

Cote du document: IFAD11/4/R.2/Rev.1  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date: 8 décembre 2017  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **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.  
Bureau du Conseiller juridique  
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 –  
Quatrième session

Rome, 14-15 décembre 2017

---

Pour: **Examen**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>iii</b>
<b>Note aux Membres</b>	<b>iv</b>
<b>Résumé</b>	<b>v</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I. Transformer les zones rurales – Mettre fin à l’extrême pauvreté et à l’insécurité alimentaire dans le monde rural</b>	<b>2</b>
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 2030	4
C. Principaux obstacles à surmonter pour mettre fin à l’extrême pauvreté et à l’insécurité alimentaire	7
<b>II. Ne laisser personne de côté – le rôle du FIDA dans le Programme 2030</b>	<b>9</b>
A. La proposition de valeur du FIDA et son avantage comparatif	9
B. Dans la perspective de FIDA11 et au-delà	13
<b>III. Améliorer le modèle opérationnel du FIDA pour atteindre l’excellence</b>	<b>15</b>
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	42
<b>IV. Cadre financier et stratégie financière du FIDA pour FIDA11 et au-delà</b>	<b>46</b>
A. Cadre financier pour FIDA11	46
B. L’avenir financier du FIDA: pour une stratégie globale de démultiplication des ressources	48
C. Examen du Cadre pour la soutenabilité de la dette du FIDA	49
<b>V. Cadre de gestion des résultats pour FIDA11</b>	<b>49</b>
<b>VI. Matrice des engagements et mesures contrôlables</b>	<b>52</b>
<b>VII. Arrangements concernant l’examen à mi-parcours de FIDA11 et la Consultation sur FIDA12</b>	<b>52</b>
<b>VIII. Recommandation</b>	<b>53</b>
<b>Annexes</b>	
I. Matrice des engagements de FIDA11 et mesures contrôlables	54
II. Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 – 2019-2021	62
III. Proposition et cadre de pointage de l’optimisation des ressources du FIDA	88
IV. État de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10 (30 juin 2017)	96
V. Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables pour FIDA11	112
VI. Méthodologie et montants de la compensation au titre du CSD, par liste et par pays, pour FIDA10, FIDA11 et FIDA12	128
VII. Feuille de route actualisée relative à la stratégie financière du FIDA	135

VIII.	Liste des documents soumis à la Consultation et autres documents de référence mis à disposition	138
IX.	Projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA	140
X.	Projet de résolution relative aux emprunts sur les marchés	141
XI.	Directives relatives aux annonces de contribution des Membres à FIDA11	142

## Sigles et acronymes

4P	Partenariat public-privé-producteurs
ADM	Division des services administratifs
APD	Aide publique au développement
ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
BAfD	Banque africaine de développement
BAuD	Banque asiatique de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
BOD	Bureau du budget et du développement organisationnel
CCNA	Contributions complémentaires non affectées
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CGR	Cadre de gestion des résultats
CLEAR	Centres de formation à l'évaluation et aux résultats
COM	Division des communications
COSOP	Programmes d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
DFID	Ministère du développement international du Royaume-Uni
DTS	Droits de tirage spéciaux
EMC	Comité exécutif de gestion
ENI	Évaluation au niveau de l'institution
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
FAsF	Fonds asiatique de développement
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA11	Onzième reconstitution des ressources du FIDA
FMD	Division des services de gestion financière
FOD	Département des opérations financières
FPMA	Fonds pour les pays les moins avancés
FSCC	Fonds spécial pour les changements climatiques
GKS	Division Engagement mondial, savoirs et stratégie
HRD	Division des Ressources humaines
IDA	Association internationale de développement
IFI	Institution financière internationale
IFRS	Norme internationale d'information financière
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
MFEF	Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OMC	Comité de gestion des opérations
OpEx	Excellence opérationnelle au service des résultats
OSR	Organismes ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PARM	Plateforme pour la gestion des risques agricoles
PEID	Petits États insulaires en développement
PESEC	Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique
PFR	Pays à faible revenu
PMA	Pays les moins avancés
PMD	Département gestion des programmes
PME	Petites et moyennes entreprises
PPCF	Prêt de partenaire consenti à des conditions favorables
PPD	Programme de prêts et dons

## **Rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA**

### **Note aux Membres**

*Le présent rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), présenté à la quatrième session de la Consultation, propose un résumé actualisé des documents, présentations et débats de la Consultation et des accords trouvés lors de celle-ci à la suite de la publication sur la plateforme interactive réservée aux États membres d'un document intersessions (IFAD11/4/R.2).*

*Les modifications importantes apportées à la version intersessions sont indiquées en texte barré et en caractères soulignés.*

