sommet (952 millions d'USD)



en 2013, sont retombées à 503 millions d'USD en 2016 (graphique 2). Au cours des années à venir, le FIDA aura amplement l'opportunité d'œuvrer à l'accroissement de son cofinancement international. Dans le nouveau modèle du FIDA axé sur les pays, les Directeurs de pays joueront un rôle clé pour faciliter le cofinancement.

16. Au cours de FIDA11, le cofinancement international augmentera, sera plus systématique et démultipliera l'impact du FIDA. Le FIDA pratique le cofinancement avec de nombreuses IFI, telles que: la Banque mondiale, la BAsD, la Banque africaine de développement (BAD), la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement, la Société andine de développement, le Fonds de l'OPEP pour le développement international ainsi que des organisations multilatérales et bilatérales. Le niveau de partenariat a varié au cours du temps, en fonction, principalement, de l'engagement des autres institutions dans le développement rural et agricole. Le FIDA va désormais activer plus systématiquement ces partenariats en recherchant des possibilités

d'opérations complémentaires, menées en synergie. La relation la plus fructueuse du FIDA avec une IFI, à savoir celle établie entre la division Asie-Pacifique et la BASD (encadré 1), sert de modèle pour les autres régions. Plusieurs facteurs expliquent la réussite de ce partenariat, tels qu'un mémorandum d'accord et un accord de cofinancement, des réunions périodiques de planification des activités, des points de contact institutionnels et une stratégie de partenariat.

17. La BAD et le FIDA ont récemment conclu un accord en vue d'améliorer la planification conjointe de la réserve de projets. Six nouvelles opérations sont en préparation en collaboration avec la Division Afrique orientale et australe, la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, et la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, et d'autres opérations conjointes sont envisagées au cours de FIDA11. Parallèlement au cofinancement, la BAD et le FIDA renforceront leur collaboration en matière de gestion des savoirs et de participation à l'élaboration des politiques, plus particulièrement dans les domaines des infrastructures résilientes face au changement climatique, de la mise en place de filières, de la création d'entreprises par les jeunes et de la création d'emplois. Par ailleurs, dans quatre pays de la région Afrique orientale et australe, le FIDA travaille en collaboration avec l'Union européenne, et cette coopération pourrait s'élargir à d'autres régions. Durant FIDA11, le Fonds s'attachera en permanence à accroître le cofinancement international en reproduisant le modèle de partenariat avec la BASD et à développer le récent accord avec la BAD en constituant une réserve de cofinancements avec chaque IFI régionale. En outre, le FIDA renforcera sa collaboration avec l'Union européenne sur la base du modèle en cours d'application dans quatre pays. En vue d'accroître les volumes de cofinancement, des objectifs régionaux seront fixés et suivis régulièrement.
18. Les sources de fonds supplémentaires, complémentaires et mondiaux seront exploitées de façon à intégrer systématiquement les priorités sélectionnées à l'échelle des pays. Dans le domaine du changement climatique, le FIDA est très bien parvenu à faire profiter les petits agriculteurs de financements mondiaux en mobilisant des ressources au travers du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne et du Fonds pour l'environnement mondial. En outre, il mobilise et administre des fonds supplémentaires au niveau des pays, par exemple le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds, le Mécanisme de gestion des risques météorologiques et la Plateforme pour la gestion des risques agricoles. Les fonds supplémentaires jouent aussi un rôle important en faveur de l'innovation, comme l'illustrent le soutien du Gouvernement de la République de Corée aux technologies de l'information et des communications dans l'agriculture, au sein de la région Asie-Pacifique, ou encore les financements de l'Union européenne au

Encadré 1 Cofinancement FIDA-BASD

Le FIDA a noué avec la BASD un "partenariat structuré" reposant sur un mémorandum d'accord et un accord-cadre de cofinancement. La relation est entretenue à l'aide de réunions de planification des activités au siège et dans les pays, et de responsables désignés dans chacune des institutions. La stratégie de partenariat précise des domaines complémentaires de financement. Ce partenariat a débouché sur plusieurs projets cofinancés et a fait de l'Asie-Pacifique la première région du FIDA pour ce qui est du ratio de cofinancement (1:1,7, soit bien plus que le ratio cible du FIDA, de 1:1,2). La BASD est actuellement le premier partenaire du FIDA pour le cofinancement, avec plus de 800 millions d'USD de financement, huit projets en cours dans cinq pays, et une réserve de projets futurs à cofinancer.

Étude de cas: En Indonésie, le Projet intégré de développement et de gestion participatifs de l'irrigation associe 100 millions d'USD de fonds du FIDA et plus de 2 milliards d'USD de la BASD et du gouvernement indonésien. Le projet bénéficiera à plus de 4 millions de ménages ruraux en rehaussant la valeur et la viabilité à long terme de l'agriculture irriguée. Le gouvernement indonésien tenait à profiter de la capacité d'investissement dans l'infrastructure que possède la BASD, mais aussi de la réussite du FIDA en matière d'autonomisation en milieu rural, d'agriculture paysanne et de sécurité alimentaire, pour démultiplier l'impact du projet. Les équipes ont mis au point des procédures administratives efficaces pour alléger la charge que représentaient, pour le gouvernement, les relations avec deux bailleurs de fonds ayant des exigences différentes. Elles se sont aussi concentrées sur la réalisation conjointe des objectifs du projet. Cette collaboration a aidé le FIDA à accomplir des progrès significatifs dans son partenariat global avec la BASD.

Kenya et en Ouganda. Durant FIDA11, le FIDA s'efforcera davantage de mobiliser des fonds supplémentaires et complémentaires pour des domaines prioritaires tels que le climat, le chômage des jeunes et les situations de fragilité – y compris auprès de nouvelles sources comme le Fonds vert pour le climat.

