

Cote du document: IFAD11/3/R.6
Point de l'ordre du jour: 8
Date: 26 septembre 2017
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

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

Ne laisser personne de côté – Le rôle du FIDA dans le Programme 2030

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

Emmanuel Maurice
Conseiller juridique a. i.
téléphone: +39 06 5459 2457
courriel: e.maurice@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 –
Deuxième session

Rome, 29-30 juin 2017

Pour: **Examen**

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et acronymes	iii
<i>Note à propos du projet de rapport</i>	iv
Résumé	v
Introduction	1
I. Transformer les zones rurales – Mettre fin à l’extrême pauvreté et à l’insécurité alimentaire dans le monde rural	2
A. Atteindre les objectifs du Programme 2030 dans les zones rurales	2
B. Une transformation inclusive et durable du monde rural au cœur du Programme 2030a	6
C. Principaux obstacles à surmonter pour mettre fin à l’extrême pauvreté et à l’insécurité alimentaire	4
II. Ne laisser personne de côté – Le rôle du FIDA dans le Programme 2030	9
A. La proposition de valeur du FIDA et son avantage comparatif	9
B. Dans la perspective de FIDA11 et au-delà	13
III. Améliorer le modèle opérationnel du FIDA pour atteindre l’excellence	14
A. Mobilisation des ressources – Rassembler des financements en faveur du développement pour optimiser l’impact	15
B. Allocation des ressources – Privilégier les populations rurales les plus pauvres et les pays les plus pauvres	20
C. Utilisation des ressources: développer autrement	27
D. Transformation des ressources en résultats en matière de développement: Adopter une culture des résultats et de l’innovation	41
IV. Cadre financier et stratégie financière du FIDA pour FIDA11 et au-delà	44
A. Cadre financier pour FIDA11	44
B. L’avenir financier du FIDA: pour une stratégie globale de démultiplication des ressources	47
C. Examen du Cadre pour la soutenabilité de la dette du FIDA	47
V. Cadre de gestion des résultats pour FIDA11	48
VI. Matrice des engagements et mesures contrôlables	50
VII. Arrangements concernant l’examen à mi-parcours de FIDA11 et la Consultation sur FIDA12	50
VIII. Recommandation	51
Annexes	
I. Matrice des engagements de FIDA11 et mesures contrôlables	55
II. Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 – 2019-2021	56
III. Cadre de pointage pour l’utilisation optimale des ressources	57
IV. État de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10 (30 juin 2017)	58
V. Demande des pays et capacité du FIDA d’y répondre, y compris dans les situations de fragilité	79
VI. Cadre des prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables pour FIDA11	80
VII. Méthodologie et montants de la compensation au titre du CSD, par liste et par pays, pour FIDA10, FIDA11 et FIDA12	81
VIII. Feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA	82

IX.	Liste des documents soumis à la Consultation et autres documents de référence mis à disposition	83
X.	Projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA	85
XI.	Annonces de contribution des membres à FIDA11 au 15 décembre 2017	86

Encadrés, figures et tableaux

Encadrés

Encadré 1:	Une collaboration plus systématique entre les organismes ayant leur siège à Rome
Encadré 2:	Les priorités du FIDA en Afrique subsaharienne
Encadré 3:	Migrations et envois de fonds
Encadré 4:	Articulation entre la transversalisation des thématiques et l'action du FIDA auprès des peuples autochtones
Encadré 5:	Les partenariats au service de l'impact au niveau des pays et au niveau mondial
Encadré 6:	Optimiser l'utilisation des ressources dans le cadre de FIDA11

Figures

Figure 1:	Nombre de personnes en situation d'extrême pauvreté vivant en zone rurale
Figure 2:	Faim et extrême pauvreté en milieu rural: Tendances et projections, 2000-2030
Figure 3:	Évolution des ratios de cofinancement national par groupe de pays en fonction des revenus

Tableaux

Tableau 1:	Transversalisation des questions liées à la nutrition, à la problématique hommes-femmes, à la jeunesse et au changement climatique
Tableau 2:	Améliorer la pertinence du FIDA au regard de la situation de chaque pays
Tableau 3:	Cadre financier de FIDA11

Sigles et acronymes

4P	Partenariat public-privé-producteurs
AF	Fonds d'adaptation
APD	Aide publique au développement
ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
BAfD	Banque africaine de développement
BAoD	Banque asiatique de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CCNA	Contributions complémentaires non affectées
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CGR	Cadre de gestion des résultats
CPP	Chargé de programme de pays
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
FafD	Fonds africain de développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FARMS	Mécanisme du FIDA pour les réfugiés, les migrants et les déplacés forcés, en faveur de la stabilité rurale
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
FPMA	Fonds pour les pays les moins avancés
FSCC	Fonds spécial pour les changements climatiques
IDA	Association internationale de développement
IFI	Institution financière internationale
MFEF	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OS	Objectif stratégique
OSR	Organismes ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PARM	Plateforme pour la gestion des risques agricoles
PFR	Pays à faible revenu
PEID	Petits États insulaires en développement
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPCF	Prêts de partenaires à des conditions favorables
PPD	Programme de prêts et dons
PRITI	Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure
PRITS	Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
S&E	Suivi-évaluation
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SIF	Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises
SMF	Pays en situation de majeure fragilité
TIC	Technologies de l'information et de la communication

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

Note à propos du projet de rapport

Le présent projet de rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), présenté à la troisième session de la Consultation, propose un premier résumé des documents, présentations et débats de la Consultation. Le rapport contient notamment un projet de matrice des engagements et des mesures contrôlables pour la période couverte par FIDA11, ainsi qu'un point sur la mise en œuvre des engagements souscrits au titre de FIDA10.

La version finale de ce rapport, qui sera présentée à la quatrième session de la Consultation, sera actualisée pour tenir compte des résultats de la troisième session et des nouvelles discussions menées avec les États membres. Elle devrait contenir les éléments suivants:

- *une annexe présentant des informations plus détaillées à propos de la demande des pays et de la capacité du FIDA à y répondre, y compris dans les situations de fragilité, qui sera établie à partir du document actuellement en préparation en vue de la réunion intersessions de la Consultation sur FIDA11 prévue le 18 octobre;*
- *la version finale du cadre financier et les niveaux cibles arrêtés pour le programme de prêts et dons, le programme de travail et les contributions à la reconstitution des ressources;*
- *le Cadre de gestion des résultats, le Cadre de pointage pour l'utilisation optimale des ressources et la Matrice des engagements et des mesures contrôlables, mis à jour en tenant compte des observations reçues au cours de la troisième session;*
- *la feuille de route dessinant les perspectives d'emprunt sur les marchés de capitaux, accompagnée d'informations concernant l'approche adoptée par le FIDA pour définir un cadre de transition, actualisées pour tenir compte du séminaire informel tenu le 11 septembre et du document d'orientation actuellement en préparation, qui sera présenté au Conseil d'administration en décembre;*
- *des précisions sur le plan d'action pour la transparence et l'ouverture, apportées à la lumière des discussions du Conseil d'administration à sa session de septembre;*
- *une version mise à jour du Cadre des prêts de partenaires à des conditions favorables, après son approbation par le Conseil d'administration, prévue en octobre;*
- *les montants définitifs des compensations au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette pour FIDA11, calculés en appliquant les taux de change arrêtés pour la Onzième reconstitution des ressources;*
- *une mise à jour du rapport de situation concernant les engagements souscrits au titre de FIDA10.*

À l'issue de la quatrième session, un tableau des annonces de contributions reçues durant ladite session sera ajouté (annexe XI), et ce tableau sera régulièrement mis à jour jusqu'à la tenue de la quarante et unième session du Conseil des gouverneurs, en février 2018.

Résumé

1. **Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ci-après, le Programme 2030) a fait naître le sentiment qu'il est urgent d'accélérer les progrès en matière de développement.** Les membres de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) sont convaincus que le FIDA a une contribution irremplaçable à apporter à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). La Consultation sur FIDA11 a procédé à une analyse systématique des approches actuellement appliquées par le Fonds, et elle a étudié les différentes solutions qui permettraient de renforcer rapidement l'aptitude du FIDA à produire un impact de grande ampleur sur la pauvreté et la faim en milieu rural, en s'appuyant sur les avancées obtenues au cours des derniers cycles de reconstitution des ressources. Les États membres sont convenus de s'employer à concrétiser la vision dessinée dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, celle d'un FIDA capable d'agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée. Le présent rapport récapitule les conclusions auxquelles le processus de la Consultation sur FIDA11 a abouti et les orientations fournies par ses membres.
2. **Pour attendre l'ODD1 et l'ODD2, la tâche à accomplir d'ici à 2030 consiste avant tout à s'attaquer expressément à la pauvreté et à l'insécurité alimentaire en milieu rural.** Selon les estimations, 836 millions de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté, et 815 millions sont en situation d'insécurité alimentaire. Sur ce total, la grande majorité vit en milieu rural (dans une proportion estimée à 75%), et la plupart de ces personnes dépendent de l'agriculture pour leur subsistance. Bien que de nombreux pays aient obtenu des avancées dans la lutte contre l'extrême pauvreté et l'insécurité alimentaire, ces progrès sont insuffisants; si les tendances actuelles se confirment, l'ODD1 et l'ODD2 ne seront pas atteints. La fragilité, le changement climatique et une multitude d'autres problèmes qui concernent tous les groupes de pays établis en fonction des revenus, notamment le manque d'équité entre les sexes, la malnutrition et le chômage des jeunes, sont autant de défis majeurs qui doivent être relevés pour réaliser les ODD. À cet effet, il faudra intensifier les efforts dans les pays à faible revenu (PFR) et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI), poursuivre l'action entreprise dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) et améliorer l'exécution des programmes du FIDA dans les situations de fragilité.
3. **Le rôle de l'agriculture dans l'économie rurale évolue.** Alors qu'elle était surtout source d'emplois directs, à mesure que les économies se développent, l'agriculture devient un moteur des activités et de l'emploi hors exploitation en milieu rural, ce qui élargit les possibilités d'investissement rural et stimule la transformation du monde rural. Toutefois, les éléments disponibles montrent que la transformation inclusive et durable du monde rural n'est pas automatique: il faut faire le nécessaire pour qu'elle le soit, en mettant en place de politiques, des investissements et des partenariats spécifiques. À cet égard, le FIDA a un rôle décisif à jouer. Dans les pays en développement, l'agriculture paysanne et les activités non agricoles qui l'accompagnent recèlent un potentiel considérable. Au cours des 15 prochaines années, la demande de produits alimentaires devrait augmenter de 25% dans les pays en développement, et une progression de 55% est attendue en Afrique subsaharienne. Les petits paysans auront un rôle majeur à jouer en répondant à ce surcroît de demande. Le Programme d'action d'Addis-Abeba adopté à la troisième Conférence internationale sur le financement du développement a reconnu que l'investissement dans l'agriculture paysanne "serait à même de favoriser sensiblement la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable".
4. **L'ambition qui inspire l'ensemble du Programme 2030 - ne laisser personne de côté - est au cœur du mandat du FIDA.** La proposition de valeur du FIDA repose sur la conviction que les populations rurales pauvres peuvent impulser une

transformation inclusive et durable du monde rural. L'avantage comparatif du FIDA réside dans sa volonté de cibler résolument les populations en situation d'extrême pauvreté et d'insécurité alimentaire vivant en zone rurale, et de s'attacher à leur donner les moyens d'accroître leurs capacités productives. Le statut du FIDA, institution spécialisée des Nations Unies dotée du modèle opérationnel et de la structure de gouvernance d'une institution financière internationale (IFI), constitue un élément supplémentaire de son avantage comparatif.

5. **Après un temps de consolidation au cours de FIDA10, la période couverte par FIDA11 se caractérisera par une accélération ambitieuse, pour tenir compte des perspectives et des défis importants qu'incarne le Programme 2030.** Les éléments disponibles indiquent que les pays ont besoin des services du FIDA et qu'ils ont la capacité d'absorber les financements. Pour se préparer à cette accélération, une série de mesures doivent être prises afin de renforcer la capacité du FIDA à répondre à cette demande: il faut concentrer les efforts de décentralisation en début de période, repenser le modèle axé sur les pays, se réorganiser pour adapter la gestion du FIDA à sa mission, élaborer des incitations à se lancer dans l'innovation, et mettre en place une architecture axée sur les résultats. Ces mesures permettront de préparer le terrain pour être à même de continuer à faire évoluer le modèle opérationnel. Le FIDA n'est pas le seul à s'engager dans cette démarche: des réformes importantes sont en cours au sein du système des Nations Unies et d'autres IFI. Le Programme 2030 ne peut attendre.
6. **Pour concrétiser la contribution qu'il est potentiellement en mesure d'apporter au Programme 2030, le Fonds doit améliorer son modèle opérationnel.** À cet effet, il lui faudra:
 - a) **Mobiliser davantage de financements en diversifiant les sources.** Si les contributions à la reconstitution des ressources vont demeurer le socle des fonds propres du FIDA et de sa capacité d'engagement financier, pour la première fois, l'emprunt est appelé à faire partie intégrante du cadre financier et de la planification du Fonds. Au cours de FIDA11, les emprunts seront souscrits sous forme de prêts de partenaires à des conditions favorables (PPCF) et au titre du Cadre d'emprunt souverain, tout en préparant le terrain dans la perspective d'éventuels emprunts sur les marchés durant la période de FIDA12, sur la base de l'adoption d'une feuille de route. Cette stratégie financière facilite l'expansion du programme de prêts et dons (PPD) du FIDA, l'intention étant d'accroître le volume des allocations de ressources pour tous les groupes de pays. Au cours de FIDA11, le Fonds va également renforcer ses capacités de rassembleur de financements en faveur du développement, intensifier la mobilisation de cofinancements nationaux et internationaux, l'objectif étant de porter le ratio de cofinancement à 1/ 1,4, et élaborer une approche stratégique pour la mobilisation de fonds supplémentaires. Il intensifiera également les efforts déployés pour attirer les financements privés en procédant à des investissements dans les zones rurales qui permettent de réduire les risques, en tirant parti du modèle de partenariat public-privé-producteurs (4P) pour mobiliser le secteur privé et les organisations paysannes à l'échelon local, et en mettant au point des méthodes d'inclusion financière plus novatrices, en particulier à l'intention des femmes et des jeunes. Le FIDA prévoit par ailleurs de créer un Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF) pour contribuer directement à l'octroi de ressources à moyen et long terme aux petites et moyennes entreprises et aux organisations de producteurs.
 - b) **Faire en sorte que l'allocation des ressources cible ceux qui en ont le plus besoin, les populations vulnérables, notamment les jeunes, faisant l'objet d'une attention particulière.** Des critères de sélection des pays transparents, qui garantissent une orientation stratégique claire et

permettent de s'assurer que les pays disposent de la capacité d'absorption et des conditions d'appropriation voulues, seront utilisés pour dresser une liste d'environ 80 pays appelés à recevoir une allocation dans le cadre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Ces critères seront appliqués selon des modalités qui donneront à tous les PFR la possibilité d'accéder à une allocation au titre du SAFP. La nouvelle formule du SAFP, qui met davantage l'accent sur la vulnérabilité, sera utilisée pour déterminer l'allocation de ressources de chaque pays. Les améliorations apportées au SAFP, auxquelles s'ajoute une augmentation de l'allocation minimale, signifient que les PFR, les petits États insulaires en développement (PEID), les pays les moins avancés (PMA), les pays présentant des situations de majeure fragilité (SMF) et d'autres groupes de pays vulnérables, recevront une part plus importante du total des ressources. La direction veillera à ce qu'au moins 90% des ressources provenant de l'aide publique au développement (APD) soient allouées aux PFR et aux PRITI, 25 à 30% aux MFS et 50% à l'Afrique, dont 45% à l'Afrique subsaharienne. Un ciblage plus précis des populations rurales pauvres en situation d'insécurité alimentaire, en particulier les femmes et les jeunes, permettra de faire en sorte que les groupes cibles prioritaires du FIDA bénéficient de ces allocations.

- c) **Adapter avec soin les procédures d'utilisation des ressources** aux impératifs d'une décentralisation accélérée et d'un renforcement des capacités décentralisées du FIDA. En s'appuyant sur des stratégies de pays claires et une conception fondée sur des éléments probants, le FIDA sera en mesure de mettre davantage l'accent sur les résultats et les moyens de les atteindre. Le FIDA consolidera également sa position d'institution chef de file sur quatre thématiques – la nutrition, la problématique hommes-femmes, la jeunesse et le changement climatique, mais aussi dans les situations de fragilité – avec un programme d'intégration/de transversalisation horizontale permettant de tirer parti des articulations entre ces différentes thématiques. Le FIDA s'attèlera aux questions de degré de préparation de la mise en œuvre et de capacité d'absorption, qui sont deux facteurs déterminants pour favoriser une démarche plus rapide et plus agile. Pour lever les blocages qui entravent les opérations et assurer une plus grande souplesse dans la mise en place et l'exécution des programmes, il est indispensable de poursuivre la décentralisation du FIDA. Les effectifs affectés sur le terrain augmenteront en conséquence, et des pouvoirs plus étendus leur seront délégués. La poursuite de la décentralisation permettra également de renforcer les synergies entre activités de prêt et activités hors prêts. Avec des équipes de pays étoffées, les chargés de programme de pays (CPP) du FIDA seront en mesure de faire passer l'appui quotidien aux projets au second plan pour se consacrer davantage au dialogue avec les gouvernements en pilotant les travaux d'élaboration des politiques au niveau des pays et le renforcement des partenariats. Le FIDA fera des partenariats stratégiques une pierre angulaire de ses opérations, et la collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome en matière d'élaboration des programmes de pays et de mise en œuvre des projets deviendra monnaie courante. Ces mesures faciliteront la reproduction à plus grande échelle, qui est essentielle pour démultiplier l'action du FIDA et réaliser les ODD. Pour apporter une contribution plus stratégique à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale, le FIDA prendra appui sur un socle solide de partenariats mondiaux. Toutes les activités de prêt et hors prêts bénéficieront de l'augmentation des investissements dans la communication stratégique visant à renforcer le positionnement et l'image de marque du Fonds.
- d) **Le FIDA adoptera une culture des résultats et de l'innovation à l'échelle de l'ensemble de l'institution.** Durant la période couverte par FIDA11, cette culture s'installera à la faveur de la mise en œuvre de

l'intégralité du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, qui permettra aux opérations appuyées par le FIDA de bénéficier de nouvelles mesures d'incitation, de processus améliorés, de systèmes plus intelligents et d'activités de renforcement des compétences. Cette culture du résultat, associée au renforcement de la plateforme de services, permettra au FIDA de devenir une organisation plus efficiente et plus efficace, qui privilégie davantage l'accent sur l'exécution, les résultats et l'impact, et qui est en mesure de mettre en œuvre un PPD et un programme de travail étoffés. À l'échelle de l'ensemble de l'institution, une place beaucoup plus importante sera accordée à la transparence, et le volontarisme sera de règle en matière de transparence et d'ouverture. Ces changements aideront à transformer les ressources en résultats en matière de développement, de manière à optimiser l'impact de chaque dollar investi sur la vie des populations rurales pauvres.

7. **Pour FIDA11, la Consultation s'est prononcée en faveur d'un niveau cible du PPD de [3,5 milliards d'USD], ce qui représente une augmentation de [10% environ] par rapport à FIDA10.** Cet objectif se fonde sur des estimations de la demande des États membres et de la capacité du Fonds à y répondre, et la direction considère qu'il allie ambition et réalisme. Cette augmentation démontre la vigueur de l'appui que les États membres apportent au FIDA et témoigne de l'essor de la demande dont l'assistance du FIDA fait l'objet et de la contribution significative qu'il est en mesure d'apporter au Programme 2030. Pour réunir des financements correspondant à ce niveau cible du PPD, le FIDA fera appel aux contributions à la reconstitution des ressources, à ses ressources internes et à l'emprunt. Concernant les contributions à la Onzième reconstitution des ressources, le niveau cible sera de [1,2 milliard d'USD], tandis que les emprunts prendront la forme de prêts d'entités souveraines et de PPCF. Le Fonds acceptera des contributions complémentaires non affectées à l'appui de la transversalisation des questions climatiques (adaptation et atténuation), et des autres thématiques à transversaliser, en fonction de la disponibilité de financements complémentaires thématiques accordés par des États membres. Compte tenu du ratio de cofinancement recherché, soit 1/ 1,4, cela permettrait de financer un programme de travail global de 8,4 milliards d'USD, ce qui signifie que chaque dollar apporté sous forme de contribution à la Onzième reconstitution des ressources se traduirait par une capacité d'engagement d'au moins 2,92 USD au titre du PPD, et 7 USD au titre du programme de travail. Après l'avoir examiné, la Consultation a décidé de maintenir le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) du FIDA sous sa forme actuelle, tout en invitant tout spécialement les États membres à honorer leurs engagements respectifs à compenser intégralement la perte de fonds propres.
8. **La Consultation convient que la direction du FIDA devrait se préparer à emprunter sur les marchés;** néanmoins, cette solution ne devrait être utilisée qu'en cas de nécessité et lorsque les conditions requises sont remplies, et il est peu probable qu'elle soit mise en œuvre au cours de FIDA11. La Consultation a approuvé une feuille de route pour les emprunts sur les marchés de capitaux visant à faire en sorte que le FIDA soit prêt à emprunter sur les marchés d'ici à 2022, première année de FIDA12.
9. **Les améliorations apportées au modèle opérationnel et l'accroissement du PPD prévus pour FIDA11 devraient se traduire par une progression des résultats et de l'impact obtenus par le FIDA et une optimisation de l'utilisation de ses ressources.** Les cibles arrêtées dans le Cadre de gestion des résultats concernant les améliorations à apporter pour l'ensemble des quatre dimensions du modèle opérationnel de FIDA11 sont ambitieuses, puisque sont notamment prévus i) l'accroissement du ratio cible en matière de cofinancement; ii) la mise en place d'indicateurs relatifs à l'allocation des ressources par groupe de pays et au ciblage; iii) des cibles plus exigeantes concernant la qualité de la conception des projets; et iv) des cibles correspondant à une réduction significative du laps de temps qui s'écoule entre la note conceptuelle, l'approbation

du projet et le premier décaissement, et à des taux de décaissement plus élevés. Si l'objectif chiffré concernant le nombre total de bénéficiaires n'évolue pas (110 millions à 130 millions de personnes [pour un PPD de 3,5 milliards d'USD], la cible arrêtée en ce qui concerne le nombre de personnes bénéficiant d'une mobilité économique (dont la situation s'améliore grâce aux interventions du FIDA), a été portée à 44 millions, en augmentation de 4 millions (ODD 2.3). Les cibles en matière d'impact ont également été revues à la hausse s'agissant du nombre de personnes dont la production agricole se sera accrue (47 millions, ODD 2.3), dont l'accès aux marchés se sera amélioré (46 millions, ODD 2.3), et dont la résilience aura progressé (24 millions, ODD 1.5). En atteignant ces objectifs, le FIDA, ses États membres et ses partenaires apporteront une contribution significative et durable à la réalisation de l'ODD1 et de l'ODD2.

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

Introduction

1. **À sa quarantième session, le Conseil des gouverneurs du FIDA a établi la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11)**¹. Le Conseil des gouverneurs a demandé à la Consultation de présenter un rapport sur les résultats de ses délibérations à sa quarante et unième session. À sa quatrième session, tenue les 14 et 15 décembre 2017, la Consultation a mis au point la version définitive de son rapport et a soumis au Conseil des gouverneurs un projet de résolution sur FIDA11, dont elle lui a recommandé l'adoption.
2. **Les membres de la Consultation sur FIDA11 ont la conviction que le FIDA a une contribution irremplaçable à apporter à la réalisation des buts énoncés dans le Programme 2030.** Le groupe cible du FIDA – les populations rurales pauvres en situation d'insécurité alimentaire des pays en développement – constitue la majeure partie des populations rurales pauvres qui souffrent de la faim à travers le monde. L'approche du développement agricole et de la transformation inclusive et durable du monde rural adoptée par le FIDA, qui place les personnes au cœur des préoccupations, présente un bon rapport coût/efficacité et qui a fait ses preuves de lutter contre la pauvreté et les inégalités et de faire en sorte de ne laisser personne de côté. Comme le Programme d'action d'Addis-Abeba, adopté à la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, en a pris acte, l'investissement dans l'agriculture paysanne est à même de favoriser sensiblement la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable (ODD). Les efforts déployés par le FIDA pour intégrer les questions de nutrition et de changement climatique et la problématique hommes-femmes démultiplient les effets bénéfiques de ses investissements, et ils contribuent à d'autres initiatives mondiales comme la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition, l'Accord de Paris sur les changements climatiques ou la Commission de la condition de la femme.
3. **Néanmoins, pour concrétiser son potentiel, le FIDA doit améliorer sensiblement son modèle opérationnel.** Durant les quatre sessions de la Consultation, la direction et les membres de la Consultation ont examiné les progrès réalisés par le FIDA à mi-parcours de la période couverte par FIDA10, et ils ont dressé le bilan de ses enseignements. La Consultation a analysé les approches actuellement appliquées par le Fonds, et elle a étudié les différentes solutions qui permettraient de renforcer rapidement l'aptitude du FIDA à obtenir un impact de grande ampleur en s'appuyant sur les avancées obtenues au cours des derniers cycles de reconstitution des ressources. Compte tenu de ces discussions, la Consultation est convenue de s'employer à réaliser la vision dessinée dans le Cadre stratégique du FIDA pour 2016-2025, celle d'un FIDA capable d'agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée, et elle a élaboré pour FIDA11 une proposition réaliste, audacieuse et innovante. La Consultation s'est prononcée en faveur des propositions visant à intensifier la mobilisation des ressources et à renforcer les capacités du FIDA dans son rôle de rassembleur de financements en faveur du développement, à renforcer les cadres régissant l'allocation et l'utilisation des ressources au FIDA et à accentuer la priorité accordée par le Fonds à la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation optimale des ressources. [Sur cette base, la Consultation a donné son aval à un accroissement du programme de prêts et dons du FIDA (PPD) pour la période de FIDA11.]

¹ Résolution 195/XL du Conseil des gouverneurs.

4. **Après un temps de consolidation au cours de FIDA10, la période de FIDA11 se caractérisera par une accélération ambitieuse afin de tenir compte des perspectives et des défis importants qu'incarne le Programme 2030.** Il s'agira également d'une phase de transition dans l'évolution de la stratégie financière du FIDA, dans la perspective d'éventuels emprunts sur les marchés durant la période de FIDA12. Ce n'est qu'avec ces changements que le FIDA pourra optimiser son impact, et celui que produit chaque dollar qu'il investit, sur la vie des populations rurales pauvres. Le FIDA n'est pas le seul à s'engager dans cette démarche, puisque des réformes importantes sont en cours au sein du système des Nations Unies² et d'autres institutions financières internationales (IFI). Il est à noter que FIDA11 est la dernière reconstitution au titre de laquelle toutes les ressources devront être intégralement utilisées d'ici 2030, ce qui renforce encore davantage la nécessité de fixer dès maintenant des objectifs ambitieux. Le Programme 2030 ne peut attendre.
5. **Le présent rapport récapitule les conclusions auxquelles le processus de consultation sur FIDA11 a abouti et les orientations fournies par ses membres.** Il s'articule en plusieurs sections qui développent les thèmes suivants: i) le contexte d'ensemble dans lequel la Consultation sur FIDA11 se déroule; ii) l'avantage comparatif du FIDA; iii) les principales améliorations à apporter au modèle opérationnel pour FIDA11; iv) le cadre financier qui a été arrêté; v) un aperçu du Cadre de gestion des résultats; vi) la matrice des engagements de FIDA11; vii) les dispositions prises dans la perspective de l'examen à mi-parcours de FIDA11 et de la Consultation sur FIDA12.

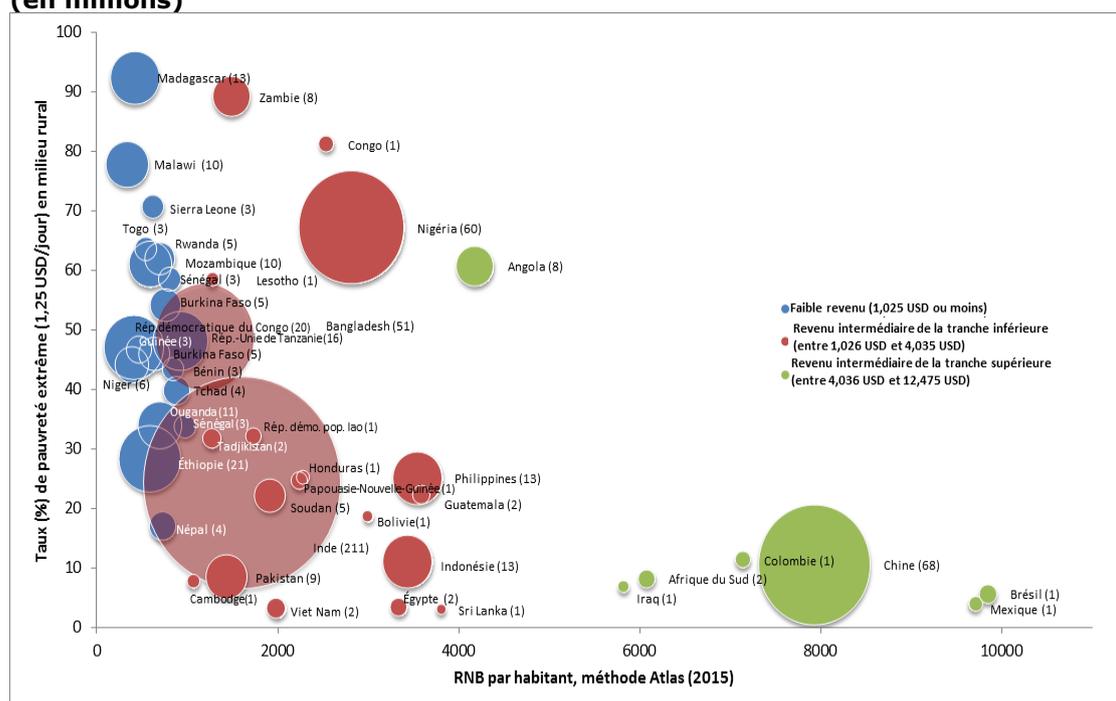
I. Transformer les zones rurales – Mettre fin à l'extrême pauvreté et à l'insécurité alimentaire dans le monde rural

A. Atteindre les objectifs du Programme 2030 dans les zones rurales

6. **Le Programme 2030 est un "plan d'action pour l'humanité, la planète et la prospérité".** Il exige des mesures audacieuses et porteuses de transformation pour engager le monde sur une voie durable et inclusive marquée par la résilience, assorties d'un engagement à "ne laisser personne de côté". L'appel à éliminer l'extrême pauvreté (ODD1) et à mettre fin à l'insécurité alimentaire (ODD2) est au cœur des ODD. Ces objectifs sont étroitement liés à la volonté de parvenir à l'égalité des sexes (ODD5), de promouvoir un travail décent et la croissance économique (ODD8) et de réduire les inégalités (ODD10), et ils ne pourront être atteints si l'on ne prête pas attention au changement climatique (ODD13) et à l'amélioration de la gestion des ressources naturelles (ODD15), ainsi qu'à l'efficacité des partenariats (ODD17).

² Conseil économique et social des Nations Unies, *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: garantir à chacun un avenir meilleur* (Nations Unies, 2017).

Figure 1
Nombre de personnes en situation d'extrême pauvreté vivant en zone rurale (en millions)



Source: Chiffres établis par la direction à partir du Rapport sur le développement rural 2016 du FIDA et des Indicateurs du développement dans le monde publiés par la Banque mondiale (2017).

7. **Pour atteindre l'ODD1 et l'ODD2, la tâche à accomplir d'ici 2030 consiste avant tout à s'attaquer à la pauvreté et à l'insécurité alimentaire en milieu rural.** Selon les estimations, 836 millions de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté, et 815 millions souffrent de sous-nutrition chronique. Ce chiffre a augmenté en 2016 après plusieurs années de recul en raison notamment des conflits, des évolutions climatiques et dans certains cas de l'inflation³. Sur ce total, la grande majorité vit en milieu rural (dans une proportion estimée à 75%), et la plupart d'entre eux dépendent de l'agriculture pour leur subsistance. Même si certains rejoindront les zones urbaines, ce n'est pas le cas du plus grand nombre d'entre eux, et la population rurale des régions les moins développées pourrait même augmenter légèrement. La progression des revenus nécessaire pour mettre fin à l'extrême pauvreté d'ici 2030 doit donc être obtenue dans les zones rurales, principalement grâce à l'agriculture et aux activités non agricoles qui l'accompagnent, même si celles-ci seront de plus en plus liées aux économies urbaines⁴. Comme le montre la figure 1 ci-dessus, les pays à faible revenu (PFR), les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI) et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) comptent un nombre important de personnes pauvres et sous-alimentées⁵.

³ On trouvera des données concernant l'extrême pauvreté dans le document: Nations Unies, *Programme 2030 pour les Objectifs de développement durable* (Nations Unies, 2015). Voir <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>, onglet ODD1. On trouvera des données concernant l'insécurité alimentaire dans le document: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), FIDA, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Programme alimentaire mondial (PAM) et Organisation mondiale de la santé (OMS), *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde. Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*, Rome, FAO (2017).

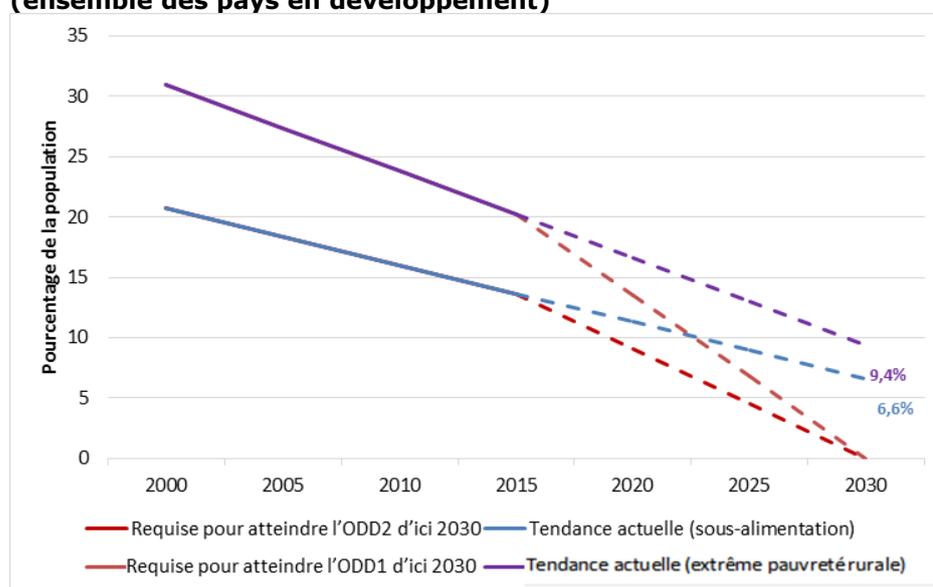
⁴ Groupe de la Banque mondiale, *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (Groupe de la Banque mondiale, 2017). Ce rapport est également conforme aux orientations de la Déclaration de Malabo sur une croissance accélérée de l'agriculture et une transformation pour une prospérité partagée et des moyens d'existence améliorés (*Malabo Declaration on Accelerated Agricultural Growth and Transformation for Shared Prosperity and Improved Livelihoods*) adoptée par l'Union africaine au Sommet de Malabo (Guinée équatoriale) en juin 2014, qui indique comme cible de croissance et de transformation agricole une contribution d'au moins 50% à la réduction de la pauvreté que le plan se donne pour ambition, et le doublement des niveaux actuels de productivité agricole.