## Résumé

1. Tous les trois ans, les États membres du FIDA se réunissent pour examiner la performance du Fonds, s'accorder sur ses orientations et priorités futures et reconstituer ses ressources dans le cadre d'un processus appelé "consultation sur la reconstitution des ressources." Les représentants des États membres du FIDA se sont réunis quatre fois en 2017 dans le cadre de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Il s'agissait de la première consultation sur la reconstitution des ressources à avoir été organisée depuis l'accord mondial sur les objectifs de développement durable (ODD), et ses délibérations ont porté sur le financement et les opérations du FIDA durant la période 2019-2021. La Consultation a établi sous sa forme définitive et approuvé le présent rapport en décembre 2017.
2. Après une année caractérisée par de nombreuses crises humanitaires à travers le monde et un niveau record de déplacements forcés et de migrations, le FIDA est à l'aube d'une période d'accélération ambitieuse visant à optimiser sa contribution aux ODD, renforcer sa résilience et appuyer la reprise et le développement durable à long terme. Les membres de la Consultation sur FIDA11 ont souligné que le FIDA a une contribution sans égale à apporter à la réalisation des ODD, et un rôle essentiel à jouer pour mettre fin à la pauvreté rurale et à la faim, affronter les effets des changements climatiques, améliorer la nutrition, autonomiser les femmes et les filles en milieu rural, créer des opportunités pour les jeunes ruraux, et relever les défis liés aux situations de fragilité et aux migrations en zone rurale.
3. La Consultation a approuvé un important programme d'améliorations à apporter au modèle opérationnel afin de garantir l'excellence des opérations, avec un fort accent mis sur l'optimisation de l'utilisation des ressources et un engagement en faveur de la transparence, de l'obligation de rendre compte et des résultats. [La Consultation a également décidé d'augmenter les ressources du Fonds de 100 millions d'USD par an, pour atteindre un total de 3,5 milliards d'USD sur les trois années couvertes par FIDA11]. L'ensemble de ces changements et l'augmentation des financements permettront au FIDA d'élargir la portée de son action, qui touche actuellement près de 100 millions de ruraux pauvres, et ainsi d'atteindre 120 millions de personnes à l'horizon 2021 et d'avoir un impact accru sur tout un ensemble d'ODD – allant de l'amélioration des revenus, de la résilience et de la nutrition à l'accroissement de la production agricole en passant par l'amélioration de l'accès aux marchés. Le recentrage sur les jeunes et l'emploi des jeunes ainsi que les nouvelles approches de la collaboration avec le secteur privé créera des opportunités et améliorera la qualité de vie dans les zones rurales marginalisées, offrant une alternative aux jeunes ruraux qui considéreraient, sans l'action du FIDA, la migration comme leur seul espoir.
4. Si les contributions des Membres à la reconstitution des ressources vont demeurer le socle des fonds propres du FIDA et de sa capacité d'engagement (avec un objectif de contribution à la reconstitution des ressources de [1,2 milliard d'USD]), l'activité d'emprunt auprès des États membres et de leurs institutions sera pleinement intégrée au cadre financier du Fonds pour la première fois. De plus, le Fonds commencera à mettre en œuvre une nouvelle feuille de route visant à faire en sorte que le FIDA soit prêt à emprunter sur les marchés. Cette stratégie financière permettra au FIDA de concentrer ses ressources de base sur les personnes les plus pauvres et les pays les plus pauvres, tout en conservant sa portée universelle et en proposant une combinaison d'activités de soutien associant des prêts et des activités hors prêts à l'ensemble de ses États membres en développement.
5. Le présent résumé offre un aperçu des dix messages clés de la Consultation sur FIDA11, ainsi que les principaux accords passés en ce qui concerne les objectifs de renforcement des financements, des résultats et de l'impact du FIDA sur la période 2019-2021.

## Messages clés de la Consultation sur FIDA11

### Message clé n° 1: le maintien du statu quo ne suffira pas pour atteindre l'ODD 1 et l'ODD 2.

6. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ci-après, le Programme 2030) a renouvelé le sentiment qu'il est urgent d'accélérer les progrès en matière de développement. Si de nombreux pays ont obtenu des avancées, celles-ci sont insuffisantes: 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. Pour atteindre les ODD, notamment l'ODD 1 (pas de pauvreté) et l'ODD 2 (faim "zéro"), il est indispensable de privilégier les actions en milieu *rural*.
7. Toutefois, si les tendances actuelles se confirment, l'ODD 1 et l'ODD 2 ne seront pas atteints. Pour mettre fin à la pauvreté à l'horizon 2030, il sera nécessaire d'accélérer le rythme des progrès actuels, qui devront être deux fois plus rapides, d'autant que l'édition 2017 de *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* a révélé que la faim progresse à nouveau. Les situations de fragilité, les changements climatiques et une multitude d'autres problèmes – notamment les inégalités entre les sexes, la malnutrition et le chômage des jeunes – représentent des défis importants qui doivent être relevés pour réaliser les ODD et pour réduire les inégalités de revenus au sein des États membres et entre les États membres. Pour relever ces défis et accélérer le rythme des progrès, 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). L'exécution des programmes du FIDA dans les situations de fragilité doit faire l'objet d'une attention particulière.

### Message clé n° 2: le FIDA ~~joue un rôle de premier plan~~ a un rôle important à jouer au regard de l'engagement de ne laisser personne de côté.

8. L'ambition qui inspire l'ensemble du Programme 2030 – ne laisser personne de côté – est au cœur du mandat du FIDA. 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, notamment dans les contextes difficiles caractérisés par la famine, la sécheresse, les situations de fragilité et les migrations. 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. Son approche ciblée et le recours à des investissements productifs complètent les investissements plus diversifiés des autres IFI, les politiques et les conseils techniques de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'aide humanitaire apportée par le Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres organisations. Le FIDA s'emploie de plus en plus à encourager et faciliter les investissements privés en milieu rural tout en donnant les moyens aux populations rurales pauvres de tirer profit d'économies rurales plus dynamiques.
9. Les économies rurales se transforment à mesure que les pays se développent, ce qui représente un potentiel considérable pour l'agriculture paysanne et les activités non agricoles qui l'accompagnent. 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. En outre, 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. Néanmoins, 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 des politiques, des investissements et des partenariats spécifiques. Le FIDA doit simultanément tirer parti du potentiel que présente la transformation du monde rural et contribuer à cette transformation.