19. Jusqu'à maintenant, le volume de cofinancement émanant du secteur privé a été minime. L'expérience laisse penser qu'il est difficile de mobiliser la contrepartie des investissements multinationaux auprès des petits paysans, étant donné que la plupart des multinationales ne s'approvisionnent pas directement auprès des petits exploitants. Les efforts visant à attirer des investissements d'entreprises privées ont rencontré un certain succès, comme les programmes de développement de la production d'huile végétale en Ouganda, mais les progrès restent modestes dans la conclusion d'accords de distribution entre acheteurs et petits exploitants. Le FIDA continuera de rechercher des financements autant que possible en mettant en contact les négociants et intermédiaires locaux (plutôt que les petits exploitants) avec les multinationales de l'agroalimentaire, et de se concentrer sur l'atténuation des risques, de façon à rendre l'agriculture paysanne intéressante pour l'investissement privé. Le FIDA étudiera en outre les possibilités d'attirer de nouvelles sources de financement, comme l'investissement à impact, les organisations sans but lucratif et les associations caritatives, qui pourraient être intéressées par une collaboration avec le FIDA pour financer les producteurs ruraux et les petites et moyennes entreprises (PME).
20. Le FIDA a adopté des approches telles que l'approche filière et les partenariats public-privé-producteurs (4P), qui préparent le terrain pour les financements du secteur privé national. Le FIDA mobilise des financements pour le marché, mal desservi, des petits agriculteurs en s'attaquant directement aux causes profondes de leurs difficultés de financement: manque de garanties et d'investissements bancables, coûts de transaction et risques élevés. À cette fin, le FIDA s'attache à atténuer les risques sur les investissements en question au travers de son assistance technique et d'un renforcement des capacités, en exploitant des connaissances de pointe grâce à des réseaux tels le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres. Environ 70% du total des projets du FIDA appuient la mise en place de filières, dans lesquelles ce sont souvent des partenaires locaux du secteur privé qui fournissent les services, le conseil technique et les intrants qui accroissent la valeur des produits des petits agriculteurs. En outre, les travaux du FIDA en matière de 4P, auparavant de nature ponctuelle, se sont transformés en une approche systématique d'association avec le secteur privé local en tant que partenaire de

Encadré 2

Travailler avec le secteur privé

L'approche 4P: La récente initiative du FIDA pour formuler le concept de 4P a porté ses fruits, puisque 25% des projets, dans 30 pays, appliquent désormais cette approche. Le FIDA investit des ressources pour mettre au point un cadre conceptuel, des études de cas, des méthodes, des directives et des actions de formation pour recenser, sélectionner et suivre les 4P. Il évalue en outre les résultats produits pour en tirer des enseignements et alimenter les travaux futurs dans ce domaine. Ces travaux devraient ouvrir la voie pour attirer des investissements..

Un exemple de 4P: Au Sénégal, l'extension du Projet d'appui aux filières agricoles a permis au Groupe Alif de passer contrat avec 14 groupements d'agriculteurs (soit plus de 700 producteurs) pour qu'ils fournissent à Nestlé du mil de qualité vérifiée à un prix plus élevé que celui du marché local. Le cofinancement du FIDA à l'appui d'une amélioration des systèmes comptables et de transport renforce la compétitivité du Groupe Alif et sa capacité à étendre son modèle opérationnel à d'autres céréales, tandis que les petits exploitants sous contrat bénéficient d'un soutien pour l'accroissement de leur production de mil et de leur productivité.

Le Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les PME (SIF): le FIDA élabore actuellement un instrument financier qui lui permettra de toucher le marché, mal desservi, des petits agriculteurs; il fournira des financements mixtes à moyen et long terme aux PME (surtout dans le secteur agroalimentaire), aux organisations paysannes, aux associations de producteurs et aux coopératives, en co-investissant avec des prestataires locaux de services financiers. Le SIF permettra au FIDA de faciliter le flux de prêts et de fonds propres, et il sera complété par un mécanisme d'assistance technique dans le cadre du dispositif d'atténuation des risques des investissements. Les premières phases du SIF devraient consister à mobiliser des fonds auprès de sources externes.

confiance à part entière, et d'amélioration de la viabilité des programmes financés par le FIDA. Compte tenu de l'orientation des 4P, qui visent à organiser des accords contractuels entre gouvernements, producteurs et secteur privé à différents stades d'une filière – avec un partage des risques et responsabilités à l'avantage mutuel des parties prenantes –, il existe un important potentiel de mobilisation des financements privés et d'autres formes de soutien auprès des banques commerciales, des investisseurs en fonds propres, des fournisseurs d'intrants, des sociétés de crédit-bail d'équipement et d'autres fournisseurs de la filière (encadré 2). Le FIDA développera les 4P pour qu'ils deviennent des outils reconnus d'autonomisation du secteur privé national en tant que partenaire fiable pour les petits agriculteurs.

21. La création du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les PME (SIF) recèle un potentiel considérable d'avantages pour les petits agriculteurs. Le principal impact produit par le FIDA pourrait être de faciliter les flux d'investissement qui financent directement les petits exploitants et producteurs privés afin d'alléger les difficultés de financement qui freinent le développement de leur activité. Une innovation majeure au cours de FIDA11 sera la création du SIF, qui constituera une nouvelle étape vers la flexibilité dont le FIDA a besoin pour commencer à combler cette lacune sur le marché (encadré 2). Le SIF, tel que proposé, acheminera des prêts, des investissements en fonds propres et des connaissances provenant de sources privées externes directement aux petits exploitants privés et les mettra en rapport avec d'autres acteurs du secteur privé. En outre, il permettra au FIDA d'apporter un soutien aux femmes agricultrices et il renforcera l'attention accordée à l'emploi des jeunes et aux chefs d'entreprises agricoles.