⁵ Voir Perspectives: le FIDA dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (IFAD11/2/R.2).

8. **Si l'évolution actuelle de l'extrême pauvreté en milieu rural et de l'insécurité alimentaire se poursuit, l'ODD1 et l'ODD2 ne seront pas atteints** (voir la figure 2). Si rien ne change, 240 millions de personnes continueront de vivre dans l'extrême pauvreté, et 385 millions resteront sous-alimentées, ce qui entraînera des répercussions négatives sur un grand nombre d'ODD connexes. Pour les PFR et les PRITI, il sera particulièrement difficile d'atteindre les ODD 1 et 2. Seuls les PRITS présentent des tendances permettant d'espérer se rapprocher de l'objectif d'élimination de l'extrême pauvreté en milieu rural. Cependant, ces perspectives d'évolution se fondent sur les taux de croissance actuels et tablent sur la poursuite de politiques et d'investissements inclusifs; elles ne prennent pas en considération le risque que les PRITS ne parviennent pas à se sortir du "piège des revenus intermédiaires", ou qu'ils subissent des chocs liés à une situation de fragilité ou au changement climatique. Elles négligent aussi le fait qu'il sera particulièrement ardu d'améliorer les conditions de vie des groupes de populations les plus marginalisés et des personnes vivant dans les PRITS qui sont encore en situation de pauvreté et d'insécurité alimentaire chroniques⁶.

Figure 2

Faim et extrême pauvreté en milieu rural: Tendances et projections, 2000-2030 (ensemble des pays en développement)



Source: Base de données du Rapport sur le développement rural 2016 du FIDA et FAO, L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde (2016)

B. Une transformation inclusive et durable du monde rural au cœur du Programme 2030

9. **La transformation du monde rural s'inscrit dans un processus plus général de croissance économique et de transformation structurelle.** Elle suppose l'amélioration de la productivité agricole, l'expansion de l'agriculture à vocation commerciale et de la production d'excédents commercialisables et la diversification des schémas de production et des moyens d'existence. Elle implique aussi une augmentation du nombre d'emplois hors exploitation décents et un essor des possibilités de création et de développement d'entreprises, l'amélioration du maillage des services et des infrastructures en zone rurale et de leur accessibilité, et le développement des possibilités de participer aux processus d'élaboration des politiques pertinentes ainsi que de la capacité d'influer sur ces processus. Tous ces

⁶ De surcroît, ces chiffres concernent l'extrême pauvreté, alors que le nombre de personnes qui resteront pauvres est beaucoup plus important si les chiffres sont établis en appliquant les seuils nationaux de pauvreté, qui sont également pertinents étant donné que l'ODD 1.2 vise à "réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tous âges qui souffrent d'une forme ou l'autre de pauvreté, telle que définie par chaque pays".

facteurs peuvent et doivent conduire à une croissance rurale (et au-delà) largement partagée et à des paysages ruraux mieux aménagés et plus durables.

10. **Toutefois, la transformation inclusive et durable du monde rural n'intervient pas de manière spontanée; il faut faire en sorte qu'elle se produise.** Cette transformation est essentielle à la réalisation des ODD. Pour que la transformation du monde rural soit **inclusive**, il faut que chacun puisse exercer ses droits économiques, sociaux et politiques, développer ses capacités, et tirer parti des possibilités qui s'offrent à lui. Une transformation inclusive conduit à une amélioration sensible de la situation économique et de la qualité de vie des petits agriculteurs, des travailleurs manquant de terre ou sans terre, des femmes, des jeunes, des groupes ethniques ou raciaux marginalisés et des victimes de catastrophes naturelles ou de conflits. Pour que la transformation du monde rural soit **durable**, elle doit être intelligente face au climat et écologique, et reposer sur une gestion durable des ressources naturelles.
11. **La promotion d'une transformation du monde rural qui soit inclusive et durable est au cœur du mandat du FIDA.** Cela suppose des cadres politiques porteurs, une cohérence des politiques, des capacités institutionnelles, des partenariats efficaces et inclusifs, ainsi que de nouvelles connaissances fiables (notamment des données) dans toute une série de domaines. En outre, et c'est là un aspect essentiel, cela implique de prendre, à l'initiative des pays, des décisions stratégiques judicieuses adaptées aux différents contextes nationaux. Les gouvernements et leurs partenaires doivent choisir d'un commun accord une combinaison appropriée de politiques et d'investissements en faveur du développement rural, et notamment décider de l'équilibre le plus indiqué entre:
 - i) des mesures et des investissements ciblés en faveur d'activités productives qui visent à mettre en place une trajectoire d'intégration en améliorant les moyens d'existence des populations rurales pauvres en situation d'insécurité alimentaire; et
 - ii) des politiques et des investissements de protection sociale complémentaires visant à remédier à la pauvreté monétaire, aux chocs économiques et à la vulnérabilité sociale.
12. **Dans les pays en développement, l'agriculture paysanne et les activités hors exploitation qui l'accompagnent représentent un potentiel majeur.** Les petits paysans assurent jusqu'à 80% de la production alimentaire du monde en développement; et la production doit augmenter de 50% pour nourrir une population mondiale dont on estime désormais qu'elle devrait atteindre presque 10 milliards d'ici à 2050⁷. Ne serait-ce qu'au cours des 15 prochaines années, la demande de produits alimentaires devrait augmenter de 25% dans les pays en développement, et une progression de 55% est attendue en Afrique subsaharienne. Les petits paysans auront un rôle majeur à jouer pour répondre à ce surcroît de demande, d'autant que, si l'on en croit les projections, l'essor de la demande devrait être plus rapide pour les produits alimentaires non céréaliers que pour les céréales, ce qui signifie que l'accroissement de la demande va correspondre à l'avantage comparatif des petits producteurs⁸. Les importations de produits alimentaires de l'Afrique, qui ont considérablement augmenté ces dernières années, s'élèvent maintenant à plus de 35 milliards d'USD par an, et elles pourront atteindre 110 milliards de dollars d'ici 2025 si la production du continent n'augmente pas⁹.

⁷ Cf. note 3, L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017.

⁸ Groupe de la Banque mondiale, *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (Groupe de la Banque mondiale, 2017). Ce rapport fait également référence aux éléments de plus en plus nombreux qui attestent que la productivité de la main-d'œuvre agricole n'a rien à envier à celle des autres secteurs, constat qui contredit les préjugés établis de longue date à l'encontre de l'agriculture. Les différences résultent du caractère saisonnier et du sous-emploi, deux problèmes qu'il est possible de résoudre en procédant à des investissements qui permettent d'allonger les saisons de culture et d'améliorer et de diversifier la production.

⁹ Banque africaine de développement (BAfD), Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et Programme des Nations Unies pour le développement 2017 (PNUD 2017), *Perspectives économiques en Afrique: Entrepreneuriat et industrialisation* (BAfD, OCDE, PNUD 2017: 2017).

13. **Cependant, dans le cadre des efforts visant à faire reculer l'extrême pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire, il convient d'admettre que le rôle de l'agriculture dans l'économie rurale est en pleine évolution**¹⁰. À mesure que la transformation structurelle et la transformation du monde rural progressent, les services et l'industrie représentent une part proportionnellement plus importante de l'économie, et la demande de produits alimentaires augmente et évolue. La transformation des produits agricoles prend de l'importance, de même que les industries et services liés à l'agriculture et, progressivement, l'agriculture cesse d'être avant tout une source d'emplois directs pour devenir un moteur de la croissance des activités et de l'emploi hors exploitation en milieu rural. Parallèlement, les possibilités d'investir en milieu rural se développent et les revenus non agricoles augmentent. Même si, dans le secteur alimentaire, l'emploi non agricole va progresser plus rapidement que l'emploi agricole, le système alimentaire dans son ensemble devrait rester le principal employeur dans de nombreux pays en développement¹¹. Pour éliminer la pauvreté et la faim, il est nécessaire de mettre en place des politiques et des investissements qui favorisent l'intégration des marchés alimentaire et agricole, qui parviennent à concilier une intensification de l'agriculture durable et résiliente et des changements agroécologiques, qui permettent d'obtenir de nouvelles avancées dans la recherche, les technologies et la vulgarisation, et qui transforment les exploitations familiales en petites entreprises compétitives. Toutefois, il est également indispensable de s'appuyer sur des partenariats avec un large éventail d'acteurs pour mettre en œuvre les politiques et les investissements intersectoriels qui conditionnent la croissance et l'amélioration de la qualité de la vie dans les zones rurales.
14. **Mobiliser davantage de ressources financières, améliorer le ciblage et l'utilisation des ressources existantes et axer les moyens de financement publics et privés, internationaux et nationaux sur le développement durable: ces impératifs constituent des enjeux majeurs.** Pour atteindre les ODD, il est nécessaire de réaliser des investissements substantiels. Selon les estimations de la FAO, du FIDA et du PAM, il faudra investir 265 milliards d'USD de plus par an pour éliminer la faim d'ici 2030¹². Comme il est souligné dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, il faudrait que le secteur public et le secteur privé des pays concernés, y compris les agriculteurs, financent la majeure partie de ces investissements. Toutefois, l'aide publique au développement (APD) a un rôle crucial à jouer pour faire en sorte que les facteurs clés qui conditionnent une transformation inclusive et durable du monde rural – le ciblage, la capacité à assumer les risques et le co-investissement dans les biens publics essentiels – continuent de bénéficier d'un appui. L'APD doit faciliter et compléter les dépenses publiques et les investissements privés réalisés au niveau des pays en les articulant davantage avec la réalisation des ODD.

C. Principaux obstacles à surmonter pour mettre fin à l'extrême pauvreté et à l'insécurité alimentaire

15. **Les efforts déployés pour promouvoir une transformation durable et inclusive du monde rural doivent s'attaquer aux enjeux transversaux qui handicapent les zones rurales.** Cinq enjeux particuliers qui sont communs à plusieurs ODD font l'objet d'une attention prioritaire: la nutrition (ODD2), l'égalité des sexes (ODD5), la jeunesse et, en particulier, l'emploi des jeunes (ODD8), le climat (ODD13) et la fragilité, qui concerne l'ensemble des ODD. Ces défis doivent être relevés de manière systématique et intégrée durant la période de FIDA11 et au-delà; à défaut, cela fragilisera l'impact du FIDA sur le développement, et le Programme 2030 dans son ensemble.

¹⁰ *Rapport sur le développement rural 2016: Encourager une transformation inclusive du monde rural.*

¹¹ Cf. note 8.

¹² FAO, FIDA et PAM, *Objectif faim zéro: Le rôle crucial des investissements dans la protection sociale et l'agriculture.* FAO, 2015).

16. **Premièrement, il est nécessaire de redoubler d'efforts pour favoriser l'amélioration de la nutrition.** L'ODD2 n'a pas uniquement pour objet d'éliminer la faim (mesurée par le biais de la sous-alimentation); il s'agit aussi d'éviter les diverses complications associées à la malnutrition: sous-alimentation, carences en micronutriments et obésité. Aujourd'hui, près d'un enfant de moins de 5 ans sur quatre souffre de retard de croissance à cause de la sous-nutrition¹³, la malnutrition durant les premières années du développement de l'enfant entraîne des répercussions graves et persistantes, et les maladies qu'elle induit peuvent engendrer un stress profond et compromettre la résilience et les moyens d'existence des communautés pauvres. Il est essentiel de diversifier la production pour atteindre les objectifs en matière de nutrition, mais ce n'est pas suffisant; de même, l'augmentation des revenus ne suffit pas à elle seule à obtenir un impact nutritionnel favorable: tous les étapes de la filière alimentaire doivent évoluer. À cet effet, il faut étendre aux systèmes alimentaires dans leur ensemble l'attention portée aux aspects nutritionnels de l'agriculture, afin que ceux-ci fournissent à des prix abordables des aliments sûrs et nutritifs; parallèlement, il convient de s'attaquant aux normes sociales et culturelles qui empêchent certaines composantes de la population d'atteindre les objectifs nutritionnels¹⁴.
17. **Deuxièmement, il faut s'attaquer aux disparités entre les sexes qui limitent le potentiel de production et la réalisation des ODD.** Les études montrent invariablement que les femmes ont beaucoup plus de mal à accéder aux intrants agricoles, et même à la terre. Cette situation induit un écart de productivité entre les hommes et les femmes, qui a des répercussions sur la productivité dans son ensemble, ainsi que sur les inégalités entre les sexes. Elle limite le potentiel agricole et freine la transformation de l'économie rurale, notamment dans les nombreuses situations où les femmes sont les principaux acteurs de la production alimentaire des ménages, et où l'exode rural masculin accentue la féminisation de l'agriculture¹⁵. Ces facteurs risquent également de déséquilibrer le rapport de forces au sein des ménages au détriment des femmes et de décourager les dépenses consacrées à la scolarisation des enfants, la santé et la nutrition. Laisser de côté la moitié de la population revient à rendre la réalisation des ODD impossible.
18. **Troisièmement, les décideurs doivent faire en sorte que les jeunes vivant en milieu rural puissent trouver des emplois productifs et durables.** Le monde compte aujourd'hui 1,2 milliard de jeunes de 15 à 24 ans. Les jeunes sont particulièrement nombreux en Asie du Sud et de l'Est, mais l'Afrique finira par dépasser ces régions puisque dans les années qui nous séparent de 2030, plus de 16 millions de jeunes, femmes et hommes, arriveront chaque année sur le marché du travail, la plupart dans les zones rurales¹⁶. Certes, ces jeunes ruraux sont susceptibles de produire un dividende démographique, mais ils n'y parviendront que si des perspectives productives s'offrent à eux. De nos jours, dans l'ensemble des pays en développement, les jeunes sont deux à trois fois plus susceptibles que les adultes d'être sans emploi, et ils sont plus souvent exclus de la vie politique et privés de la possibilité d'accéder à des terres, des financements et des marchés; ce sont généralement les jeunes femmes qui rencontrent le plus de difficultés¹⁷. Laisser les jeunes de côté, en particulier dans le secteur agricole, reviendrait à freiner les gains de productivité nécessaires pour atteindre les ODD. En outre, si les zones rurales ne fournissent pas d'emplois, les jeunes seront obligés de partir vers des villes déjà surpeuplées, et certains se résoudront à émigrer (voir l'encadré 3 ci-après). Dans certaines circonstances, les jeunes chômeurs sont plus susceptibles

¹³ Cf. note 3, L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde.

¹⁴ Conseil indépendant pour les sciences et les partenariats (ISPC) du CGIAR: *Joint A4NH/ISPC Workshop on Nutrition – Insights and Recommendations* (Rome: CGIAR, 2015).

¹⁵ A. Peterman, J. Behrman, et A. Quisumbing, "A Review of Empirical Evidence on Gender Differences in Non-land Agricultural Inputs, Technology, and Services in Developing Countries", in: *Gender in Agriculture*, ed. A. Quisumbing et al. (Dordrecht: Springer Pays-Bas, 2014), p. 145-186.

¹⁶ FIDA et Groupe de la Banque mondiale, *Emploi des jeunes en milieu rural* (FIDA et Groupe de la Banque mondiale: 2017).

¹⁷ Ibid.

de tomber dans la violence et la criminalité, ce qui alimente les conflits, la fragilité et l'insécurité¹⁸.

19. **Quatrièmement, les investissements dans l'adaptation au changement climatique et son atténuation et dans la prévention et l'inversion de la dégradation de l'environnement doivent s'accélérer.** Le changement climatique a déjà commencé à modifier le paysage agricole. Si rien n'est fait, ce phénomène va entraîner l'aggravation de la pauvreté des populations qui vivent de l'agriculture et, dans les cas extrêmes, la famine. Selon les estimations présentées dans une étude récente de la Banque mondiale, le changement climatique va faire basculer 5 millions de personnes dans la pauvreté, selon le scénario le plus optimiste, et 125 millions selon le moins optimiste: 50% de cette incidence sur la pauvreté tient aux effets du changement climatique sur l'agriculture, ce qui met en lumière le fait que ce secteur y est particulièrement sensible. De surcroît, compte tenu du rôle de l'agriculture dans les émissions de gaz à effet de serre, et de la contribution qu'elle est susceptible d'apporter à leur atténuation, il est nécessaire de prêter attention aux formules d'adaptation gagnant-gagnant qui permettent d'atténuer ces émissions tout en améliorant les moyens d'existence des populations rurales pauvres. Manifestement, il n'est possible de transformer véritablement les zones rurales et de faire de l'agriculture un élément moteur du développement rural que si l'agriculture est intelligente face au climat; cela signifie qu'elle doit être pratiquée de manière à accroître durablement la productivité agricole, à renforcer la résilience face au changement climatique (adaptation) et à réduire ou éliminer les émissions de gaz à effet de serre (atténuation) lorsque cela est possible. Parallèlement, la croissance ne doit pas conduire à une augmentation excessive de l'utilisation de l'eau ou à la dégradation de l'environnement.
20. **Cinquièmement, il faut s'attaquer résolument au problème de la fragilité, qui constitue peut-être aujourd'hui le principal obstacle au développement.** Les pays touchés par la fragilité ont pris du retard dans la réalisation de l'ensemble des objectifs du Millénaire pour le développement, et il est aujourd'hui admis qu'il est essentiel de remédier à la fragilité pour atteindre les ODD¹⁹. En 2016, selon les estimations de l'OCDE, 1,6 milliard de personnes vivaient en situation de fragilité²⁰, dont 480 millions en situation d'extrême pauvreté. Alors que, dans l'ensemble, l'extrême pauvreté devrait reculer, dans des contextes fragiles, on s'attend à ce qu'elle augmente. En outre, la fragilité est l'un des principaux facteurs d'une transformation du monde rural dans un sens négatif. Les vulnérabilités chroniques et les chocs périodiques qui caractérisent les situations de fragilité engendrent des conflits, perturbent les moyens d'existence et poussent les populations à quitter leur foyer et à basculer dans des situations de déplacement forcé ou de migration de détresse pour rechercher la sécurité, l'accès aux services et des perspectives économiques, souvent en zone urbaine.
21. **Il existe aujourd'hui un peu partout sur la planète de nombreux endroits où se conjuguent plusieurs de ces obstacles liés aux cinq enjeux décrits, qui peuvent concerner tous les groupes de pays établis en fonction des revenus.** En ce moment même, des décennies de développement sont réduites à néant dans les pays affectés par la sécheresse, la famine, les conflits ou les déplacements forcés. Aujourd'hui, 81 millions de personnes, soit un nombre sans précédent, ont besoin d'une aide alimentaire d'urgence, en grande partie en raison

¹⁸ Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2011: Conflits, sécurité et développement* (Washington D.C.: Banque mondiale, 2011).

¹⁹ Assemblée générale des Nations Unies, *La dignité pour tous d'ici à 2030: éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète* (New York: Nations Unies, 2014). Voir <http://www.un.org/en/development/desa/publications/files/2015/01/SynthesisReportFRE.pdf>.

²⁰ L'OCDE s'écarte aujourd'hui de la pratique consistant à établir des listes de classement des États fragiles et s'attache désormais à définir un groupe de pays ou de contextes les plus touchés par la fragilité, mesurée au regard de cinq dimensions: économique, environnementale, politique, de sécurité et sociétale. La stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité (EB 2016/119/R.4) définit une méthode précise permettant de repérer les situations de plus grande fragilité, qui prend prioritairement en compte les dimensions et les indicateurs de fragilité les plus pertinents pour l'action du FIDA.

des conflits et des effets impressionnants des épisodes de sécheresse provoqués par les phénomènes El Niño et La Niña²¹. À cette crise de la faim s'ajoute le déplacement forcé de 65,6 millions de personnes, chassées de leur foyer par les conflits, la violence, la persécution, la faim ou les catastrophes naturelles. La grande majorité vit dans les pays en développement, ce qui est source de nouvelles difficultés pour les pouvoirs publics et les communautés qui les accueillent.

22. **Pour réaliser le Programme 2030 dans les zones rurales, il faudra impérativement redoubler d'efforts dans les PFR et les PRITI, poursuivre l'action dans les PRITS, et améliorer la capacité du FIDA à agir dans les situations les plus fragiles.** Bien que l'action menée à l'échelle internationale ait permis d'améliorer la capacité à prévoir ces catastrophes, notamment la famine qui sévit actuellement en Afrique subsaharienne et au Yémen, les interventions sont souvent axées sur le court terme. La réalisation des objectifs de développement durable dans un contexte marqué par ce type de crises exigera des partenariats solides, y compris entre acteurs de l'aide humanitaire et acteurs du développement; elle nécessitera également d'investir dans des solutions à long terme qui répondent à ces défis de manière intégrée, renforcent la résilience et permettent aux économies rurales de continuer à aller de l'avant. Sans une action déterminée et concertée visant à réduire l'extrême pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire dans l'ensemble des pays, quel que soit leur niveau de développement, l'ODD1 et l'ODD2 ne pourront être atteints. Ce n'est qu'en s'attaquant aux facteurs qui provoquent la faim et les conflits dans les zones rurales qu'il sera possible d'éviter de nouvelles crises et d'assurer la sécurité de l'humanité.

II. Ne laisser personne de côté – Le rôle du FIDA dans le Programme 2030

A. La proposition de valeur du FIDA et son avantage comparatif

23. **L'ambition qui inspire l'ensemble du Programme 2030 – ne laisser personne de côté – est au cœur du mandat du FIDA.** Depuis 40 ans, le FIDA fait sienne la formule selon laquelle "les derniers seront les premiers": au fil des décennies, le Fonds accumule de l'expérience dans l'ensemble des pays en développement, accorde des prêts et des dons pour investir dans les populations rurales, contribue à définir des politiques privilégiant la dimension humaine au profit des populations pauvres et forge des partenariats pour atteindre ses objectifs. On dispose aujourd'hui de quantité d'éléments provenant de toute une série de pays qui attestent que la croissance du secteur agricole est plus efficace pour réduire la pauvreté que celle des autres secteurs²², et le Programme d'action d'Addis-Abeba a reconnu que l'investissement dans l'agriculture paysanne serait "à même de favoriser sensiblement la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable".
24. **L'objectif général du FIDA en matière de développement est d'investir dans les populations rurales pour que celles-ci parviennent à se libérer de la pauvreté et à assurer leur sécurité alimentaire par des moyens d'existence rémunérateurs, durables et résilients²³.** La trajectoire qui permettra aux investissements du FIDA d'atteindre cet objectif d'ensemble durant la période couverte par FIDA11 et au-delà est définie avec soin dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025; elle s'articule autour de trois objectifs stratégiques (OS) étroitement liés: OS1: renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; OS2: accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; et OS3: renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique des activités économiques des populations rurales pauvres. Cinq principes d'action complètent

²¹ Famine Early Warning Systems Network (FEWS NET), *Global Alert: Already unprecedented food assistance needs grow further; risk of famine persists* (FEWS NET, 2017).

²² Cf. note 4.

²³ Cadre stratégique du FIDA 2016-2025: Favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural.

ces objectifs: i) ciblage; ii) autonomisation; iii) égalité des sexes; iv) innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle et v) partenariats.

25. **La proposition de valeur du FIDA repose sur la conviction que les populations rurales pauvres peuvent être les moteurs d'une transformation inclusive et durable du monde rural.** Le FIDA place les ruraux pauvres, hommes et femmes, au cœur de ses investissements. Le portefeuille d'investissements du FIDA est axé sur l'autonomisation de ces femmes et de ces hommes pour qu'ils soient en mesure de renforcer leur productivité, d'accroître leurs revenus, d'améliorer leur sécurité alimentaire et leur nutrition, de participer au marché et de collaborer avec d'autres acteurs des filières d'approvisionnement agroalimentaires à des conditions compétitives et avantageuses, de gérer leurs ressources naturelles de manière plus efficace et plus durable, et de renforcer leur résilience. Le FIDA collabore avec les gouvernements et d'autres partenaires afin d'investir pour donner les moyens aux populations rurales pauvres d'assumer ce rôle. Cette démarche est essentielle à la réalisation du mandat du FIDA, qui est la seule institution de financement du développement à l'appliquer.
26. **L'avantage comparatif du FIDA réside donc dans sa volonté de cibler résolument les populations rurales les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire, et de s'attacher à leur donner les moyens d'accroître leurs capacités productives.** Le Fonds cherche à venir en aide aux couches les plus pauvres et les plus marginalisées de la population, qui vivent dans les zones les plus reculées et les plus fragiles. Aux côtés des petits agriculteurs, des éleveurs, des artisans pêcheurs, des peuples autochtones et d'autres populations rurales et de leurs organisations, il s'emploie à transformer leurs stratégies de subsistance en petites activités à vocation commerciale compétitives, à améliorer les revenus qu'ils tirent de l'intégration au marché et à renforcer leur résilience pour qu'ils puissent faire face aux chocs, qu'ils soient d'origine climatique ou autre. Les partenariats efficaces permettant d'innover, d'apprendre et d'amplifier l'impact obtenu constituent un élément essentiel de cet avantage comparatif. Le FIDA est également reconnu pour le rôle de premier plan qu'il joue sur le terrain en faveur de l'autonomisation des femmes du monde rural²⁴, l'action qu'il mène en faveur de la protection des droits des peuples autochtones lui vaut d'être considéré comme un "pionnier mondial" parmi les institutions des Nations Unies²⁵ et le partenariat qu'il a établi avec les organisations paysannes du monde entier dans le cadre du Forum paysan est unique en son genre. Le FIDA est également l'un des grands artisans de la résilience des communautés rurales pauvres face au changement climatique, et l'un des principaux bailleurs de fonds qui s'emploient à rendre la finance rurale accessible à tous.
27. **Le statut du FIDA, institution spécialisée des Nations Unies dotée du modèle opérationnel et de la structure de gouvernance d'une IFI constitue une autre facette de son avantage comparatif**²⁶. Pour contribuer au Programme d'action d'Addis-Abeba, le FIDA mobilise, alloue et utilise de manière efficace des financements en faveur du développement, et il transforme ces ressources en résultats. Il aide à mobiliser et à orienter les financements publics nationaux et internationaux en faveur du développement, et il associe ces deux types de financement dans le cadre de programmes spécifiques visant à développer le capital productif, humain et social et à faciliter l'accès au capital financier – y compris aux capitaux privés. Les mécanismes de gouvernance inclusive du FIDA lui permettent de mobiliser les contributions d'un nombre d'États membres plus

²⁴ Examen à mi-parcours de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (EB 2016/118/R.9).

²⁵ B. Feiring et al., *United Nations and Indigenous Peoples in Developing Countries: An Evolving Partnership* (Fondation Tebtebba et Asia Indigenous Peoples Pact, 2014) (en anglais).

²⁶ Le FIDA est le seul organisme du système des Nations Unies à avoir satisfait aux critères de chacun des sept piliers évalués par la Commission européenne pour déterminer l'aptitude d'une institution à gérer des fonds pour le compte de l'Union européenne, ce qui atteste de la qualité du modèle opérationnel sans équivalent du FIDA et de la solidité de sa capacité financière. Ces sept piliers sont les contrôles internes, la comptabilité, les audits externes, les dons, la passation des marchés, les instruments financiers et la subdélégation.

important que n'importe quelle autre IFI. À leur tour, ces contributions constituent un point de départ pour mobiliser d'autres sources de financement et pour stimuler les investissements privés en faveur des objectifs de développement durable. Les remboursements de prêts assurent la viabilité financière du FIDA et, à terme, ils démultiplient l'impact des contributions des États membres à l'APD.

28. **Tout en reconnaissant la nécessité d'apporter des améliorations, le FIDA a résolument mis à profit cet avantage comparatif pour obtenir des résultats, notamment dans les situations de fragilité.** Entre 2010 et 2015, les projets appuyés par le FIDA ont permis d'aider 43,2 millions de personnes à accroître leur revenu agricole et de sortir 24 millions de personnes de la pauvreté – dont 17 millions vivaient dans des États en situation de fragilité. Avec 836 millions de personnes qui vivent encore dans l'extrême pauvreté et souffrent de la faim, principalement dans les zones rurales, et qui tirent leurs moyens d'existence de l'agriculture, il ne fait aucun doute qu'il est important de mettre à profit les avantages comparatifs du FIDA à l'égard des ODD. Le portefeuille d'interventions du FIDA permet aujourd'hui de venir en aide à presque 100 millions de ruraux pauvres, soit une part importante de la population rurale pauvre; le Fonds est donc particulièrement bien placé pour apporter une contribution majeure à la réalisation des ODD²⁷.

²⁷ Selon les évaluations de l'impact du FIDA, de 2010 à 2015, les projets du FIDA ont contribué à sortir 24 millions de personnes de la pauvreté sur les 400 millions de personnes ayant bénéficié de la réduction globale de la pauvreté au cours de cette période de six ans. Pourtant, le programme de prêts et dons du FIDA représentait, chaque année, en moyenne moins de 1% du montant total annuel de l'APD. Sur la base d'hypothèses très prudentes, ces chiffres permettent de penser que l'impact de chaque dollar que le FIDA dépense, mesuré en termes de nombre de personnes sorties de la pauvreté, est en moyenne supérieur de 35% à l'impact moyen de l'APD. Si tous les financements au titre de l'APD étaient aussi efficaces (en proportion de chaque dollar dépensé), 140 millions de personnes supplémentaires auraient été libérées de la pauvreté durant cette période.

Encadré 1

Une collaboration plus systématique entre les organismes ayant leur siège à Rome

La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome (OSR) a été fortement relancée ces dernières années. Une vision commune et des engagements concrets fondés sur l'avantage comparatif et le rôle spécifique de chaque organisme vont permettre de renforcer davantage l'action commune des OSR de manière à appuyer plus efficacement les ODD.

Au niveau des pays, en 2015, les trois OSR ont collaboré dans le cadre de 26 projets menés dans 21 pays, soit une progression de 20% par rapport à l'année précédente. La mise en place de stratégies de pays et d'accords régionaux communs est en cours, et la FAO contribue à la conception et à l'exécution de projets du FIDA dans de nombreux pays. Une mission conjointe des directeurs généraux des OSR a été organisée en Éthiopie en septembre 2017.

Au niveau mondial, les OSR collaborent en ce qui concerne le Programme 2030, en faisant avancer des questions essentielles comme la résilience, la sécurité alimentaire et la nutrition moyennant la préparation conjointe de produits axés sur le savoir (par exemple, *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde*), à la faveur de leur collaboration au sein du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) et des activités communes de plaidoyer à l'occasion de Journée mondiale de l'alimentation et de la Semaine mondiale de l'alimentation, et dans le cadre d'initiatives comme le Programme pour l'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales, qui bénéficie du concours de la Norvège et de la Suède.

La collaboration institutionnelle permet d'améliorer l'efficacité et l'efficacé. Dix bureaux de pays du FIDA sont accueillis dans les locaux de la FAO, et sept dans ceux du PAM, et la prestation conjointe de services internes est très développée, grâce à l'équipe chargée des achats communs des OSR et à la collaboration en matière de services de technologies de l'information et de la communication (TIC), d'impression, de sécurité et de gestion des voyages.

Sous la direction des directeurs généraux des OSR et du Groupe consultatif de haut niveau, les organismes prennent des mesures pour mettre en place une démarche plus systématique de collaboration opérationnelle.

Durant la période couverte par FIDA11, les OSR ont l'intention de mener les actions suivantes:

- élaborer un mémorandum d'accord tripartite inspiré du mémorandum d'accord en vigueur entre la FAO et le PAM;
- développer les activités, la programmation et les projets régionaux conjoints, élaborer un cadre de travail avec la FAO pour bénéficier de son assistance technique et tirer parti du savoir-faire dont elle dispose dans certains domaines spécialisés, et rechercher des synergies au niveau des pays avec l'alliance créée par le PAM pour rapprocher les exploitants agricoles des marchés (*Farm to Market Alliance*);
- entreprendre une activité commune de cartographie au niveau des pays pour repérer les lacunes, les chevauchements et les possibilités de collaboration portant sur les stratégies nationales;
- recenser les situations de fragilité dans lesquelles la collaboration entre le PAM et le FIDA permettrait d'allier aide humanitaire et financement du développement, conformément à la Nouvelle manière de travailler. Le Mécanisme du FIDA pour les réfugiés, les migrants et les déplacés forcés, en faveur de la stabilité rurale (FARMS) permet de disposer de points d'appui à partir desquels mener cette collaboration;
- intensifier l'action collective, notamment dans le cadre du CSA, concernant des priorités comme le climat, la problématique hommes-femmes, la finance rurale et l'inclusion financière, la sécurité alimentaire et la nutrition, et le suivi et la mise en œuvre des ODD dans le cadre du le Forum politique de haut niveau mis en place par les Nations Unies;
- poursuivre le renforcement des services conjoints dans le domaine de l'administration et des ressources humaines, l'intégration technique des systèmes informatiques et les activités conjointes d'audit, d'enquête et d'évaluation, et chercher à multiplier les accords d'hébergement conjoints dans les pays;

Le Groupe consultatif de haut niveau, les directeurs généraux des OSR et les organes exécutifs de chacun de ces organismes sont régulièrement tenus au fait de la progression de la collaboration entre les OSR.

29. **Mettre fin à l'extrême pauvreté rurale et à l'insécurité alimentaire grâce à une transformation inclusive et durable du monde rural suppose que toute une série de partenaires du développement se mettent en action, et le FIDA jouera un rôle essentiel dans ce processus.** Le FIDA est l'un des plus importants bailleurs de fonds multilatéraux du monde dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition²⁸, mais il n'utilise pas les fonds de la même manière que les autres IFI. En règle générale, la Banque mondiale privilégie les investissements sectoriels²⁹, tandis que la Banque africaine de développement (BAfD) se concentre sur les investissements dans les infrastructures³⁰. Les investissements du FIDA, qui ciblent les communautés rurales les plus pauvres,

²⁸ Selon les estimations de la Brookings Institution concernant le financement annuel moyen consacré à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

²⁹ A. Goyal et J. Nash, *Reaping Richer Returns: Public Spending Priorities for African Agriculture Productivity Growth* (Washington, D.C.: Agence Française de Développement et Banque mondiale, 2017).

³⁰ La stratégie de la BAfD pour 2013-2022 fait explicitement référence à la nécessité que la BAfD agisse en partenariat avec le FIDA (et la FAO) qui sont "mieux placés pour intervenir dans d'autres composantes de la chaîne de valeur." Groupe de la BAfD, *Au centre de la transformation de l'Afrique: Stratégie pour la période 2013-2022* (Abidjan: BAfD, 2013), p. 23.

souvent dans les zones les plus reculées, et qui sont axés sur l'être humain, complètent ces approches et accentuent leur caractère inclusif, leur impact sur la pauvreté et leur durabilité. De même, le fait que les mandats des OSR soient distincts mais complémentaires renforce la proposition de valeur de chacun des organismes. La FAO et le PAM poursuivent le même objectif que le FIDA, à savoir lutter contre l'extrême pauvreté et l'insécurité alimentaire, mais leurs mandats diffèrent. Les fonctions essentielles de la FAO concernent l'appui à la formulation des politiques, la collecte des données et l'assistance technique³¹. Le PAM se concentre sur les interventions en situation de crise humanitaire et les activités favorisant le développement qui leur sont associées³². Le FIDA contribue aux financements et aux investissements en privilégiant les investissements avec et pour les petits agriculteurs et les ruraux pauvres, hommes et femmes. Ces mandats sont éminemment complémentaires, et les possibilités de renforcer sensiblement la collaboration sont réelles. Au cours de FIDA11, le Fonds s'emploiera à collaborer de manière plus systématique aussi bien avec les OSR (voir l'encadré 1 ci-dessus) qu'avec les autres IFI.