**Message clé n° 3: le FIDA est capable d'agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée.**

10. 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. Le délai imparti pour atteindre les ODD est court. FIDA11 est le dernier cycle de reconstitution des ressources dont les projets seront achevés et les impacts obtenus avant 2030. Toutefois, la demande de ressources auprès du FIDA n'a jamais été aussi forte, se situant à un niveau bien supérieur au niveau actuel de ressources disponibles. Dans une récente enquête<sup>1</sup>, des pays en développement ont indiqué vouloir concentrer l'aide publique au développement non seulement sur la croissance économique, mais aussi sur l'agriculture, les changements climatiques et la réduction de la pauvreté. Les données disponibles montrent que les pays sont demandeurs des services du Fonds et qu'ils ont la capacité d'absorber davantage de financements.
11. 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. Malgré les contraintes auxquelles le FIDA est confronté, les Membres ont conclu que le modèle opérationnel de FIDA11 peut apporter des solutions à ces questions sous-jacentes et renforcer la capacité d'exécution du FIDA. 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, afin d'optimiser la contribution du Fonds au Programme 2030.

**Message clé n° 4: le FIDA mobilisera des sources diversifiées de financements en faveur du développement pour accroître son programme de prêts et dons.**

12. Durant la période couverte par FIDA11, le Fonds renforcera et diversifiera sa base de ressources. 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 du Fonds. Les emprunts seront souscrits sous forme de prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (PPCF) et au titre du Cadre d'emprunt souverain. Il a été convenu que les emprunts seraient limités à 50% des contributions à la reconstitution des ressources (l'élément de libéralité des PPCF n'est pas concerné par cette limite). La Consultation est convenue que le FIDA devrait s'orienter vers l'emprunt sur les marchés et elle a approuvé une feuille de route visant à faire en sorte que le Fonds soit prêt à emprunter sur les marchés (voir l'annexe VII) ainsi qu'une résolution distincte relative à l'emprunt sur les marchés (voir l'annexe X). Cette stratégie financière facilitera l'expansion du programme de prêts et dons du FIDA, l'intention étant d'accroître le volume des allocations de ressources pour tous les groupes de pays.
13. Pour FIDA11, la Consultation s'est prononcée en faveur d'un niveau cible du programme de prêts et dons de [3,5 milliards d'USD], ce qui représente une augmentation de [10% environ], ou 100 millions d'USD par an, par rapport à FIDA10. Pour atteindre ce niveau, la cible établie pour les contributions à la reconstitution des ressources a été fixée à [1,2 milliard d'USD]. Les contributions à

<sup>1</sup> R. Davies, J. Pickering, "Making Development Co-operation Fit for the Future: A Survey of Partner Countries," OECD Development Co-operation Working Papers, No. 20 (Paris: OECD Publishing, 2015).



la reconstitution des ressources se composent des contributions de base, des contributions complémentaires non affectées et de l'élément de libéralité des PPCF. Les objectifs de FIDA11 reposent sur l'évaluation de la demande des Membres et de la capacité d'exécution du Fonds, et ils sont jugés à la fois ambitieux et réalistes. 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. La Consultation a également examiné le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) du FIDA et a décidé de le conserver sous sa forme actuelle. Les Membres ont accepté d'honorer leurs engagements respectifs à compenser intégralement la perte de fonds propres du fait du CSD, à hauteur d'un montant total de 39,5 millions d'USD durant la période couverte par FIDA11.

14. Au cours de FIDA11, le Fonds entend, en outre, renforcer son rôle de rassembleur de financements en faveur du développement. Le ratio cible de cofinancement sera porté à 1/1,4, avec un ratio cible de cofinancement national de 1/0,8 et un ratio cible de cofinancement international de 1/0,6. Cela devrait se traduire par un programme de travail global de 8,4 milliards d'USD pour FIDA11, ce qui représente une hausse de plus de 1 milliard d'USD par rapport à FIDA10. La réalisation de cet objectif s'appuiera sur un plan d'action clair en matière de cofinancement, et une approche stratégique des partenariats et de la mobilisation de ressources. Le Fonds intensifiera également les efforts déployés pour attirer les investissements privés en zone rurale, et il renforcera l'inclusion financière des femmes et des jeunes, notamment en mobilisant les envois de fonds et en encourageant les investissements de la diaspora dans l'agriculture. Le FIDA prévoit 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.

**Message clé n° 5: les investissements du FIDA cibleront les personnes les plus pauvres et les pays les plus pauvres.**

15. Le Fonds fera 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 seront utilisés pour désigner environ 80 pays appelés à recevoir de nouvelles allocations de ressources sur la période couverte par FIDA11, afin de garantir une orientation stratégique claire et de s'assurer que les pays disposent de la capacité d'absorption et des conditions d'appropriation voulues. Ces critères seront appliqués selon des modalités qui donneront à tous les PFR la possibilité d'accéder à une allocation. Le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), qui alloue les ressources en fonction des besoins et de la performance des pays, sera utilisé pour déterminer l'allocation de ressources de chaque pays. Les réformes du SAFP qui prendront effet durant FIDA11 prévoient de mettre davantage l'accent sur la vulnérabilité et sur la performance, de sorte que les PFR, les petits États insulaires en développement (PEID), les pays les moins avancés, les pays présentant des situations de majeure fragilité (SMF) et d'autres groupes de pays vulnérables recevront tous une part plus importante des ressources du FIDA. En outre, la direction affectera 90% des ressources de base 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. La direction veillera en outre à ce que 25 à 30% des ressources de base soient allouées aux SMF, 50% à l'Afrique et 45% à l'Afrique subsaharienne. Un ciblage précis des populations rurales pauvres en situation d'insécurité alimentaire au sein de chaque pays permettra de faire en sorte que les groupes cibles prioritaires bénéficient des investissements du FIDA, axés sur les personnes et le secteur rural productif. Une attention particulière sera accordée aux femmes et aux jeunes, et des approches différenciées adéquates seront appliquées aux jeunes femmes et aux jeunes hommes.