C. Des partenariats pour mobiliser des connaissances

22. Les partenariats axés sur les savoirs élargissent le rayon d'action du FIDA à l'appui de la participation à l'élaboration des politiques, du développement des capacités et du partage des bonnes pratiques. Une dimension importante du travail du FIDA au niveau des pays consiste à aider les autorités nationales et les collectivités locales à concevoir des politiques favorisant une transformation inclusive et durable du monde rural, à renforcer les institutions pour qu'elles appliquent ces politiques au niveau local et à évaluer les effets de ces politiques sur les opportunités économiques qui s'offrent aux habitants des zones rurales. Cette action est devenue particulièrement pertinente dans le contexte du Programme 2030, car elle répond à une demande croissante des États qui souhaitent bénéficier de l'expérience et du savoir-faire des Nations Unies pour bâtir les cadres d'action et institutionnels qui leur permettront de réaliser les ODD. Les partenariats axés sur les savoirs donnent de la visibilité au FIDA et rendent possible sa participation aux processus nationaux d'élaboration des politiques et son soutien au renforcement des capacités institutionnelles. Ils seront aussi décisifs pour le travail des Directeurs de pays. Les partenariats avec des organisations des Nations Unies comme la FAO et l'Organisation internationale du Travail (OIT) apportent une valeur ajoutée aux produits du savoir du FIDA, en créant des solutions sur mesure pour chaque pays et en offrant au FIDA la possibilité de mettre en lumière des innovations et des exemples de réussite qui peuvent être reproduits (ou cofinancés) par d'autres, ou transposés à plus grande échelle dans le pays.
23. Le FIDA approfondira sa collaboration hors prêts, notamment par le recours aux dons. Le FIDA collabore avec une large gamme de partenaires de développement au niveau régional et national pour créer des synergies entre ses prêts et ses autres activités. Les dons au titre du guichet-pays et au titre du guichet régional se sont avérés particulièrement utiles pour appuyer le renforcement des capacités, le partage des connaissances et l'apport de solutions innovantes au niveau national. L'élaboration de la Politique en matière de dons,

approuvée en 2015, a montré que les dons devaient être utilisés pour forger des partenariats stratégiques. Dans les dernières évaluations à l'échelle de l'institution, IOE a souligné la nécessité d'utiliser les dons aux fins de l'innovation, du partage des connaissances et de la création de partenariats. Durant FIDA11, le déploiement accru de dons sera une étape critique pour élargir la collaboration hors prêts entre le FIDA et des partenaires nationaux; celle-ci sera guidée par la procédure annuelle de fixation des priorités pour les dons à l'échelle du FIDA.

24. Le développement de la collaboration entre OSR au niveau des pays peut servir de fondement à une intensification de l'activité conjointe. En 2015, les OSR ont travaillé ensemble sur 26 projets dans 21 pays (une hausse de 20% par rapport à l'année précédente), dégagant des synergies sur différentes activités au niveau des pays. L'activité bilatérale est elle aussi importante. Ainsi, la FAO appuie des projets du FIDA sur le plan de la formulation et de la mise en œuvre de politiques, après de nombreuses années de collaboration ayant permis de bénéficier des capacités techniques et de l'influence de la FAO auprès des décideurs. Il s'agit notamment de la réussite en matière de transposition à plus grande échelle, par exemple celle des fermes-écoles. Le FIDA fait activement appel au Centre d'investissement de la FAO pour concevoir ses programmes, ainsi qu'aux moyens d'assistance technique de la FAO pour la CSST pour intégrer l'assistance technique au sein des projets du FIDA. La collaboration du FIDA avec le PAM (31 projets dans 24 pays) s'appuie sur le réseau logistique et les mécanismes de passation de marchés à grande échelle du PAM ("Achats au service du progrès") pour aider les petits producteurs à pénétrer de nouveaux marchés. Par ailleurs, le FIDA participe à des programmes de nutrition concernant par exemple les repas scolaires. Le FIDA approfondit sa collaboration avec le PAM dans les situations de fragilité pour établir un relais plus solide entre l'assistance humanitaire et l'aide au développement dans les pays en situation de post-conflit (Congo, Djibouti et Somalie, par exemple). Ces efforts seront en outre appuyés par le Mécanisme pour les réfugiés, les migrants et les déplacés en faveur de la stabilité rurale (FARMS)¹².
25. Durant FIDA11, le Fonds travaillera plus systématiquement avec les OSR au niveau des pays. Sur la base de la collaboration en cours avec les OSR et de la stratégie globale à mener avec celles-ci, le FIDA s'efforcera d'accroître le nombre de projets conjoints avec les OSR. À cet effet, il va: i) multiplier les processus de programmation conjointe; ii) consacrer des efforts à l'accroissement du nombre de projets du FIDA qui bénéficient de l'assistance et du savoir-faire technique de la FAO ainsi que de son soutien à l'exécution; iii) recenser d'autres pays en situation de majeure fragilité qui pourraient bénéficier d'une collaboration PAM-FIDA afin d'établir un relais entre l'aide humanitaire et le développement durable à long terme, conformément à l'ambition de "travailler autrement" qui s'est dégagée du Sommet mondial sur l'action humanitaire; et iv) rechercher des synergies au niveau des pays avec l'initiative du PAM "Farm to Market Alliance".
26. Les partenariats avec la société civile sont l'un des solides avantages comparatifs du FIDA et ils renforceront l'appropriation et la responsabilisation. Au niveau des pays, le FIDA est considéré comme un partenaire de confiance par les organisations de la société civile, et il s'attache en permanence à autonomiser ces groupes. Partenaire de longue date des organisations paysannes, le FIDA travaille avec des millions de petits agriculteurs et producteurs sur la planète. Il a ainsi pu créer des réseaux de terrain et appréhender en profondeur les problèmes que rencontrent les petits exploitants et les ruraux pauvres. Par ailleurs, le FIDA a noué de nombreux partenariats avec les peuples autochtones, les encourageant à devenir des agents actifs de leur

¹² FARMS a été créé en septembre 2016 en réponse aux problèmes ruraux suscités par l'actuelle crise des réfugiés. Il mobilise des ressources financières pour fournir des moyens d'existence aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux communautés qui les accueillent. FARMS vise également à créer la possibilité économique de revenir pour les personnes qui sont parties et à offrir à celles qui restent une chance de se reconstruire des moyens d'existence. Cette initiative bénéficie de contributions de l'Union européenne, de la Confédération suisse et d'autres bailleurs de fonds.