B. Dans la perspective de FIDA11 et au-delà

30. **Pour pouvoir mener à bien le Programme 2030, le Fonds doit agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée.** La Consultation sur FIDA11 a analysé le modèle opérationnel du Fonds et étudié les possibilités de le renforcer pour obtenir un impact à grande échelle sur la pauvreté et la faim et répondre à l'ampleur de la demande qui découle du Programme 2030.
31. **La demande de ressources du FIDA existe, mais pour faire plus, le FIDA doit améliorer sa capacité à y répondre.** L'examen de la demande des pays montre que le FIDA a réussi systématiquement à employer toutes ses ressources. Pour y parvenir, il lui arrive notamment de retirer des ressources allouées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) à des pays qui n'utilisent pas ces ressources, et de les réaffecter à des pays dont la capacité d'absorption est plus importante, le plus souvent des PFR ou des PRITI. Une étude récente de l'OCDE révèle que, après la croissance économique, les priorités des pays bénéficiaires sont les suivantes: i) l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, ii) l'adaptation au changement climatique et iii) la satisfaction des besoins des plus pauvres et la réduction des inégalités; or ces préoccupations sont au cœur du mandat du FIDA. Généralement, les pays disposent de la capacité d'absorption nécessaire: c'est donc la question de la capacité du FIDA à intervenir qu'il faut s'attacher à résoudre. Pour préparer le terrain afin d'être à même de continuer à faire évoluer le modèle opérationnel, une série de mesures doivent être prises: il faut notamment concentrer les efforts de décentralisation en début de période, repenser le modèle axé sur les pays, se réorganiser pour "adapter la gestion du FIDA à sa mission", élaborer des incitations à se lancer dans l'innovation, et mettre en place une architecture axée sur les résultats.
32. **Le FIDA a pour ambition d'apporter une contribution importante, efficace et efficiente à la réalisation de l'ODD1 et l'ODD2 et de l'ensemble du Programme 2030 dans les zones rurales.** Pour ce faire, il orchestrera la mise en œuvre des priorités suivantes: i) mobiliser davantage de financements en diversifiant la base de ressources, tout en veillant à ce que les contributions des États membres demeurent le socle de la stratégie financière du Fonds; ii) allouer les ressources de manière efficace à ceux qui en ont le plus besoin et qui sont en mesure de les utiliser de manière efficiente; et iii) adapter avec soin les procédures d'utilisation des ressources pour améliorer la souplesse de la mise en place et de l'exécution des programmes; et iv) adopter une culture des résultats et de l'innovation à l'échelle de l'ensemble de l'institution, ce qui contribuera à transformer les ressources en résultats de développement de manière à optimiser l'impact de chaque dollar investi dans la vie des populations rurales pauvres.

³¹ FAO, Cadre stratégique révisé (Rome: FAO, 2013), p. 18.

³² PAM, Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 (Rome: PAM, 2017).

L'annexe II présente sous une forme synthétique la hiérarchie des résultats consolidés.

33. **La Consultation sur FIDA11 a également axé ses réflexions sur trois domaines auxquels il faudra porter une attention particulière au cours des années à venir:** i) amélioration de la pertinence des opérations du FIDA par rapport à la situation de chaque pays; ii) intégration des enjeux transversaux – à savoir la nutrition, la problématique hommes-femmes, la jeunesse³³ et le changement climatique – en veillant à concentrer davantage l'attention sur la dégradation de l'environnement et l'atténuation du changement climatique, et en s'attaquant plus efficacement au problème de la fragilité; et iii) partenariats permettant de mettre en commun et d'utiliser les ressources financières et les savoirs et d'influer sur les priorités à l'échelle mondiale pour développer le rôle novateur et de catalyseur du FIDA.
34. **Le renforcement de l'attention portée à l'efficacité en matière de développement est un pilier fondamental du modèle opérationnel du FIDA.** L'efficacité en matière de développement suppose que: i) les stratégies de pays du FIDA reposent sur une évaluation attentive de la situation sur le plan du développement rural et apportent le plus grand soin au choix d'interventions qui s'attaquent à des problèmes de développement essentiels et qui ont des chances de réussir à atteindre leurs objectifs de développement (faire ce qu'il faut); ii) chaque projet est conçu et exécuté en s'appuyant sur une théorie du changement soigneusement formulée qui met en évidence comment les activités et les moyens mis en œuvre doivent permettre d'obtenir un résultat (faire comme il faut); iii) les dispositifs de collecte des données prévus et mis en œuvre dans le cadre des projets sont suffisants pour permettre l'évaluation de cette théorie du changement (faciliter l'apprentissage et la prise de décisions fondées sur des données probantes). Le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2016, contribuera à répondre à ces priorités. En outre, comme en prennent acte 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 en matière de développement peut être améliorée dans la mesure où l'aide publique au développement est mise en œuvre par un modèle de développement axé sur les pays. Pour pouvoir honorer les engagements souscrits dans le cadre de la Consultation, il sera essentiel de mettre en place l'intégralité du modèle axé sur les pays durant l'année 2018.
35. **La prochaine section est consacrée aux améliorations qui seront apportées au modèle opérationnel du FIDA au cours de FIDA11,** de manière à assimiler pleinement l'approche arrêtée par le Fonds pour améliorer l'adéquation au contexte national; à transversaliser les thèmes de la nutrition, de la problématique hommes-femmes, de la jeunesse et du changement climatique; et à mobiliser des partenariats. Chaque encadré présente l'un des aspects les plus marquants de la façon dont ces priorités se concrétiseront durant la période de FIDA11.

III. Améliorer le modèle opérationnel du FIDA pour atteindre l'excellence

36. **Durant la décennie écoulée, le Fonds a su adapter son modèle opérationnel pour améliorer les résultats et faire face à la pression de facteurs externes.** Les changements qui méritent d'être relevés sont notamment l'adoption de la supervision directe et de la décentralisation, les approches différenciées en fonction des besoins spécifiques des pays, le surcroît d'attention porté aux activités

³³ Le G20 s'est lui aussi félicité des résultats très appréciables des investissements du FIDA dans des domaines essentiels présentant un intérêt spécifique pour l'autonomisation économique des jeunes ruraux, et il a reconnu que l'étude de synthèse *Emploi des jeunes en milieu rural*, menée conjointement par le FIDA et la Banque mondiale à l'intention du G20, apportait une contribution importante à l'initiative lancée par le G20 en faveur de l'emploi des jeunes en milieu rural intitulée "Initiative for Rural Youth Employment – Supporting the 'Next Generation' in Rural Development, Agriculture and Food Security in developing countries".

hors prêts, la réussite de l'intégration des dimensions relevant de la problématique hommes-femmes dans les activités de développement rural, et la mise en place du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), qui a permis au Fonds d'asseoir son rôle de chef de file de l'adaptation des petits agriculteurs au changement climatique. En outre, le FIDA a réussi à diversifier ses sources de financement avec la mise en place des emprunts souverains. Le FIDA est aujourd'hui reconnu sur le plan mondial pour la contribution qu'il apporte à la réduction de la pauvreté rurale, dont il est fait mention dans le Programme d'action d'Addis-Abeba. Les améliorations de la performance du FIDA ont également été soulignées dans des évaluations récentes de donateurs, qui ont noté les progrès accomplis sur le plan du renforcement de la gestion financière, de la transparence et des résultats³⁴.

37. **Néanmoins, pour répondre à la demande induite par le Programme 2030, le Fonds doit poursuivre l'amélioration de son modèle opérationnel.** Durant la période couverte par FIDA11, les améliorations concerneront chacune des quatre dimensions principales du modèle opérationnel du FIDA: a) mobilisation des ressources; b) allocation des ressources; c) utilisation des ressources; et d) transformation des ressources en résultats en matière de développement. Ces améliorations permettront de renforcer l'approche adoptée par le FIDA à l'égard de la gestion axée sur les résultats en matière de développement et d'optimiser l'impact de chaque dollar qu'il investit sur la vie des populations rurales pauvres.

A. Mobilisation des ressources – Rassembler des financements en faveur du développement pour optimiser l'impact

38. **Pour répondre aux besoins des ODD en termes d'investissement, la communauté internationale a entrepris de faire évoluer le débat. On ne parle désormais plus en "milliards", mais en "milliers de milliards" d'investissements de toutes sortes: publics et privés, nationaux et internationaux.** Pour atteindre les ODD, il faudra utiliser le plus judicieusement possible chaque dollar d'APD, notamment ceux du Fonds et de ses partenaires de développement, ainsi que les financements philanthropiques, les flux Sud-Sud, les investissements de la diaspora et les investissements étrangers directs. Ces flux financiers externes doivent stimuler la mobilisation et l'utilisation efficace des ressources nationales, publiques et privées.
39. **Dans ce contexte, parallèlement à son activité de prêteur direct, le FIDA joue un rôle de catalyseur primordial en rassemblant des financements en faveur du développement.** Au cours de FIDA11, le Fonds entend renforcer son rôle de rassembleur de financements en faveur du développement, tant au niveau mondial qu'à l'échelle nationale. Pour répondre à la demande croissante de volumes de financement plus importants permettant de démultiplier l'impact obtenu, il est essentiel de mettre ce rôle en avant et de renforcer les partenariats de financement. À cet effet, des modifications seront apportées à la manière dont le FIDA finance son programme de prêts et dons (PPD), et le FIDA adoptera une approche plus stratégique et plus volontariste pour mobiliser des cofinancements nationaux et internationaux et attirer les investissements privés, notamment en stimulant la participation des pays.
- Programme de prêts et dons**
40. **Dans le cadre de FIDA11, c'est le PPD, plutôt que le niveau des contributions à la reconstitution des ressources, qui dictera la stratégie financière.** Jusqu'à présent, ce programme était déterminé en fonction du montant de la reconstitution des ressources, ce qui se traduit souvent par un écart considérable entre la demande des pays et les allocations effectives, et empêche d'utiliser pleinement la capacité d'intervention du FIDA ou bien d'inciter à la renforcer. Pour FIDA11, le montant du PPD sera établi de manière à trouver un

³⁴ United Kingdom's Department for International Development (DFID), *Raising the standard: the Multilateral Development Review 2016* (DFID, 2016).

équilibre entre, d'une part, la demande et la capacité d'absorption des pays et, d'autre part, les principes de prudence en matière financière et la capacité d'intervention du FIDA, en tenant compte des efforts qu'il est prévu de déployer pour accroître cette capacité d'intervention³⁵. Pour y parvenir, le FIDA aura recours à l'emprunt en appliquant un ratio de levier prudent par rapport aux ressources provenant de la reconstitution. Il est essentiel de procéder ainsi pour optimiser les résultats en matière de développement et l'utilisation des ressources du FIDA.

41. **Pour renforcer le rôle du FIDA en tant que rassembleur de financements en faveur du développement, une stratégie globale de démultiplication des ressources sera mise en place.** Si les contributions de base à la reconstitution des ressources vont demeurer le socle des fonds propres du FIDA et de sa capacité d'engagement financier, pour la première fois, l'emprunt fera partie intégrante du cadre financier; le Fonds utilisera à cet effet le Cadre d'emprunt souverain déjà en vigueur, et il adaptera aux besoins spécifiques du FIDA les cadres de prêts de partenaires à des conditions favorables (PPCF) que l'Association internationale de développement (IDA) et le Fonds africain de développement (FAfD) ont mis en place avec succès. Par ailleurs, le FIDA se préparera à emprunter sur les marchés, l'objectif étant de lancer, le cas échéant, une première émission obligataire à l'occasion de FIDA12. Toutes les précisions utiles concernant le cadre financier et la stratégie financière du FIDA pour FIDA11 et au-delà sont présentées à la section V.

Programme de travail

42. **Le cofinancement aux côtés de partenaires nationaux et internationaux présente de multiples avantages.** Il permet d'augmenter le nombre de bénéficiaires, il favorise la mutualisation des savoirs entre cofinanceurs, il améliore la coordination de l'aide, il facilite le dialogue avec les autorités nationales, et il offre des perspectives de reproduction à plus grande échelle des expériences qui ont porté leurs fruits, de manière à améliorer l'impact obtenu. Dans le cadre de FIDA11, le Fonds s'est fixé comme objectif de mobiliser 1,40 USD pour chaque dollar financé par le FIDA, ce qui représente une augmentation significative par rapport à FIDA10. Dans l'hypothèse d'un PPD de 3,5 milliards d'USD, ce ratio de cofinancement se traduirait par un programme de travail de 8,4 milliards d'USD, en augmentation d'environ 1,35 milliard d'USD par rapport à FIDA10³⁶. Le montant des cofinancements est en diminution ces dernières années, de même que le ratio de cofinancement. Pour atteindre l'objectif arrêté pour FIDA11, des objectifs de cofinancement spécifiques seront élaborés en interne pour chaque division régionale, en fonction du contexte régional, et les cofinancements en préparation feront l'objet d'un suivi plus systématique. La volonté de développer les partenariats pour faciliter la progression des cofinancements est l'un des principaux éléments qui motivent la reconfiguration du modèle axé sur les pays. À moyen et long terme, le FIDA a pour ambition de multiplier par deux le programme de travail réalisé au cours de FIDA10, afin de répondre à la nécessité d'accélérer sensiblement le rythme des progrès actuel, qui doivent être environ deux fois plus rapides pour atteindre les ODD, en particulier l'ODD1 et l'ODD2.
43. **Le FIDA s'emploiera à définir de nouvelles modalités permettant d'assurer des niveaux de cofinancement national qui correspondent à la catégorie de revenus de chaque Membre.** La quasi-totalité des projets en cours appuyés par le FIDA bénéficient déjà d'un cofinancement national – provenant principalement

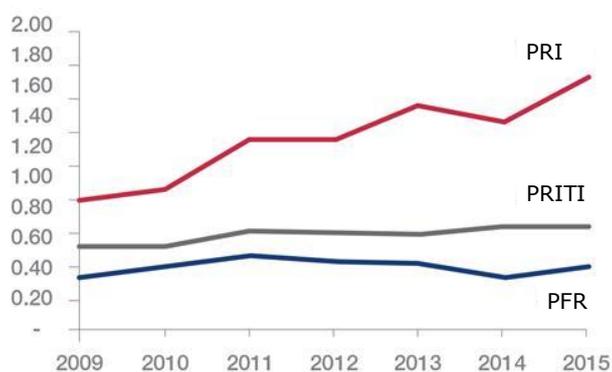
³⁵ Pour élaborer ce scénario, on a procédé à une analyse de la demande pour la période couverte par FIDA11, sur la base d'une évaluation, pays par pays, des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) qui ont été récemment rédigés ou qui sont en discussion avec les pays partenaires. La demande de ressources du FIDA dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels: la manière dont les pays partenaires envisagent la valeur ajoutée du FIDA en tant que rassembleur de financements en faveur du développement, mais aussi de savoir-faire technique et politique; les autres ressources dont ils disposent; leur marge de manœuvre budgétaire; et le degré de priorité qu'ils accordent au soutien à apporter aux petits agriculteurs et aux populations rurales pauvres. Un rapport analysant ces questions sera présenté à la réunion intersessions de la Consultation sur FIDA11, le 18 octobre.

³⁶ Pour FIDA10, l'objectif de cofinancement est de 1/ 1,2, ce qui suppose de mobiliser des cofinancements de 3,84 milliards d'USD pour un PPD de 3,2 milliards d'USD et un programme de travail de 7,04 milliards d'USD au titre de FIDA10. Le ratio de cofinancement actuel, calculé sur les 36 derniers mois, s'établit à 1/ 1,27, soit un taux supérieur à l'objectif arrêté pour FIDA10.

des deniers publics, sous forme de fonds de contrepartie. Les ratios de cofinancement national des PRITS ont considérablement augmenté ces dernières années, et ils sont maintenant deux fois supérieurs à ceux des PFR et des PRITI; pourtant, il existe encore une marge de progression. Pour FIDA11, les objectifs chiffrés concernant les financements de contrepartie seront fixés avec les gouvernements lors de la préparation des notes conceptuelles de projet. Les objectifs seront établis en fonction du niveau de revenu de chaque pays, tout en prenant en considération sa situation budgétaire et la conjoncture économique d'ensemble. Des données détaillant le montant des cofinancements publics et privés nationaux et internationaux seront publiées dans le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). En outre, le FIDA appuiera les efforts de mobilisation des ressources nationales déployés par les États membres en augmentant les revenus et les activités économiques rurales et en réduisant la part de l'économie informelle dans le secteur agricole et rural. Comme en prennent acte le Programme d'action d'Addis-Abeba, le Programme 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union africaine, une **mobilisation des ressources nationales** efficace constitue un élément indispensable à l'élimination durable de la pauvreté.

Figure 3

Évolution des ratios de cofinancement national par groupe de pays en fonction des revenus (moyenne mobile sur trois ans)



44. **Dans le cadre de FIDA11, le cofinancement international progressera et deviendra plus systématique, et il sera utilisé pour amplifier l'impact du FIDA.** Les trois quarts des opérations que le FIDA conduit dans les PFR bénéficient déjà de cofinancements internationaux, et les opérations réalisées dans les situations de majeure fragilité (SMF) en reçoivent près de deux fois plus que celles effectuées dans des contextes ne présentant pas de fragilité. Le fait que le rôle des zones rurales et du secteur agricole dans la réalisation des ODD soit largement reconnu a ravivé l'intérêt des autres IFI pour cette sphère d'investissement, ce qui ouvre de nouvelles perspectives de cofinancements. L'avantage comparatif du FIDA et le savoir-faire spécifique dont il dispose en matière de collaboration avec les petits paysans et les groupes marginalisés dans des zones rurales reculées en font un partenaire privilégié pour ce type d'investissements. Des initiatives ont déjà été engagées pour redynamiser la collaboration avec les principaux partenaires de cofinancements internationaux comme la BAfD, la Banque asiatique de développement (BASD), la Banque ouest-africaine de développement, la Société andine de développement, l'Union européenne, la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement et le Fonds de l'OPEP pour le développement international. Dans le cadre du nouveau modèle axé sur les pays adopté par le FIDA, les directeurs de pays joueront un rôle essentiel pour faciliter les cofinancements.
45. **Le FIDA va élaborer une approche plus stratégique de la mobilisation de fonds supplémentaires, qui complètera les autres composantes de sa stratégie de financement.** Les fonds supplémentaires sont un instrument qui a fait ses preuves pour attirer les cofinancements en faveur du programme de prêts

du FIDA et pour les transmettre aux bénéficiaires par un canal unique, ce qui simplifie leur administration et réduit la charge qui pèse sur les bénéficiaires. Ils constituent un moyen particulièrement important d'amplifier les interventions dans les PFR et PRITI, d'appuyer l'engagement du FIDA dans les situations de fragilité et de renforcer sa collaboration avec la société civile, par exemple les organisations paysannes. Ils servent également à financer l'innovation dans des domaines tels que la gestion des risques agricoles³⁷ ou les envois de fonds³⁸, et ils ont jusqu'ici joué un rôle important dans le concours apporté aux priorités d'action concernant la nutrition, la problématique hommes-femmes et le changement climatique. Effectivement, le bilan du FIDA est remarquable en ce qui concerne la mobilisation de fonds supplémentaires provenant de fonds mondiaux pour l'environnement et le changement climatique, parmi lesquels le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds pour les pays les moins avancés (FPMA), le Fonds spécial pour les changements climatiques (FSCC) et le Fonds pour l'adaptation (AF). En 2016, le Fonds vert pour le climat a accrédité le FIDA en tant qu'organisme d'exécution³⁹. Durant FIDA11, la mobilisation de fonds supplémentaires sera axée sur un certain nombre de priorités spécifiques qui rehaussent la valeur des programmes de pays ou qui renforcent l'engagement mondial, parmi lesquelles: i) reproduire à plus grande échelle des initiatives existantes qui ont porté leurs fruits; ii) faire appel aux fonds et partenaires mondiaux pour obtenir des cofinancements, en particulier en faveur des priorités d'action concernant la nutrition, la jeunesse et la fragilité, afin de compléter les ressources obtenues au titre du SAFP; iii) répondre au problème que la crise actuelle des réfugiés pose dans le monde rural dans le cadre du mécanisme FARMS; iv) financer des activités d'assistance technique pour l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ce dernier au titre de la deuxième phase de l'ASAP (ASAP2); et v) favoriser l'essor du secteur privé et l'esprit d'entreprise chez les jeunes grâce au Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF).

Attirer les investissements du secteur privé

46. **Il faudra mobiliser davantage de ressources privées pour financer les ambitions incarnées par les ODD à l'échelle mondiale**⁴⁰. De toute évidence, l'APD et la mobilisation des ressources nationales demeureront essentielles pour accélérer la croissance économique et pour sortir les personnes de l'extrême pauvreté, en particulier dans de nombreux PFR où l'investissement privé est encore limité. Par ailleurs, ces ressources auront également un rôle essentiel à jouer, celui d'attirer les investissements privés⁴¹, en tirant parti des exemples de plus en plus nombreux qui montrent que les entreprises privées peuvent simultanément réaliser des bénéfices et obtenir un impact en matière de développement.

³⁷ L'initiative relative au Mécanisme de gestion des risques météorologiques, lancée conjointement par le FIDA et le PAM, encourage l'accès des petits exploitants vulnérables à des outils de gestion des risques, comme l'assurance indexée sur les conditions météorologiques. Elle mène au niveau mondial des recherches sur les meilleures pratiques pour les programmes d'assurance indexée sur les conditions météorologiques afin d'apporter au personnel affecté au programme de pays par les organisations internationales et les donateurs des informations sur la mise en œuvre de ce type de programmes. Par ailleurs, la Plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM) a été lancée en 2013 sous l'égide du G20. Cette initiative multidonateurs dotée de 7,7 millions d'USD contribue à détecter, évaluer et mesurer les risques agricoles dans les pays partenaires et à élaborer des stratégies sur ces questions, pour éclairer les politiques publiques et les programmes d'investissement agricole et pour orienter les pratiques du secteur privé.

³⁸ Le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) est une initiative multidonateurs qui a cofinancé près de 50 projets dans 45 pays, pour un montant total de 38 millions d'USD. Pour optimiser l'impact des transferts d'argent à destination des populations rurales pauvres, cette initiative développe l'accès aux services financiers et propose des produits financiers aux bénéficiaires des transferts d'argent dans le cadre de services innovants, économiques et accessibles. Les transferts d'argent constituent une source de financement potentielle considérable étant donné que, selon les estimations, leur montant pourrait atteindre 2 500 milliards d'USD, contre 430 milliards d'USD aujourd'hui.

³⁹ Si l'on prend en considération l'ASAP, le FEM, le FPMA, le FSCC et l'AF, le FIDA a mobilisé en faveur de 62 pays des financements à l'appui de l'action climatique et environnementale à hauteur d'environ 500 millions d'USD, ce qui fait du Fonds le plus important vecteur de ressources en faveur de l'adaptation de la petite agriculture au monde.

⁴⁰ H. Kharas, A. Prizzon et A. Rogerson, *Financing the post-2015 Sustainable Development Goals: A rough roadmap* (Londres: Overseas Development Institute, 2014). Voir www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9374.pdf. www.delog.org/cms/upload/pdf-post2015/ODI_Financing_the_post-2015_SDGs.pdf.

⁴¹ Groupe de travail du G20 sur l'architecture financière internationale (G20 – IFA WG), *Principles of MDBs' Strategy for crowding-in Private Sector Finance for growth and sustainable development* (G20 – IFA WG, 2017).

47. **Les partenariats constructifs avec le secteur privé seront une priorité de FIDA11.** Environ 70% des projets du FIDA sont aujourd'hui axés sur le développement des chaînes de valorisation, et le secteur privé local⁴² est mentionné en qualité de partenaire dans plus de 50% des prêts et dons du FIDA. Néanmoins, dans la pratique, le FIDA rencontre des difficultés pour accroître la collaboration avec le secteur privé, et les montants de la participation du secteur privé au financement des projets sont limités. Dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, les banques multilatérales de développement (BMD) sont appelées à augmenter l'effet multiplicateur de leurs investissements. Dans le cadre de la reconfiguration du modèle axé sur les pays, le Fonds fera de cet impératif une priorité de FIDA11. Il entend accroître le montant des financements privés directs et indirects mobilisés par les investissements du Fonds, et en rendre compte de manière plus détaillée: il s'agit d'utiliser des mécanismes adaptés au secteur privé et d'envisager d'aller au-delà des définitions classiques du cofinancement.
48. **Le modèle de partenariat public-privé-producteurs (4P) a permis de mettre en place une approche systématique de l'implication du secteur privé local ainsi que des organisations paysannes, ces deux partenaires intervenant sur un pied d'égalité dans les projets appuyés par le FIDA.** Ce modèle favorise l'émergence de solutions économiques gagnant-gagnant au profit des pauvres, qui consistent à proposer aux entreprises privées des incitations, financières ou autres, pour qu'elles s'associent avec des petits agriculteurs et investissent dans leurs exploitations, ce qui permet à ces derniers d'améliorer leur productivité et leur accès aux marchés. Le FIDA a mis au point un cadre conceptuel, des études de cas, des méthodes et des directives, et il a évalué les résultats pour dégager des enseignements de nature à éclairer ses futurs travaux. Il est donc maintenant en bonne position pour utiliser davantage l'approche 4P afin d'attirer les investissements privés nationaux en zone rurale.
49. **À l'avenir, le FIDA poursuivra les efforts entrepris pour mobiliser des financements en faveur du marché des petits exploitants agricoles et des petites et moyennes entreprises (PME) locales, qui n'ont pas accès à des services financiers suffisants.** À cet effet, le FIDA interviendra au niveau local dans le cadre de ses activités de prêt et hors prêts en s'attaquant directement aux causes profondes des difficultés, à savoir le manque de garanties et de projets d'investissement susceptibles d'obtenir un concours bancaire, des coûts de transaction plus élevés et des risques plus importants. Pour apporter des solutions, le FIDA privilégiera les investissements en faveur des zones rurales qui permettent de réduire les risques et qui rendent l'environnement plus porteur, et il agira comme intermédiaire pour attirer les investissements privés dans les zones rurales et aider les petits producteurs, les entrepreneurs agricoles (les "agripreneurs") et leurs organisations à devenir des partenaires d'activité compétitifs. La mise au point de méthodes d'inclusion financière plus novatrices permettra au FIDA d'améliorer l'accès des petits producteurs, en particulier les femmes et les jeunes, à des financements à moyen et long terme.
50. **Le FIDA prévoit également de mettre en place le Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF),** pour faciliter l'accès des PME et des organisations de producteurs à des financements à moyen et long terme, à l'aide de prêts et de prises de participation. Ce fonds s'adressera au segment des PME rurales, auxquelles les banques et les fonds d'investissement ne proposent actuellement pas suffisamment de services. Il mettra à profit le potentiel du portefeuille existant du FIDA pour réduire les risques autant que possible et pour stimuler les investissements privés, tout en privilégiant la création d'emplois pour les jeunes vivant en milieu rural. Il est également prévu de mettre en place un mécanisme d'assistance technique pour proposer aux organisations paysannes et aux PME rurales des services de conseil, des activités

⁴² Par exemple, banques commerciales, institutions de microfinancement, fournisseurs d'intrants, entreprises de location de matériel, vulgarisateurs et conseillers privés, collecteurs, transformateurs, grossistes, détaillants et exportateurs.

de renforcement des capacités, un appui sous forme d'intermédiation et une aide à l'organisation de partenariats. Cela facilitera l'accès au SIF et constituera un moyen d'établir des liens entre les petits agriculteurs et les PME du secteur agroalimentaire, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de création d'emplois et d'entreprises dans les zones rurales.

51. **Pour attirer les investissements privés internationaux vers la petite agriculture, il sera essentiel de favoriser les relations avec les partenaires et les bailleurs de fonds potentiels.** Le FIDA s'adressera à ses partenaires et mobilisera des réseaux comme le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) ou le Réseau de financement et d'investissement en faveur de l'agriculture paysanne (SAFIN). Ce réseau, dont la création a été annoncée en janvier 2017, doit servir à débloquer le potentiel d'investissement considérable des petits agriculteurs et des PME du secteur agroalimentaire en les mettant en relation avec des partenaires comme des institutions financières internationales et nationales publiques ou privées, des gouvernements ou des entreprises. Les investisseurs éthiques, les fondations philanthropiques et les fonds d'investissement institutionnels s'intéressent de plus en plus au travail qu'effectue le FIDA aux côtés des producteurs et des PME du monde rural. Par ailleurs, il reste possible de mobiliser davantage de financements en incitant des multinationales à investir directement dans les filières et les activités agroindustrielles dans le cadre de l'environnement plus attractif et moins risqué qui se met en place à la faveur des investissements du FIDA.

B. Allocation des ressources – Privilégier les populations rurales les plus pauvres et les pays les plus pauvres

52. **Il ne sera pas possible d'éliminer la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire si l'on n'accorde pas la priorité aux interventions dans les PFR et les PRITI, et si l'on ne vient pas en aide aux populations rurales qui vivent en situation de pauvreté et d'insécurité alimentaire chroniques dans les PRITS.** Partant de ce diagnostic, les ressources de FIDA11 seront soigneusement ciblées pour atteindre les plus pauvres à deux niveaux. Au niveau global (macro), les ressources iront aux pays qui en ont le plus besoin et qui démontrent leur détermination à utiliser ces ressources de manière efficace; le montant et les conditions de ces financements seront déterminés en application du SAFP du FIDA et des Principes et critères applicables aux financements du FIDA. Au sein de chaque pays (micro), les interventions du FIDA cibleront les populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Parallèlement à ce ciblage, et comme c'était déjà le cas auparavant, le secteur agricole sera prioritaire, et le choix des interventions du FIDA obéira à la ferme volonté de transversaliser les thématiques de la nutrition, de la problématique hommes-femmes, de la jeunesse et du changement climatique.

Sélectivité dans le choix des pays

53. **Pour la période de FIDA11, des critères de sélection des pays clairs et transparents seront mis en place.** L'une des principales caractéristiques du FIDA est son universalité. C'est sur cette idée-force que reposent les mécanismes de gouvernance inclusifs, l'ampleur de la participation aux reconstitutions des ressources, et le principe fondamental selon lequel chacun de ses États membres en développement peut accéder aux services du Fonds pour éradiquer la pauvreté et éliminer la faim. Néanmoins, pour des raisons pratiques et dans un souci d'efficacité, le Fonds doit limiter le nombre d'États membres qui reçoivent une allocation au titre du SAFP au cours de chaque cycle.
54. **Le renforcement de la sélectivité dans le choix des pays engendra toute une série d'avantages, et il contribuera à une utilisation plus efficace et plus efficace des ressources du FIDA.** Les critères retenus vont permettre de s'assurer que chaque pays est prêt à préparer de nouveaux projets, et d'améliorer l'efficacité et la prévisibilité du système en réduisant le nombre de réaffectations de

financement nécessaires en cours de cycle⁴³. Deuxièmement, la gestion du nombre de pays qui reçoivent une allocation au cours d'un cycle SAFF permet d'accroître le volume moyen des opérations⁴⁴; or les opérations de plus grande ampleur obtiennent généralement de meilleurs résultats en matière de développement⁴⁵, permettent de tirer parti d'économies d'échelle, d'atteindre un nombre proportionnellement plus élevé de bénéficiaires, d'obtenir plus facilement des cofinancement, d'augmenter les investissements dans les infrastructures rurales, et d'avoir plus de poids dans les instances d'élaboration des politiques, afin de faire progresser la cause des petits exploitants ruraux. Troisièmement, l'expérience du FIDA lui a appris qu'une plus grande sélectivité dans le choix des pays contribue à lui permettre de proposer à tous les États membres des services de meilleure qualité: ainsi, durant chaque cycle, les pays sélectionnés reçoivent une allocation plus importante, et les pays qui n'accèdent pas à de nouvelles ressources au cours d'un cycle peuvent en obtenir lors du cycle suivant, tout en bénéficiant durant le cycle en cours d'un appui plus important pour exécuter les opérations déjà engagées. De fait, la réduction du nombre de pays recevant un nouveau financement n'est nullement synonyme de désengagement, car tous les pays dans lesquels une opération est en cours et qui satisfont aux conditions continueront de recevoir l'appui du FIDA, qui poursuivra les activités de supervision du portefeuille, de partage des savoirs et de participation à l'élaboration des politiques et les services hors prêts.

55. **Pour FIDA11, environ 80 pays⁴⁶ seront sélectionnés pour recevoir une allocation au titre du SAFF.** Cette sélection se fera en toute transparence, selon des critères qui respectent l'universalité du FIDA et l'équité du système et incitent à mieux utiliser des ressources du FIDA, qui sont exposés ci-après:
- a) **stratégie:** une stratégie de pays en bonne et due forme (COSOP ou note de stratégie de pays) est disponible au début du cycle SAFF. Cela permet de s'assurer que le pays sélectionné s'appuie sur une vision stratégique clairement formulée quant à l'utilisation des ressources du FIDA, et qu'il est prêt à entamer des discussions opérationnelles concrètes. Il est essentiel de s'assurer qu'un pays est prêt à préparer de nouveaux projets, de manière à établir un lien entre les allocations au titre du SAFF et la planification et l'exécution des projets en réserve;
 - b) **capacité d'absorption:** toutes les opérations qui sont en cours dans un pays depuis plus d'un an doivent avoir tiré des fonds au moins une fois au cours des 18 derniers mois. Il s'agit de vérifier concrètement la capacité d'absorption, ce qui permet au Fonds de mieux articuler les nouvelles conceptions avec l'appui à l'exécution ou les activités hors prêts;
 - c) **appropriation:** aucun prêt approuvé n'est en instance de signature depuis plus de 12 mois. Ce critère permet indirectement de vérifier que le pays s'approprie effectivement le projet et s'engage en sa faveur, ce qui facilite l'utilisation des ressources du FIDA.
56. **Ces critères seront appliqués selon des modalités qui donneront à tous les PFR la possibilité d'accéder à de nouvelles ressources,** conformément à l'engagement à ne laisser personne de côté. La liste des pays remplissant les conditions requises sera établie en amont du cycle de FIDA11. La direction du FIDA peut décider, en concertation avec les États membres qui satisfont aux critères, de reporter leur inclusion dans cette liste au cycle suivant. Un point mérite d'être

⁴³ Évaluation au niveau de l'institution du Système d'allocation fondé sur la performance du FIDA (EB 2016/117/R.5). Durant les derniers cycles SAFF, près de 20% des pays ayant reçu une allocation initiale ne l'ont pas utilisée; il a donc fallu procéder à des réaffectations en milieu de cycle, ce qui porte atteinte à la prévisibilité et à la transparence du SAFF.