Tableau 1

**Récapitulatif des engagements concernant la répartition des ressources de base**

(en pourcentages)

<i>Groupe de pays</i>	<i>Part des ressources de base</i>
PFR-PRITI	90
PRITS	10
Afrique	50
Afrique subsaharienne	45
Situations de majeure fragilité	25-30

**Message clé n° 6: le FIDA va rationaliser ses processus et tirer parti des partenariats pour mieux répondre aux besoins des pays.**

16. Pour apporter le meilleur appui possible aux pays afin qu'ils atteignent les cibles relatives aux ODD à l'horizon 2030, et renforcer sa capacité d'exécution, le FIDA doit améliorer son modèle opérationnel. Pour ce faire, il faudra engager toute une série d'actions coordonnées: accélérer la décentralisation vers des pôles régionaux, modifier le modèle axé sur les pays, adopter des procédures innovantes, créer une architecture fondée sur les résultats et faire du FIDA une organisation parfaitement adaptée à sa mission. 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 Unies et d'autres IFI. Le Fonds participe activement au processus de réforme des Nations Unies<sup>2</sup>, et les propositions pour FIDA11 feront du FIDA un acteur encore plus utile, plus agile, plus efficace et plus efficient au sein du système des Nations Unies.
17. Le nouveau modèle axé sur les pays renforcera la focalisation du FIDA, sa souplesse et son agilité dans l'utilisation des ressources. Le FIDA accélérera la décentralisation vers les pôles régionaux, augmentera sa capacité d'ouverture vers l'extérieur et renforcera l'implication des directeurs de pays en faveur de l'élaboration des politiques et du renforcement des partenariats. Des stratégies de pays claires et une conception fondée sur des éléments probants permettront de mieux axer l'action sur les résultats et sur les moyens de les atteindre. La rationalisation des processus réduira le laps de temps qui s'écoule entre la note conceptuelle et l'approbation du projet de plus de moitié (de 17 mois à 8 mois) et de l'approbation du projet au premier décaissement de 30% (de 17 mois à 12 mois), et elle accélérera le rythme de mise en œuvre et de décaissement, notamment dans les pays qui présentent des situations de fragilité. 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. Le Fonds fera des partenariats stratégiques la pierre angulaire de ses opérations et il mobilisera ces partenariats en matière de financement, de savoir, de plaidoyer et d'influence au niveau national, régional et mondial.

**Message clé n° 7: le FIDA va transversaliser les questions liées à la nutrition, à la problématique hommes-femmes, à la jeunesse et aux changements climatiques pour démultiplier l'impact de ses investissements et relever les défis liés aux migrations.**

18. Le Programme d'action d'Addis-Abeba adopté à la troisième Conférence internationale sur le financement du développement a reconnu que l'investissement en faveur de l'agriculture paysanne, du développement rural et de la sécurité alimentaire "serait à même de favoriser sensiblement la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable". Pour ce faire, le FIDA renforcera ses efforts visant à prendre en compte systématiquement les questions de nutrition, d'égalité des sexes et de climat dans ses opérations, et il ajoutera les questions relatives aux jeunes, et en particulier à l'emploi des jeunes, aux thématiques à transversaliser. Le FIDA consolidera sa place d'institution chef de file sur ces quatre

<sup>2</sup> Cf. 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 (<http://undocs.org/fr/A/72/124>)

thématiques, en recherchant davantage d'approches porteuses de transformations, et en tirant parti des articulations qui existent entre les quatre thématiques. Les problèmes relatifs à ces quatre thèmes, auxquels s'ajoutent les situations de fragilité, sont la cause de certains des principaux obstacles à la réalisation des ODD; y remédier efficacement, en collaboration avec des partenaires, renforce la résilience des communautés rurales, réduit la vulnérabilité et contribue à faire en sorte que la migration soit toujours un choix plutôt qu'une nécessité.

**Message clé n° 8: le FIDA va adapter ses opérations pour mieux soutenir les processus de transformation du monde rural.**

19. Un cadre de transition clair orientera l'engagement du FIDA auprès des pays partenaires à mesure qu'ils progressent sur la voie du développement. Ce cadre améliorera la pertinence des interventions du FIDA par rapport à la situation du pays, et il garantira des combinaisons d'activités de prêt et hors prêts appropriées et spécifiques au pays de nature à faciliter l'appropriation par les pays. Il offrira en outre une plus grande prévisibilité et une transparence accrue dans la détermination des mesures de soutien que le FIDA peut mettre en place, et il contribuera à garantir la durabilité des impacts en soutenant les pays partenaires au cours des périodes difficiles. Une attention particulière sera accordée aux besoins des pays relevant des différentes catégories de revenus, des pays présentant des situations de fragilité et des PEID. Le nouveau modèle axé sur les pays permettra au FIDA de participer davantage à l'élaboration des politiques à l'échelle nationale ainsi qu'à la conception de programmes de pays adaptés aux situations particulières, aux demandes et aux priorités des pays partenaires et des groupes cibles. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire – dans le but notamment de favoriser une circulation des savoirs plus dynamique entre les États membres en développement et de promouvoir les liens, les partenariats et les opportunités – fera partie intégrante du modèle opérationnel du FIDA.