changement et leur permettant de conduire leurs propres processus de développement. Ce rôle d'intermédiaire désintéressé pour les populations locales, associé à l'approche participative et centrée sur l'être humain que le FIDA pratique activement, lui a permis de faciliter le dialogue entre les groupes de terrain, les responsables nationaux et d'autres partenaires de développement. Ainsi, les organisations de la société civile ont pu défendre des causes importantes, participer à la définition des programmes d'action locaux et nationaux, et apporter des solutions en faveur du développement rural. Le FIDA continuera de s'appuyer sur ces réseaux pour élaborer et exécuter des projets qui améliorent l'appropriation par les communautés. Il s'efforcera de consolider les partenariats avec les organisations de la société civile pour exploiter leurs avantages comparatifs, surtout dans les situations de majeure fragilité. Le Fonds renforcera en outre le rôle des organisations de la société civile dans le suivi des résultats des projets et l'établissement de rapports à ce sujet, ce qui accentuera la transparence administrative et la responsabilisation au niveau national.

27. L'activité de CSST du FIDA, ayant trouvé sa dynamique, va pouvoir se développer plus avant. Le FIDA est bien positionné pour identifier les pionniers de la transformation rurale dans les pays du Sud et les aider à partager, reproduire et transposer leurs solutions à plus grande échelle dans d'autres pays du Sud. Le programme de CSST du FIDA, qui était au départ une série d'initiatives nationales et régionales isolées, est devenu un vaste programme cohérent¹³ qui recouvre: la conception des programmes et l'appui à l'exécution; la promotion de l'investissement; le partage de savoirs et d'expériences; ainsi que l'établissement de partenariats et la mobilisation de ressources. Le FIDA a mené un dialogue avec les autres OSR pour jeter les fondements d'un programme de CSST commun, participé activement aux rencontres consacrées à la CSST et approché les États membres en tant que partenaires en vue de mobiliser des ressources supplémentaires à l'appui de la CSST.
28. Le FIDA créera une plateforme de savoirs pour les échanges Sud-Sud. Le Fonds mettra sur pied une réserve où seront enregistrées des solutions tirées des expériences de CSST venant du Nord comme du Sud. Ce produit phare – le portail web des solutions rurales – est envisagé comme une base de données répondant à la demande, dynamique et accessible au public, qui permettra de suivre, surveiller, évaluer, documenter et diffuser les solutions de développement rural émanant des pays du Sud.
29. Afin de soutenir la mise en œuvre des solutions Sud-Sud et triangulaires, le FIDA créera un nouveau mécanisme de CSST. Ce nouveau mécanisme, qui sera lancé en 2018, viendra renforcer le programme de CSST du FIDA et son impact sur la pauvreté rurale. Il mobilisera des connaissances, des savoir-faire et des ressources auprès des pays développés et en développement en vue de favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural. Il permettra de recenser, de partager et de faciliter la reproduction de solutions innovantes, mais aussi d'encourager les investissements dans les pays en développement. Il aura pour cibles l'agriculture paysanne et le développement rural, et il accordera une

Encadré 3

Transposer à plus grande échelle les activités de CSST

Les dons constituent une source essentielle de financement pour d'importantes activités de CSST comme la Société de formation régionale au développement rural (PROCASUR) – qui a élaboré des trajectoires d'apprentissage dans l'ensemble des cinq régions du monde en commençant par l'Amérique latine et les Caraïbes – et le Marché Afrique-Brésil des innovations agricoles mis en place par l'Institut national de recherche agronomique brésilien (EMBRAPA) – qui encourage la recherche agricole appliquée en vue d'adapter les innovations technologiques de l'EMBRAPA à d'autres pays. Cette initiative a déjà financé 82 projets de recherche, dont 64 en Afrique et 18 en Amérique latine et dans les Caraïbes. Le don CSST récemment approuvé en faveur de la transformation rurale via les innovations que peuvent apporter les TIC à l'agriculture et au développement rural constitue un exemple supplémentaire de l'innovation que peut stimuler la CSST.

¹³ Voir EB 2016/119/R.6, Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

attention particulière à l'emploi des jeunes en milieu rural dans les pays en développement. Le volume d'activité de CSST appuyé par le FIDA en sera augmenté, comme l'illustre l'expérience acquise avec les activités de CSST financées par des dons (encadré 3).

30. La collaboration avec le secteur privé sera un nouveau domaine d'exploration au programme de la CSST pour FIDA11. Le FIDA visera à accroître les flux de ressources privées et d'investissement Sud-Sud entre les pays en développement, y compris dans des secteurs agricoles et agroalimentaires durables, recelant un potentiel de création d'emplois pour les jeunes ruraux. Il s'efforcera de mettre au point des mécanismes qui encourageront l'accès aux financements, la disponibilité des informations sur les producteurs ainsi que la coopération interentreprises entre régions, en vue d'encourager les investissements transfrontières entre pays en développement. Le FIDA facilitera en outre l'établissement de partenariats Sud-Sud en mettant en œuvre ses moyens d'action à l'échelle mondiale et son pouvoir de mobilisation des gouvernements, des communautés et, après vérifications d'usage, du secteur privé.