⁴⁴ Le volume moyen des opérations restera compatible avec l'approche opérationnelle du FIDA.

⁴⁵ Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale, *Behind the Mirror: A Report on the Self-Evaluation Systems of the World Bank Group* (Washington, D.C.: Groupe de la Banque mondiale, 2016). Gaston Gohou et Issouf Soumaré, *The Impact of Project Cost on Aid Disbursement Delay: The Case of the African Development Bank* (BAfD, 2010).

⁴⁶ Bien qu'inférieur au nombre de pays qui ont reçu une allocation au cours des cycles précédents, ce nombre correspond à peu près à celui des pays qui ont effectivement utilisé leur allocation.

souligné: aucun des critères retenus ne pénalise d'emblée un groupe de pays, et tous ces critères peuvent être satisfaits: chaque pays peut prendre des mesures précises pour remplir les conditions ouvrant droit à une nouvelle allocation.

Système d'allocation fondé sur la performance.

57. **Une fois que la direction aura arrêté le choix des pays sélectionnés, les ressources seront allouées en application du SAFP révisé.** Pour le cycle de FIDA11, le SAFP a été actualisé⁴⁷. Les améliorations portent notamment sur la révision de la formule et l'augmentation de l'allocation minimale, portée de 3 millions d'USD à 4,5 millions d'USD par cycle. Les modifications apportées améliorent la gouvernance et la transparence de la procédure d'attribution, et elles renforcent le poids de la pauvreté rurale dans la composante "besoins du pays", notamment en incluant des indicateurs de mesure de la vulnérabilité et des multiples dimensions de la pauvreté, avec l'introduction de la variable correspondant à l'indice de vulnérabilité mis au point par le FIDA; ces indicateurs sont particulièrement pertinents compte tenu du mandat et des priorités spécifiques du FIDA. L'effet global de ces modifications est d'augmenter la part des ressources du SAFP allouées aux pays présentant des situations de majeure fragilité (MFS), aux PFR et à d'autres groupes de pays vulnérables comme les pays les moins avancés (PMA)⁴⁸, les pays en développement sans littoral (PDSL) et les petits États insulaires en développement (PEID).
58. **L'ajout de l'indice de vulnérabilité du FIDA permet de faire en sorte que les allocations au titre du SAFP concourent à la transversalisation des thèmes prioritaires arrêtés par le FIDA.** Les thèmes prioritaires retenus pour FIDA11, c'est-à-dire la nutrition, la problématique hommes-femmes, la jeunesse et le changement climatique, occupent une large place dans la plupart des programmes de pays. Compte tenu du modèle opérationnel du FIDA, le meilleur moyen d'obtenir des résultats dans ces domaines consiste à influencer sur le "comportement" de l'ensemble du portefeuille en y intégrant ces thèmes. En fin de compte, cette démarche permet d'obtenir à moindre coût un impact plus important et plus durable. L'ajout de la variable correspondant à l'indice de vulnérabilité du FIDA dans la formule de calcul du SAFP permet de faire en sorte que les allocations prennent davantage en considération les besoins et les vulnérabilités des pays en ce qui concerne la nutrition, la problématique hommes-femmes, la jeunesse et le changement climatique. Ainsi, l'application du SAFP pour affecter les ressources provenant de la reconstitution constitue un moyen approprié de financer ces thèmes prioritaires.
59. **Les conditions auxquelles chaque pays peut accéder aux ressources qui lui sont allouées sont déterminées en application des Principes et critères applicables aux financements du FIDA.** Les conditions d'emprunt d'un pays sont déterminées principalement en fonction du revenu par habitant, mais aussi d'autres critères comme la viabilité de la dette entrent en ligne de compte. Le FIDA doit agir de manière dynamique en cas de modification des conditions d'emprunt résultant de l'évolution du revenu par habitant, mais sans créer de l'incertitude ou réagir trop brutalement aux évolutions à court terme. La Consultation a souligné

⁴⁷ Voir le document EB 2017/121/R.3. Les améliorations apportées au SAFP ont été approuvées en reconnaissant que le FIDA est à la croisée des chemins et que FIDA11 sera une période de transition. Même si ces changements sont conformes au modèle d'opérationnel et à la stratégie financière de FIDA11, un nouvel examen de la formule sera entrepris à la lumière de l'évolution de la stratégie d'emprunt du FIDA. À l'avenir, il sera essentiel de veiller à ce que le mécanisme d'allocation des ressources du FIDA soit compatible avec le type de fonds auxquels le FIDA a accès.

⁴⁸ Le FIDA n'a pas d'objectif chiffré spécifique pour l'allocation des ressources en faveur des PMA, mais il s'est engagé à accroître les ressources allouées à ce groupe de pays au cours de chaque cycle de reconstitution. À sa trente-cinquième session, le Conseil des gouverneurs du FIDA a souscrit au Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 (GC 35/L.11, Résolution du Conseil des gouverneurs 170/XXXV), et le FIDA rend compte régulièrement de l'action menée dans ces pays dans le cadre du RIDE. Le groupe des PMA affiche le plus faible indice de développement et la plus forte incidence de la pauvreté: la proportion de la population vivant dans l'extrême pauvreté y est deux fois plus élevée que dans l'ensemble des pays en développement (RIDE 2016). Le FIDA se concerta régulièrement avec le Bureau du Haut-Représentant des Nations Unies pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement et avec le Groupe consultatif interorganisations sur les petits États insulaires en développement.

qu'il était important d'établir un cadre de transition approprié pour éviter des modifications brutales des conditions d'emprunt et pour mieux accompagner les emprunteurs dans leur trajectoire de développement. [En décembre 2017, le Conseil d'administration a examiné l'approche actuellement appliquée par le FIDA en matière de transition, et il a convenu de la démarche à appliquer pour élaborer un cadre de transition révisé, qui sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2018. Ce travail tiendra compte des résultats de la réforme de l'architecture financière du FIDA qui est en cours, notamment en ce qui concerne l'éventualité du recours aux emprunts sur les marchés.]

60. On trouvera ci-après des précisions à propos de la manière dont les différences dans la situation des pays sont prises en compte dans le cadre d'allocation des ressources au titre de FIDA11.
- a) **PFR, PRITI et PRITS.** La direction affectera 90% des ressources au titre de l'APD⁴⁹ aux PFR et aux PRITI sélectionnés pour bénéficier d'une allocation au cours de la période de FIDA11, les 10% restants étant alloués aux PRITS retenus. Les ressources obtenues par voie d'emprunt serviront à financer la fraction restante du PPD. La priorité ainsi accordée aux pays les plus pauvres pour l'allocation de fonds provenant de l'APD est conforme à la nécessité de canaliser les financements accordés aux conditions les plus favorables vers les pays qui en ont le plus besoin et qui sont le moins à même de mobiliser d'autres ressources, tout en conservant tout de même une part des ressources du FIDA provenant de l'APD pour répondre aux différents besoins spécifiques des PRITS⁵⁰ (d'autres engagements sont souscrits en ce qui concerne l'Afrique subsaharienne [voir l'encadré 2 ci-après]). Étant donné que FIDA11 est une période de transition au cours de laquelle le recours à l'emprunt fera pour la première fois partie intégrante de la stratégie financière, ces clés de répartition seront appliquées avec une certaine souplesse⁵¹. Au fil du temps, à mesure que le FIDA obtient un accès plus fiable à des ressources empruntées et que la disponibilité globale de financements s'accroît pour tous les groupes de pays, la part de l'APD allouée aux PFR et aux PRITI devrait augmenter.
- b) **Situations de majeure fragilité.** Quel que soit le niveau de revenu des pays, il est prévu d'affecter environ 25 à 30% des ressources du FIDA provenant de l'APD à des SMF, selon la définition arrêtée par le FIDA. De surcroît, les modifications apportées à la formule du SAFF se traduisent par une augmentation estimée à 17% de la part des ressources allouée aux SMF au titre du SAFF, ce qui, conjugué à l'augmentation du PPD, dont la valeur serait portée à 3,5 milliards d'USD, conduirait à une hausse globale des financements affectés aux SMF qui serait supérieure à 25%⁵². Cette progression est conforme à la nouvelle stratégie du Fonds concernant les SMF, qui met en avant la nécessité d'accroître les ressources qui leur sont allouées. En outre, l'ajout de la variable correspondant à l'indice de vulnérabilité du FIDA dans la formule de calcul du SAFF permet de faire en sorte que ces allocations de ressources prennent en considération de nombreux facteurs de fragilité et évoluent en fonction de l'évolution de la fragilité⁵³. Au demeurant, la direction du FIDA reconnaît qu'il

⁴⁹ Les ressources provenant de l'APD se composent des contributions de base aux reconstitutions des ressources et des contributions complémentaires non affectées, du remboursement des prêts et du versement des intérêts dont ils sont assortis [ainsi que de l'élément de libéralité des prêts de partenaires à des conditions favorables].

⁵⁰ Nations Unies, *Troisième Conférence internationale sur le financement du développement – Programme d'action d'Addis Abeba* (New York: Nations Unies, 2015).

⁵¹ Tous les objectifs concernant les allocations sont conditionnés par la réalisation du niveau cible du PPD, le ratio de levier étant plafonné à 50% des contributions à la reconstitution des ressources.

⁵² Si l'on se réfère à la liste de pays obtenue en croisant la liste harmonisée des situations de fragilité établie par les BMD et la liste des États en situation de fragilité établie par l'OCDE, comme le FIDA le faisait précédemment, l'application de la formule révisée du SAFF se traduit par une augmentation de la part des ressources provenant du SAFF (qui passe de 55% à 61%), ce qui conduirait, en dollars, à une hausse de 20%, le total des allocations passant de 1,7 milliard d'USD au titre de FIDA10 à 2 milliards d'USD pour FIDA11.

⁵³ Selon L. Ndikumana, *The Role of Foreign Aid in Post-Conflict Countries* (Massachusetts: Université du Massachusetts, 2015), les aides au développement qui prennent en considération les situations de fragilité sont particulièrement efficaces. Dans le rapport publié par l'IDA sous le titre *IDA Mid-Term Review: Strengthening Support to Fragile and Conflict-Affected States – Progress Report* (2015), les auteurs constatent que l'efficacité de l'aide progresse à mesure

est important d'évaluer systématiquement la capacité d'absorption des pays et, le cas échéant, de plafonner les allocations au titre du SAFF de certains d'entre eux: parfois, les projets de moindre ampleur et plus simples peuvent s'avérer plus appropriés aux SMF.

- c) **Petits États insulaires en développement.** Le FIDA prend acte des difficultés particulières auxquelles les PEID sont confrontés pour obtenir des financements privés externes, et même des financements en faveur du développement consentis à des conditions favorables, dans le but d'assurer la sécurité alimentaire et l'emploi des petits paysans et des pêcheurs. Les PEID sont extrêmement vulnérables face au changement climatique et à l'exposition permanente aux catastrophes naturelles et aux intempéries. L'éloignement et l'éparpillement géographiques contribuent à aggraver ces risques. Les interventions du FIDA dans les PEID, qui sont encadrées par le document publié par le FIDA sous le titre "*Approach in Small Island States: A global response to island voices for food security*", appuient la mise en œuvre des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement⁵⁴; ainsi, le FIDA s'emploie tout particulièrement à résoudre les problèmes environnementaux et à renforcer la résilience face au climat, à encourager une production agricole et halieutique durable et à développer l'accès aux marchés. Au cours de la période couverte par FIDA11, les PEID vont bénéficier de l'augmentation de l'allocation minimum au titre du SAFF, qui est portée de 3 millions d'USD à 4,5 millions d'USD, et de la prise en compte de l'indice de vulnérabilité du FIDA. Au total, avec un PPD de 3,5 milliards d'USD, l'enveloppe de ressources accordée aux PEID au titre du SAFF devrait augmenter de 28%. Les PEID bénéficient de surcroît de l'action menée par le FIDA au titre du MFEF mis en place pour réduire le coût des envois de fonds vers les pays d'origine, car ce type de fonds représente 45% de leurs ressources extérieures⁵⁵.

Encadré 2

Les priorités du FIDA en Afrique subsaharienne

Même si l'extrême pauvreté et la faim sont des problèmes planétaires, les difficultés auxquelles l'Afrique subsaharienne est confrontée réclament une attention particulière. Non seulement les pays subsahariens appartiennent plus souvent aux groupes de pays à revenu inférieur (PFR et bas de l'échelle des PRIT), mais ils sont aussi parmi les plus vulnérables (selon l'indice de vulnérabilité du FIDA), et la proportion de leur population rurale qui vit dans l'extrême pauvreté et qui est sous-alimentée est bien plus élevée. Des efforts concertés sont nécessaires pour que cette région atteigne les ODD.

Durant FIDA11, le Fonds continuera d'accorder environ 45% de ses ressources provenant de l'APD à l'Afrique subsaharienne, et 50% au continent africain dans son ensemble. Le FIDA utilisera ces ressources pour appuyer les efforts déployés afin de mettre en œuvre les plans nationaux d'investissement dans l'agriculture et la sécurité alimentaire élaborés par les pays, le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine et la Déclaration de Malabo sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie, tout en renforçant les partenariats avec l'Union africaine et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, afin d'atteindre les objectifs de l'Agenda 2063 arrêté par l'Union africaine. Le programme de dons au titre du guichet régional du FIDA et les initiatives financées au moyen de fonds supplémentaires appuient également l'engagement au niveau régional, par exemple dans le cadre du Programme d'appui aux organisations paysannes africaines et du concours apporté par le FIDA à l'Alliance pour une révolution verte en Afrique et au Forum pour une révolution verte en Afrique.

Priorité sectorielle et groupes cibles des projets

61. **Le FIDA continuera de mener une action sectorielle, et il interviendra en partenariat avec d'autres intervenants pour impulser une transformation rurale plus large.** Le fait d'axer les interventions sur ce qui constitue l'avantage comparatif du Fonds garantit une utilisation efficace de ses ressources, qui sont

que l'appui est renforcé.

⁵⁴ Nations Unies, *Samoa Pathway: UN System Implementation Matrix* (New York: Nations Unies, 2014). Voir: www.sids2014.org/content/documents/612SAMOA%20Pathway%20Implementation%20matrix_UN%20system.pdf, et SIDS Action Platform: <http://www.sids2014.org/index.php?page=view&type=66&nr=273&menu=1602&template=937>.

⁵⁵ OCDE, SIDS Briefing Note (2014, OCDE).

limitées⁵⁶. Pour atteindre l'objectif général du FIDA en matière de développement tel qu'il est défini dans le Cadre stratégique⁵⁷, le FIDA met principalement en œuvre des projets axés sur l'agriculture, le développement des entreprises rurales, les infrastructures rurales et les services financiers ruraux. Au total, ces quatre thèmes représentaient environ 70% des montants dépensés par le FIDA entre 2010 et 2015. Par ailleurs, le FIDA est conscient du rôle central que jouent les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la promotion d'une transformation rurale durable et inclusive⁵⁸, et il élaborera courant 2018 une stratégie spécifique pour mettre les TIC au service du développement. Le Fonds s'emploiera à augmenter les investissements dans les **technologies et les TIC appliquées à l'agriculture** pour accroître les rendements, améliorer la qualité et réduire les pertes de produits alimentaires et les gaspillages à tous les stades de la chaîne de valorisation. Les TIC peuvent aussi servir à remédier à l'asymétrie de l'information, à améliorer l'accès aux financements et à favoriser l'autonomisation des petits producteurs et des jeunes entrepreneurs agricoles. Le FIDA utilisera les partenariats pour attirer les investissements publics et privés en faveur d'actions qui sont essentielles pour la transformation du monde rural, mais qui ne correspondent pas à son mandat ou à son avantage comparatif.

62. **Le FIDA continuera de concentrer son action sur son groupe cible, composé de personnes extrêmement pauvres qui ont potentiellement la capacité de mettre à profit un meilleur accès aux facteurs et possibilités** de production agricole ainsi qu'aux activités rurales créatrices de revenus, en prêtant une attention particulière aux petits agriculteurs et aux paysans sans terre, aux peuples autochtones et aux minorités ethniques, et aux autres communautés défavorisées⁵⁹. Aux termes du Cadre stratégique du FIDA, le groupe cible comprend également les victimes de catastrophes naturelles ou de conflits, et il est reconnu que l'appui à ces populations constitue une facette indispensable du rôle du FIDA visant à favoriser une transformation inclusive et à ne laisser personne de côté. Dans le cadre de FIDA11, une importance considérable sera accordée aux **femmes**, de manière à s'attaquer à l'écart de productivité entre hommes et femmes, qui pénalise la productivité globale et va à l'encontre de l'égalité des sexes⁶⁰, ainsi qu'aux **jeunes**, afin de résoudre les problèmes que pose le chômage des jeunes en milieu rural et de proposer des alternatives aux migrations.
63. **Des mécanismes de ciblage efficaces seront mis en place dans le cadre des projets pour que le FIDA atteigne les populations rurales les plus pauvres et les plus touchées par l'insécurité alimentaire.** Pour donner suite à la recommandation concernant le ciblage formulée dans l'édition 2016 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), les projets prendront davantage en compte la pauvreté, qui sera analysée plus finement lors de la conception. En outre, les projets seront conçus, mis en œuvre et suivis de manière à ce qu'ils s'appuient sur des stratégies de ciblage souples adaptées aux différents groupes cibles et à l'évolution des contextes nationaux⁶¹. Dans les PRITS, où subsistent d'importantes poches de pauvreté, ou qui sont pris au "piège des revenus intermédiaires", cela permettra de s'assurer que le FIDA cible véritablement les populations rurales pauvres des régions les plus pauvres. La direction va également réviser les directives opérationnelles en matière de ciblage

⁵⁶ *Rapport sur le développement rural 2016: Encourager une transformation inclusive du monde rural.*

⁵⁷ Objectif général du FIDA en matière de développement: "les populations rurales pauvres [...] parviennent à se libérer de la pauvreté [...] grâce à des moyens de subsistance rémunérateurs, durables et résilients".

⁵⁸ Pour prendre connaissance d'autres exemples de la façon dont le FIDA favorise l'utilisation des TIC dans l'agriculture, voir G.F. Hounbo "Ending Hunger, Achieving Food Security, Improving Nutrition, and Promoting Sustainable Agriculture," in *#ICT4SDG – Fast-forward progress: Leveraging tech to achieve the global goals* (International Telecommunication Unit, 2017).

⁵⁹ Atteindre les ruraux pauvres: Politique du FIDA concernant le ciblage (EB 2006/88/R.2/Rev.1).

⁶⁰ A. Peterman, J. Behrman et A. Quisumbing, "A Review of Empirical Evidence on Gender Differences in Non-land Agricultural Inputs, Technology, and Services in Developing Countries", in: *Gender in Agriculture*, ed. A. Quisumbing et al. (Dordrecht: Springer Pays-Bas, 2014), 145-186.

⁶¹ Les principaux facteurs qui permettent de faire reculer le travail des enfants sont l'augmentation des revenus des ménages et la réduction de la vulnérabilité, ainsi que le développement de l'accès à l'éducation et à la protection sociale. Voir Groupe de la Banque mondiale, *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (Groupe de la Banque mondiale, 2017).

pour renforcer la priorité accordée aux jeunes, et elle va s'attaquer de manière plus explicite au problème du travail des enfants dans le secteur agricole⁶².

64. **Le FIDA continuera de mettre en avant l'autonomisation de ses groupes cibles.** En renforçant la capacité des groupes les plus pauvres et les plus marginalisés de développer des moyens d'existence durables, les projets du FIDA défendent le droit de ces populations à l'alimentation, qui constitue un élément central d'une transformation inclusive du monde rural. C'est sur ce principe que repose l'approche adoptée par le FIDA, qui privilégie la dimension humaine⁶³. Concrètement, les moyens qui seront mis en œuvre pour favoriser l'autonomisation sont les suivants: i) renforcer le l'appui à la sécurité foncière et aux droits relatifs aux ressources naturelles, en tirant parti de la participation active du FIDA aux activités d'élaboration des politiques menées à l'échelle mondiale autour de ces questions⁶⁴; et ii) prendre appui sur le rôle du FIDA, qui est l'un des acteurs les plus importants au monde en ce qui concerne le soutien à la microfinance rurale et agricole, pour promouvoir l'**inclusion financière**. La reproduction à plus grande échelle des initiatives visant à tirer parti des envois de fonds et des investissements des diasporas va ouvrir aux jeunes de nouvelles perspectives et rompre le cercle vicieux de la migration (voir l'encadré 3).

⁶² Selon les estimations, 98 millions d'enfants sont employés dans l'agriculture, soit 60% du total des enfants qui travaillent. Voir par exemple, FAO, *FAO Guidance Note: Child Labour in Agriculture in Protracted Crises, Fragile and Humanitarian Contexts – Pilot Version* (Rome: FAO, 2017). www.fao.org/3/a-i7403e.pdf.

⁶³ En application des directives publiées par la FAO: *Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale – Le Droit à l'alimentation* (Rome: FAO, 2005).

⁶⁴ En 2018, le FIDA présidera le Groupe de travail des bailleurs de fonds sur les questions foncières. Par ailleurs, le FIDA a ajouté la sécurité foncière en tête de liste (indicateur 1.1.1.) des nouveaux indicateurs de base du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) approuvés par le Conseil d'administration en 2017 (EB 2017/120/R.8).

Encadré 3

Migrations et envois de fonds

À l'échelle mondiale, on recense 244 millions de migrants internationaux et 763 millions de migrants qui n'ont pas quitté leur pays. Bien que l'émigration puisse engendrer des avantages comme les envois de fonds et les transferts de compétences, elle représente souvent une perte de main-d'œuvre productive et elle prive le monde rural des jeunes dont il a besoin pour impulser sa transformation.

En Afrique subsaharienne, la principale cause de l'exode rural est l'absence de perspectives au niveau local, plutôt que la présence de perspectives plus favorables ailleurs. Par ailleurs, la part des migrations de détresse, qui correspondent non seulement au manque de perspectives productives, mais aussi à des situations de fragilité, de conflit et de changement climatique, n'est pas négligeable*.

La paix et les perspectives productives offertes aux jeunes sont nécessaires, aussi bien en milieu rural que dans les zones urbaines. Il faut en particulier résoudre le problème de l'insécurité alimentaire et du manque de perspectives d'emploi ou de création d'entreprises afin de créer les conditions qui permettront à la vision du FIDA pour les jeunes ruraux de devenir réalité, à savoir leur permettre d'espérer "que leur aspiration à une vie meilleure, au sein de leur propre communauté, se concrétisera"***.

Les migrations et les envois de fonds peuvent apporter une contribution significative à la réalisation des ODD.

En 2016, à l'échelle mondiale, les envois de fonds à destination des PFR et des PRI ont représenté au total 455 milliards d'USD, soit trois fois plus que l'APD. Les zones rurales reçoivent quelque 40% de ces fonds, qui permettent aux familles des migrants d'avoir accès à la nourriture, à l'éducation et aux soins de santé, mais aussi d'investir dans des activités productives. En conséquence, chez les ménages qui bénéficient de ces transferts, le taux de mortalité infantile est moins élevé, le taux de scolarisation est meilleur, et la proportion d'enfants qui travaillent est plus faible***.

L'impact potentiel des migrations et des envois de fonds sur le développement ne peut se concrétiser pleinement que s'ils s'accompagnent de politiques publiques et de priorités cohérentes, associées à des initiatives du secteur privé. Le FIDA joue un rôle non négligeable dans la concertation menée à l'échelle mondiale sur les questions de migration, de développement et d'envois de fonds. Il est membre du Groupe mondial sur la migration et du Partenariat mondial pour l'inclusion financière, dans le cadre desquels il contribue aux discussions du G7 et du G20 et, depuis 2006 il accueille le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF), une initiative multipartite financée par le FIDA, l'Union européenne, le Gouvernement luxembourgeois et le Gouvernement espagnol, en partenariat avec le CGAP, le Fonds d'équipement des Nations Unies et la Banque mondiale. Le FIDA participe aux consultations portant sur le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières que l'Assemblée générale des Nations Unies devrait adopter en 2018.

Dans le cadre de FIDA11, le Fonds entend:

- continuer d'intensifier les activités qu'il mène au niveau mondial autour des questions de migration et de développement, et en particulier au sujet des envois de fonds et des mesures à prendre pour faciliter les investissements des diasporas;
- reproduire à plus grande échelle les initiatives visant à ce que les migrations contribuent au développement au sein des zones rurales des pays d'origine, tout en cherchant à faire en sorte que la migration soit toujours un choix plutôt qu'une nécessité;
- faire une place de plus en plus importante, dans le cadre de ses activités, aux envois de fonds, aux approches attentives à la problématique hommes-femmes et aux questions de migration, ainsi qu'aux investissements des diasporas dans l'agriculture, pour réduire le coût des envois de fonds, faire avancer l'inclusion financière et favoriser l'emploi des jeunes.

* PAM. Aux racines de l'exode: Sécurité alimentaire, conflits et migration internationale (Rome, 2017), <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000020872/download/>

** Cadre stratégique du FIDA 2016-2025

*** FIDA. Remittances, investment and the Sustainable Development Goals – Recommended Actions (Rome, 2017), www.ifad.org/documents/10180/cdc84bb8-a1a0-4be5-8bf4-8040ec2cd992.

C. Utilisation des ressources: développer autrement

65. **Le FIDA doit utiliser ses ressources de manière plus agile et plus attentive au contexte pour produire les résultats souhaités au profit de ses groupes cibles.** À cet égard, le Fonds propose des modifications concrètes dans sa manière de "faire du développement", conformément à l'état des réflexions sur l'efficacité en matière de développement. Il s'agira notamment de mettre en place de nouveaux modèles pour souligner qu'il est important d'aborder de manière souple les problèmes définis au niveau local, de recueillir des informations sur la

performance et d'adapter les projets en conséquence⁶⁵. Ces modifications permettront au FIDA, qui est à la fois une institution spécialisée des Nations Unies et une IFI, de devenir un acteur encore plus utile, plus agile, plus efficace et plus efficient au sein du système des Nations Unies. À la suite des réformes mises en œuvre au cours de la période couverte par FIDA10, le Fonds applique déjà nombre des éléments de cette approche; d'autres réformes sont nécessaires pour qu'il l'adopte pleinement.

66. **L'accroissement du PPD et du programme de travail devra s'appuyer sur une organisation efficiente et efficace qui met l'accent sur l'exécution des programmes, les résultats et l'impact.** L'excellence dans les opérations, qui constitue l'axe majeur des activités relatives à l'Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx), est une condition préalable indispensable pour faire encore plus et encore mieux et pour élargir et amplifier l'impact obtenu par le FIDA. Cette initiative a pour finalité de permettre au FIDA d'être reconnu comme l'institution la plus performante de sa catégorie à toutes les étapes du cycle de projet, de l'identification à la communication des résultats, en passant par la conception et la mise en œuvre. Elle concerne toutes les fonctions essentielles du FIDA, aussi bien les plus traditionnelles, comme la conception du projet, l'appui à l'exécution et le suivi-évaluation (S&E) des projets, que celles qui ont été ajoutées récemment ou qui sont en train d'apparaître, comme la participation à l'élaboration des politiques ou l'évaluation de l'impact. OpEx créera les conditions de la rénovation et de l'innovation en ce qui concerne les produits et les processus, au FIDA et dans le cadre des partenariats.
67. **Cette section est structurée autour d'une série de thèmes prioritaires qui sont indispensables pour développer autrement et atteindre l'excellence dans le cadre des opérations:** i) renforcement des capacités décentralisées du FIDA; ii) opérations souples et bien ciblées; et iii) agilité dans la mise en œuvre; iv) transversalisation des thématiques de la nutrition, de la problématique hommes-femmes de la jeunesse et du changement climatique; v) synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts, notamment en mettant à profit les partenariats pour adapter les opérations du FIDA au contexte national; et vi) engagement mondial.

Renforcement des capacités décentralisées du FIDA

68. **Pour mettre en œuvre les améliorations du modèle opérationnel qui sont prévues, le FIDA accordera encore plus d'importance au renforcement du modèle axé sur les pays.** Ce modèle exige de la souplesse, des mécanismes d'aide au développement qui favorisent l'appropriation par les pays et, surtout, des formes plus efficaces de partenariat avec un large éventail de parties prenantes, les gouvernements étant aux commandes. Dans le nouveau modèle axé sur les pays adopté par le FIDA, les fonctions de gestion de projet ne sont qu'un élément parmi d'autres d'un modèle de partenariat plus large avec les gouvernements et les autres parties prenantes. Cela suppose qu'à l'avenir, chaque bureau de pays aura à sa tête un directeur de pays, ce qui constitue une évolution de la fonction de chargé de programme de pays (CPP). Bien que les opérations restent d'une importance primordiale, le rôle principal du directeur de pays sera de mettre en place des synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts, notamment par la participation à l'élaboration des politiques et par le développement des partenariats. Ce nouveau modèle rend également nécessaire un partage des tâches accru et une délégation des pouvoirs effective en ce qui concerne la conception, l'exécution et la supervision, sans diluer les responsabilités de chacun. La direction a entrepris de repenser la structure organisationnelle du FIDA pour renforcer sa capacité à proposer des services de grande qualité qui allient des solutions locales

⁶⁵ M. Andrews, L. Pritchett et M. Woolcock, *Escaping Capability Traps Through Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA) – Working Paper 299* (Washington, D.C: Center for Global Development, 2012); K. A. Bain, D. Booth et L. Wild, *Doing Development Differently at the World Bank: Updating the plumbing to fit the architecture* (Londres: Overseas Development Institute, 2016); D. Booth, D. Harris et L. Wild, *From political economy analysis to doing development differently: A learning experience* (Londres: Overseas Development Institute, 2016).

pertinentes aux savoirs universels. Elle étudie aussi avec soin les solutions envisageables pour faciliter cette évolution du rôle des CPP. Le cap est tracé, mais il reste à préciser les détails, à expérimenter les solutions envisagées et à appliquer celles qui auront donné de bons résultats.

69. **D'ici au terme de FIDA11, le centre de gravité du FIDA sera déplacé vers les bureaux de pays et les plateformes régionales.** La plupart des produits et services les plus importants seront planifiés, mis au point et mis en œuvre au niveau des pays et des sous-régions⁶⁶. Cette évolution nécessitera d'adapter les processus opérationnels internes, y compris au siège, pour garantir de manière satisfaisante la gestion des risques et le contrôle interne. Pour FIDA11, la direction propose les mesures suivantes:
- a) **accentuer la décentralisation** afin de renforcer l'impact obtenu en matière de développement, moyennant une intensification de la concertation avec les gouvernements, une appropriation plus marquée de leurs propres priorités de développement de la part des pays emprunteurs, une meilleure concordance entre les interventions du FIDA et les priorités du pays, et une coordination plus étroite entre les donateurs et les partenariats multipartites, conformément aux engagements internationaux et dans le cadre d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies. Il faudra à cet effet décentraliser l'ensemble des fonctions de directeur de pays d'ici fin 2018; recruter un nombre limité d'experts locaux dans des domaines techniques essentiels comme la passation des marchés et la gestion financière, le S&E et les questions à transversaliser en priorité que sont la nutrition, la problématique hommes-femmes, la jeunesse et le changement climatique; et redéployer un certain nombre de postes basés au siège pour renforcer les savoir-faire spécialisés et les capacités dans les plateformes régionales, de manière à être en mesure d'apporter un appui technique aux programmes de pays;
 - b) **réviser le cadre de délégation des pouvoirs** pour permettre un traitement plus rapide des tâches administratives et opérationnelles, renforcer l'autonomie du personnel et favoriser la responsabilisation, en s'inspirant de certaines expériences en cours. Comme cela se fait dans d'autres IFI, dans le cadre d'une nouvelle structure de délégation de pouvoirs, il serait également envisageable de transférer aux bureaux de pays du FIDA un certain nombre de décisions opérationnelles de base, comme une extension de courte durée des projets ou une réaffectation de crédits portant sur de faibles montants, sous réserve de la mise en place des garanties appropriées. La révision des délégations de pouvoirs comprendra une évaluation de l'environnement de contrôle et des mesures nécessaires pour garantir une maîtrise satisfaisante des risques fiduciaires;
 - c) **adopter des procédures révisées de supervision et d'appui à l'exécution** en mettant progressivement fin aux missions de supervision et d'appui à l'exécution, au profit d'une supervision continue par les bureaux de pays du FIDA. Cette évolution met le rôle du FIDA durant l'exécution du projet en adéquation avec le modèle de développement actuel, et elle permet de concentrer l'attention sur les résultats, la responsabilisation, le partenariat et le renforcement des capacités.

Opérations souples et bien ciblées

70. **La diversité des besoins impose au FIDA de répondre avec souplesse aux enjeux propres à chaque pays.** La nécessité pour le Fonds de s'engager aux côtés des pays en développement relevant de différentes catégories de revenus a été établie, de même que la nécessité de disposer d'un cadre de transition précis pour accompagner ces pays à toutes les étapes de leur trajectoire de développement. Cependant, les situations des pays sont presque aussi variables au

⁶⁶ Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA (EB 2016/119/R.11).

sein d'une même catégorie que d'une catégorie à l'autre, à telle enseigne que la mise en place d'une "offre globale" pour chaque groupe de pays n'aurait aucun sens d'un point de vue opérationnel. C'est en se référant aux stratégies de pays du FIDA qu'il est possible de déterminer les instruments, les approches ou les domaines thématiques qui sont les plus adaptés à chaque pays, ou les plus demandés, et d'assurer une parfaite convergence avec les priorités et stratégies nationales.

71. **Pour que la conception et l'exécution soient bien ciblées, il faut qu'elles s'appuient sur une stratégie claire.** Chaque COSOP expose la stratégie opérationnelle sur laquelle reposent les investissements du FIDA pour une période donnée, l'objectif étant de contribuer à l'obtention de résultats concrets en matière de développement. Ces stratégies constituent le cadre auquel se référer pour évaluer le bien-fondé et l'utilité des activités de prêt et des activités hors prêts. Les procédures opérationnelles du FIDA concernant les stratégies de pays ont été renforcées durant la période couverte par FIDA10, et chaque pays bénéficiant d'un financement du FIDA au titre de FIDA11 disposera d'une stratégie de pays en bonne et due forme. De nouveaux efforts seront déployés pour que les stratégies de pays servent d'outils de planification stratégique, de gestion et de suivi des partenariats mis en place au niveau des pays. Elles serviront également à identifier de façon sélective les partenaires qui leur correspondent le mieux pour mobiliser des fonds et renforcer la participation à l'élaboration des politiques, et à déterminer le mode de collaboration avec ces partenaires le plus efficace pour atteindre les objectifs arrêtés pour le pays.
72. **Pour améliorer la qualité initiale des projets financés durant FIDA11, les procédures d'examen et d'autorisation des opérations seront revues.** Dans le Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement⁶⁷, il est souligné que, bien que les projets du FIDA possèdent nombre des atouts nécessaires à l'efficacité en matière de développement, il leur manque souvent une ligne directrice claire. Tout en préservant le principe de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité indépendante, on mettra en place un processus plus agile offrant la souplesse requise pour accélérer le traitement lorsque la conception se fonde sur des données probantes et que les projets présentent des risques limités. Ces procédures simplifiées permettront de trouver un équilibre entre la nécessité d'une plus grande clarté au stade de la conception et la volonté de stimuler l'innovation et de disposer de la souplesse nécessaire pour adapter la conception au cours de l'exécution du projet, en prenant acte du fait que les approches standardisées de la conception des projets ne favorisent pas l'obtention de résultats. La mise en place des listes de vérification pour l'efficacité en matière de développement, approuvée par le Conseil d'administration au titre du Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement, fera partie intégrante de ce processus pour faire en sorte que les projets se prêtent à une évaluation⁶⁸.