**Message clé n° 9: le FIDA va optimiser l'utilisation de ses ressources suivant les quatre principes suivants: économie, efficacité, efficacité et équité.**

20. Les améliorations apportées au modèle opérationnel se traduiront par une progression des résultats, de l'impact et du rendement des ressources du FIDA. Un nouveau cadre de pointage de l'optimisation des ressources déterminera le programme en la matière et aidera la direction à identifier et à équilibrer les compromis inhérents à la recherche d'une utilisation optimale des ressources. Le cadre de pointage comprend un sous-ensemble d'indicateurs issus du Cadre de gestion des résultats pour FIDA11, qui mesurent l'amélioration de l'économie, de l'efficacité, de l'efficacité et de l'équité dans les performances opérationnelles et organisationnelles du FIDA.
21. Le FIDA adoptera en outre une culture des résultats et de l'innovation à l'échelle de l'ensemble de l'institution. Cette culture sera encouragée par la mise en œuvre intégrale du Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement, par le renforcement des capacités et des systèmes en vue d'une gestion axée sur les résultats, et par un renforcement de la plateforme de services. En conséquence, le FIDA deviendra une organisation plus efficace et plus efficace, mettant davantage l'accent sur l'exécution, les résultats et l'impact, et à même de mettre en œuvre un programme de prêts et dons 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.

**Message clé n° 10: grâce à toutes ces mesures, le FIDA apportera la meilleure contribution possible à la réalisation du Programme 2030.**

22. Les améliorations qu'il est prévu d'apporter au modèle opérationnel du FIDA s'appuieront sur les avancées réalisées ces dernières années et permettront au

FIDA d'accroître considérablement sa contribution à la réalisation du Programme 2030. Au cours de la période couverte par FIDA11, le Fonds entend atteindre 120 millions de ruraux pauvres et faire en sorte qu'un impact important soit attribuable à ses opérations pour chacun de ses objectifs stratégiques, définis dans le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11:

- a) 47 millions de personnes bénéficiant d'une production agricole accrue (ODD 2.3)
  - b) 46 millions de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché (ODD 2.3)
  - c) 24 millions de personnes dont la résilience est renforcée (ODD 1.5)
  - d) 12 millions de personnes dont la nutrition s'est améliorée (ODD 2.1)
  - e) 44 millions de personnes bénéficiaires d'une mobilité économique (ODD 1.2 et 2.3)
23. En atteignant ces objectifs, le FIDA, ses États membres et ses partenaires apporteraient une contribution significative et durable à la réalisation de l'ODD 1 et de l'ODD 2. Cette contribution sera évaluée au travers d'une étude d'impact rigoureuse, s'appuyant sur la méthodologie développée durant FIDA9 et FIDA10. Il convient de noter que le FIDA est la seule IFI à mesurer systématiquement l'impact imputable à l'ensemble de son portefeuille.

# 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)**<sup>3</sup>. 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 établi sous sa forme définitive et approuvé le présent rapport et a soumis au Conseil des gouverneurs un projet de résolution sur FIDA11 et un projet de résolution relative aux activités d'emprunt sur les marchés, 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 de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030)**. Le FIDA est le seul organisme spécialisé des Nations Unies et la seule institution financière internationale (IFI) qui cible exclusivement son action sur l'élimination de la pauvreté rurale et de la faim et le soutien en faveur d'une transformation durable et inclusive du monde rural. 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 en faveur de l'agriculture paysanne, du développement rural et de la sécurité alimentaire 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 changements climatiques 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. **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**. Durant les quatre sessions de la Consultation, les membres de la Consultation et la direction 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. FIDA11 est la dernière reconstitution au titre de laquelle toutes les ressources devront être intégralement utilisées d'ici à 2030, ce qui renforce encore davantage la nécessité de fixer dès maintenant des objectifs ambitieux. La Consultation s'est prononcée en faveur des propositions visant à intensifier la mobilisation des ressources et à renforcer les capacités du FIDA dans

<sup>3</sup> Résolution 195/XL du Conseil des gouverneurs du FIDA.

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. 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 Unies<sup>4</sup> et d'autres IFI. [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.]

4. **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**

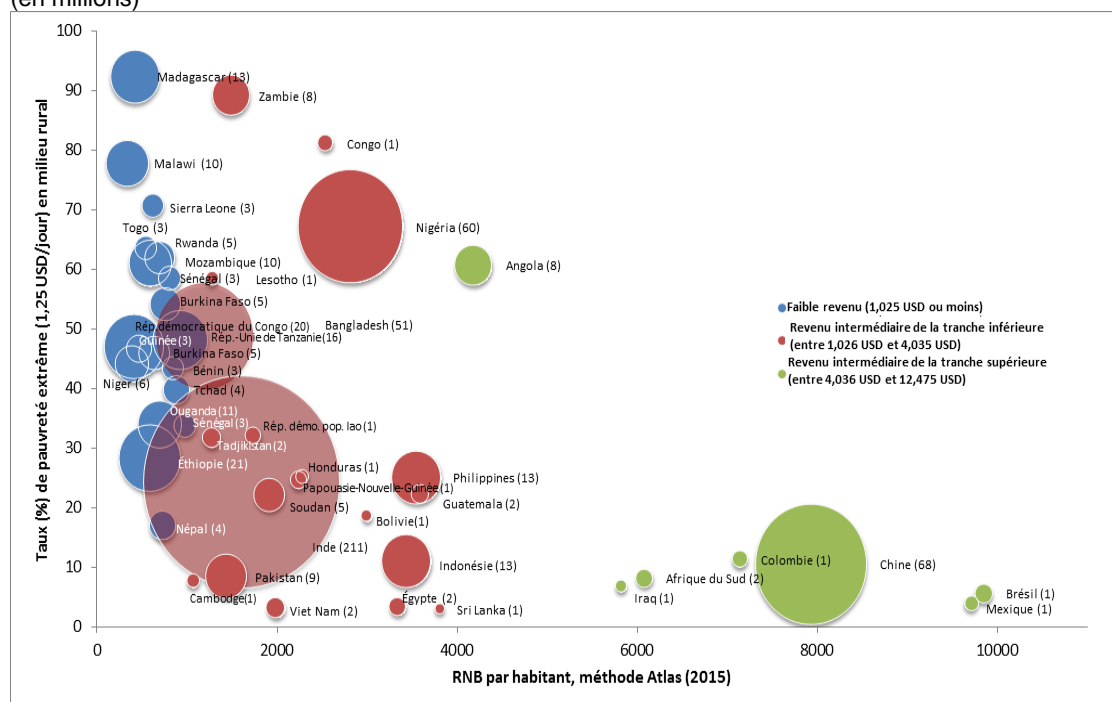
### **A. Atteindre les objectifs du Programme 2030 dans les zones rurales**