III. Influencer sur le programme d'action mondial grâce aux partenariats

31. Au cours des dernières années, le FIDA a renforcé et structuré son rôle dans les débats tenus à l'échelle mondiale et sa présence dans les enceintes internationales. Dans son Cadre stratégique, le FIDA réaffirme l'importance de son engagement à l'échelle mondiale, qui vise à susciter des politiques fructueuses, porteuses de transformation rurale inclusive et durable, et de prendre en compte la voix des petits exploitants (femmes, hommes et jeunes) dans le programme d'action mondial. Pour ce faire, il a investi des ressources pour: i) façonner les politiques mondiales et régionales en influant sur le programme d'action mondial, ii) développer et partager des savoirs avec des partenaires mondiaux pour souligner l'importance de l'agriculture paysanne et du développement rural, et iii) donner au FIDA une position de partenaire essentiel pour accroître sa visibilité et son influence. Le Fonds a joué un rôle majeur en ce qui concerne l'appui aux États membres et la collaboration avec les partenaires dans l'élaboration du Programme 2030, en mettant à disposition ses savoirs, notamment sur les questions suivantes: l'établissement de liens entre villes et campagnes, l'autonomisation des populations rurales, l'investissement dans l'agriculture paysanne à des fins de sécurité alimentaire et de nutrition, et la résilience des ménages ruraux.
32. Le FIDA coopère avec des acteurs mondiaux pour atteindre ses objectifs prioritaires. En collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, des IFI et ses partenaires, le FIDA soutient la concertation sur les politiques et la conception de nouvelles initiatives mondiales à l'occasion de manifestations telles que les réunions du G20 (notamment en co-publiant avec la Banque mondiale une étude de synthèse sur l'emploi des jeunes ruraux) et du G7, et en mettant l'accent sur la gestion des risques agricoles, l'emploi des jeunes ruraux, l'inclusion financière et l'agriculture paysanne. Le FIDA s'appuie également sur l'expérience de l'ONU et d'autres partenaires pour faire progresser les programmes portant sur l'égalité des sexes, la question climatique, la nutrition et l'emploi des jeunes, dans la mesure où ceux-ci se rapportent à l'agriculture et à la pauvreté rurale. Le Fonds coopère avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) sur les thèmes des changements climatiques et de la biodiversité, ainsi qu'avec ONU-Femmes, les banques multilatérales de développement et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur les questions relatives à l'égalité des sexes; enfin, le Fonds coopère avec les autres OSR, concernant le Forum sur l'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales, et avec l'OIT et le Réseau interinstitutions des Nations Unies pour

l'épanouissement des jeunes. Le FIDA continuera de contribuer au débat sur la mise en œuvre du Programme 2030 et demeurera actif dans les enceintes régionales et internationales, notamment la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique et l'Alliance mondiale pour une agriculture intelligente face aux changements climatiques.

33. À l'échelle régionale, le FIDA encourage également les institutions et les organismes de recherche de haut niveau à approfondir le développement des savoirs. Le Fonds collabore avec un grand nombre d'institutions régionales,¹⁴ qui, souvent, bénéficient de ses dons. Il soutient par exemple des tribunes régionales privées tels que les projets Grow Africa et Grow Asia, relevant du Forum économique mondial, pour que le point de vue des petits exploitants et des organisations paysannes soit pris en compte. Il soutient également la recherche pour faire progresser les connaissances à l'échelle mondiale sur des questions essentielles, notamment à travers sa collaboration de longue date avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) qui vise à favoriser la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la gestion durable des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques. Enfin, le Fonds collabore avec les OSR, la Banque mondiale et le GCRAI à l'élaboration d'un programme de recherche susceptible de contribuer à la réalisation des ODD 1 et 2.
34. Le FIDA investira davantage dans le cadre de ses recherches, de ses partenariats et de son engagement à l'échelle mondiale et établira les priorités institutionnelles correspondantes. Le Fonds a établi une base de partenariats à l'échelle mondiale afin de mieux prendre part au débat mondial, en adoptant une approche adossée aux savoirs acquis grâce à son portefeuille et à ses partenariats. Il fera davantage pour: i) axer davantage son action sur les principaux domaines thématiques et les priorités institutionnelles, trouver des partenaires de développement compétents sur ces questions à l'échelle mondiale et collaborer avec eux, ii) rechercher activement des partenaires de recherche afin d'enrichir la base de connaissances sur les solutions éprouvées et les bonnes pratiques, et iii) accroître sa participation aux réseaux et tribunes fonctionnant sous l'égide du secteur privé. Ces dernières années, il a défini un programme de travail annuel précisant son engagement à l'échelle mondiale et durant FIDA10. Ce programme s'inscrira dans le droit fil des priorités établies pour FIDA10 et s'efforcera de les affiner lors du cycle de FIDA11, à partir de contributions telles que le Rapport sur le développement rural, en vue d'élaborer un plan triennal relatif aux priorités institutionnelles et aux engagements stratégiques. Ce programme permettra aussi de rendre le FIDA plus visible et de renforcer son rôle dans le programme d'action mondial, notamment par des investissements plus conséquents dans les communications stratégiques. Il sera important de solliciter le point de vue des États membres afin de valider ces priorités et engagements.
35. Les OSR examineront ensemble les principales problématiques et défendront leurs grandes causes communes, notamment en renforçant le Comité de la sécurité alimentaire mondiale. Dans le cadre de leur stratégie commune, les OSR œuvreront de concert à la mise en œuvre et au suivi des ODD, notamment lors d'événements tels que le Forum politique de haut niveau pour le développement durable, qui fonctionne sous l'égide des Nations Unies. Elles s'emploient à optimiser l'efficacité et l'impact du Comité permanent de la nutrition des Nations Unies et du Réseau des Nations Unies sur le renforcement de la nutrition, tous deux situés à Rome. Les OSR ont convenu de coopérer dans plusieurs domaines thématiques, dont l'élaboration du document phare annuel, le Rapport sur l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde. Des efforts seront

¹⁴ On peut citer, en Asie, l'Association sud-asiatique de coopération régionale et l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est; en Afrique, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, la Fondation mondiale pour le cacao ainsi que l'Alliance pour une révolution verte en Afrique; en Amérique latine et dans les Caraïbes, le Marché commun du Sud et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; et le Centre international de recherches agricoles dans les zones arides au Proche Orient, en Afrique du Nord et en Europe.

consentis afin d'améliorer le dialogue et la consultation thématiques sur des questions telles que la finance rurale, le changement climatique, les pertes et le gaspillage alimentaires, la sécurité alimentaire et l'égalité des sexes. La collaboration entre les OSR s'illustre tout particulièrement par les travaux communs menés sur le Comité de la sécurité alimentaire mondiale, qui fournit une plateforme de concertation entre les États, les organisations de la société civile et le secteur privé. À l'avenir, le FIDA et les autres OSR collaboreront avec le système des Nations Unies pour définir et mettre en œuvre des recommandations pratiques pour aider les pays à atteindre les ODD 1 et 2, tout en augmentant les contributions du Comité de la sécurité alimentaire mondiale.