Mise en œuvre agile

73. **Pour optimiser la contribution du FIDA aux ODD, il est essentiel d'améliorer la souplesse de la mise en œuvre et d'en accélérer le rythme.** Il s'écoule aujourd'hui 18 mois en moyenne entre la note conceptuelle et la signature du prêt, et plus de huit ans pour qu'une opération du FIDA soit achevée. Alors que les opérations approuvées au titre de FIDA11 (2019-2021) devraient être achevées d'ici à 2030, si rien ne change, seulement 45% des opérations de la cohorte de FIDA12 (2022-2024) le seront, et aucun des projets approuvés au titre de FIDA13 (2025-2027) ne sera achevé avant 2030. Des périodes de conception et de mise en œuvre plus longues peuvent contribuer à l'approche prônée par le FIDA, qui privilégie la dimension humaine, mais souvent la longueur des délais est due à des retards, ce qui compromet l'efficacité des projets. De surcroît, lorsque la conception et le démarrage d'un projet traînent en longueur, cela freine la

⁶⁷ Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement (EB 2016/119/R.12).

⁶⁸ Pour une évaluation de l'efficacité des listes de vérification, voir: Leonardo R. Corral et Nancy McCarthy, *Organizational Efficiency or Bureaucratic Quagmire: Do Quality at Entry Assessments Improve Project Performance?* (Washington, D.C.: Banque interaméricaine de développement, 2017).

collaboration avec le secteur privé et avec les États membres, qui sont de plus en plus exigeants avec leurs partenaires de développement.

74. **Pour FIDA11, les efforts entrepris pour gagner en souplesse et accélérer l'exécution et l'obtention de résultats en matière de développement seront intensifiés.** La mise en œuvre d'un plan d'action détaillé visant à accélérer les décaissements est déjà en cours. La seconde série de mesures à appliquer dans le cadre de FIDA11 aura pour objet de renforcer les dispositions incitant les emprunteurs et les équipes de pays, soit à modifier les projets dont la performance est insuffisante, soit à clore définitivement les projets non performants, soit encore à reproduire à plus grande échelle les projets qui donnent de bons résultats grâce à l'allègement des procédures. À cet effet, des procédures de restructuration des projets seront mises en place, les procédures d'annulation de projet déjà en vigueur seront clarifiées, et les procédures régissant les financements additionnels seront simplifiées.

75. **Le FIDA s'attèlera aux problèmes du degré de préparation de l'exécution et de la capacité d'absorption, deux facteurs déterminants pour mettre en place une approche plus rapide et plus agile.** La responsabilité de l'élaboration et de la conception des projets en général, et de l'état de préparation à l'exécution en particulier, continue d'incomber aux gouvernements. Au début de la période couverte par FIDA11, la direction soumettra au Conseil d'administration une proposition relative à la mise en place d'un **mécanisme d'avances pour la préparation des projets**, afin d'aider les emprunteurs à prendre en main la préparation des projets, et pour que ceux-ci soient plus rapidement prêts à être mis en œuvre. Ce mécanisme comprendra un dispositif permettant de fournir aux PFR et aux SMF un appui renforcé en matière de préparation, de démarrage et d'exécution des projets, que cet appui soit assuré par le FIDA ou par les partenaires. Pour ces pays, il est nécessaire que le FIDA intervienne en amont afin que la conception du projet soit solide et s'appuie sur les interventions précédentes sans ajouter de complexité, et que les processus de passation des marchés, de décaissement et d'exécution soient efficaces. Pour les besoins de ce mécanisme, des financements seront recherchés afin de prendre en charge, en particulier, des activités qui contribuent à renforcer les capacités institutionnelles et les capacités de gestion de projet dans les situations de fragilité. Cela permettra d'accroître la capacité d'absorption et de faciliter les investissements indispensables pour renforcer la résilience et s'attaquer aux causes profondes de la fragilité. Il sera également utile de resserrer les partenariats sur le terrain avec d'autres organismes à vocation technique, et plus particulièrement la FAO, puisque cela permettra de mobiliser des compétences techniques hautement qualifiées pour appuyer l'exécution.

Transversalisation des thématiques de la nutrition, de la problématique hommes-femmes, de la jeunesse et du changement climatique

76. **Le FIDA consolidera sa place d'institution chef de file sur ces quatre thématiques⁶⁹.** Au cours de FIDA10, des plans d'action ont été élaborés pour transversaliser les thématiques du changement climatique, de la problématique hommes-femmes et de la nutrition. Leur mise en œuvre se poursuivra au cours de FIDA11, avec quelques améliorations. Un nouveau plan d'action sera mis en place en ce qui concerne la jeunesse (voir le tableau 1 ci-après). En outre, un programme de transversalisation horizontale permettra de tirer parti de l'articulation entre ces quatre thématiques. Nombre de ces articulations sont bien connues: l'autonomisation des femmes, en particulier des jeunes femmes, est essentielle

⁶⁹ À la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20), l'Assemblée générale a invité les entités du système des Nations Unies à "intégrer mieux encore le développement durable dans leurs mandats, programmes, stratégies et processus de décision respectifs". Pour le FIDA, transversaliser signifie fondre la perspective spécifique d'une thématique transversale dans les concepts, stratégies, options de conception de projets et processus existants, de sorte que sa prise en compte devienne systématique, ce qui améliore l'efficacité des opérations d'investissement. Les principaux points qui se prêtent à l'application des principes de transversalisation sont la conception, les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), les stratégies de ciblage, les processus d'examen, et la phase d'exécution.

pour obtenir des résultats nutritionnels satisfaisants chez les enfants et pour améliorer la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, compte tenu de la féminisation de l'agriculture. À leur tour, les bons résultats nutritionnels constituent un facteur essentiel pour la santé des jeunes et leur développement physique et cognitif, et donc pour leur éducation et leurs perspectives d'emploi. Pour FIDA11, la direction élaborera un cadre de transversalisation cohérent et particulier accompagné de conseils pratiques de mise en œuvre à l'intention des équipes de projet.

77. **La direction va s'attacher à mettre en œuvre des approches ambitieuses et porteuses de transformations.**

Les approches porteuses de transformations sont indispensables pour remédier aux causes profondes qui engendrent les problèmes et les perpétuent. Elles supposent une série d'interventions multisectorielles et coordonnées afin d'obtenir une évolution en profondeur, ce qui met la barre plus haut pour le FIDA et ses partenaires et se traduit par des innovations et des enseignements utiles pour l'ensemble du portefeuille.

78. **Les partenariats sont essentiels pour transversaliser les thématiques retenues, et plus encore pour obtenir une transformation.** Le FIDA cherchera à forger des partenariats de savoirs et de financement plus solides dans tous les domaines thématiques à transversaliser. En raison de la place plus importante que la nutrition occupe aujourd'hui dans ses activités, le FIDA joue désormais un rôle prépondérant dans les instances mondiales de pilotage des questions de nutrition, notamment en assurant la présidence du Comité permanent de la nutrition mis en place par les Nations Unies et en qualité de membre actif du CSA. Le FIDA appuie des initiatives mondiales d'importance capitale, comme l'Initiative pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique lancée lors de la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (TICAD VI), et il a d'ores et déjà développé les partenariats avec les Nations Unies dans les pays qui participent à l'initiative "Renforcer la nutrition" et au programme de recherche "Agriculture pour la nutrition et la santé" mis en place par le CGIAR. Le FIDA collabore étroitement avec ONU-Femmes et les autres OSR au sein d'une équipe spéciale interorganisations qui appuie la Commission de la condition de la femme, en particulier sur des sujets tels que l'autonomisation des femmes rurales. Le FIDA collabore avec la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, et il est étroitement associé aux activités de l'Instance permanente sur les questions autochtones mise en place par les Nations Unies (voir l'encadré 4), du Groupe d'appui interorganisations sur les questions autochtones, ainsi qu'aux Conférences des Parties à la Convention sur la diversité biologique, entre autres instances. En ce qui concerne la jeunesse, le FIDA est d'ores et déjà membre du Réseau interinstitutions des Nations Unies pour l'épanouissement des jeunes et du Partenariat international de coopération sur le travail des enfants dans l'agriculture, et il participe à l'Initiative du G20 pour l'emploi des jeunes en milieu rural.

Encadré 4

Articulation entre la transversalisation des thématiques et l'action du FIDA auprès des peuples autochtones

Le rôle des peuples autochtones dans la gestion des écosystèmes et la protection de la biodiversité constituera un élément central de l'approche adoptée par le FIDA en matière de transversalisation des thèmes de la nutrition, de la problématique hommes-femmes, de la jeunesse et du changement climatique.

Le FIDA aidera les communautés et organisations autochtones à améliorer la nutrition et à préserver la biodiversité dans le cadre des systèmes alimentaires traditionnels. Plus précisément, le FIDA apprécie et soutient le rôle vital que jouent les femmes autochtones en qualité de gardiennes de la biodiversité, de passeuses de savoirs et de culture et d'artisans de la paix.

L'attention privilégiée que le FIDA porte aux peuples autochtones contribue à la mise en œuvre de la Déclaration de Cancun sur l'intégration de la conservation et de l'utilisation durable de la biodiversité pour le bien-être et à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, et elle aide à progresser dans l'adoption d'approches porteuses de transformations qui sont indispensables pour ne laisser personne de côté.

Tableau 1

Transversalisation des questions liées à la nutrition, à la problématique hommes-femmes, à la jeunesse et au changement climatique

<i>Thématiques à transversaliser et ODD connexes</i>	<i>Situation et actions en cours</i>	<i>Actions prévues au titre de FIDA11</i>
Nutrition (ODD2)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action approuvé en 2015 • Transversalisation dans 100% des COSOP et un tiers des projets d'ici à 2018 • Renforcement des capacités de l'organisation en matière d'agriculture tenant compte de la nutrition • Contribution à l'élaboration des politiques, plaidoyer et gestion des savoirs dans le domaine de la nutrition 	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à l'examen à mi-parcours du Plan d'action en 2018 • Porter la proportion de projets tenant compte des aspects nutritionnels de 33% à 50%.
Problématique hommes-femmes (ODD5)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action approuvé en 2016 • Thématique intégralement transversalisée, cible: 15% des projets visant à faire évoluer les rapports entre les sexes • Chef de file pour la définition d'approches innovantes comme les Systèmes d'apprentissage interactif entre les sexes et les méthodes axées sur les ménages. • Plaidoyer, partenariats et gestion des savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter à 25% l'objectif concernant la proportion de projets visant à faire évoluer les rapports entre les sexes • Multiplier les approches porteuses de transformations qui s'attaquent aux causes profondes des inégalités entre les sexes et permettent la mise en place de politiques nationales favorables. • Élaborer un nouveau plan de gestion des ressources humaines pour atteindre les objectifs chiffrés en matière d'égalité des sexes et de diversité
Jeunesse (ODD8)	<ul style="list-style-type: none"> • Thématique reconnue comme prioritaire dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 • Appui au titre de dons et de certains projets d'investissement • Développement d'un réseau de partenaires pour agir en faveur de la jeunesse – membre du Réseau interinstitutions pour l'épanouissement des jeunes et du Partenariat international de coopération sur le travail des enfants dans l'agriculture • Ne constitue pas une thématique à transversaliser, pas de plan d'action en place. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan d'action en faveur de la jeunesse d'ici au troisième trimestre 2018 • Transversaliser la thématique de la jeunesse dans 100% des COSOP et 50% des projets • Mettre à jour des lignes directrices en matière de ciblage • Élaborer des approches différentes pour les jeunes femmes et les jeunes hommes • Promouvoir l'esprit d'entreprise et l'emploi des jeunes, mettre au point des mécanismes de financement à l'intention des jeunes dans le cadre du SIF • Faire du FIDA un influent défenseur des jeunes ruraux et mettre en place un Conseil consultatif de la jeunesse • Axer l'édition 2019 du Rapport sur le développement rural sur la jeunesse et l'emploi en milieu rural
Climat (ODD13)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action approuvé en 2014 • Transversalisation totale d'ici à 2018 • Mise en place des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) et analyse des risques climatiques • Mobilisation de fonds pour l'environnement et la question climatique • Investissements dans la gestion des risques, les assurances, la préparation aux catastrophes • Reproduction à plus grande échelle d'activités de gestion durable de l'agriculture, des terres et de l'eau • Développement des capacités, communications et savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une nouvelle stratégie et un nouveau plan d'action relatifs au climat et à l'environnement • Renforcer l'attention portée à l'environnement et aux solutions gagnant-gagnant en matière d'adaptation et d'atténuation • Accroître la mobilisation des ressources par l'intermédiaire du Fonds vert pour le climat, du FEM et du guichet climat financé au moyen de contributions complémentaires non affectées • Appuyer la réalisation des objectifs chiffrés relatifs aux contributions déterminées au niveau national • Mettre en place le mécanisme d'assistance technique au titre de l'ASAP 2
Transversalisation horizontale	<ul style="list-style-type: none"> • Transversalisation ponctuelle 	Élaborer un cadre de transversalisation cohérent et améliorer le guide pratique à l'intention des équipes de projet

Synergies entre activités de prêt et activités hors prêts

79. **Le FIDA s'attachera à développer les synergies entre activités de prêt et activités hors prêts.** Les projets ne peuvent engendrer à eux seuls une transformation inclusive et durable du monde rural: la participation à l'élaboration des politiques au niveau national, appuyée par la gestion des savoirs et les partenariats, est aussi un facteur essentiel. L'action à l'échelle mondiale et la coopération Sud-Sud et triangulaire occupent également une place de plus en plus centrale dans l'action du FIDA, car ils constituent des moyens d'optimiser son impact. L'accroissement des investissements dans la communication stratégique sera bénéfique pour l'ensemble des activités de prêt et des activités hors prêts du FIDA.
80. **La participation à l'élaboration des politiques nationales permettra de faire le lien entre les activités de prêt et les activités hors prêts, de manière à amplifier l'impact sur le développement.** Le développement des capacités décentralisées du FIDA permettra d'intensifier la participation à l'élaboration des politiques nationales et d'apporter une contribution plus énergique au renforcement des cadres politiques et stratégiques nationaux. Par ailleurs, les objectifs en matière de politiques font de plus en plus partie intégrante des activités de prêt, de manière à aider les gouvernements à s'attaquer directement aux enjeux de nature politique durant l'exécution des projets⁷⁰. Le constat dressé dans la synthèse d'évaluations relative à la concertation sur les politiques menée par le FIDA au niveau national sera utilisé pour renforcer les activités dans ce domaine durant FIDA11. Au cours de la même période, le FIDA s'attachera à intégrer dans ses stratégies de pays les recommandations de nature politique formulées par le CSA, ainsi que les produits qu'il élabore, et à faire connaître et à appliquer, dans le cadre de la participation à l'élaboration des politiques nationales, les conseils dispensés par le CSA⁷¹.
81. **La stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs sera actualisée, pour renforcer la capacité du Fonds à produire, gérer, utiliser et partager ces savoirs à tous les niveaux.** Il faudra à cet effet mettre en place dans l'ensemble de l'organisation une approche intégrée de la gestion des savoirs qui associe les résultats des systèmes d'autoévaluation et des évaluations d'impact du FIDA et les travaux de recherche et les investissements pour établir des produits du savoir emblématiques. Les produits déjà disponibles, comme les séries "Notes pratiques" et "Boîte à outils", permettront d'utiliser les savoirs du FIDA pour élaborer les stratégies de pays, pour concevoir et exécuter les projets et pour nourrir la participation à l'élaboration des politiques au niveau national et mondial, ce qui contribuera à l'adoption d'approches fondées sur des éléments probants.
82. **Les partenariats seront essentiels pour permettre au FIDA de favoriser les synergies entre ses propres sources de financement, savoirs et savoir-faire et ceux de ses partenaires** (voir l'encadré 5). Le nombre et la qualité des partenariats au niveau des pays varient d'un pays à l'autre. De nouvelles mesures peuvent être prises pour que le FIDA collabore utilement avec d'autres au niveau des pays, de manière à amplifier le rôle de pionnier et de catalyseur qui est le sien. Pour obtenir de bons résultats, il faudra choisir les partenaires avec soin et renforcer le rôle du FIDA en tant qu'organisateur de partenariats multipartites. Les partenariats de savoir mis en place au niveau des pays favorisent la participation à l'élaboration des politiques, le renforcement des capacités et le partage des meilleures pratiques, et ils permettent d'améliorer la qualité et l'impact des opérations. Ces partenariats permettent également au FIDA de mettre au point des

⁷⁰ AidData (2015) a constaté que les gouvernements classaient le FIDA parmi les partenaires les plus utiles pour la mise en œuvre de réformes.

⁷¹ Par exemple: FAO, *Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale* (Rome, FAO, 2012); CSA, *Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires* (CSA, Rome, 2014); CSA, *Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées* (CSA, Rome, 2015); CSA, *Cadre stratégique mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition* (CSA, Rome, 2016).

innovations et de présenter des exemples de projet qui ont porté leurs fruits, que d'autres peuvent ensuite reproduire (ou cofinancer). La participation du FIDA à des groupes de travail sectoriels s'est accélérée et approfondie à la faveur de la décentralisation et, dans un nombre croissant de pays, le Fonds joue aujourd'hui un rôle de chef de file dans les discussions portant sur la politique nationale de développement rural. C'est pour lui l'occasion de faire en sorte que les besoins et les intérêts des petits agriculteurs et des populations rurales pauvres figurent parmi les priorités dans les politiques locales et nationales. Le FIDA s'efforcera également de développer le rôle des organisations de la société civile dans le suivi et la communication des résultats des projets, ainsi que dans le renforcement de la transparence des pouvoirs publics et du respect de l'obligation de rendre compte de l'action menée à l'échelle nationale.

83. **La coopération Sud-Sud et triangulaire aura un rôle de premier plan à jouer pour favoriser une circulation des savoirs plus dynamique entre les États membres en développement.** Depuis qu'elle est devenue une priorité au titre de FIDA10, la coopération Sud-Sud et triangulaire ne se limite plus à une série d'activités ponctuelles, et une approche institutionnelle claire a été arrêtée à son égard⁷². La direction s'attachera à encourager ce type de coopération, qui constitue une composante à part entière du modèle opérationnel du FIDA. À cet effet, il faudra transversaliser la coopération Sud-Sud et triangulaire dans tous les nouveaux COSOP, créer un portail Internet consacré aux solutions rurales dans le cadre des activités de coopération Sud-Sud et triangulaire, faciliter les liens (de gouvernement à gouvernement, de communauté à communauté et d'entreprise à entreprise) et étudier les possibilités de partenariat avec des institutions financières du Sud, et négocier la possibilité que des pays à revenu intermédiaire (PRI) financent des interventions de développement dans d'autres pays, en s'attachant tout particulièrement à favoriser l'emploi des jeunes. Pour mettre en place ces activités, le FIDA se concerte actuellement avec les autres OSR et avec d'autres partenaires du système des Nations Unies, et il s'est adressé aux États membres pour mobiliser des ressources afin d'alimenter un mécanisme de financement de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Même si celle-ci sera un élément important de l'action du FIDA dans les PRITS qui sont intéressés à l'idée d'utiliser les savoirs provenant des pays du Sud, les PFR et les PRITI seront les principaux bénéficiaires de ces activités.

⁷² Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire (EB 2016/119/R.6).

Encadré 5

Les partenariats au service de l'impact au niveau des pays et au niveau mondial

Au cours de FIDA11, le Fonds va mettre en œuvre un ensemble exhaustif de mesures visant à contribuer au renforcement des partenariats. Les partenariats stratégiques seront une pierre angulaire des opérations du FIDA, et la collaboration avec les autres OSR en matière d'élaboration des programmes de pays et de mise en œuvre des projets sera monnaie courante. Pour atteindre ces objectifs, le Fonds va prendre les mesures suivantes:

Au niveau des pays:

- faire un meilleur usage des COSOP, en tant qu'outils de planification stratégique, de gestion et de suivi des partenariats, pour appuyer les stratégies de réalisation des ODD adoptées par chaque pays;
- mobiliser les cofinancements nationaux et internationaux provenant de sources publiques et privées en faveur des pays prioritaires (par exemple, les SMF) et de thématiques prioritaires (par exemple, le climat et l'emploi des jeunes);
- développer les partenariats 4P et les activités portant sur les chaînes de valorisation pour améliorer la collaboration avec le secteur privé national, en faisant appel à de nouveaux instruments tels que le SIF qu'il est proposé de mettre en place;
- tirer parti des partenariats relatifs aux savoirs et de la participation à l'élaboration des politiques pour améliorer les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts du FIDA, et mettre au point des solutions adaptées à chaque pays;
- favoriser le rôle des organisations de la société civile dans le suivi et la communication des résultats des projets, et dans le renforcement de la transparence des pouvoirs publics et du respect de l'obligation de rendre compte de son action à l'échelle nationale;
- dans le cadre des activités de coopération Sud-Sud et triangulaire: i) transversaliser la coopération Sud-Sud et triangulaire dans les COSOP; ii) créer un portail des solutions rurales; iii) étudier la possibilité de mobiliser des fonds additionnels et de faire appel à un fonds fiduciaire multidonateurs et iv) faciliter les investissements dans les opérations;
- planifier et suivre de manière systématique la collaboration avec les autres OSR;
- augmenter les capacités décentralisées et adapter le rôle des CPP afin que les partenariats fassent partie des priorités.

Au niveau mondial:

- définir un plan institutionnel triennal concernant la participation à l'élaboration des politiques à l'échelle planétaire pour accroître l'influence du FIDA, son rôle de plaidoyer et sa notoriété sur le plan mondial;
- faire mieux entendre la voix de la société civile sur la scène internationale et renforcer la contribution du FIDA à des instances et des réseaux mis en place à l'initiative du secteur privé.

Au niveau institutionnel:

- étudier les possibilités de synergie avec les OSR et d'autres partenaires de développement au niveau des pays en ce qui concerne les bureaux, la sécurité et l'administration;
- forger des partenariats avec d'autres organisations qui possèdent de solides références en matière d'emprunt sur les marchés.

84. **En mettant en œuvre un assemblage d'activités de prêt et d'activités hors prêts spécifiques à chaque pays, le FIDA améliore la pertinence de ses interventions par rapport à la situation du pays.** Le Cadre stratégique du FIDA et ses politiques opérationnelles sont valables pour tous les pays en développement, quels que soient leur niveau de revenus, leurs caractéristiques géographiques ou leur degré de fragilité. Quelle que soit la situation du pays, le FIDA finance des projets axés sur l'agriculture et le développement rural, tout en appliquant des méthodes de ciblage qui placent les populations rurales pauvres, hommes et femmes, au cœur de ses interventions. Toutefois, il est nécessaire de prendre acte de la grande diversité des besoins et des situations d'un pays à l'autre. Les PFR se caractérisent généralement par l'omniprésence de la pauvreté, tandis que dans les PRITS on trouve des poches de pauvreté. Par conséquent, la situation et les besoins sont extrêmement variables d'un pays à l'autre, y compris en ce qui concerne la capacité de financer ses propres initiatives de développement. Dans cette diversité, on distingue des groupes ou des sous-groupes de pays qui ont des caractéristiques communes, qu'ils soient définis en fonction de leurs revenus (PFR, PRITI et PRITS), de leur fragilité (SMF) ou de leurs particularités géographiques (PEID). Le FIDA décline ses interventions d'un groupe de pays à l'autre en associant selon différentes modalités les financements, les savoirs et les instruments de politique qu'il met à leur disposition. En matière de partenariat

également, les approches différenciées permettent d'adapter plus facilement l'appui apporté en fonction de la situation de chaque pays (voir le tableau 2 ci-après).

85. **Les PRITS attachent beaucoup de prix aux atouts du FIDA que sont la connaissance de la pauvreté rurale, l'expérience de la conception des projets et de la supervision et l'appui à l'exécution, et les outils et politiques qu'il met au service de l'agriculture et du développement du secteur rural.** Ils considèrent souvent le FIDA comme un partenaire qui leur apporte des approches novatrices et les expériences d'autres pays, dont ils peuvent s'inspirer pour élaborer leurs propres politiques et stratégies nationales. Par conséquent, dans les PRITS (et dans certains PRITI), ces services et les activités hors prêts du FIDA constituent peut-être bien les éléments les plus précieux de la valeur ajoutée apportée par le FIDA. Cette approche favorise la reproduction à plus grande échelle parce qu'elle permet aux PRITS et aux PRITI de transversaliser, dans les programmes et politiques que les pouvoirs publics mettent en œuvre, des approches qui ont été expérimentées dans le cadre des projets du FIDA et qui ont fait leurs preuves. Même si les gouvernements des PRITS apprécient les financements du FIDA et sa capacité de rassembler d'autres sources de financement, le défi consiste à dépasser les programmes de pays axés sur les projets et à développer l'utilisation d'instruments comme l'assistance technique remboursable, tout en faisant en sorte que les principaux bénéficiaires de l'action du FIDA soient les populations rurales pauvres.
86. **Dans les PFR et les PRITI, la position du FIDA en tant que partenaire à long terme fiable et capable de rassembler et de mettre en place des financements en faveur du développement agricole et rural est un élément central de l'action du FIDA et de la valeur ajoutée qu'il apporte.** C'est pour financer leur développement que les PFR et les PRITI rencontrent le plus de difficultés. Néanmoins, l'amélioration des synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts sera également bénéfique pour les PFR et les PRITI, car elles permettront de mettre en place un environnement plus favorable à la réalisation des objectifs des projets.
87. **Dans les situations de majeure fragilité, le FIDA détermine pays par pays la forme que prendra son action, en appliquant les principes directeurs de la Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité approuvée en décembre 2016**⁷³. Dans les SMF, l'association d'activités de prêt et d'activités hors prêts permettra de renforcer la capacité d'absorption; il faudra à cet effet planifier avec soin le calendrier des activités d'assistance technique et des investissements ciblés, et assurer la coordination entre l'aide humanitaire à court terme et le soutien au développement à long terme dans les pays frappés par des crises. Les avantages comparatifs du FIDA – en particulier dans le domaine de l'autonomisation des femmes et de l'engagement aux côtés des groupes de population vulnérables ou marginalisés, et dans le cadre des approches à assise communautaire comme la gouvernance communautaire des ressources naturelles – sont exploités selon des modalités adaptées à chaque pays. Ce mode d'action peut permettre de contrecarrer la marginalisation, d'offrir des perspectives productives et de contribuer à la consolidation de la paix et au renforcement de l'État. Dans les SMF, l'accent est mis sur la maîtrise des risques et la résilience, le traitement des causes profondes des difficultés, et le renforcement des institutions, de la confiance et de la cohésion sociale. Le dosage idoine des partenariats stratégiques et complémentaires, qui sont indispensables pour engager et poursuivre les interventions dans les situations de fragilité, est également évalué pays par pays.

⁷³ Voir le document EB 2016/119/R.4. Cette stratégie est conforme aux principes du *New Deal pour l'engagement dans les États fragiles* arrêtés dans le cadre du Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, de la Déclaration de Stockholm sur le thème "Surmonter la fragilité et consolider la paix dans un monde en mutation", et du Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées édicté par le CSA.

88. **La décentralisation et la plus grande proximité faciliteront une compréhension plus profonde des situations de fragilité.** Une analyse plus solide contribue à déterminer les réponses appropriées dans le cadre du programme de pays, en tenant compte des meilleures pratiques internationales et des grandes orientations, comme le Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées établi par le CSA. À la suite de l'approbation de la Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité, les lignes directrices et procédures nécessaires à son application sont en cours d'élaboration et seront mises en œuvre au cours de FIDA11. Ces lignes directrices et procédures peuvent également être appliquées dans des pays qui ne correspondent pas au sous-groupe des SMF, mais sont néanmoins touchés par la fragilité, soit au niveau national soit au niveau infranational, ou dans les zones rurales marginalisées où le FIDA intervient généralement⁷⁴.
89. **En 2016, le Sommet mondial sur l'action humanitaire a appelé à renforcer la collaboration entre acteurs de l'aide humanitaire et acteurs du développement.** Pour répondre à cet appel, le FIDA a notamment recours aux moyens suivants:
- a) investissements visant à renforcer la résilience et à réduire les risques de catastrophe – en particulier grâce à la gestion durable des ressources naturelles, à la transversalisation des enjeux climatiques et aux interventions à visée adaptative (au titre de l'ASAP) – et à favoriser les approches attentives aux aspects nutritionnels et une meilleure maîtrise des risques;
 - b) lancement du mécanisme FARMS pour prendre en compte les dimensions rurales de la question des déplacements forcés et pour favoriser la stabilité. Des activités sont en préparation en Irak, en Jordanie, au Liban, au Niger, en Somalie et au Soudan, en concertation avec le Bureau des Nations Unies chargé de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le PAM et les ONG locales;
 - c) accueil dans les locaux du FIDA de la plateforme PARM, une initiative du G8 et du G20, qui consiste à aider les gouvernements de huit pays africains à intégrer la gestion des risques agricoles dans les politiques et les plans nationaux, et appui à la création de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, une agence spécialisée de l'Union africaine qui aide ses États membres à améliorer leur capacité à planifier, à se préparer aux événements météorologiques extrêmes et aux catastrophes naturelles et à y faire face grâce à la mutualisation et au transfert des risques;
 - d) introduction de l'indice de vulnérabilité du FIDA, qui a permis d'améliorer la prise en compte de la vulnérabilité et des crises frappant un pays dans les allocations SAFFP, ce qui permet au FIDA d'intervenir plus efficacement lorsque le besoin s'en fait sentir;
 - e) recherche de possibilités de participer au cadre relatif à la Nouvelle manière de travailler, afin de mieux synchroniser, combiner et intégrer les actions de développement du Fonds avec les interventions humanitaires des partenaires, notamment les autres OSR, sur la base du cadre commun intitulé "Renforcer la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition" (2015).
90. **Dans le souci d'adapter plus finement les approches opérationnelles aux particularités de la situation des différents pays, la direction élaborera des propositions concernant de nouveaux produits à expérimenter.** Il s'agira notamment de l'octroi de **prêts en fonction des résultats**, le décaissement étant lié à l'obtention de résultats prédéfinis, des **produits de gestion des risques**, qui permettent aux emprunteurs de se couvrir contre les risques de marché, et des

⁷⁴ À l'instar des institutions internationales partenaires (voir par exemple OCDE, *États de fragilité 2016 – Comprendre la violence* [OCDE, 2016]), le FIDA prend désormais acte du caractère pluridimensionnel de la fragilité, du caractère ténu de la limite entre situation fragile et non fragile, et du fait que les situations de fragilité peuvent être d'envergure nationale, infranationale ou régionale.

options comme les **prêts en monnaie locale** qui réduisent considérablement les risques pour les emprunteurs.

91. **Les dons sont un outil efficace pour intensifier la collaboration dans le cadre des activités hors prêts.** À l'avenir, le Fonds continuera de porter une grande attention aux articulations entre le programme de dons et ses opérations de prêt, en utilisant les dons pour innover dans des domaines comme les TIC, mais aussi pour développer des partenariats au service du renforcement des capacités et de la production de savoirs au niveau des pays, comme l'a recommandé le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).
Le FIDA a entrepris d'enrichir son portefeuille de partenariats avec des centres d'excellence partout dans le monde, tout en apportant son concours, sous forme de dons, à des partenaires stratégiques triés sur le volet⁷⁵. Comme le prévoit la Politique du FIDA en matière de dons, le FIDA continuera d'affecter 5% du montant total du PPD aux dons mondiaux et régionaux, et 1,5% aux dons au titre du guichet-pays.

⁷⁵ Les critères de sélection des partenaires stratégiques appelés à recevoir des dons sont précisés dans la Politique du FIDA en matière de dons. Pour 2018, les partenaires stratégiques retenus sont la Coalition internationale pour l'accès à la terre, le CSA, le Comité permanent de la nutrition du système des Nations Unies et la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural.

Tableau 2

Améliorer la pertinence du FIDA au regard de la situation de chaque pays

<i>Modèle opérationnel</i>	<i>PFR et PRITI</i>	<i>PRITS</i>	<i>SMF</i>	<i>PEID</i>
Mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur le cofinancement international 	<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur l'augmentation du cofinancement national 	<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur le cofinancement international • Accroissement de la mobilisation de fonds supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la mobilisation de fonds supplémentaires pour répondre à des enjeux spécifiques • Mutualisation des financements avec les partenaires pour gagner en efficience
Allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • 90% des ressources provenant de l'APD • Principalement financements au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), ou prêts à des conditions particulièrement favorables ou mixtes • Les PPCF permettent de mobiliser des ressources pour financer des prêts à des conditions particulièrement favorables • Souplesse dans la sélection des pays pour les PFR 	<ul style="list-style-type: none"> • 10% des ressources provenant de l'APD • Principalement à des conditions ordinaires • Principaux destinataires des ressources empruntées • Ciblage des poches de pauvreté et des populations vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 à 30% des ressources provenant de l'APD • L'introduction de l'indice de vulnérabilité du FIDA améliore la prise en compte des éléments de fragilité dans les allocations au titre du SAFF • Allocations plafonnées en cas de problèmes d'absorption 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du montant minimum des allocations au titre du SAFF • Hausse supplémentaire des allocations du fait de l'introduction de l'indice de vulnérabilité du FIDA
Utilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'appui à la préparation et au démarrage des projets • Bénéficiaires de la coopération Sud-Sud et triangulaire • Partenariats avec les IFI et BMD pour mobiliser des cofinancements et amplifier l'impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle essentiel des activités hors prêts dans les programmes de pays • Priorité à la coopération Sud-Sud et triangulaire • Produits pilotes pour l'octroi de prêts en fonction des résultats et la gestion des risques • Assistance technique remboursable • Innovation et reproduction à plus grande échelle à l'initiative des autorités nationales • Partenariats à l'appui de l'amélioration de la qualité des solutions de gestion des savoirs et de la participation à l'élaboration des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Application des principes directeurs de la stratégie relative aux SMF: résilience, causes profondes, institutions, égalité des sexes, groupes vulnérables ou marginalisés, souplesse • Partenariats stratégiques et complémentaires avec les autres OSR, les équipes de pays des Nations Unies et les organisations de la société civile, pour renforcer la résilience et développer les capacités • Participation au cadre relatif à la Nouvelle façon de travailler • Renforcement de l'appui à la préparation et au démarrage des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la mise en œuvre des Orientations de Samoa. • Priorité à la résilience face au changement climatique et à l'accès aux marchés

92. **Participation à la concertation mondiale L'action que mène le FIDA au niveau mondial pour promouvoir les résultats des politiques qui favorisent une transformation durable et inclusive du monde rural occupe une place de plus en plus importante.** Grâce à sa participation efficace à la concertation sur les politiques à l'échelle mondiale, le FIDA a contribué à façonner le Programme 2030. Le FIDA soutient également d'autres initiatives importantes, notamment le G20 et le G7, et il a contribué aux récentes discussions portant sur l'emploi des

jeunes, les migrations, l'inclusion financière et la gestion des risques agricoles. L'efficacité et la valeur ajoutée de la contribution qu'apporte le FIDA au niveau mondial trouvent leur source dans ses opérations et ses partenariats, en particulier avec les autres OSR. Dans le cadre de cette action mondiale, le Fonds fait entendre la voix des petits paysans, des femmes, des jeunes, des organisations paysannes et des organisations des peuples autochtones dans la concertation sur les priorités mondiales. Le FIDA exerce aussi une influence sur les politiques et le plaidoyer autour des questions essentielles en accueillant, pilotant et finançant des plateformes et des partenariats multipartites, et en y participant. On peut notamment citer des instances comme le Forum des peuples autochtones et le Forum paysan, qui se déroulent au FIDA, ainsi que des plateformes et mécanismes comme le MFEF, le Mécanisme de gestion des risques météorologiques, et la plateforme PARM. La participation à la concertation mondiale, lorsqu'elle s'accompagne d'actions de communication stratégique dynamiques, donne des possibilités qui peuvent s'avérer intéressantes de faire mieux connaître l'action du FIDA et les résultats qu'il obtient, notamment en ce qui concerne sa contribution à la réalisation des ODD.