5. **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 (ODD 1) et à mettre fin à l'insécurité alimentaire (ODD 2) est au cœur des ODD. Ces objectifs sont étroitement liés à la volonté de parvenir à l'égalité des sexes et à autonomiser toutes les femmes et les filles (ODD 5), de promouvoir un travail décent et la croissance économique (ODD 8) et de réduire les inégalités (ODD 10), et ils ne pourront être atteints si l'on ne prête pas attention aux changements climatiques (ODD 13) et aux ressources naturelles (ODD 14 et 15), ainsi qu'à l'efficacité des partenariats (ODD 17).

---

<sup>4</sup> Cf. note 2.

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).

6. **Pour atteindre l'ODD 1 et l'ODD 2, 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, un chiffre qui, selon *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017*, a en fait augmenté en 2016 après plusieurs années de recul en raison notamment des conflits, des évolutions climatiques et dans certains cas de l'inflation<sup>5</sup>. 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 urbaines<sup>6</sup>. 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-alimentées<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Pour des données concernant l'extrême pauvreté, voir le document: Nations Unies, *Programme 2030 pour les Objectifs de développement durable* (Nations Unies, 2015), <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/poverty/>, onglet ODD 1. Pour des données concernant l'insécurité alimentaire, voir 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).

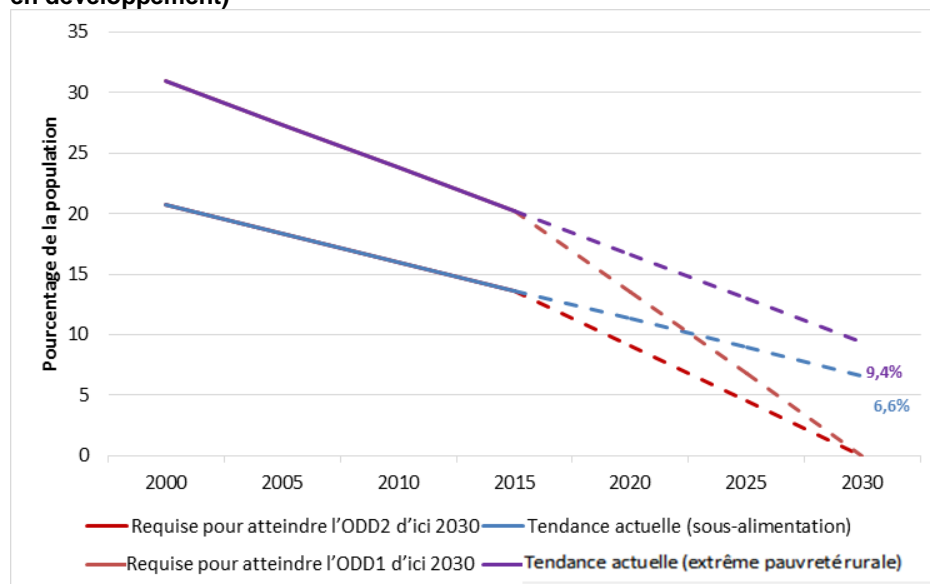
<sup>6</sup> Groupe de la Banque mondiale, *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (Groupe de la Banque mondiale, 2017). Ce rapport est également conforme aux orientations de la Déclaration de Malabo sur une croissance accélérée de l'agriculture et une transformation pour une prospérité partagée et des moyens d'existences 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.

<sup>7</sup> Voir Perspectives: le FIDA dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (IFAD11/2/R.2).

7. **Si l'évolution actuelle de l'extrême pauvreté en milieu rural et de l'insécurité alimentaire se poursuit, l'ODD 1 et l'ODD 2 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 et favorisera l'instabilité et la migration. 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 aux changements climatiques. 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 chroniques<sup>8</sup>.

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**
8. **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

<sup>8</sup> 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.