36. Il est essentiel de mettre en place des partenariats multipartites afin d'autonomiser les populations rurales pauvres. Le FIDA joue un rôle important dans l'organisation de plateformes multipartites susceptibles de mieux faire entendre la voix des populations rurales pauvres. Il s'agit notamment de la Coalition internationale pour l'accès à la terre, du Forum des peuples autochtones, du Forum paysan et du Forum mondial sur les envois de fonds, les investissements et le développement. Dans le cadre de FIDA11, le FIDA affirmera ce rôle mobilisateur et investira pour organiser et soutenir des plateformes multipartites dans des domaines tels que le chômage des jeunes, où la voix des populations rurales pauvres peut avoir un impact considérable.
37. Le FIDA s'emploiera davantage à faire entendre la voix des populations rurales pauvres sur la scène mondiale. L'un des meilleurs atouts du FIDA est l'ensemble de partenariats qu'il cultive avec les organisations paysannes, les groupements de peuples autochtones et les organisations communautaires au niveau national, où le Fonds est perçu comme un partenaire de confiance. Le FIDA travaille depuis toujours avec des groupes locaux diversifiés pour faire en sorte que les préoccupations des petits exploitants et des populations rurales pauvres soient prises en compte dans les programmes politiques à l'échelle nationale et locale. Il soutiendra cette dynamique d'autonomisation en usant de sa légitimité et de son statut en tant qu'intermédiaire désintéressé auprès des organisations de la société civile, et mettra celles-ci en relation avec les tribunes mondiales qui défendent la cause des petits paysans, des femmes rurales et des peuples autochtones (notamment l'Instance permanente des Nations Unies sur les questions autochtones). Il entend continuer à mieux faire entendre la voix des populations rurales pauvres afin d'influer sur les programmes et politiques mondiales et de susciter le débat sur les politiques mondiales à l'échelle nationale et locale. Le Fonds a lancé le Réseau de financement et d'investissement en faveur de l'agriculture paysanne importante, initiative mondiale qui réunit différents groupes de parties prenantes dont l'objectif commun est de résorber les déficits de financement et d'investissement auxquels se heurtent les PME dans les zones rurales; il s'emploiera à renforcer ce réseau.

IV. Partenariats institutionnels visant à accroître l'efficacité et l'efficience

38. Les partenariats institutionnels améliorent l'efficacité et l'efficience du FIDA. Le FIDA a dégagé des économies d'échelle dans un grand nombre de ses actions par les partenariats, qui lui ont permis d'accroître son efficacité et son efficience sur le plan organisationnel. Il coopère avec d'autres IFI pour tirer parti de leur savoir-faire et de leur envergure (notamment leurs fonctions de trésorerie) et agit en coordination avec d'autres entités des Nations Unies à vocation similaire dans des domaines d'activité communs tels que l'évaluation. Le FIDA a implanté la majorité de ses bureaux de pays dans des locaux partagés avec d'autres organismes des Nations Unies comme le PAM, la FAO, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Plusieurs départements du FIDA font partie

de réseaux professionnels, coopérant ainsi avec d'autres entités des Nations Unies et IFI dans des domaines tels que l'audit et l'enquête, les questions juridiques, la comptabilité et les contrôles. Il continue également de bénéficier de partenariats avec les Nations Unies dans des domaines tels que la planification stratégique. Le processus actuel de réforme du système des Nations Unies créera de nouvelles perspectives de synergies à l'échelle des pays. De plus, les partenariats institutionnels contribuent grandement à faciliter les échanges de personnel, à renforcer les capacités du personnel et à accroître la collaboration institutionnelle.

39. Les partenariats institutionnels avec les OSR sont particulièrement importants. Les gains d'efficacité les plus notables ont été réalisés dans le cadre de la collaboration avec les OSR (voir encadré 4), notamment dans les domaines suivants: passation de marchés de technologies de l'information, équipements, sécurité au siège, privilèges et immunités, ainsi que déplacements. À l'avenir, le FIDA continuera de faire des choix pragmatiques pour intensifier la collaboration dans les domaines où il dégage peu d'économies d'échelle et possède peu de savoir-faire. Il continuera d'étudier les possibilités de synergie avec les autres OSR et d'autres partenaires de développement au niveau national pour les questions relatives aux espaces de bureaux, à la sécurité et à l'administration. À mesure que le FIDA étendra son activité à de nouveaux domaines tels que l'emprunt sur le marché, il pourrait éventuellement collaborer avec d'autres organisations présentant un bilan positif dans les domaines en question.

Encadré 4

Partenariats institutionnels avec les OSR

Haute direction: Réunions régulières du Groupe consultatif de haut niveau des OSR; visite de terrain conjointe des directeurs généraux; réunion informelle conjointe des organes directeurs.

Bureaux de pays: Espaces de bureaux de pays partagés (dix hébergés par la FAO, sept hébergés par le PAM); accords avec les pays hôtes concernant les installations et les services administratifs de la FAO et du PAM.

Services institutionnels partagés: évaluation, audit, enquête, finance et administration; équipe commune de passation des marchés.

Plateformes et infrastructure informatique: Page web commune; plateformes de partage des informations relatives à la CSST telles que le Portail de coopération Sud-Sud de la FAO et le catalogue du FIDA sur les solutions dans le domaine du développement rural.