93. **Le FIDA va continuer de déterminer tous les trois ans ses priorités institutionnelles en matière de contribution à l'élaboration des politiques et des stratégies concernant les actions prioritaires à l'échelle internationale.** Le FIDA intensifiera sa contribution concernant les thématiques à transversaliser en priorité arrêtées pour FIDA11 et d'autres sujets sur lesquels il est en mesure d'apporter une valeur ajoutée, notamment les questions foncières, les peuples autochtones, les organisations paysannes, les migrations, l'inclusion financière et l'emploi des jeunes. Il multipliera les actions conjointes avec les autres OSR et l'ensemble du système des Nations Unies, de manière à se faire entendre sur les questions d'intérêt commun et à renforcer les contributions du CSA. Par ailleurs, le FIDA travaillera avec le CGIAR, tout en cherchant à collaborer avec d'autres acteurs et réseaux essentiels, dont des ONG et des organisations de la société civile internationales, des instances mises en place à l'initiative du secteur privé et des institutions régionales de haut niveau⁷⁶. Le FIDA intensifiera et systématisera sa participation et sa contribution aux plateformes du système des Nations Unies. Le Fonds participe au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, au Comité de haut niveau sur les programmes et au Comité de haut niveau sur la gestion, et il participe activement à des instances régionales afin de contribuer à la concertation portant sur la mise en œuvre du Programme 2030 au niveau national et régional, ainsi qu'au Forum politique de haut niveau organisé chaque année sous l'égide du Conseil économique et social.

D. Transformation des ressources en résultats en matière de développement: Adopter une culture des résultats et de l'innovation

94. **Pour répondre aux impératifs du Programme 2030, il faut adopter une culture des résultats qui stimule l'innovation, démontre que le FIDA utilise ses ressources de manière optimale, et qui lui permet de mieux rendre compte de son action aux contribuables.** Durant la période couverte par FIDA11, la mise en œuvre de l'intégralité du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement favorisera l'adoption de cette culture. Ce cadre, approuvé par le Conseil d'administration en 2016, a pour objet de faciliter la prise de décisions fondées sur des données probantes et de faire en sorte que les activités financées par le FIDA soient adaptées, inclusives, performantes et économiques. Le Cadre

⁷⁶ Notamment, 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 et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique; dans la région Amérique latine et Caraïbes, le Marché commun du Sud et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; et dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, le Centre international de recherche agricole dans les zones arides.

relatif à l'efficacité en matière de développement comprend une série de systèmes, outils et processus qui se renforcent mutuellement, l'objectif étant d'améliorer les capacités du FIDA et celles de ses États membres en matière de gestion axée sur les résultats.

95. **Une série de mesures sont prises au titre de ce cadre pour que le FIDA passe de la mesure des résultats à une gestion axée sur les résultats; ces mesures sont décrites ci-après.**
- a) **Capacités et systèmes nécessaires à la gestion axée sur les résultats.** Les principaux objectifs à atteindre pour préparer et mettre en œuvre FIDA11 sont les suivants: i) mise en place du **Système de gestion des résultats opérationnels**, qui regroupe tous les éléments de l'approche, des procédures et des systèmes de TIC du FIDA en matière de gestion des résultats; ii) lancement du **Portail clients du FIDA**, qui fera du FIDA l'une des rares IFI proposant un portail financier en ligne véritablement intégré; iii) lancement du tout premier cadre mondial de certification pour le **S&E** dans le secteur rural, par l'intermédiaire des Centres de formation à l'évaluation et aux résultats (initiative CLEAR)⁷⁷; et iv) mise en place de référentiels d'accréditation obligatoires pour les consultants en matière de gestion financière et de passation des marchés, afin de renforcer les **compétences fiduciaires** et la qualité de l'appui apporté aux équipes de pays.
 - b) **Évaluation.** Une autoévaluation rigoureuse constitue la pierre angulaire d'une culture axée sur les résultats. Au FIDA, le renforcement du processus d'autoévaluation est en cours, pour faire en sorte que des données de bonne qualité disponibles en temps réel contribuent à l'élaboration de stratégies, à la conception et l'exécution des projets, ainsi qu'à la prise de décisions et à la participation à l'élaboration des politiques au niveau national, régional et mondial. L'enrichissement des savoirs concernant les thèmes à transversaliser, autrement dit le changement climatique, la problématique hommes-femmes, la nutrition et la jeunesse, fera l'objet d'une attention particulière, de même que leur articulation avec l'agriculture paysanne et le développement rural.
 - c) **Évaluation de l'impact.** Le FIDA est la seule IFI à mesurer systématiquement l'impact imputable à ses opérations. Il est avéré que la qualité des évaluations de l'impact contribue à améliorer les résultats en matière de développement⁷⁸. Dans le prolongement de l'Initiative d'évaluation de l'impact entreprise au cours de FIDA9 et FIDA10, les efforts déployés par le FIDA pour mesurer systématiquement l'impact de ses activités seront consolidés dans le cadre de FIDA11. Comme il est prévu au titre du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, des évaluations d'impact rigoureuses seront effectuées sur un échantillon représentatif comprenant environ 15% des projets, dont les résultats pourront être extrapolés pour évaluer l'impact de l'ensemble du portefeuille. Ces évaluations serviront à rendre compte de l'action du FIDA, à enrichir les savoirs, à évaluer le rapport coût-résultat et à permettre au FIDA de faire connaître ses résultats. Associées à l'ensemble des activités de communication stratégique, ces évaluations contribuent à la notoriété de l'organisation.
 - d) **Transparence.** C'est sur la transparence que se fonde le principe de responsabilité, et elle incite à améliorer la qualité des données, à utiliser les ressources de manière plus efficiente, à exercer un suivi plus attentif et à

⁷⁷ EB 2016/LOT/G.1. Don au titre du guichet mondial/régional au Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. en faveur de la formation et d'un cadre mondial de certification pour le suivi-évaluation et l'évaluation de l'impact dans le secteur du développement rural.

⁷⁸ Ariana Legovini, Vincenzo Di Maro et Caio Piza, *Impact Evaluation Helps Deliver Development Projects*, Policy Research working paper no. WPS 7157, Impact Evaluation Series (Washington, DC: Banque mondiale, 2015).
<http://documents.worldbank.org/curated/en/676351468320935363/Impact-evaluation-helps-deliver-development-projects>.

améliorer le respect des règles, les résultats et l'impact. Au cours de FIDA11, le volontarisme sera de règle en matière de transparence, et le Fonds mettra en place, à l'échelle de l'organisation, un plan d'action pour la transparence et l'ouverture⁷⁹. À ce titre, le FIDA devra: i) mettre en ligne des cartes interactives représentant toutes les opérations du FIDA et des données en temps réel relatives à la performance et aux résultats de ses opérations; ii) respecter l'ensemble des règles édictées au titre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (dont le FIDA est membre), moyennant la publication trimestrielle des engagements et des décaissements, et promouvoir la transparence au niveau des pays en incitant les gouvernements et les partenaires d'exécution à publier les données financières et les données relatives aux résultats pour les projets appuyés par le FIDA; iii) rendre publics tous les rapports d'achèvement de projet et les rapports d'audit de projet; iv) améliorer la transparence concernant le SAFF, les conditions de prêt applicables aux emprunteurs, les produits du FIDA et la tarification de ses prêts; v) communiquer aux Membres des informations sur la fraude et la corruption de manière plus systématique; vi) remanier les mécanismes mis à la disposition des clients du FIDA pour faire remonter leurs observations et communiquer en toute transparence des informations sur les mesures prises pour y répondre; vii) rendre publiques les informations concernant la politique du FIDA en matière de voyages.

- e) **Plateforme de prestation de services.** Pour que le Fonds soit en mesure d'obtenir des résultats et d'innover, de transversaliser véritablement les thématiques de la nutrition, de la problématique hommes-femmes, de la jeunesse et du changement climatique, et d'apporter une valeur ajoutée, tout cela dans le cadre d'une structure plus décentralisée, il a besoin d'une plateforme de prestation de services efficace et efficiente qui constitue également un cadre de garantie et de contrôle solide. Les améliorations à apporter au cours de FIDA11 sont les suivantes:
- **Architecture informatique.** Dans le domaine des TIC, des systèmes de pointe seront mis en place pour renforcer les capacités du FIDA et celles des pays afin qu'ils soient à même de mieux mesurer, suivre et gérer les résultats. Pour faciliter la décentralisation, l'accès du personnel des bureaux de pays aux systèmes informatiques et de communication du FIDA sera amélioré, notamment pour les applications de gestion des finances et des ressources humaines, et la mise en place d'un environnement informatique parfaitement sécurisé sera prioritaire;
 - **Gestion financière.** Le Fonds poursuivra les efforts entrepris pour renforcer ses capacités en matière de gestion financière des projets, et il continuera de fournir un appui à la conception et à l'exécution des projets. À mesure que le FIDA mettra en place des modalités de financement novatrices, il renforcera les capacités en matière d'analyse des risques et de gestion de ce type de ressources. Les cadres de contrôle interne seront encore renforcés pour garantir la solidité et l'efficacité d'un système de contrôle interne conforme aux normes du secteur et capable de prendre en compte l'évolution des exigences en matière de comptabilité et d'information;
 - **Gestion des ressources humaines.** Durant FIDA11, la gestion des ressources humaines sera axée sur la décentralisation et l'appui aux bureaux de pays du FIDA; parallèlement, il faudra faire en sorte que le Fonds dispose des capacités nécessaires pour atteindre les objectifs prioritaires au titre de ses programmes. Le transfert aux bureaux de pays de fonctions administratives et de fonctions liées au programme de pays supplémentaires s'accompagnera du recrutement et de l'affectation sur le terrain d'un plus grand nombre d'agents. Les efforts entrepris par la direction pour atteindre les objectifs chiffrés arrêtés par le FIDA en

⁷⁹ Document examiné par le Conseil d'administration du FIDA en septembre et décembre 2017.

matière de problématique hommes-femmes et de diversité seront absolument capitaux. Il s'agira en particulier d'accroître le nombre de femmes au grade P-5 ou supérieur. Cet aspect est déterminant pour que le FIDA puisse atteindre les objectifs qu'il s'est fixés en matière de transversalisation des questions d'égalité des sexes et de transformation dans ce domaine. Une dotation en personnel adaptée et le renforcement des capacités permettront également d'améliorer l'aptitude du FIDA à obtenir des résultats dans l'ensemble des domaines à transversaliser. L'amélioration des activités d'apprentissage et des compétences, en particulier en ce qui concerne la collaboration avec le secteur privé, contribuera à faire des partenariats une pierre angulaire des opérations du FIDA. Les examens de la performance seront étendus à la mesure des résultats obtenus dans le cadre des partenariats.

- f) **Partenariats pour la prestation de services.** Les partenariats sont essentiels pour améliorer la plateforme de services du FIDA. Celui-ci continuera de renforcer la collaboration avec les autres OSR en ce qui concerne les achats, la sécurité au siège, et d'autres domaines dans lesquels elle peut se traduire par une amélioration des services ou des économies de coûts. Pour harmoniser ses méthodes de travail et partager les meilleures pratiques avec les autres organismes des Nations Unies et les autres IFI dans des domaines comme la gestion financière, la comptabilité, la gestion de la trésorerie et les TIC, ainsi qu'en matière d'audit et de fonctions juridiques, le FIDA continuera de participer aux réseaux et groupes de travail pertinents. Le Fonds continuera de faire appel aux compétences spécialisées et à l'assistance de la Banque mondiale, de la FAO et d'autres organisations qui ont l'expérience des emprunts sur les marchés, et il favorisera les échanges de personnel afin de renforcer la collaboration et la compréhension entre institutions. Les bureaux de pays du FIDA sont actuellement accueillis dans les locaux de partenaires, notamment les autres OSR, le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et la BASD. À l'avenir, le FIDA envisagera de nouvelles perspectives de synergie avec les autres OSR au niveau des pays et d'autres partenaires de développement en ce qui concerne les bureaux, la sécurité et l'administration.

IV. Cadre financier et stratégie financière du FIDA pour FIDA11 et au-delà

A. Cadre financier pour FIDA11

96. **La Consultation a entériné, pour le PPD de FIDA11, une cible de [3,5 milliards d'USD], correspondant à une augmentation [d'environ 10%] par rapport à FIDA10.** Cette augmentation a été calculée sur la base d'évaluations de la demande des États membres et de la capacité du Fonds d'y répondre; la direction la considère à la fois comme ambitieuse et réaliste. L'augmentation démontre également l'appui solide des Membres au FIDA, la nécessité, pour le Fonds, de satisfaire la demande d'assistance croissante et de contribuer de manière significative à la réalisation du Programme 2030. Les avantages découlant des économies d'échelle et des améliorations apportées au modèle opérationnel décrites dans la section IV garantiront que l'augmentation de l'impact du FIDA sera supérieure à l'augmentation proposée du PPD (voir section VI, Cadre de gestion des résultats). Par ailleurs, l'approche de transversalisation suivie par le FIDA assurera que la programmation et la fourniture de ces ressources soient sensibles aux enjeux concernant la nutrition, la problématique hommes-femmes, la jeunesse et le changement climatique.
97. **Le PDD retenu comme cible sera financé par les contributions à la reconstitution des ressources, ainsi que par les ressources internes du FIDA et par l'emprunt.** Les contributions à la reconstitution des ressources demeureront certes le fondement de la capacité d'engagement du FIDA, en ce

qui concerne l'investissement et les questions financières, mais il est admis que l'emprunt peut offrir un important moyen de progresser vers l'objectif du Fonds qui est de mobiliser et de fournir à des conditions de faveur des ressources financières additionnelles pour le développement agricole des États membres en développement⁸⁰. Pour la période couverte par FIDA11, un niveau d'emprunt maîtrisé – jusqu'à 50% des contributions des États membres sous forme de dons à la reconstitution des ressources (contributions de base et contributions complémentaires non affectées [CCNA]) – sera introduit pour apporter un complément structurel à la cible de la reconstitution des ressources. Cette approche s'appuie sur les résultats déjà obtenus par le FIDA par le biais du Cadre d'emprunt souverain) et offre, pour l'intégration des ressources empruntées dans la structure du capital du FIDA, une méthode fondée sur une règle.

98. **Durant la période de FIDA11, les ressources empruntées proviendront de prêts souverains et de PPCF⁸¹.** Les emprunts souverains seront effectués conformément au Cadre d'emprunt souverain approuvé par le Conseil d'administration en 2015. Les PPCF seront accordés conformément aux dispositions du Cadre relatif aux prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables, élaboré sur la base de cadres semblables introduits par l'IDA et le FAFD. [Ce cadre a été examiné à la troisième session de la Consultation et approuvé par le Conseil d'administration du FIDA au cours d'une session spéciale en octobre 2017, après examen par le Comité d'audit. L'allocation de droits de vote correspondant à l'élément don des PPCF est soumise à l'approbation des amendements à l'Accord portant création du FIDA, inclus dans le projet de résolution joint au présent document. Il est prévu que, durant FIDA11, les fonds empruntés proviendront, à parts à peu près égales, de PPCF et d'emprunts souverains.]
99. **La cible établie pour les contributions à FIDA11 sera de [1,2 milliard d'USD]⁸².** Cette cible inclut les contributions de base, les CCNA, et l'élément de libéralité d'éventuels PPCF. La cible a été établie sur la base de projections relatives aux ressources dont disposera le Fonds à la fin de FIDA10 qui s'ajoutent à celles provenant des opérations du Fonds ou d'autres sources, et d'une hypothèse d'effet de levier équivalente à [36%] des contributions faites par les Membres sous forme de dons. Si des fonds empruntés supplémentaires devenaient disponibles par l'intermédiaire du Cadre d'emprunt souverain ou sous la forme de PPCF, la direction pourrait accroître l'effet de levier jusqu'au niveau maximum approuvé de 50%. Pour atteindre l'objectif de la reconstitution des ressources, les États membres de toutes les listes sont incités à accroître leurs contributions, et la direction continuera à encourager les États non membres à contribuer au Fonds ou à y adhérer. Sur la base d'un ratio de cofinancement de 1:1.4, le résultat prendrait la forme d'un programme de travail global de 8,4 milliards d'USD; autrement dit, chaque dollar apporté en contribution à FIDA11 se traduirait par au moins 7,00 USD dans le programme de travail.

⁸⁰ Comme le précise l'article 2 de l'Accord portant création du FIDA.

⁸¹ Un PPCF est un prêt accordé par un État membre à des conditions qui comportent un élément de libéralité au profit du Fonds.

⁸² La valeur en dollars des États-Unis des contributions des États membres sera calculée sur la base des taux de change de FIDA11.

Tableau 3
Cadre financier de FIDA11

Cadre financier de FIDA11	Ressources	
	Millions d'USD	%
Contributions	1 200	
Emprunts	430	
Emprunts/Contributions		36
PPD	3 500	100
Dons	227	7
CSD	586	17
Prêts à des conditions particulièrement favorables	1 342	38
Total conditions favorables	2 155	62
Ordinaires	802	23
Mixtes	543	16

100. **Durant la période couverte par FIDA11, les CCNA seront acceptées pour appuyer la transversalisation des questions relatives au changement climatique (adaptation et atténuation) et aux autres thèmes à transversaliser].** Pendant la période couverte par FIDA10, les CCNA reçues concernaient le changement climatique et la nutrition. Pour FIDA11, elles seront acceptées pour appuyer la transversalisation des questions relatives au changement climatique, ainsi qu'aux autres thèmes à transversaliser selon la disponibilité de financements complémentaires provenant d'États membres sur des thèmes particuliers. Les conditions d'acceptation des CCNA demeurent les mêmes que durant FIDA10: elles doivent être allouées par l'intermédiaire du SAFF; être disponibles pour les bénéficiaires sous forme de prêts ou de dons sans aucune restriction; être fournies en tant que contributions à des thèmes alignés sur le Cadre stratégique du FIDA; le FIDA doit être en mesure de rendre compte des progrès réalisés dans ces domaines. C'est dans le cadre du RIDE qu'il sera rendu compte à propos des thèmes financés par des CCNA.
101. **Le cadre financier garantit la viabilité financière du Fonds à long terme conformément aux politiques actuelles du FIDA,** notamment en matière d'exigence de liquidité minimale. Pour ce qui concerne les ratios de levier financier du FIDA, les projections indiquent qu'ils devraient se maintenir – même à long terme – à des niveaux bien plus modérés que ceux de la plupart des autres IFI. En outre, le système actuel de gestion du risque sera modernisé, et sa capacité renforcée. Comme condition préalable, le FIDA se dotera pleinement des moyens de réaliser des transactions sur les produits dérivés afin de gérer les risques de taux d'intérêt et de taux de change liés à l'emprunt.
102. **Le cadre appuie également l'action menée par le Fonds pour répondre à la demande croissante en ressources émanant de tous les groupes de pays, tout en acheminant une part accrue des ressources provenant de l'aide publique au développement vers les pays les plus pauvres et les plus vulnérables.** Conscient des demandes concurrentes de ressources pour répondre aux besoins humanitaires urgents, le cadre apporte une réponse directe au Programme d'action d'Addis-Abeba et à l'appel lancé par le G20 aux BMD afin qu'elles mobilisent de manière plus efficiente leur base de capital⁸³. Les

⁸³ Le G20 a encouragé les BMD à "optimiser les bilans, afin d'accroître les prêts sans accroître sensiblement les risques ni compromettre les indices de solvabilité" [Voir www.g20.utoronto.ca/2015/Multilateral-Development-Banks-Action-Plan-to-Optimize-Balance-Sheets.pdf]. À sa réunion d'Antalya, en novembre 2015, le G20 a élaboré le Plan d'action d'Antalya pour optimiser les bilans des BMD (www.oecd.org/g20/summits/antalya/Antalya-Action-Plan.pdf). Le Plan d'action des Banques multilatérales de développement pour l'optimisation des bilans notait, entre autres, que "les BMD pourraient être en mesure d'augmenter leurs prêts au développement, tout en maintenant des notes AAA, si les actionnaires acceptaient que les BMD opèrent à un niveau de levier plus élevé et avec un niveau de risque accru de manière marginale".

avantages, en termes d'efficacité et d'utilisation optimale des ressources, de l'évolution de la structure financière du FIDA sont démontrés par la possibilité de parvenir à une augmentation de 10% du financement dans le PPD, malgré une légère réduction de la cible des contributions à la reconstitution des ressources par rapport à FIDA10.

B. L'avenir financier du FIDA: pour une stratégie globale de démultiplication des ressources

103. **La Consultation est convenue que la direction du FIDA devrait s'orienter vers l'emprunt sur les marchés.** Elle est toutefois convenue, aussi, que ces emprunts ne devraient être effectués qu'en cas de nécessité, lorsque les conditions requises seraient réunies, et que cela ne serait probablement pas le cas au cours de la période couverte par FIDA11. La Consultation a entériné une feuille de route pour les emprunts sur les marchés de capitaux, dont l'objectif est de préparer le FIDA aux emprunts sur les marchés pour FIDA12⁸⁴. La feuille de route approuvée et les étapes clés qu'elle comporte font l'objet de l'annexe VIII. Dans le cadre de cette feuille de route, le Fonds poursuivra l'alignement de ses pratiques financières sur les normes suivies par d'autres BMD, tout en préservant le modèle opérationnel spécifique au Fonds. Des mesures supplémentaires seront prises pour faire en sorte que le FIDA dispose du niveau de capacité requis en matière de gestion du risque et de gestion actif-passif. On explorera les possibilités de poursuivre la diversification des prêts dans une seule monnaie, qui a été très fructueuse au cours de FIDA10. Cette formule élargit le choix offert aux pays emprunteurs, et permet au Fonds de mieux faire correspondre ses engagements et ses ressources et de rationaliser progressivement sa gestion des devises.

C. Examen du Cadre pour la soutenabilité de la dette du FIDA

104. **[La Consultation a examiné le CSD du FIDA et a décidé de le conserver sous sa forme actuelle.** Le Cadre du FIDA pour la soutenabilité de la dette, adopté par le Conseil des gouverneurs en 2006 (GC 29/L.4), a permis depuis lors au FIDA de fournir environ 1,5 milliard d'USD sous forme de dons à certains des pays les plus pauvres de la planète. En 2007, le Conseil d'administration, tout en approuvant la mise en œuvre du CSD, avait recommandé qu'un examen de l'expérience du FIDA à propos du CSD, et celle d'autres IFI avec leurs propres cadres de soutenabilité de la dette, soit entrepris dans le contexte de la Consultation sur FIDA11. Cet examen a été réalisé et, suite aux réactions des États membres sur ses conclusions, il a été décidé de conserver le CSD du Fonds sous sa forme actuelle. Pour garantir une approche harmonisée, le FIDA continue de suivre les approches du CSD suivies par d'autres IFI pour y déceler d'éventuelles modifications, et suivra de près l'évolution des critères de soutenabilité de la dette au Fonds monétaire international.
105. **La Consultation a lancé un appel aux États membres, leur demandant de remplir leurs engagements à verser intégralement les montants compensatoires au titre du CSD aux conditions déjà agréées dans le cadre de la Consultation sur FIDA10⁸⁵.** Lorsqu'ils ont décidé de maintenir le CSD sous sa forme actuelle, les membres de la Consultation ont instamment invité tous les États membres à renforcer leur engagement en faveur d'une compensation intégrale du principal au titre du CSD, conformément aux montants précisés à l'annexe VII, pour un total de 39,5 millions d'USD au cours de la période de FIDA11, qui s'ajoute à la somme de 1,2 milliard d'USD ciblée au titre des contributions à la reconstitution des ressources. Cette compensation est essentielle pour éviter l'érosion de la capacité d'engagement financier du FIDA, qui contraindrait en pratique les pays en développement à "financer leur propre

⁸⁴ À sa cent trente-quatrième session, à la fin 2021, le Conseil d'administration pourra autoriser le FIDA à procéder à sa première émission d'obligations. Voir la feuille de route, Annexe VIII.

⁸⁵ Rapport de la Consultation sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (GC 38/L.4/Rev.1) par. 97b) et son annexe IX, par. 41b), et Résolution du Conseil des gouverneurs 186/XXXVIII sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA.

allègement de la dette", par le biais d'une réduction des futures allocations.⁸⁶ Les contributions de compensation au titre du CSD peuvent faire l'objet d'annonces de contributions distinctes ou être combinées aux annonces de contributions de base. Dans le second cas, la part évaluée de la compensation versée par le donateur au titre du CSD sera déduite de l'annonce combinée, et le montant restant sera considéré comme le montant de la contribution de base. La compensation au titre du CSD continuera de générer des voix de contribution.]

V. Cadre de gestion des résultats pour FIDA11

106. La conception du Cadre de gestion des résultats (CGR) pour FIDA11 (voir annexe II) suit les cinq principes clés ci-après⁸⁷:

- a) **il est conçu comme un outil de gestion, s'inscrivant dans l'architecture plus générale de résultats**, plus étroitement lié au plan à moyen terme du FIDA et au travail de planification au niveau des divisions. Cela permettra au Fonds de promouvoir la responsabilité et l'apprentissage en vue d'améliorer la performance institutionnelle et l'efficacité en matière de développement;
- b) **il reflète les priorités de FIDA11**, avec un alignement plus poussé entre le CGR et la matrice des engagements;
- c) **il est conforme au Cadre stratégique du FIDA 2016-2025**, et prend en compte les révisions du CGR pour FIDA10 approuvées par le Conseil d'administration en décembre 2016;
- d) **il présente une structure simplifiée à trois niveaux**, à savoir:
 - i) Niveau 1 – objectifs de développement durable, mettant l'accent sur les ODD1 et ODD2;
 - ii) Niveau 2 – résultats du FIDA en matière de développement, y compris les produits, les effets directs et l'impact résultant d'opérations spécifiques à un pays;
 - iii) Niveau 3 – performance opérationnelle et organisationnelle du FIDA, articulée autour des quatre dimensions du modèle opérationnel de FIDA11;
- e) **il est concis et de haute qualité**, limité aux indicateurs fondamentaux pour le suivi et l'information au niveau de l'institution, robustes, et mesurables avec précision.

107. Les priorités, orientations et engagements agréés pour FIDA11 sont pleinement intégrés au CGR.

Les engagements pris sur le plan des politiques concernant la mobilisation, l'allocation et l'utilisation des ressources font l'objet d'un suivi. L'attention se porte sur les quatre thèmes à transversaliser, en incluant des indicateurs spécifiques en rapport avec la problématique hommes-femmes, l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, et la nutrition, et en ventilant les indicateurs de produits par sexe et par âge, le cas échéant. Le CGR inclut aussi des indicateurs mesurant une gamme d'activités hors-prêts, et notamment l'établissement de partenariats, la participation à l'élaboration des politiques, la gestion des savoirs et la coopération Sud-Sud et triangulaire. L'utilisation optimale des ressources est prise en considération par le biais d'un ensemble d'indicateurs qui refléteront l'impact des améliorations prévues dans le modèle opérationnel sur l'économie, l'efficacité, l'efficacité et l'équité, et qui sont regroupés dans un cadre de pointage distinct pour l'utilisation optimale des ressources (voir l'encadré 6 sur l'utilisation optimale des ressources).

⁸⁶ Aspect mis en lumière au cours des débats sur l'Initiative multilatérale d'allègement de la dette lancée par l'IDA. Voir la note du Président de la Banque mondiale au Comité du développement, 15 avril 2007, à l'adresse: [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMIT/Documentation/21295390/DC2007-0011\(E\)PresNote.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMIT/Documentation/21295390/DC2007-0011(E)PresNote.pdf).

⁸⁷ Le choix de ces principes a été guidé par des informations provenant de l'évaluation au niveau de l'institution réalisée par IOE sur les reconstitutions des ressources du FIDA (EB 2014/111/R.3/Rev.1) et par un examen, entrepris par la direction du FIDA, des cadres de résultats d'autres BMD membres du Groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, et de ceux de la FAO et du PAM.

108. **Les améliorations apportées au modèle opérationnel de FIDA11 et le renforcement du PPD devraient se traduire par une amélioration des résultats, de l'impact et du rendement des ressources du FIDA.** Le CGR définit des objectifs ambitieux pour les améliorations à introduire dans les quatre dimensions du modèle opérationnel de FIDA11, avec notamment: le relèvement de la cible concernant le cofinancement; l'introduction d'indicateurs relatifs à l'allocation de ressources par groupe de pays et au ciblage; la définition de cibles plus solides sur la qualité de la conception des projets, de cibles de réduction significative des délais entre la note conceptuelle, l'approbation et le premier décaissement, et de cibles d'augmentation des décaissements. Tandis que l'objectif global concernant le nombre de bénéficiaires est maintenu à 110-130 millions de personnes [pour un PPD de 3,5 milliards d'USD], la cible relative au nombre de personnes bénéficiant d'une mobilité économique (nombre de personnes dont la situation s'est améliorée grâce aux interventions du FIDA), a été accrue de 4 millions et portée à un total de 44 millions (ODD2.3). Les cibles d'impact ont aussi été relevées pour le nombre de personnes dont la productivité agricole s'accroît (47 millions, ODD2.3), qui jouissent d'un meilleur accès au marché (46 millions, ODD2.3) et dont la résilience est renforcée (24 millions, ODD1.5). La réalisation de ces objectifs constituerait une contribution significative et durable à la réalisation des objectifs de développement durable 1 et 2 par le FIDA, ses États membres et des partenaires.
109. **Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) présentera, chaque année, les progrès vers la réalisation des objectifs du CGR de FIDA11.** À partir de 2020, les éditions du RIDE portant sur la période de FIDA11 feront le point sur les thèmes de la nutrition et de la jeunesse, qui viendront s'ajouter aux thèmes déjà traités – problématique hommes-femmes et changement climatique – de sorte que les Membres recevront ainsi chaque année des rapports de situation sur les progrès réalisés dans les quatre domaines à transversaliser. Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI), préparé par IOE, rend aussi compte, au niveau des projets, des effets directs et résultats des activités hors-prêts.
110. **Aux données contenues dans le RIDE s'ajoutera une information descriptive supplémentaire.** L'examen à mi-parcours de FIDA11, en 2020, documentera les progrès réalisés durant la première partie de FIDA11, ainsi que les résultats atteints durant FIDA10. L'examen à mi-parcours sera également l'occasion d'une réflexion sur la contribution plus générale du FIDA au Programme 2030 – même sur d'autres ODD qui ne sont pas explicitement inclus dans le CGR. Il s'agit des ODD 5 (égalité entre les sexes), 8 (travail décent et croissance économique), 10 (réduction des inégalités), 13 (lutte contre les changements climatiques), 15 (vie terrestre) et 17 (partenariats), inclus dans le Système de gestion des résultats et de l'impact, et dont il est rendu compte par le biais du Système de gestion des résultats opérationnels. Le FIDA améliorera également la mesure et le compte rendu des activités de partenariat.
111. **Une synthèse regroupant les conclusions des évaluations d'impact sera présentée au Conseil d'administration au début de 2022,** une fois que les évaluations d'impact de FIDA11 auront été achevées (la synthèse correspondant à FIDA 10 sera pour sa part présentée en 2019). Grâce à cette initiative, le FIDA demeure la seule IFI à évaluer systématiquement les résultats et l'impact en matière de développement des opérations qu'il finance.

Encadré 6

Optimiser l'utilisation des ressources dans le cadre de FIDA11

Pour le FIDA, l'utilisation optimale des ressources consiste à assurer le meilleur usage des ressources et à optimiser l'impact de chaque dollar investi sur les vies des populations rurales pauvres. Cela exige un équilibre entre les quatre "E" - économie, efficacité, efficacité et équité. Durant FIDA11, les améliorations au modèle opérationnel du FIDA et à sa stratégie financière, et sa focalisation sur la transformation des ressources en résultats se traduiront par des améliorations concrètes dans l'optimisation de l'utilisation des ressources dans chacun des quatre "E", et le CGR en rendra compte.

Économie: Les changements visent à rendre le FIDA plus souple, par exemple en réduisant les temps de traitement et d'exécution. Cela réduit les coûts tout en maintenant la qualité des produits.

Efficacité: Les changements ont pour but d'accroître l'ampleur des opérations du FIDA en adoptant un cadre plus rigoureux pour le choix des pays. Cela suppose une augmentation significative des allocations moyennes à chaque groupe de revenu et un accroissement pouvant aller jusqu'à 20% du nombre de bénéficiaires. Cela améliorera la prestation du FIDA (tout en maintenant la qualité) à un moindre coût par le biais d'une réallocation des ressources.

Efficacité: L'ensemble des changements proposés au modèle opérationnel rendront le FIDA plus efficace. Ils permettront d'utiliser l'effet de levier des partenariats, de la promotion de la mobilisation des ressources nationales, du cofinancement et du financement par le secteur privé pour amplifier l'impact. Ces changements facilitent aussi une adaptabilité systématique des projets pour que l'exécution soit guidée par les résultats plutôt que par des schémas rigides. Enfin, ils permettent la collecte systématique de données et d'éléments factuels sur ce qui fonctionne, afin d'optimiser la qualité depuis la conception du projet jusqu'à son exécution.

Équité: Les changements proposés réaffirment la focalisation du Fonds sur les personnes les plus pauvres et les pays les plus pauvres. Le modèle opérationnel du FIDA accorde la priorité au financement de base pour les PFR et les PRITI, parallèlement au ciblage des bénéficiaires.

Le FIDA coopérera étroitement avec d'autres BMD au processus d'élaboration d'un cadre commun d'optimisation de l'utilisation des ressources et, à l'étape suivante, le **FIDA élaborera et adoptera son propre cadre de pointage pour l'utilisation optimale des ressources**, comprenant un sous-ensemble d'indicateurs du CGR, qui aidera la direction à déterminer et à équilibrer les compromis inhérents à la recherche d'une utilisation optimale des ressources. L'annexe III présente le cadre de pointage et des précisions complémentaires.