9. **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.
10. **La promotion d'une transformation du monde rural qui soit inclusive et durable est au cœur du mandat du FIDA.** Le FIDA doit simultanément tirer parti du potentiel que présente la transformation du monde rural et contribuer à cette transformation. 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; 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. Du fait de son avantage comparatif et pour favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural, le FIDA doit collaborer avec les États pour définir des politiques et des investissements ciblés en faveur d'activités productives et appuyer ces investissements.
11. **Dans les pays en développement, l'agriculture paysanne et les activités hors exploitation qui l'accompagnent représentent un potentiel majeur pour promouvoir la transformation inclusive du monde rural.** Les gains de productivité agricole sont essentiels pour la transformation du monde rural, étant donné que les petits paysans assurent jusqu'à 80% de la production alimentaire du monde en développement. 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 2050<sup>9</sup>. 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 producteurs<sup>10</sup>. 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

<sup>9</sup> Cf. note 5, *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* (2017).

<sup>10</sup> 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.

atteindre 110 milliards de dollars d'ici 2025 si la production du continent n'augmente pas<sup>11</sup>. Un secteur agricole en croissance et en mutation a un effet multiplicateur sur l'économie rurale, créant des opportunités hors secteur agricole liées à l'agriculture offrant de nouveaux débouchés pour les populations rurales pauvres et souffrant d'insécurité alimentaire.

12. **Dans le cadre des efforts visant à faire reculer l'extrême pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire, il convient donc d'admettre que le rôle de l'agriculture dans l'économie rurale est en pleine évolution**<sup>12</sup>. 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 développement<sup>13</sup>. Avec la transformation inclusive du monde rural, la population rurale a la possibilité de rester en zone rurale et elle n'est pas contrainte à la migration de détresse.
13. **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 2030<sup>14</sup>. 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

14. **Les efforts déployés pour promouvoir une transformation inclusive et durable 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 (ODD 2), l'égalité des sexes (ODD 5), la jeunesse et, en particulier, l'emploi des jeunes (ODD 8), le climat (ODD 13) 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.

<sup>11</sup> Banque africaine de développement (BAfD), Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *Perspectives économiques en Afrique 2017: Entrepreneuriat et industrialisation* (BAfD, OCDE, PNUD, 2017).

<sup>12</sup> *Rapport sur le développement rural 2016: Encourager une transformation inclusive du monde rural*.

<sup>13</sup> Cf. note 6.

<sup>14</sup> FAO, FIDA et PAM, *Objectif faim zéro: Le rôle crucial des investissements dans la protection sociale et l'agriculture*, Rome, FAO (2015).

15. **Premièrement, il est nécessaire de redoubler d'efforts pour favoriser l'amélioration de la nutrition.** L'ODD 2 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-nutrition<sup>15</sup>, 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 enjeux 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 nutritionnels<sup>16</sup>.
16. **Deuxièmement, des mesures doivent être prises pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, tout en transformant de plus en plus les conditions, relations et rôles à l'origine des inégalités. Tous les ODD seront bloqués dans leur progression si les problèmes relatifs à l'égalité des sexes ne sont pas résolus.** 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'agriculture. 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. Les politiques doivent s'articuler autour de trois piliers: favoriser l'autonomisation économique; réduire la charge de travail qui pèse sur les femmes au sein du foyer et dans les champs; renforcer leur voix et leur influence.
17. **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 rurales<sup>17</sup>. 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 difficultés<sup>18</sup>. 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

<sup>15</sup> Cf. note 5, *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*.

<sup>16</sup> Conseil indépendant pour les sciences et les partenariats (ISPC) du CGIAR: *Joint A4NH/ISPC Workshop on Nutrition – Insights and Recommendations* (Rome: CGIAR, 2015).

<sup>17</sup> FIDA et Groupe de la Banque mondiale, *Emploi des jeunes en milieu rural* (FIDA et Groupe de la Banque mondiale: 2017).

<sup>18</sup> *Ibid.*

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 de tomber dans la violence et la criminalité, ce qui alimente les conflits, la fragilité et l'insécurité<sup>19</sup>.

18. **Quatrièmement, les investissements dans l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, et dans la prévention et l'inversion de la dégradation de l'environnement doivent s'accélérer.** Les changements climatiques ont 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, les changements climatiques vont 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 des changements climatiques 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 aux changements climatiques (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.
19. **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 ODD<sup>20</sup>. En 2016, selon les estimations de l'OCDE, 1,6 milliard de personnes vivaient en situation de fragilité<sup>21</sup>, 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. On ne parviendra à ne laisser personne de côté qu'en s'attaquant résolument et de manière globale au problème de la fragilité.
20. **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**

<sup>19</sup> Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2011: Conflits, sécurité et développement* (Washington D.C.: Banque mondiale, 2011).

<sup>20</sup> 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>.

<sup>21</sup> 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.

**revenus et cette situation est à l'origine d'un mouvement sans précédent de populations à l'intérieur et à l'extérieur des frontières.** 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. Quatre-vingt-un millions de personnes, soit un nombre sans précédent, ont besoin d'une aide alimentaire d'urgence, en grande partie en raison des conflits et des effets impressionnants des épisodes de sécheresse provoqués par les phénomènes El Niño et La Niña<sup>22</sup>. 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. Relever les défis sous-jacents dès le départ est la seule façon de garantir aux populations rurales la possibilité de rester et de prospérer dans leur propre communauté. 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. 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.

21. **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.** 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'ODD 1 et l'ODD 2 ne pourront être atteints, et les populations continueront de migrer, poussées par la détresse et non par choix.

## **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**

22. **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 secteurs<sup>23</sup>, et le Programme d'action d'Addis-Abeba a reconnu que l'investissement en faveur de l'agriculture paysanne, du développement rural et la sécurité alimentaire serait "à même de favoriser sensiblement la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable".
23. **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 résilients<sup>24</sup>.** 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

<sup>22</sup> Famine Early Warning Systems Network (FEWS NET), *Global Alert: Already unprecedented food assistance needs grow further; risk of famine persists* (FEWS NET, 2017).