À l'avenir: Le FIDA s'emploiera à favoriser et multiplier les accords d'hébergement commun au niveau national, les travaux conjoints menés par les unités d'évaluation indépendantes, l'appui commun aux activités d'audit et d'enquête, ainsi que les services administratifs institutionnels communs (exemple: déplacements, passation de marchés sélective, recrutement de personnel, sécurité). D'autres domaines sont également à prendre en considération, tels que les technologies de l'information et la continuité des opérations en situation de crise.

V. Mesures à l'appui de l'établissement de partenariats

40. Le personnel et le savoir-faire nécessaires seront disponibles afin d'améliorer la collaboration avec les partenaires et le succès des partenariats. Pour renforcer les partenariats, il faudra du personnel et du temps en quantité suffisante, ainsi que les compétences appropriées et des incitations à la performance; or, de récentes enquêtes confirment que ces points continuent de poser problème. IOE a aussi souligné qu'il fallait allouer systématiquement des ressources aux partenariats. L'initiative OpEx en cours¹⁵ alignera les besoins en personnel et en ressources en vue d'améliorer les prestations du FIDA en ce qui concerne les activités hors prêts et la gestion des partenariats. Améliorer les compétences du personnel constitue également une priorité. Les investissements récents en matière de formation ainsi que les nouveaux outils de communication et d'encadrement se sont révélés fructueux. Le Fonds s'emploiera davantage à enrichir ses connaissances institutionnelles en matière d'expériences et de résultats

¹⁵ L'initiative OpEx vise à faire du FIDA un chef de file reconnu pendant tout le cycle du projet, de sa définition à sa conception, à sa mise en œuvre et à la publication de ses résultats. Elle donne des réponses sur les moyens que le FIDA doit employer pour financer et mener à bien systématiquement des projets de haut niveau fructueux et durables. Elle prend en compte toutes les fonctions essentielles du FIDA, qu'il s'agisse de ses prérogatives classiques comme la conception de projets, l'appui à leur mise en œuvre et le suivi-évaluation, ou ses fonctions naissantes telles que la participation à l'élaboration des politiques, la gestion des savoirs et les études d'impact. Elle vise également à déterminer les conditions propices au renouvellement et à la conception de produits et processus novateurs, en interne et au moyen des partenariats.

liés aux partenariats, pour mieux assurer la réussite de ses partenariats. Grâce à sa nouvelle académie des opérations, il développera le savoir-faire du personnel et ses compétences en matière de partenariats privés pour permettre une meilleure exploitation des ressources. L'examen des performances du personnel prendra en compte les résultats et impacts obtenus grâce aux partenariats.

41. La décentralisation a facilité les partenariats, et les bureaux de pays du FIDA seront étoffés. Le FIDA a approfondi ses partenariats au cours des dernières années par son large recours à la décentralisation au profit des bureaux de pays. L'établissement de 40 bureaux de pays du FIDA et les investissements réalisés en faveur de leurs capacités ont contribué à favoriser les partenariats nationaux. Le FIDA accélérera la décentralisation de ses processus opérationnels et de son personnel là où c'est le plus indispensable. À l'horizon 2019, la plupart des produits et services seront planifiés, préparés et exécutés dans le pays même. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de gestion des savoirs, le Fonds s'emploiera tout particulièrement à améliorer le flux d'informations et de savoir-faire entre le siège du FIDA et ses bureaux de pays, et à renforcer les liens entre son engagement à l'échelle mondiale et son action à l'échelle nationale. Des liaisons plus fortes seront mises en place entre le siège du FIDA et les directeurs de pays afin d'aider ces derniers à intégrer les fonds mondiaux et les fonds supplémentaires aux programmes de pays.
42. Les partenariats et les cofinancements seront enregistrés, mesurés et communiqués de manière plus précise. L'établissement de partenariats n'est pas reconnu comme une activité à part entière dans les systèmes du FIDA et les résultats obtenus grâce aux partenariats ne sont pas suffisamment mesurés. Le FIDA s'efforcera d'améliorer l'enregistrement de ses activités de partenariat et de mieux les mesurer au moyen de mécanismes qualitatifs et quantitatifs. La mesure quantitative des cofinancements rendra compte plus précisément des cofinancements privés et permettra de mieux quantifier et synthétiser les investissements, de la conception à l'achèvement. Les contributions non financières provenant de partenariats privés seront également mesurées de manière plus précise. Les résultats des partenariats axés sur les savoirs, notamment en matière de développement institutionnel et de participation à l'élaboration des politiques, seront mesurés au moyen de l'évaluation des commentaires, et de l'autoévaluation, d'une enquête client annuelle remaniée et d'autres mesures qualitatives. Ces mesures seront intégrées au Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement, puis communiquées via la diffusion des expériences et par l'intermédiaire du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Une publication périodique mettra en lumière les partenariats couronnés de succès au plan mondial, régional et national, ainsi que les résultats obtenus.

VI. Obtenir des résultats pour grandir et accroître son impact

43. Le FIDA s'appuiera sur ses avantages comparatifs pour obtenir des résultats concrets et renforcer ses partenariats. Comme il a été dit dans le Cadre stratégique, les partenariats sont l'un des cinq principes stratégiques que le FIDA doit appliquer pour s'acquitter de son mandat et contribuer au Programme 2030. Pour concrétiser son ambition d'augmenter son envergure et de renforcer son impact, le Fonds devra former des partenariats stratégiques, à l'échelle nationale et mondiale. Lors du cycle de FIDA11, le Fonds s'appuiera sur les leçons tirées de ses expériences passées en matière de partenariats afin de transposer les bonnes pratiques à plus grande échelle et de progresser dans les domaines où des améliorations sont souhaitables. Le FIDA possède de nombreux atouts à exploiter, notamment ses financements, son savoir-faire, ses réseaux de terrain et son