VI. Matrice des engagements et mesures contrôlables

112. **La matrice des engagements de FIDA11 et des mesures contrôlables (annexe I) reflète les principaux engagements pris par la direction du FIDA durant la Consultation.** Chacun des engagements est relié à un ensemble de mesures contrôlables qui sont à prendre en vue de leur réalisation. La matrice recense également les indicateurs du CGR qui seront influencés par chacun des engagements. Avec ce format, on dispose d'un cadre de responsabilité mieux intégré que les précédentes matrices des engagements du FIDA, établissant une distinction entre les engagements de niveau supérieur et les mesures contrôlables, et précisant la théorie du changement qui les relie à des indicateurs spécifiques du CGR.

VII. Arrangements concernant l'examen à mi-parcours de FIDA11 et la Consultation sur FIDA12

113. **Examen à mi-parcours de FIDA11.** Un examen à mi-parcours de l'exécution de FIDA11 sera réalisé et ses conclusions présentées à l'une des premières sessions de la Consultation sur FIDA12. Cette session réservera un temps suffisant pour parachever l'ordre du jour des sessions suivantes de la Consultation sur FIDA12.
114. **Choix du président pour FIDA12.** Le président de la Consultation sur FIDA12 sera choisi par le biais d'un processus ouvert qui devra être achevé avant la première session de cette Consultation, en consultation avec le Conseil d'administration.

VIII. Recommandation

115. La Consultation sur FIDA11 recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution joint en annexe X au présent rapport.

Matrice des engagements de FIDA11 et mesures contrôlables

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs du CGR
1. Mobilisation des ressources - Rassembler des moyens de financement pour le développement afin d'optimiser l'impact			
1.1 Accroître les ressources en intégrant l'emprunt au cadre financier du FIDA et en atteignant la cible du programme de prêts et dons de [3,5] milliards d'USD	1. Obtenir les contributions de base, les contributions de compensation au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette et les contributions complémentaires non affectées à FIDA11.	En cours	3.1.1 Pourcentage de contributions annoncées par rapport au niveau cible de FIDA10
	2. Présenter au Conseil d'administration des propositions de prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables et d'emprunts souverains .	En cours	3.1.2 Ratio dette/fonds propres
	3. Mettre en œuvre les mesures agréées dans la feuille de route pour les emprunts sur les marchés des capitaux .	En cours	
1.2 Renforcer le rôle du FIDA en tant que rassembleur de moyens de financement pour le développement afin d'élargir le programme de travail pour le porter à [8,4] milliards d'USD	4. Viser un ratio moyen de cofinancement de 1:1,4 et améliorer le suivi et l'information sur le cofinancement par source et par catégorie de pays.	En cours	3.1.3 Ratio de cofinancement
	5. Renforcer les instruments de collaboration avec le secteur privé et les fondations, avec notamment le développement du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF) , et mieux mesurer l'attraction de l'investissement privé par le FIDA.	En cours	3.3.3 Établissement de partenariats
	6. Actualiser les directives concernant la mobilisation et la gestion des fonds supplémentaires .	T3 2019	
2. Allocation des ressources - Mettre l'accent sur les personnes les plus pauvres et les pays les plus pauvres			
2.1 Optimiser l'allocation de ressources au niveau macro, en faisant en sorte que 90% des contributions de l'aide publique au développement (ADP) soient allouées aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, 50% à l'Afrique, 45% à l'Afrique subsaharienne, et 25-30% aux pays présentant des situations de majeure fragilité	7. Choisir approximativement 80 pays qui recevront des allocations au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) durant FIDA11, sur la base de critères agréés de choix des pays .	T3 2018	3.2.1 Pourcentage des ressources de base alloué aux LIC, LMIC et UMIC
	8. Appliquer la formule révisée du SAFP pour l'allocation des ressources de FIDA11.	T3 2018	3.2.2 Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA)
	9. Présenter un cadre de transition au Conseil d'administration.	T3 2018	
2.2 Accroître la focalisation sur les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables dans chaque pays	10. Réviser les directives opérationnelles du FIDA relatives au ciblage, notamment à propos de la jeunesse .	T2 2019	3.2.3 Pertinence des stratégies de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs du CGR
3. Utilisation des ressources – développer autrement			
3.1 Accroître la capacité d'ouverture vers l'extérieur et faire progresser la décentralisation du FIDA	11. Présenter au Conseil d'administration une proposition d' accélération de la décentralisation du FIDA.	T2 2018	3.6.1 Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays 3.6.2 Pourcentage des projets d'investissement du FIDA (volume) géré par les bureaux de pays du FIDA
	12. Améliorer l' accessibilité, pour les bureaux de pays du FIDA, aux systèmes institutionnels des TIC , y compris les fonctions ressources humaines et finance de PeopleSoft.	T4 2019	
	13. Réviser le cadre de délégation des pouvoirs.	T2 2019	
	14. Mettre en œuvre les procédures révisées de supervision et d'appui à l'exécution.	En cours	
3.2 Renforcer la focalisation, la souplesse et l'agilité dans l'utilisation des ressources	15. Réformer le processus d'examen et d'autorisation des opérations pour qu'il soit plus agile et doté de la souplesse requise pour traiter de façon accélérée les conceptions fondées sur des données concrètes et les projets à faible risque.	T1 2019	3.3.1 Pertinence des stratégies de pays du FIDA 3.4.1 Évaluation globale de la qualité de la conception de projet 3.5.1 Délai entre la note conceptuelle et l'approbation (en mois) 3.5.2 Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois) 3.5.3/4 Ratios de décaissement
	16. Réviser les procédures relatives à la restructuration des projets et à la fourniture de financement additionnel.	T4 2018	
	17. Mise en place du plan d'action sur les décaissements.	En cours	
3.3 Transversaliser les thèmes suivants: nutrition, problématique hommes-femmes, jeunesse et changement climatique	18. Présenter au Conseil d'administration un plan d'action pour la transversalisation de la question de la jeunesse.	T3 2018	2.2.6 Égalité entre les sexes 2.2.9 Environnement et ressources naturelles 2.2.10 Adaptation au changement climatique 2.3.1 Nombre de personnes bénéficiant de services (en millions) (ventilé par sexe et par âge)
	19. Renforcer les cibles du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes (25% des projets devant conduire à une transformation des rapports hommes-femmes) et le Plan d'action en matière de nutrition (50% des projets intégrant la nutrition).	T3 2018	
	20. Élaborer un cadre pour l' intégration horizontale des thèmes d'intégration.	T3 2018	
	21. Présenter au Conseil d'administration une nouvelle stratégie et un nouveau plan d'action sur le changement climatique et l'environnement.	T4 2018	
	22. Rendre compte des progrès réalisés sur les quatre thèmes à transversaliser dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).	T3 2020	

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs du CGR
			2.3.5 Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition 2.3.10 Nombre de personnes bénéficiant de services d'information sur les questions climatiques 2.3.11 Nombre de personnes ayant accès à des technologies de fixation du carbone et de réduction des émissions de gaz à effet de serre (millions)
3.4 Renforcer les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts	23. Présenter au Conseil d'administration une nouvelle stratégie en matière de gestion des savoirs.	T2 2019	3.3.2 Efficacité des stratégies de pays du FIDA 3.3.3 Établissement de partenariats 3.3.4 Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national 3.3.5 Gestion des savoirs
	24. Élaborer un mécanisme de financement de la coopération Sud-Sud et triangulaire.	T4 2018	
3.5 Faire des partenariats stratégiques en matière de financement, de savoir, de plaidoyer et d'influence au niveau mondial la pierre angulaire des opérations du FIDA	25. Planifier de manière stratégique la collaboration avec les partenaires du développement, y compris les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et les institutions financières internationales aux niveaux national, régional, mondial et institutionnel.	En cours	3.1.3 Ratio de cofinancement 3.3.3 Établissement de partenariats
	26. Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour le suivi des activités de partenariat du FIDA, y compris les partenariats avec de multiples parties prenantes.	T4 2019	
	27. Accroître l'investissement dans les communications stratégiques pour améliorer la visibilité de l'action menée par le FIDA à l'appui des populations rurales pauvres et pour sensibiliser davantage à son image de marque.	T4 2021	

<i>Engagements</i>	<i>Mesures contrôlables</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Indicateurs du CGR</i>
3.6 Piloter des produits diversifiés adaptés aux conditions particulières des différents pays	28. Présenter au Conseil d'administration une proposition de Mécanisme d'acompte pour la préparation des projets , comportant un mécanisme pour le renforcement des capacités et la préparation à l'exécution dans les situations de fragilité.	T3 2018	3.3.1 Pertinence des stratégies de pays du FIDA
	29. Explorer les possibilités de piloter des prêts axés sur les résultats , et d'autres produits de prêt et de gestion du risque.	T2 2020	3.5.4 Ratio de décaissement - situations de fragilité seulement (pourcentage)
4. Transformer les ressources en résultats en matière de développement – adopter une culture des résultats et de l'innovation			
4.1 Renforcer la capacité et les systèmes en matière de gestion axée sur les résultats	30. Lancer une initiative de renforcement des capacités nationales de suivi-évaluation (S&E) et piloter un cadre mondial de certification pour les professionnels du S&E.	T1 2019	2.2.1 Résultat global du projet
	31. Introduire le Système de gestion des résultats opérationnels .	T1 2019	
	32. Faire en sorte que la plupart des emprunteurs utilisent régulièrement le Portail clients du FIDA .	T4 2019	3.5.3 Ratio de décaissement
	33. Présenter au Conseil d'administration une Stratégie d'utilisation des TIC pour le développement (ICT4D) .	T2 2019	
4.2 Promouvoir le principe de transparence et d'ouverture	34. Rendre pleinement opérationnel le Plan d'action pour la transparence et l'ouverture , avec notamment la publication de la politique du FIDA en matière de voyages et l'établissement de rapports trimestriels à l' Initiative internationale pour la transparence de l'aide .	T4 2019	
4.3 Améliorer la plateforme de services du FIDA	35. Élaborer un système spécialement adapté pour quantifier le coût total des principaux processus opérationnels	T4 2019	3.7 Efficience institutionnelle
	36. Affiner le lien entre la planification stratégique et la préparation du budget annuel , sur la base des piliers de résultats du Cadre stratégique.	Annuel	3.8 Gestion du personnel
4.4 Examen du Cadre stratégique du FIDA	37. Présenter au Conseil d'administration un examen à mi-parcours du Cadre stratégique 2016-2025.	T2 2021	

Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 – 2019-2021

[À compléter pour la quatrième session]

Cadre de pointage pour l'optimisation des ressources du FIDA

[À compléter pour la quatrième session]

État de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10 (30 juin 2017)

1. Cette annexe rend compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10). La direction du FIDA suit chaque trimestre les progrès accomplis au regard des engagements pris de manière à cerner les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre et à les atténuer. Au 30 juin 2017, 50 (91%) des 55 engagements se déroulent comme prévu et cinq seulement (9%) rencontrent des difficultés minimales auxquelles les départements qui en sont responsables s'emploient à remédier. Les détails figurent dans les tableaux ci-après.

Tableau 1

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

Domaines	Résultats attendus	Exécution conforme (vert)		Conforme avec difficultés minimales (jaune)		Problèmes majeurs (rouge)	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Vision stratégique et rôle du FIDA	1	1	100	-	-	-	-
Efficacité et efficacité opérationnelles	24	23	96	1	4	-	-
Efficacité et efficacité institutionnelles	21	18	86	3	14	-	-
Système de mesure des résultats pour FIDA10	4	4	100	-	-	-	-
Cadre financier	5	4	80	1	20	-	-
Total (pourcentage du total)	55	50	91	5	9	-	-

Tableau 2

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

Axe de travail	Total	Exécution conforme (vert)		Conforme avec difficultés minimales (jaune)		Problèmes majeurs (rouge)	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Cadre stratégique du FIDA 2016-2025	3	3	100	-	-	-	-
Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)	5	4	80	1	20	-	-
Cadre d'emprunt souverain	3	3	100	-	-	-	-
Mise à jour des informations sur la stratégie d'engagement auprès des pays à revenu intermédiaire	2	1	50	1	50	-	-
Total (pourcentage du total)	13	11	85	2	15	-	-

Mise en œuvre des engagements de FIDA10

Autonotation par la division concernée: **Vert = exécution conforme** / **Jaune = conforme avec difficultés minimales** / **Rouge = non conforme**

Tableau 3

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
1. Vision et rôle stratégiques du FIDA				
	Présenter au Conseil d'administration le Cadre stratégique du FIDA pour 2016 et au-delà, prenant en compte le programme pour l'après-2015 et incluant une focalisation systématique sur l'innovation, la gestion des savoirs et la reproduction à plus grande échelle – en particulier par les gouvernements des pays et d'autres IFI – pour améliorer la durabilité des résultats	<ul style="list-style-type: none"> Décembre 2015 	Vert	Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration en février 2016, à la suite de deux séminaires informels tenus par le Conseil en 2015. Le Cadre stratégique intègre les observations formulées par les représentants au cours des séminaires informels, ainsi que celles de parties prenantes internes et externes (organisations paysannes, peuples autochtones, etc.).
2. Efficacité et efficacité opérationnelles				
Innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle	Mettre en œuvre un processus de reproduction à plus grande échelle, fondé sur une série d'outils, de partenariats (y compris avec les IFI), de notes d'orientation et de programmes de formation, plus un nouveau cadre opérationnel, à élaborer et à communiquer au Conseil d'administration pour information	<ul style="list-style-type: none"> Décembre 2015 	Vert	Un nouveau cadre opérationnel sur les résultats de la reproduction à plus grande échelle, ainsi que des notes d'orientation de la reproduction à plus grande échelle dans des domaines thématiques clés et dans différents contextes nationaux, ont été présentés au Conseil d'administration en décembre 2015. Une formation a été dispensée dans le cadre d'ateliers régionaux et des journées d'apprentissage du Département gestion des programmes (PMD), et elle se poursuivra tout au long de la période de FIDA10. Le FIDA joue un rôle pilote dans le domaine du développement agricole et rural, avec une communauté de pratiques comprenant des donateurs, des fondations, des groupes de réflexion, et des spécialistes indépendants en matière de reproduction à plus grande échelle, qui échangent des points de vue sur l'innovation et la reproduction à plus grande échelle de l'impact en matière de développement.
	100% des rapports de conception de projets devront définir une approche en matière d'innovation et de reproduction à plus grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> En cours Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	On trouve aujourd'hui dans 100% des conceptions de projets la définition d'une approche de l'innovation et de la reproduction à plus grande échelle. La reproduction à plus grande échelle fait partie des critères d'examen des prêts et des dons par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et durant le processus d'assurance qualité.
Adaptation au changement climatique	100% des rapports de conception de projets devront transversaliser l'adaptation au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> En cours Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Depuis le début de FIDA10, 100% des COSOP et des notes de stratégie de pays intègrent l'adaptation au changement climatique. Par le biais de l'application systématique de la version révisée des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA (SECAP), chaque nouveau projet d'investissement obtient une note de risque climatique et un appui

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				technique proportionné. L'intégration des aspects climatiques au stade de la conception est constamment suivie, au moyen d'indicateurs relatifs au climat, par le groupe assurance qualité du FIDA (QAG).
	Mettre en œuvre un plan en 10 points pour la transversalisation de l'adaptation au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Des axes de travail ont été lancés pour chacun des dix points et leurs activités font l'objet d'un suivi.
	Continuer à élargir la base de ressources consacrées au financement climat, en mobilisant des ressources supplémentaires auprès de sources traditionnelles et de nouvelles parties prenantes. ECD	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Le FIDA continue à rechercher des financements climat et environnement auprès du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), du Fonds pour les pays les moins avancés (FPMA), du Fonds spécial pour les changements climatiques et le Fonds d'adaptation, et le parachèvement de l'Accord de base du Fonds vert pour le climat est en cours. Une réserve de cinq projets du FEM est en cours d'élaboration (30,8 millions d'USD). Le FIDA a été désigné comme organisme chef de file pour le programme pilote intégré du FEM (FEM-6), qui vise à renforcer la durabilité et la résilience afin d'assurer la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne (115,9 millions d'USD), et qui donne au FIDA les moyens de programmer un financement environnement et climat multilatéral dans huit pays d'Afrique et d'élargir sensiblement le portefeuille du FEM.
	Passer en revue les travaux du FIDA dans le domaine du changement climatique, et notamment de l'ASAP ECD	<ul style="list-style-type: none"> • 2015 	Vert	Un examen externe du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) a été réalisé en 2015 par l'Overseas Development Institute. Dans le cadre du suivi, un document sur la transversalisation des questions climatiques dans les programmes financés par le FIDA a été présenté au Conseil d'administration du FIDA, et des amendements au Fonds fiduciaire de l'ASAP ont été approuvés par le Conseil en décembre 2016. Un projet de note conceptuelle pour une deuxième phase de l'ASAP (ASAP2) a été élaboré, et fait actuellement l'objet d'un examen interne.
Améliorer l'impact sur la nutrition	100% des COSOP devront inclure une évaluation de la situation sur le plan nutritionnel et déterminer si les objectifs stratégiques du COSOP ont un rapport avec l'amélioration de la nutrition	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	100% des nouveaux COSOP approuvés au cours de la période de FIDA10 sont sensibles aux enjeux nutritionnels.
	33% des rapports de conception des projets sont sensibles aux enjeux nutritionnels (et comportent des objectifs, actions et indicateurs explicites en matière de nutrition) PTA	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	La cible a été dépassée en 2016 (46% des nouveaux projets sensibles aux enjeux nutritionnels) et en bonne voie pour 2017 (80% des projets approuvés par le Conseil d'administration en avril 2017 sensibles aux enjeux nutritionnels).

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	Élaborer un Plan d'action relatif à la nutrition, présentant une feuille de route assortie de cibles et d'échéances, décrivant la manière dont le FIDA s'emploiera à intégrer les questions de nutrition, et prévoyant notamment d'expérimenter un indicateur servant à mesurer la diversité alimentaire dans le cadre du SYGRI et d'utiliser les examens à mi-parcours des projets	<ul style="list-style-type: none"> Mi-2015 	Vert	Le plan d'action a été approuvé en 2015 et en est actuellement à sa phase de mise en œuvre. Des indicateurs relatifs à la nutrition ont été intégrés au nouveau cadre du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) aux niveaux des produits et des effets. Le bilan 2017 du portefeuille institutionnel a inclus une analyse des progrès réalisés en matière de transversalisation de la nutrition aux niveaux mondial et régional.
Partenariats public-privé-producteurs (4P)	Définir les bonnes pratiques pour la collaboration à venir avec le secteur privé; élaborer de nouveaux instruments financiers et de nouvelles pratiques commerciales afin de mobiliser dans la durée des cofinancements plus abondants en faisant appel aux investissements privés	<ul style="list-style-type: none"> En cours Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Une <i>Note pratique</i> sur la conception des 4P dans les projets de chaînes de valorisation agricoles et une boîte à outils sur le développement des chaînes de valorisation ont été mis au point et sont en cours de diffusion. Le FIDA et l'Agence néerlandaise de développement international (SNV) préparent actuellement des directives pour la formation de personnes à la promotion de 4P.
	Développer la participation du secteur privé aux projets dans le cadre du mécanisme 4P et du financement des chaînes de valorisation, et en évaluer la viabilité et l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> En cours Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	En 2014, le Conseil d'administration a approuvé un don de 2,3 millions d'USD à la SNV pour appuyer la promotion de 4P dans cinq pays appartenant à différentes régions du portefeuille du FIDA. La Division des politiques et du conseil technique (PTA) a organisé, en décembre 2016, une manifestation pour présenter certains résultats préliminaires de ce don. Un inventaire des projets financés par le FIDA a montré que sur les 139 projets approuvés entre 2012 et avril 2017, 101 (73%) comportaient des éléments d'une approche de l'accès au marché, et que 81 comportaient une participation directe avec le secteur privé. On trouvait, dans la conception de 40 de ces projets, soit une approche à part entière des 4P, soit quelques caractéristiques de cette approche.
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	S'engager à atteindre ou dépasser les 15 indicateurs du plan Nations Unie-SWAP*	<ul style="list-style-type: none"> 2018 	Jaune	En décembre 2016, le FIDA avait atteint ou dépassé 11 des 15 indicateurs. Le FIDA vise à atteindre les indicateurs restants d'ici la fin de 2018.
	Au moins 15% des conceptions de projet visent une véritable transformation dans les rapports entre les sexes (note = 6) et au moins 50% intègrent pleinement la problématique hommes-femmes (note = 5)	<ul style="list-style-type: none"> En cours Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Le FIDA dépasse les objectifs fixés: 25,6% de la valeur des prêts pour des projets d'investissement ont été notés comme induisant une transformation des rapports entre les hommes et les femmes (note 6) et 52% sont parvenus à une pleine intégration de la problématique hommes-femmes (note 5).

*Nations Unies, *Les Nations Unies ont approuvé le Plan d'action historique à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes* (New York: Nations Unies, 2012).

<i>Domaine de réforme</i>	<i>Principaux engagements</i>	<i>Calendrier et date des rapports</i>	<i>Situation</i>	<i>Observations</i>
	Conduire un examen de la mise en œuvre de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	<ul style="list-style-type: none"> • 2015 	Vert	Le rapport de l'examen à mi-parcours concernant la politique du FIDA en matière d'égalité entre les sexes a été soumis au Conseil d'administration en septembre 2016.
	Suivre le pourcentage des dépenses de personnel et du temps consacré par le personnel à la problématique hommes-femmes	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Une méthodologie a été mise au point avec le Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD) durant la préparation du budget ordinaire pour recenser les engagements, en termes de personnel et d'activités, en rapport avec la problématique hommes-femmes, et une section décrivant la méthodologie et les conclusions est incluse dans le document annuel sur le budget présenté aux organes directeurs du FIDA. À l'heure actuelle, 9% des dépenses de personnel, calculées sur la base d'une méthodologie utilisant le temps de travail du personnel et les équivalents temps plein, sont allouées aux activités relatives à la problématique hommes-femmes.
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	Définir, dans la totalité des COSOP, une approche spécifique de la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national qui soit cohérente avec le programme du FIDA dans chaque pays	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	De nouvelles procédures opérationnelles relatives aux stratégies de pays, exigeant que tous les COSOP comprennent une section précisant la stratégie du pays en matière de participation à l'élaboration des politiques, ont été approuvées par le Président en août 2016. Depuis lors, 100% des COSOP présentés au Conseil d'administration définissent leur approche spécifique de la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national. Ces procédures prévoient aussi l'évaluation de la concertation sur les politiques dans l'examen ex post des résultats du COSOP.
Contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale	Définir tous les trois ans, au niveau de l'institution, des priorités en matière de contribution à l'élaboration des politiques à l'échelle internationale et des stratégies concernant les contributions prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Les priorités institutionnelles du FIDA en matière de contribution à l'élaboration des politiques au niveau mondial ont été prises en compte dans le Rapport de la Consultation sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA. En 2015, une Division Engagement mondial et recherche a été créée dans le cadre du Département de la stratégie et de la gestion des savoirs (SKD), puis remplacée au début de 2016 par la Division Engagement mondial, savoirs et stratégie (GKS). Les priorités institutionnelles en matière d'engagement mondial durant FIDA10 ont été formulées sur la base du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et des enseignements tirés des récentes participations, et entérinées par le Comité de gestion des opérations (OMC) en février 2016. En décembre 2016, le Comité exécutif de gestion (EMC) a entériné un document d'orientation au niveau institutionnel visant à poursuivre le renforcement et la rationalisation des activités du FIDA dans ce domaine, par le biais d'un recensement des plateformes clés pour l'engagement du FIDA durant FIDA10, et des alliances et partenariats essentiels à la réalisation du programme d'action du FIDA au niveau mondial.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	Mettre en place des stratégies en matière de publication visant à organiser et faire connaître de manière plus systématique les connaissances et l'expérience du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	SKD, en coopération avec la Division des communications (COM), met en œuvre un programme de publications stratégiques, qui comprend le Rapport sur le développement rural, une nouvelle série d'études, et des publications fondées sur l'analyse de l'expérience du FIDA. Ce programme est fortement axé sur une distribution stratégique, très ciblée. SKD et COM élaborent des outils d'orientation pour le personnel, à partir des directives existantes de COM sur la publication, conformément aux délégations de pouvoirs, qui autorisent les directeurs habilités à approuver les contenus publiés. Outre le lancement de publications stratégiques spécifiques, ces divisions aident l'ensemble du personnel à accentuer l'aspect stratégique de leurs activités de publication afin d'atteindre le public ciblé. Le FIDA surveillera aussi le niveau d'utilisation de ses publications.
Coopération Sud-Sud et triangulaire	Inclure une approche de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans 50% des COSOP	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	De nouvelles procédures opérationnelles relatives aux stratégies de pays – qui exigent que tous les COSOP comportent une section portant sur leur approche de la coopération Sud-Sud et triangulaire – ont été approuvées par le Président en août 2016. Depuis lors, 100% des COSOP présentés au Conseil d'administration définissent une approche en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire. Par ailleurs, GKS fournit, durant la période 2016-2018, une assistance technique à des pays choisis pour lesquels de nouveaux COSOP sont prévus au cours de la période de FIDA10, afin d'intégrer la coopération Sud-Sud et triangulaire à ces programmes de pays de manière plus stratégique et cohérente. Le RIDE 2017 inclut, pour la première fois, une section spécialement consacrée aux activités de coopération Sud-Sud et triangulaire.
Différenciation plus marquée des approches en fonction des pays	Soumettre à l'approbation du Conseil d'administration une stratégie propre à encadrer l'action du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité, en exposant l'avantage comparatif du FIDA et en établissant des liens avec d'autres organismes et des initiatives internationales (comme le programme d'action du Comité de la sécurité alimentaire mondiale), et en prenant en considération les recommandations issues de l'évaluation effectuée par IOE	<ul style="list-style-type: none"> • Décembre 2016 	Vert	La stratégie a été présentée au Comité de l'évaluation en octobre 2016 et au Conseil en décembre 2016. Elle fait fond sur un document d'orientation présenté au Conseil d'administration en avril 2016. Élaborée à partir de multiples consultations internes, elle est en concordance avec les idées et initiatives internationales sur le sujet – émanant notamment de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement (BAfD), du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) et du New Deal pour l'engagement dans les États présentant des situations de fragilité). Elle intègre des recommandations figurant dans l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) réalisée par IOE, ainsi que les commentaires sur le document d'orientation formulés par le Conseil d'administration et le Comité de l'évaluation.
	Élaborer des procédures d'assistance technique remboursable (ATR) et développer l'outil d'ATR de manière à répondre à la demande des États membres	<ul style="list-style-type: none"> • Achevé • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	De nouvelles procédures opérationnelles ont été élaborées et approuvées par EMC en septembre 2016. EMC a entériné la proposition de dresser un bilan de l'application de ces procédures dans un délai de 6 à 12 mois.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	Mettre en œuvre des approches d'intervention diversifiées en fonction des différents contextes nationaux tout en renforçant la coopération Sud-Sud et en suivant la performance dans ce domaine	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Le Fonds a élaboré une stratégie d'intervention dans les États présentant des situations de fragilité, et actualisé la stratégie vis-à-vis des pays à revenu intermédiaire (PRI). Un document sur l'approche holistique suivie par le FIDA pour l'adaptation des opérations au contexte national a été présenté au Conseil d'administration en avril 2017. Par ailleurs, le FIDA a révisé ses procédures relatives aux stratégies de pays pour y inclure une meilleure mesure des résultats et des principaux engagements institutionnels, notamment la coopération Sud-Sud et triangulaire.
	Communiquer au Conseil d'administration des informations actualisées sur la stratégie d'engagement du FIDA auprès des PRI	<ul style="list-style-type: none"> • Avril 2016 	Vert	Il a été décidé, à la session d'avril 2016 du Conseil d'administration, qu'une approche holistique serait adoptée pour aborder les divers thèmes en rapport avec les situations de fragilité, le SAFF, les PRI et la décentralisation. Une vue d'ensemble de cette approche globale a été présentée au Conseil d'administration, pour information, en septembre 2016. Le document final, "Approche holistique du FIDA en matière d'adaptation des opérations au contexte du pays", a été présenté au Conseil d'administration en avril 2017.
	Aider le Conseil d'administration à rechercher et appliquer des moyens d'améliorer le SAFF	<ul style="list-style-type: none"> • 2016 	Vert	La direction a présenté les modifications à la formule du SAFF à la réunion du Groupe de travail sur le SAFF tenue le 23 janvier 2017. Quatre scénarios pour une formule révisée du SAFF ont été présentés à une réunion ultérieure du groupe de travail, le 3 mars 2017. Les membres ont demandé davantage de temps pour l'examen de la formule, également pour tenir compte de la Consultation sur FIDA11. Les questions soulevées ont été abordées dans un document présenté au Conseil en avril et au cours d'un séminaire informel, tenu le 5 avril. Les membres du Conseil d'administration n'étaient pas encore prêts à approuver la proposition et la direction s'est engagée à poursuivre les analyses et les tests. Les résultats en ont été présentés à la septième réunion du groupe de travail sur le SAFF, le 11 juillet 2017. Une version finale sera soumise pour approbation au Conseil d'administration en septembre 2017.

3. Efficacité et efficience institutionnelles

Perfectionner le modèle et les instruments d'exécution des opérations	Viser à obtenir un ratio de cofinancement moyen de 1:1,2; suivre les résultats en la matière et en rendre compte, par source de cofinancement (nationale et internationale, publique et privée) et par type de pays (PRI et pays à faible revenu)	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Actuellement en bonne voie, avec un ratio moyen de 1:1,27 (calculé sur un horizon glissant de 36 mois couvrant tous les projets approuvés au cours de la période 2014-2016). Une ventilation des ratios de cofinancement est présentée dans le RIDE.
---	---	--	------	--

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	Mettre au point une approche opérationnelle pour la mobilisation de cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Durant 2016 et 2017, toutes les divisions régionales ont participé, avec les Banques multilatérales de développement (BMD) régionales, à une approche plus systématique du cofinancement. Les Mémoires d'entente entre le FIDA et certaines des BMD sont en cours de révision – BAfD, Banque islamique de développement.
	Suivre la performance en matière de gestion des savoirs et en rendre compte	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Plusieurs mécanismes existent pour suivre la mise en œuvre de la gestion des savoirs dans les projets, y compris la supervision, les rapports sur l'état d'avancement des projets et dons, ainsi que les rapports d'achèvement de projets. La politique du FIDA en matière de dons accorde une grande importance au fait que les savoirs acquis à l'occasion de ses activités financées par des dons soient systématiquement exploités et diffusés. GKS a élaboré un plan d'action pour la mise en œuvre de la gestion des savoirs durant la période de FIDA10, incluant aussi une méthodologie pour l'évaluation et l'information sur la gestion des savoirs. Ce plan sera parachevé après examen et débat internes.
	Analyser/évaluer la présence dans les pays à la suite de la mise en œuvre de la version actualisée de la stratégie et la politique concernant la présence dans les pays pour la période 2014-2015	<ul style="list-style-type: none"> • 2017 	Vert	Un rapport de situation a été remis, en avril 2016, au Conseil d'administration, sur la présence dans les pays et sur les conclusions et les recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution réalisée par IOE sur l'expérience de décentralisation du FIDA. Un Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA a été élaboré pour la période de FIDA10 et au-delà, et présenté au Conseil en décembre 2016. Il fait l'objet d'un réexamen dans le cadre de l'exercice Excellence opérationnelle pour l'obtention de résultats (OpEx).
	Mettre en place 10 nouveaux bureaux de pays pour en porter le nombre à 50 et renforcer ponctuellement les effectifs dans une perspective stratégique, notamment en détachant des chargés de programme de pays, à budget constant, afin de favoriser l'amélioration de la conception et de l'exécution des projets, de la contribution à l'élaboration des politiques et de l'impact	<ul style="list-style-type: none"> • Fin 2018 • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Les bureaux de pays du FIDA opérationnels sont actuellement au nombre de 40; trois nouveaux bureaux ont été ouverts en 2016 en Chine, en Côte d'Ivoire et au Maroc. Le nouveau Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA, présenté au Conseil d'administration en décembre 2016, porte sur la consolidation et le renforcement des bureaux existants, sur l'ouverture d'un petit nombre de nouveaux bureaux et sur la fermeture de quelques bureaux inutilisés. Avec un personnel de plus en plus déployé à l'échelle mondiale, le développement des capacités et le perfectionnement du personnel (national et international) des bureaux de pays sont des aspects essentiels. Le Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA comprend des dispositions visant à faire en sorte que le personnel ait les capacités techniques et managériales, ainsi que la motivation, nécessaires pour accomplir son travail.
	Poursuivre l'amélioration du système d'assurance qualité, afin d'améliorer la qualité initiale des projets	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre 	Vert	Le groupe assurance qualité (QAG) continue à affiner les processus d'examen des COSOP, des notes conceptuelles et des conceptions de projets. La continuité du processus d'examen et les liens entre le Comité

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
		du RIDE		<p>chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, l'amélioration de la qualité (QE) et l'assurance qualité (QA) ont été renforcés grâce à un effort conjoint avec PTA. Le système d'archivage des données relatives à l'assurance qualité (QUASAR) a été encore élargi pour accueillir la totalité des flux d'activité des projets financés par des prêts et une partie des flux pour les dons et les COSOP. D'ici la fin de 2017, le QUASAR sera utilisé pour la totalité des processus d'examen des COSOP, des prêts et des dons, ce qui renforcera les liens entre les trois stades de la conception des projets: notes conceptuelles au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, conception complète à la QE et examen final à la QA. Pour ce qui concerne les dons, la nouvelle Politique en matière de dons et ses procédures sont intégralement mises en œuvre. QA encourage systématiquement une sélection concurrentielle des bénéficiaires des dons, une attention accrue à la gestion des savoirs, et la collaboration entre les divisions.</p> <p>QAG progresse dans son programme de gestion des savoirs, sur la base des enseignements tirés du processus d'examen de la qualité. Le programme encouragera l'apprentissage et le partage des savoirs avec d'autres organismes internationaux de développement. Les premiers produits en voie de parachèvement sont des examens stratégiques de partenariats entre le FIDA et trois des plus fréquents bénéficiaires de dons.</p>
	Soumettre à l'approbation du Conseil d'administration une nouvelle politique en matière de dons à mettre en œuvre au cours de la période couverte par FIDA10	<ul style="list-style-type: none"> • Avril 2015 	Vert	La Politique révisée du FIDA en matière de financement sous forme de dons a été approuvée par le Conseil d'administration en avril 2015. En janvier 2016, la politique et les procédures étaient intégralement mises en œuvre.
	Réviser la Stratégie du FIDA en matière de partenariat et en prolonger l'application au cours de la période couverte par FIDA10; assurer une formation en matière d'établissement de partenariats, mettre en œuvre les outils élaborés au titre de cette stratégie et intégrer le développement des partenariats dans les processus opérationnels de base	<ul style="list-style-type: none"> • Fin 2018 • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Le mandat du groupe de travail technique interdépartemental sur la stratégie en matière de partenariat a été prolongé sur la période couverte par FIDA10, sous la supervision de l'OMC. Un examen de la stratégie durant FIDA9 et du programme de travail pour FIDA10 ont été passés en revue par OMC en juillet 2016 et la programmation du travail annuel et le compte rendu des progrès sont maintenant en place (le rapport d'activité juillet 2016-juin 2017 a été examiné par OMC en juillet 2017). Quatre sessions de formation se sont déroulées en 2016 et ont touché plus de cent membres du personnel du FIDA. En 2017, l'établissement des partenariats sera intégré au programme pédagogique de l'Académie des opérations. La synthèse d'évaluation concernant les partenariats réalisée par IOE, qui doit être achevée d'ici novembre 2017, formulera des recommandations. Un examen initial des étapes du cycle des projets a été entrepris pour déterminer comment améliorer le suivi et le compte rendu.

<i>Domaine de réforme</i>	<i>Principaux engagements</i>	<i>Calendrier et date des rapports</i>	<i>Situation</i>	<i>Observations</i>
Renforcement des capacités en matière de gestion financière et d'évaluation des risques	Utiliser un système adapté afin de mesurer la totalité des coûts des principaux processus opératoires grâce à une affectation plus précise des dépenses de personnel aux activités auxquelles elles se rattachent	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Pour FIDA10, un groupe de travail interdépartemental a achevé son travail sur la transition depuis les groupes vers les piliers de résultats stratégiques; la conclusion en a été présentée au Comité d'Audit. Cela permettra de déterminer le coût de produits institutionnels soigneusement définis, aujourd'hui utilisés dans la préparation du budget 2018. La collecte de données est en cours afin d'affiner davantage, à l'avenir, les cycles de préparation du budget sur la base des produits institutionnels définis par le groupe de travail interdépartemental.
	Renforcer les capacités de gestion financière et les processus de contrôle du FIDA, en prenant en considération le Cadre d'emprunt souverain. En particulier, déterminer des modalités permettant d'améliorer la gestion des risques, la prévision des flux de trésorerie et l'administration des fonds supplémentaires de manière à relever les nouveaux défis qui découlent de la montée en puissance du modèle de mobilisation de ressources associant plusieurs modalités que le FIDA est résolu à appliquer	<ul style="list-style-type: none"> • Fin 2015 • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	<p>Les postes de responsable de la gestion des risques et de la conformité et de responsable de la liquidité de la trésorerie ont été pourvus. Le Comité consultatif pour les questions financières et de placements l'ayant approuvé, un accord a été signé entre le FIDA et la Banque mondiale pour permettre au Fonds d'avoir accès au Programme de services de conseil et de gestion des réserves pour la gestion d'une partie de ses ressources provenant de fonds supplémentaires. Une restructuration du modèle financier du FIDA a été menée à terme, avec l'appui de consultants externes, pour intégrer l'emprunt dans les projections financières à long terme.</p> <p>Pour renforcer le Département des opérations financières (FOD), la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) a été scindée en deux nouvelles divisions: i) la Division de la comptabilité et du Contrôleur ; et ii) la Division des services de gestion financière (FMD). La nouvelle structure de FOD permettra au département de faire face aux futurs défis et de tirer parti des possibilités offertes par l'évolution du modèle financier du FIDA. La nouvelle structure permettra également à FOD de devenir un partenaire financier plus solide et plus stratégique pour les départements et les divisions du FIDA, et en particulier PMD.</p> <p>L'installation de FLEXCUBE et de l'entrepôt de données améliore les capacités des systèmes et facilite l'établissement de rapports ainsi qu'un contrôle efficace des données relatives aux prêts et dons et aux contributions (suivi des reconstitutions et des fonds supplémentaires).</p> <p>Le FIDA est la première organisation des Nations Unies à faire l'objet d'une évaluation positive au regard de chacun des sept piliers exigés au titre des procédures d'évaluation des piliers de la Commission européenne. Cette reconnaissance permet à l'Union européenne d'accorder un plus haut degré de fiabilité aux procédures du FIDA, à ses audits de projet et à ses audits externes. Le FIDA se félicite aussi de la possibilité de nouvelles formes de</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	Superviser la gestion financière du FIDA, notamment la décentralisation des fonctions financières vers les bureaux de pays et le contrôle de la gestion financière des projets, et faire en sorte que des ressources suffisantes soient affectées dans le cadre du processus budgétaire pour assurer un contrôle financier rigoureux	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Jaune	<p>financement, y compris les produits mixtes, compte tenu de l'évaluation portant sur ses instruments financiers.</p> <p>Le nouveau Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. Un système de TI sera mis au point pour appuyer ce processus. L'Unité d'appui sur le terrain collaborera avec BOD et FOD en vue de poursuivre la délégation des fonctions budgétaires aux bureaux de pays, conformément à la stratégie de décentralisation du FIDA. Un projet pilote conduit dans la région Asie et Pacifique (APR) progresse, et la possibilité de choisir une deuxième région est en cours d'examen. En outre, une analyse de la charge de travail a été réalisée conjointement par BOD et PMD pour déterminer si les bureaux de pays sont prêts à une décentralisation plus poussée et établir quel serait le juste équilibre des fonctions entre le siège et les bureaux de pays. Les conclusions apporteront des informations utiles au thème et à l'axe de travail concernant la décentralisation dans le cadre de l'exercice OpEx.</p> <p>Le réaligement de FOD, la création de FMD, le transfert du contrôle financier de PMD à FOD, et l'accréditation de consultants ont réalisé de bons progrès; leur déploiement bénéficie du soutien de BOD et de la Division des Ressources humaines (HRD).</p>
Gestion dynamique des ressources humaines	Améliorer l'équilibre entre les sexes, en particulier au niveau P-5 et aux grades supérieurs, et continuer à opérer les recrutements de manière à assurer une répartition géographique équitable	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Jaune	<p>Au sein des Nations Unies, le FIDA soutient bien la comparaison avec les autres organismes des Nations Unies s'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes aux grades P-1 à P-4, mais tombe sous la moyenne aux niveaux P-5 à D-2. Un plan d'action pour l'égalité hommes-femmes au FIDA appuiera les engagements du FIDA au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Le plan proposé met l'accent sur les mesures à prendre pour accroître le nombre de femmes qualifiées posant leur candidature à des postes au FIDA, spécialement aux grades P-5 et au-dessus, et sur les initiatives en matière de formation et d'enseignement dont le but est de parvenir, au plan interne, à un niveau accru de sensibilisation à la problématique hommes-femmes, et de renforcer les programmes déjà en place pour la direction et le personnel. Les aspects relatifs à la parité hommes-femmes et à la diversité ont été intégrés dans les politiques des ressources humaines et dans le cadre de compétences du FIDA. Les exigences en matière d'égalité entre les sexes et de diversité ont été introduites dans les processus de recrutement par voie concurrentielle au stade de la liste restreinte.</p> <p>Le Conseil des nominations et des promotions examine chaque recommandation du panel menant les entretiens, en vue de vérifier que les politiques en matière d'équilibre hommes-femmes et de diversité</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>géographique sont respectées.</p> <p>Des stages de sensibilisation aux notions de parité entre les sexes et des programmes de perfectionnement des cadres sont organisés à l'intention du personnel et des responsables. Les programmes dédiés de formation et de certification destinés aux membres des jurys de sélection, et portant sur les compétences en matière de techniques d'entretien, comprennent des éléments relatifs aux techniques d'interview sensibles à la problématique hommes-femmes. Des questions portant spécifiquement sur la problématique hommes-femmes ont été introduites dans les questionnaires utilisés pour les interviews.</p> <p>En 2016, le FIDA a lancé son premier cadre d'évolution des carrières, assorti d'un guide, dans lequel il est fait spécifiquement référence à l'évolution des carrières des femmes. HRD met actuellement au point un "programme destiné aux dirigeants émergents" qui appuiera l'établissement d'une réserve de talents et la planification de la succession pour les postes de grade P-5 et au-dessus.</p>
	Poursuivre la révision de la politique en matière de ressources humaines et la rationalisation des systèmes afin d'assurer une efficacité et une efficience optimales	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	<p>L'examen de la politique des ressources humaines (RH), eu égard aux changements dans les conditions de service des membres du cadre organique et des fonctionnaires de rang supérieur, conformément à la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies, est achevé. Suivant le calendrier recommandé par l'Assemblée générale, une première phase, portant sur le rapatriement, la réinstallation et les indemnités de terrain est entrée en vigueur au 1er juillet 2016; une deuxième tranche, concernant l'adoption d'un barème unifié pour les traitements et indemnités a été mise en œuvre le 1er janvier 2017; les autres changements, relatifs aux allocations d'éducation (applicables aux demandes d'avances pour l'année scolaire en cours au 1er janvier 2018) ont été mis en œuvre par le biais d'une circulaire d'information. Les changements connexes au chapitre III des Procédures d'application du règlement du personnel entrèrent en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2018.</p> <p>De vastes campagnes d'information se poursuivent afin de communiquer les nouvelles dispositions à toutes les parties prenantes, tant au siège du FIDA que dans les bureaux de pays. Le travail d'amélioration de la présentation et de l'accessibilité des Procédures d'application du règlement du personnel est également achevé.</p> <p>La mise en œuvre des décisions de l'Assemblée générale a entraîné une profonde modification des systèmes informatiques de RH et a donné à HRD l'occasion d'entreprendre un examen détaillé des pratiques de RH visant à</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>automatiser et intégrer les différents modules disponibles en ligne. Les fonctionnalités développées comprennent un portail d'applications en ligne, un système de recrutement intégré, des modules en libre-service permettant aux membres du cadre organique de solliciter des allocations d'éducation et des congés dans les foyers, des flux de travail automatisés pour la paye permettant de calculer et de verser les indemnités de réinstallation, les indemnités de terrain et les prestations de fin de contrat. Le travail sur la première phase de l'amélioration du système utilisé pour l'administration des consultants est également achevé. Le nouveau système exécute les contrôles automatisés d'admissibilité qui avaient fait l'objet, par le passé, de points de préoccupation exprimés dans les audits, comme la nationalité, les interruptions de service et le nombre de jours de travail admissibles. Le nouveau système est conforme à la politique actuelle des ressources humaines en matière de recrutement de consultants et comprend des opérations automatisées pour l'approbation des exceptions à la politique, conformément au système en vigueur de délégation de pouvoir. HRD a également mis en œuvre un nouveau système offrant une interface avec la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour l'échange automatisé et en temps réel de données et d'informations. Département des services institutionnels (CSD).</p>
	<p>Améliorer la politique de ressources humaines et le soutien apporté en matière de renforcement de la présence dans les pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	<p>Vert</p>	<p>La révision, en cours, des politiques et systèmes est axée sur les bureaux de pays. Mobilité: CSD vient d'achever une évaluation indépendante sur l'exercice pilote de mobilité conduit au sein de PMD. L'objectif est toujours de construire un processus de mobilité fonctionnelle et géographique efficacement géré, compatible avec le plan de décentralisation du FIDA et tenant compte de l'évolution des besoins du Fonds par suite du renforcement de la présence dans les pays. Beaucoup d'opportunités de mobilité innovantes sont offertes au personnel des bureaux de pays du FIDA pour lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances ainsi que de l'expérience dans différents départements, fonctions et affectations.</p> <p>Un examen approfondi est en cours au sujet de la décentralisation des questions de RH dans les bureaux de pays, et une proposition y afférente est à l'étude. Perspectives de carrière: Le Programme pilote de développement des attributions s'inscrit dans le cadre des efforts du FIDA pour renforcer les perspectives de carrière de ses fonctionnaires recrutés au niveau national. Depuis le début du programme, cinq membres du personnel national du cadre organique (NPO) ont profité de cette possibilité, et le Cadre d'évolution des carrières lancé par HRD pour orienter le personnel dans son évolution professionnelle est aussi</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>pleinement opérationnel.</p> <p>Formation: la formation du personnel des bureaux de pays demeure une priorité. Des sessions de formation en face à face continuent d'être dispensées dans les bureaux de pays sur divers aspects, tels que: le stress et la gestion des conflits, le développement de l'esprit d'équipe, la gestion d'équipes restreintes et isolées, les techniques d'entretien et de présentation, et les interventions orales non préparées. La récente révision des services de formation linguistique dispensée au siège du FIDA s'est concentrée sur l'accroissement de l'offre à l'intention du personnel des bureaux de pays; celui-ci pourra ainsi bénéficier de cours de langue à distance et virtuels proposés par une grande société de formation linguistique professionnelle. Le résultat sera examiné et adapté pour améliorer en permanence l'aspect de la formation dans un contexte de plus en plus décentralisé. Les stages de coaching, permettant d'obtenir la Certification de la Fédération internationale de coaching, ont été introduits avec un vif succès et suivis par un grand nombre de membres du personnel et de gestionnaires désireux d'approfondir leur savoir et leurs compétences. La formation institutionnelle de HRD appuie l'Académie des opérations du FIDA en offrant un stage de "formation des formateurs" qui permet à des collègues du FIDA d'animer des stages dans leurs domaines de compétence en rapport avec les programmes et les opérations.</p>
	Renforcer la planification stratégique pour le personnel en poursuivant notamment le remplacement des consultants par du personnel technique	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Recruté en janvier 2017 avec un contrat de durée déterminée, un spécialiste principal expérimenté des questions organisationnelles a dirigé l'exercice 2018 de planification stratégique pour le personnel (SWP) et veillera à son renforcement permanent. Un examen fonctionnel du plan stratégique pour le personnel et des capacités de développement organisationnel au FIDA a été mené à bien; les éléments nécessaires à son renforcement et à sa mise en œuvre proposée ont été recensés dans le cadre du SWP 2017. En outre, le plan d'action faisant suite au sondage mondial du personnel a recommandé la création d'un groupe de travail chargé d'étudier les moyens d'améliorer le SWP.
Mise à niveau des systèmes de TIC	Perfectionner les systèmes de TIC pour favoriser la simplification des processus opératoires	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	<p>La Division des technologies de l'information et des communications (ICT) continue d'appuyer et d'orienter les initiatives visant à rationaliser les processus du Fonds.</p> <p>En 2016, ICT a achevé le déploiement de solutions améliorées dans 39 bureaux de pays, afin que le personnel puisse travailler en toute sécurité et efficacité quelle que soit son affectation. ICT a aussi déployé une solution de gestion des appareils mobiles qui permet au personnel de maintenir sa productivité de façon sécurisée sur des appareils mobiles. Deux</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>importantes initiatives en cours, et en bonne voie d'achèvement, au niveau institutionnel vont considérablement rationaliser les processus institutionnels. La première de ces initiatives, le Système de gestion des résultats opérationnels, permettra au FIDA de se mettre au diapason des autres banques multilatérales de développement tout en réalisant des gains d'efficience, par exemple en automatisant la collecte des résultats en temps réel à partir de n'importe quel site et en rationalisant le compte rendu des résultats. La seconde initiative, le Portail clients du FIDA (PCF) lancé fin 2016, fournit à ses emprunteurs et bénéficiaires une prestation de services de meilleure qualité, une réduction des délais au sein du cycle des projets, une meilleure visibilité des données ainsi qu'un accès plus aisé à celles-ci, tout en raccourcissant les délais de décaissement des prêts et dons, en améliorant la gestion des processus afférents aux prêts et dons et en jouant le rôle d'interface pour une grande partie des transactions entre le FIDA et ses partenaires externes.</p> <p>La mise en œuvre du nouveau Portail clients du FIDA procure aussi un important avantage stratégique au FIDA, qui cherche à être considéré comme le partenaire de choix en matière de financement du développement</p>
Amélioration des systèmes de passation des marchés, de gestion des installations et de gestion des voyages	Appliquer les directives révisées en matière de passation des marchés et de contrats institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Des directives révisées concernant les contrats institutionnels ont été publiées en 2013 et des directives révisées pour la passation des marchés, en 2015. Les contrats institutionnels font l'objet d'un suivi régulier visant à contrôler leur conformité avec les directives en la matière. Le pouvoir de passation des marchés d'un montant peu élevé (<10 000 EUR) a été délégué aux directeurs de division, et l'usage qui en est fait est surveillé attentivement. La Division des services administratifs (ADM) a aussi testé une sous-délégation de pouvoirs pour la passation des marchés d'un montant peu élevé au sein de la Division APR (plateforme régionale au Viet Nam), dans le cadre du projet pilote sur la gestion décentralisée du budget. Les résultats de ce projet pilote sont en cours d'analyse. ADM explore maintenant, avec d'autres parties prenantes, la sous-délégation du pouvoir de passation des marchés d'un montant peu élevé à certains autres bureaux de pays.
	Renouveler la certification "écoconstruction" LEED en obtenant au minimum le niveau "or"	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Le FIDA a obtenu en 2015 le niveau de certification Platine du programme Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), niveau le plus élevé dans la catégorie "Bâtiments existants". Le FIDA est la première organisation des Nations Unies à obtenir ce niveau de certification. ADM continuera de vérifier que le FIDA reste en conformité avec ce certificat, notamment en alignant et en intégrant les exigences LEED et écologiques dans les contrats passés avec les fournisseurs, afin d'anticiper une

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				éventuelle recertification en 2020. Des réunions sur le programme LEED et les exigences écologiques se tiennent chaque mois à l'appui de ce processus. En outre, le FIDA a accueilli, en 2016, la réunion annuelle du Groupe des Nations Unies chargé des questions relatives à la gestion de la viabilité écologique, et en mai 2017 celle du réseau interagences des gestionnaires des installations. Le FIDA a compensé, depuis 2014, ses émissions inévitables et obtenu le statut de "neutralité climatique" à la vingt et unième session de la Conférence des parties (COP21) à la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.
	Améliorer le système de gestion des voyages en rationalisant les procédures	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Le système de gestion des voyages a été amélioré, et de nouveaux gains d'efficacité (lien automatisé entre les modules voyages et paye, par exemple) ont été introduits. Le système amélioré a été mis en œuvre au cours de l'année 2016 en utilisant le budget d'investissement. En outre, une billetterie décentralisée a été mise en place en Amérique latine et dans les Caraïbes (État plurinational de Bolivie, Brésil, Guatemala et Pérou), en Afrique orientale et australe (Éthiopie, Kenya, Mozambique, République-Unie de Tanzanie et Zambie), et en Afrique de l'Ouest et du Centre (Ghana). La mise en œuvre doit se poursuivre dans d'autres bureaux de pays.
Gouvernance	Épauler le Groupe de travail inter-Consultation, composé de membres issus de toutes les listes, chargé d'examiner la question de la gouvernance et de rendre compte, à la quarantième session du Conseil des gouverneurs, en 2017, des résultats de ses délibérations et des recommandations formulées à ce sujet	<ul style="list-style-type: none"> • 2017 • Communication périodique au Conseil d'administration 	Vert	Le Groupe de travail ad hoc sur la gouvernance (WGG) a été créé en février 2015. Il a tenu neuf réunions formelles ainsi que plusieurs réunions informelles et consultations avec les Listes et avec la direction du FIDA. Le WGG a examiné plusieurs propositions concernant le système des Listes et des questions en rapport avec les reconstitutions des ressources du FIDA. Un consensus a été trouvé sur certaines questions relatives aux reconstitutions, et quelques directives concernant les définitions des Listes ont été approuvées. Le WGG a parachevé son rapport, qu'il a présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. À sa quarantième session, en février 2017, le Conseil des gouverneurs a examiné le rapport final et adopté la résolution qu'il contenait.
Efficiences administrative	Améliorer le ratio du programme de prêts et dons rapporté aux dépenses administratives effectives en le portant à 8,2 d'ici à 2018 et poursuivre les efforts entrepris pour améliorer l'efficacité du modèle opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Jaune	Comme convenu avec le Conseil d'administration, le FIDA surveillera différents ratios d'efficacité des dépenses administratives vis-à-vis du Programme de prêts et dons (PPD) et du programme de travail, ainsi que du portefeuille géré par dollar dépensé, pour obtenir une vision globale plus complète. Les ratios d'efficacité, qui rendent compte du coût global de gestion du portefeuille, présentent une importance particulière compte tenu des ressources significatives consacrées à la supervision des projets – une conclusion qui commence à se dégager du travail en cours sur l'évolution vers des piliers de résultats. Suite à l'examen du Cadre de mesure des

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>résultats de FIDA10, on continuera de suivre les indicateurs d'efficacité de niveau 5 et d'explorer des mesures supplémentaires pour l'avenir, dans le contexte des piliers du Cadre stratégique.</p> <p>Un objectif global d'un PPD de 3,2 milliards d'USD a été fixé pour FIDA10, et de 1,5 milliard d'USD pour 2017, dans le contexte d'une hausse minimale du projet de budget pour 2017. Dans le contexte de l'aperçu général du budget 2018, on a examiné les incidences budgétaires supplémentaires liées au financement des Activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats du FIDA (OpEx); pré-alimentation des dépenses liées à la décentralisation et des coûts en rapport avec l'augmentation du PPD au cours de la période de FIDA11. Cela pourrait avoir un léger effet négatif sur les ratios d'efficacité à court terme, mais aboutira à des améliorations significatives à moyen terme.</p>

4. Système de mesure des résultats pour FIDA10

	Rendre compte au Conseil d'administration des résultats obtenus au regard des indicateurs de performance et des cibles du Cadre de mesure des résultats arrêté pour FIDA10, notamment en assurant le suivi des progrès enregistrés en matière de reproduction à plus grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> En cours Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	La performance au regard des indicateurs du Cadre de mesure des résultats et des engagements de la reconstitution est communiquée chaque année au Conseil d'administration par le biais du RIDE; il en est aussi rendu compte dans les rapports trimestriels sur la performance institutionnelle présentés à OMC et EMC.
	Décider avec le Conseil d'administration toute mise à jour éventuelle du cadre de mesure des résultats, sur la base des résultats de FIDA9, des conclusions de l'examen à mi-parcours de la problématique hommes-femmes, d'autres conclusions issues d'évaluations, et du cadre des Objectifs de développement durable approuvé	<ul style="list-style-type: none"> Fin 2015 	Vert	Une version révisée du Cadre de mesure des résultats de FIDA10 a été élaborée et approuvée par le Conseil en décembre 2016, améliorant son alignement sur les Objectifs de développement durable (ODD).
	Mettre en œuvre une stratégie d'évaluation de l'impact diversifiée comprenant des évaluations ex post de l'impact rigoureuses (au moins 9), des essais comparatifs aléatoires et synthèses de données, et des méta-études	<ul style="list-style-type: none"> En cours Annuellement dans le cadre du RIDE 	Vert	Le Cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement (DEF) contient une stratégie fondée sur les enseignements tirés de l'Initiative d'évaluation de l'impact (IAI) pour FIDA9. Un rapport de situation sur la mise en œuvre du DEF sera présenté en octobre 2017 à la Consultation sur FIDA11.
	Donner au Conseil d'administration des informations actualisées sur la méthode employée pour estimer le nombre de personnes libérées de la pauvreté, et lui préciser le nombre d'évaluations d'impact à effectuer	<ul style="list-style-type: none"> Automne 2015 	Vert	Le rapport de synthèse des enseignements tirés de l'IAI/FIDA9 a été présenté au Conseil d'administration en avril 2016; il comprenait des recommandations générales au sujet de FIDA10. Des recommandations spécifiques ont été incluses dans le DEF du FIDA. En outre, l'approche

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	durant la période couverte par FIDA10			suivie dans le cadre de l'IAI pour la mesure de l'impact a été intégrée au Cadre de mesure des résultats révisé, et des cibles ont été définies pour les nouveaux indicateurs d'impact, qui ont été présentés oralement au Conseil d'administration en décembre 2016.

5. Cadre financier

Perspectives de financement à envisager pour le FIDA	Soumettre le Cadre d'emprunt souverain à l'examen du Comité d'audit, puis le présenter pour approbation au Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Avril 2015 	Vert	Le Cadre d'emprunt souverain a été examiné par le Comité d'audit, et approuvé par le Conseil d'administration en avril 2015.
	Mobiliser des contributions complémentaires non affectées, obtenir des fonds supplémentaires, élaborer une approche plus stratégique et plus ciblée en matière de cofinancement et, une fois le Cadre d'emprunt souverain approuvé, chercher à emprunter auprès d'États souverains et d'institutions à financement public, et étudier la possibilité d'emprunter sur les marchés	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • Annuellement dans le cadre du RIDE 	Jaune	Un document sur l'intégration des questions climatiques et sur l'utilisation des contributions complémentaires non affectées a été soumis au Conseil d'administration en septembre 2016. En 2016, des nouveaux fonds supplémentaires ont été mobilisés, d'un montant de 95,3 millions d'USD, et 101,1 millions d'USD ont été reçu au titre d'accords en cours. Un autre document portant sur la modification du Fonds fiduciaire de l'ASAP a été soumis au Conseil en septembre 2016, puis présenté à nouveau en décembre 2016 après ajustement du cadre de résultats. Le premier examen du Cadre d'emprunt souverain a été présenté au Comité d'audit et au Conseil d'administration en septembre 2016. La direction a également présenté une mise à jour orale sur l'étape franchie vers l'emprunt sur les marchés. Les divisions régionales ont élaboré une approche plus stratégique du cofinancement avec des BMD comme la BAfD, la Banque asiatique de développement (BASD), la Banque de développement de l'Amérique latine (CAF), la Banque interaméricaine de développement et la Banque islamique de développement.
	Veiller à ce que les financements complémentaires non affectés correspondent rigoureusement aux domaines de priorité d'intérêt stratégique du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Fin 2015 	Vert	Les domaines thématiques agréés dans lesquels seront utilisées les contributions complémentaires non affectées durant FIDA10 (et les montants promis) sont les suivants: intégration des questions climatiques (92 millions d'USD), 4P (aucune contribution), nutrition (3 millions d'USD) et coopération Sud-Sud et triangulaire (5 millions d'USD [à confirmer]).
	Veiller à ce que les emprunts auprès d'entités souveraines soient conformes aux priorités du FIDA et au Cadre d'emprunt souverain	<ul style="list-style-type: none"> • Fin 2015 	Vert	L'Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain a été mise sur pied pour prendre contact avec des prêteurs potentiels et mener les négociations subséquentes, et les membres de l'équipe se rencontrent régulièrement. Le mandat de l'équipe spéciale contient des indications précises sur la manière de s'engager dans des emprunts souverains dans le cadre du Cadre d'emprunt souverain, sur la nécessité de tenir EMC, le Comité d'audit et le Conseil d'administration informés de ses activités, et sur la manière de solliciter l'autorisation de négocier un prêt souverain.

<i>Domaine de réforme</i>	<i>Principaux engagements</i>	<i>Calendrier et date des rapports</i>	<i>Situation</i>	<i>Observations</i>
	Fournir au Conseil d'administration des informations actualisées sur la recherche d'entités souveraines susceptibles de prêter des fonds et sur les négociations avec les prêteurs potentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Décembre 2015 	Vert	<p>Un premier examen du Cadre d'emprunt a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2016. L'Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain a supervisé les entretiens avec les prêteurs potentiels, puis les négociations relatives aux emprunts. Elle fournit également à EMC des mises à jour périodiques sur les prêteurs potentiels et sollicite l'approbation d'EMC avant d'entreprendre des négociations.</p> <p>En septembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé l'accès au solde de 100 millions d'EUR disponible au titre de la facilité de KfW. Le troisième et dernier accord individuel de prêt, d'un montant de 100 millions d'EUR, a été signé le 9 décembre 2016.</p> <p>En décembre 2016, le Conseil d'administration a autorisé la direction à négocier les modalités et conditions d'un prêt de 200 millions d'EUR qui sera octroyé par l'Agence Française de Développement (AFD) à l'appui du PPD de FIDA10. L'accord a été signé le 13 mars 2017 avec l'AFD et sera communiqué au Conseil pour information.</p>

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

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

Tableau 4

Axe de travail	Jalon	Calendrier et date des rapports	Situation* *****	Observations
Cadre stratégique du FIDA 2016-2025	• Séminaire informel avec le Conseil d'administration	• Printemps 2015	Vert	Deux séminaires informels du Conseil d'administration sur le Cadre stratégique ont eu lieu en 2015 (le 30 juin et le 7 octobre).
	• Séminaire à l'intention du Conseil d'administration, avec la participation d'agences des Nations Unies et de BMD, sur les orientations en fonction des pays et les axes thématiques	• Automne 2015	Vert	Séminaire informel prévu.
	• Soumission du Cadre stratégique au Conseil d'administration	• Décembre 2015	Vert	Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration en février 2016.
Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)	• Réunion du Groupe de travail sur le SAFP concernant le programme 2015	• Début 2015	Vert	Réunion tenue le 16 juillet 2015.
	• IOE présente le document d'orientation au Comité de l'évaluation pour l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur le SAFP	• Mars 2015	Vert	L'ENI sur le SAFP a été présentée au Comité de l'évaluation en mars, et le document d'orientation a, depuis, été finalisé et publié sur la page IOE du site web du FIDA.
	• Le Groupe de travail sur le SAFP présente un rapport de situation annuel au Conseil d'administration	• Décembre 2015	Vert	Inclus dans le rapport annuel de situation sur le SAFP présenté au Conseil d'administration.
	• Présentation au Conseil d'administration de l'ENI d'IOE sur le SAFP	• Avril 2016	Vert	Le rapport final a été présenté au Comité de l'évaluation en mars 2016, puis au Conseil d'administration en avril 2016, avec la réponse de la direction du FIDA.
	• Sur la base des conclusions d'IOE, examen du SAFP et soumission d'éventuelles recommandations au Conseil d'administration	• Décembre 2016	Jaune	Durant la phase II de l'examen du SAFP, qui a débuté en janvier 2017, la direction a tenu trois réunions avec le Groupe de travail sur le SAFP (janvier, mars, juillet) et a organisé un séminaire informel sur cette question. La direction a également présenté une formule révisée à la session d'avril du Conseil d'administration. À cette session, les représentants ont demandé à la direction de poursuivre sa concertation avec le Groupe de travail sur le SAFP pour faire en sorte que la formule proposée mette davantage l'accent sur la pauvreté. À la réunion de juillet du Groupe de travail, la direction a

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

Axe de travail	Jalon	Calendrier et date des rapports	Situation* *****	Observations
				présenté quatre nouvelles options conformes à cette demande, et proposé que l'une d'entre elles soit recommandée pour approbation par le Conseil d'administration à sa session de septembre. (Actualisation: les améliorations apportées à la formule du SAFP ont été approuvées par le Conseil d'administration du FIDA à sa cent vingt et unième session. Voir EB 2017/121/R.2)
Cadre d'emprunt souverain	<ul style="list-style-type: none"> Décision du Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> Avril 2015 	Vert	Le Conseil d'administration a approuvé le Cadre d'emprunt le 23 avril 2015. Un examen de ce cadre a été soumis au Comité d'audit et au Conseil d'administration en septembre 2016.
	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de situation au Conseil d'administration sur l'identification et la négociation en matière d'emprunts souverains 	<ul style="list-style-type: none"> Décembre 2015 	Vert	Le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation, au cours de FIDA10, de la tranche de 100 millions d'EUR des fonds de la KfW. Le Conseil a été informé en décembre 2016 et a autorisé la négociation d'un accord avec l'AFD pour un prêt souverain d'un montant de 200 millions d'EUR pour appuyer le PPD de FIDA10.
	<ul style="list-style-type: none"> Approbation de nouveaux emprunts souverains 	<ul style="list-style-type: none"> FIDA10 	Vert	L'Équipe spéciale de haut niveau sur l'emprunt souverain a été mise sur pied pour orienter la direction dans la formulation de réponses à des sollicitations de prêteurs potentiels. Cette équipe aura la responsabilité de mener les négociations d'emprunt. Un prêt de l'AFD a été négocié et signé le 13 mars 2017, pour un montant de 200 millions d'EUR pour appuyer le PPD de FIDA10.
Information actualisée dans la stratégie concernant les MIC	<ul style="list-style-type: none"> Séminaire informel du Conseil d'administration sur l'aperçu annoté 	<ul style="list-style-type: none"> Juin 2015 	Jaune	Il a été décidé de suspendre l'organisation de ce séminaire.
	<ul style="list-style-type: none"> Soumission d'informations actualisées au Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> Décembre 2015 	Vert	Un document sur l'engagement auprès des PRI a été présenté au Conseil d'administration en avril 2016. Un document examinant l'approche globale des situations de fragilité, du SAFP, des PRI et de la décentralisation a été présenté, pour information, à la session de septembre 2016 du Conseil d'administration. Un document de synthèse sur les futurs plans et orientations dans les quatre domaines (y compris la coopération Sud-Sud et triangulaire) a été communiqué aux membres de la Consultation en mai 2017 de façon à contribuer aux délibérations de fond relatives à FIDA11.

Demande des pays et capacité du FIDA d'y répondre, y compris dans les situations de fragilité

[À compléter pour la quatrième session]

Cadre des prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables pour FIDA11

[À compléter pour la quatrième session]

Méthodologie et montants de la compensation au titre du CSD, par liste et par pays, pour FIDA10, FIDA11 et FIDA12

[À compléter pour la quatrième session]

Feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA

[À compléter pour la quatrième session]

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

Première session (16-17 février 2017)

IFAD11/1/R.2	Le FIDA à mi-parcours de la période couverte par la Dixième reconstitution
EB 2016/118/R.7	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2015
IFAD11/1/R.3	Rapport sur l'état des contributions des donateurs à la Dixième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD11/1/R.4	Sessions, plan de travail et thèmes de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD11/1/INF.2/Rev.1	Synthèse du président de la Consultation: Première session de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA

Réunion intersessions sur la transversalisation des thématiques relatives à la nutrition, la problématique hommes-femmes et le changement climatique (28 juin 2017)

Présentation PowerPoint	Transversalisation des thématiques relatives à la nutrition, la problématique hommes-femmes et le changement climatique
-------------------------	---

Deuxième session (29-30 juin 2017)

IFAD11/2/R.2	Perspectives: le FIDA dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030
IFAD11/2/R.3	Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle
EB 2016/117/R.5	Évaluation au niveau de l'institution du Système d'allocation fondé sur la performance du FIDA
EB 2016/117/R.5/Add.1	Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution du Système d'allocation fondé sur la performance du FIDA
EB 2016/119/R.10	Évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation
EB 2016/119/R.10/Add.1	Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation
IFAD11/2/PPT	Fadings of the Office of Audit and Oversight on the récente audit Works on IFAD country offices (en anglais seulement)
IFAD11/2/R.4/Rev.1	Améliorer la pertinence des opérations du FIDA selon le contexte du pays

IFAD11/2/R.6	Examen du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) du FIDA et proposition sur l'approche future
IFAD11/2/R.7/Rev.3	Projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD11/2/INF.2/Rev.1	Synthèse du président de la Consultation: Deuxième session de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA

Troisième session (19-20 octobre 2017)

EB 2017/121/R.9+ Add.1	Rapport annuel 2017 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
EB 2017/121/R.10 + Add.1	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
IFAD11/3/R.2	Rapport sur le cadre de gestion des résultats de FIDA11
IFAD11/3/R.3	Cadre financier et hypothèses financières pour FIDA11
IFAD11/3/R.4	Transversalisation des questions relatives au changement climatique, à la problématique hommes-femmes, à la nutrition et aux jeunes
IFAD11/3/R.5	FIDA11 – Multiplier les partenariats pour accentuer l'impact du FIDA au niveau des pays et sa présence sur la scène internationale
IFAD11/3/R.6	Projet de rapport sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD11/3/R.7	Projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA

[Quatrième session (14 et 15 décembre 2017)]

[Rapport final sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA]

[Version finale du projet de résolution de la reconstitution]

Projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA

[À compléter pour la quatrième session]

Annonces de contribution des membres à FIDA11 au 15 décembre 2017

[À compléter pour le Conseil des gouverneurs]