- programme d'action pour l'autonomisation, et il consolidera ses partenariats pour démultiplier l'impact de ces atouts et améliorer l'existence des ruraux pauvres.
44. Le FIDA a recensé un ensemble complet de mesures destinées à améliorer les partenariats à l'échelle nationale. Dans un premier temps, le Fonds améliorera les COSOP-AR en vue d'affiner sa planification stratégique et sa gestion des partenariats, à l'appui des stratégies déployées par les pays pour réaliser les ODD. Il mobilisera des cofinancements nationaux accrus, notamment dans les PRI, ainsi que des cofinancements internationaux, notamment par des accords régionaux avec les IFI et les institutions multilatérales, et il suscitera un effet d'attraction sur les financements et le savoir-faire privés à l'échelle nationale à des fins de développement des marchés et de viabilité accrue, notamment par la mise en place du SIF. Le Fonds renforcera sensiblement ses partenariats hors prêts grâce à un déploiement plus stratégique des dons et transposera à plus grande échelle les solutions éprouvées au moyen d'activités de CSST en créant un portail Internet consacré aux solutions rurales. Ce faisant, il établira une nouvelle unité de CSST et étudiera des méthodes permettant d'appuyer le flux de ressources privées Sud-Sud. Il sera essentiel d'intensifier la collaboration entre les OSR au moyen d'une programmation plus concertée. Enfin, le FIDA s'appuiera sur des partenariats avec la société civile pour favoriser l'appropriation des projets et il affirmera le rôle des organisations de la société civile sur le plan du suivi et de la communication des résultats pour accroître la transparence de l'État et susciter l'obligation de rendre des comptes à l'échelle nationale.
 45. L'action à l'échelle internationale sera définie au moyen d'un plan stratégique triennal. Ce plan s'appuiera sur les avis des États membres et intégrera des investissements axés sur les communications stratégiques afin d'augmenter la visibilité du FIDA sur la scène mondiale. Il recensera: les principaux domaines thématiques et les acteurs de développement avec lesquels il travaillera sur ces questions, des partenaires de recherche en vue d'approfondir les connaissances sur les solutions éprouvées et sur les bonnes pratiques, et les engagements prioritaires à souscrire dans le cadre de forums placés sous l'égide du secteur privé. Lors du cycle de FIDA11, l'accent sera mis sur la collaboration avec les autres OSR et le système des Nations Unies dans son ensemble, l'objectif étant de plaider pour les questions communes (notamment celles relatives aux ODD 1 et 2) et d'augmenter les contributions du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. Le FIDA s'attachera également à faire entendre la voix des organisations de la société civile sur la scène mondiale: en défendant leur cause dans les enceintes internationales, notamment celles des Nations Unies, en créant des partenariats multipartites permettant aux populations rurales pauvres de faire entendre leur voix et, enfin, en renforçant le Réseau de financement et d'investissement en faveur de l'agriculture paysanne.
 46. Des mesures seront prises pour appuyer de manière fructueuse la décentralisation, la participation à l'élaboration des politiques et l'établissement de partenariats. L'initiative OpEx en cours favorisera un meilleur alignement du personnel et des ressources à l'appui de la participation aux partenariats. Des actions précises seront menées pour: i) établir une base de connaissances axée sur les partenariats visant à fournir des connaissances et à développer le savoir-faire du personnel; ii) améliorer l'examen de la performance; iii) accélérer la décentralisation des processus opérationnels et du personnel du FIDA; iv) améliorer le flux d'information et de savoir-faire entre le siège et les bureaux de pays. Le FIDA s'emploiera aussi à affiner l'enregistrement et la mesure des activités de partenariat et à établir des rapports sur les résultats obtenus à l'aide de mécanismes qualitatifs et quantitatifs.
 47. D'ici la fin du cycle de FIDA11, les partenariats renforcés permettront au FIDA d'atteindre davantage de ruraux pauvres et de fournir une gamme de services plus large. Porteurs de savoir et d'innovation, ces partenariats aideront

les États à élaborer des politiques favorables et des investissements productifs qui bénéficieront aux populations rurales pauvres. À l'avenir, les partenariats stratégiques seront l'une des pierres angulaires des opérations du FIDA et la collaboration avec les OSR concernant les programmes de pays et la mise en œuvre des projets sera plus courante. Le FIDA touchera un nombre sensiblement plus élevé de ruraux pauvres grâce à un programme de travail plus vaste, rendu possible par un recours considérablement plus important aux cofinancements et moyennant davantage de cohérence entre les régions quant au volume de ressources mobilisées. Ce programme associera des cofinancements nationaux (y compris dans les PRI) et des cofinancements internationaux provenant des IFI et des institutions multilatérales.

48. Des possibilités d'investissement privé seront mises au point dans le segment des petits exploitants, ce qui permettra aux agriculteurs: d'accéder à nouveaux marchés, de s'intégrer dans des filières viables et rentables et de bénéficier de l'appréciation de la valeur de leurs produits. Cet investissement favorisera également l'emploi et les possibilités d'entrepreneuriat, notamment pour les jeunes ruraux. Le FIDA aura davantage d'impact sur les politiques et la capacité institutionnelle des pays grâce à la reproduction à plus grande échelle des services hors prêt aux côtés de partenaires. Ceci favorisera l'appropriation, la transparence et l'obligation de rendre des comptes à l'échelle nationale grâce à l'autonomisation des ruraux pauvres, et aura aussi pour conséquence que les ressources, savoirs et solutions proviendront du monde entier, notamment par la coopération Sud-Sud. À l'échelle mondiale, le FIDA sera davantage reconnu pour sa capacité d'influer sur les programmes, conjointement avec les autres OSR, dans le domaine de la transformation rurale inclusive et durable. Enfin, le FIDA donnera voix au chapitre à la société civile et aux populations rurales pauvres dans le débat mondial. Il tirera des leçons de ces partenariats et mettra son savoir-faire à disposition d'autres entités. Grâce à l'amélioration systémique de l'enregistrement et de la mesure des partenariats, le Fonds pourra rendre compte des résultats atteints aux États membres.