<sup>23</sup> Cf. note 6.

<sup>24</sup> Cadre stratégique du FIDA 2016-2025: Favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural.

stratégique du FIDA 2016-2025; elle s'articule autour de trois objectifs stratégiques (OS) étroitement liés: OS 1: renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; OS 2: accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; OS 3: renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience aux changements climatiques des activités économiques des populations rurales pauvres. Cinq principes d'action complètent ces objectifs: i) ciblage; ii) autonomisation; iii) égalité des sexes; iv) innovation, apprentissage et reproduction à plus grande échelle; v) partenariats.

24. **La proposition de valeur du FIDA repose sur la conviction que les populations rurales pauvres peuvent être les moteurs et les bénéficiaires 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. Ce mandat permet au FIDA d'investir dans des opportunités qui tirent parti de la transformation du monde rural et qui contribuent à cette transformation.
25. **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, auxquels il apporte à la fois des savoirs et des investissements, 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 rural<sup>25</sup>, 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 Unies<sup>26</sup> 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 par ailleurs l'un des grands artisans de la résilience des communautés rurales pauvres face aux changements climatiques, et l'un des principaux bailleurs de fonds qui s'emploient à rendre la finance rurale accessible à tous.
26. **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**<sup>27</sup>. Pour contribuer au

<sup>25</sup> Examen à mi-parcours de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (EB 2016/118/R.9).

<sup>26</sup> 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).

<sup>27</sup> 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.

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 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 la reconstitution des ressources.

27. **Tout en reconnaissant la nécessité d'apporter des améliorations, le FIDA a résolument mis à profit ses avantages comparatifs 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 aux fins de la réalisation des ODD. Grâce à son avantage comparatif, le FIDA crée des opportunités pour les populations rurales les plus pauvres et celles qui souffrent le plus d'insécurité alimentaire pour leur permettre de rester dans leur communauté et éviter les migrations de détresse. Le portefeuille en cours 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 – une part importante de la population rurale mondiale –, le Fonds est donc particulièrement bien placé pour apporter une contribution majeure à la réalisation de ces objectifs<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> 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 la sécurité 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~~ transformation du rapport entre les sexes, 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.

28. **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 nutrition<sup>29</sup>, mais il n'utilise pas les fonds de la même manière que les autres IFI. En règle générale, la Banque mondiale privilégie les investissements sectoriels<sup>30</sup>, tandis que la Banque africaine de développement

<sup>29</sup> Selon les estimations de la Brookings Institution concernant le financement annuel moyen consacré à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

<sup>30</sup> 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).



(BAfD) se concentre sur les investissements dans les infrastructures<sup>31</sup>. Les investissements du FIDA, qui ciblent les communautés rurales les plus pauvres, 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 et les objectifs stratégiques de ces trois organismes sont analogues, 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 technique<sup>32</sup>. Le PAM se concentre sur les interventions en situation de crise humanitaire et les activités favorisant le développement qui leur sont associées<sup>33</sup>. 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**

29. **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.
30. **La demande de ressources auprès du FIDA est forte: les États reconnaissent la nécessité d'investir dans l'agriculture, et de remédier aux changements climatiques et aux inégalités.** Une récente étude sur les bénéficiaires de l'APD a établi que les trois domaines dans lesquels on anticipe la plus forte hausse de la demande d'APD au cours des cinq à dix prochaines années, après la croissance économique globale, sont les suivants: i) l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, ii) l'adaptation aux changements climatiques et iii) la satisfaction des besoins des plus pauvres et la réduction des inégalités<sup>34</sup>; or ces préoccupations sont toutes au cœur du mandat du FIDA. Le FIDA est reconnu par les États comme un partenaire essentiel pour mettre en œuvre ces priorités, et la demande en faveur de l'appui du FIDA, par des activités de prêts et hors prêts, n'a jamais été aussi forte. Les données disponibles – aussi bien les données historiques que les données issues de la planification prospective pour des scénarios allant jusqu'à 6 milliards d'USD – montrent que les pays souhaitent recevoir davantage de soutien et de financements de la part du Fonds et qu'ils ont la capacité d'absorber ces financements.
31. **Le FIDA a pour ambition d'apporter une contribution importante, efficace et efficiente à la réalisation de l'ODD 1 et l'ODD 2 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; iii) adapter avec soin les procédures d'utilisation des ressources pour améliorer la souplesse de la mise en place et de

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> FAO, *Cadre stratégique révisé* (Rome: FAO, 2013), p. 18.

<sup>33</sup> PAM, *Plan stratégique du PAM pour 2017-2021* (Rome: PAM, 2017).

<sup>34</sup> R. Davies, J. Pickering, "Making Development Cooperation Fit for the Future: A Survey of Partner Countries," OECD Development Co-operation Working Papers (Paris: OECD Publishing, 2015).

l'exécution des programmes; 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. Pour poser les bases de ces changements, et faire en sorte que le FIDA dispose d'une plus haute capacité de mise en œuvre pour FIDA11, une série de mesures sont déjà anticipées. Elles consistent à: a) confier les responsabilités au personnel de première ligne; b) refondre le modèle axé sur les pays; c) recalibrer les processus opérationnels; d) adapter le siège aux objectifs visés; e) créer une architecture fondée sur les résultats.

32. **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 transformation des rapports entre les sexes, la jeunesse<sup>35</sup> et les changements climatiques – en veillant à concentrer davantage l'attention sur la l'atténuation des effets des changements climatiques et la viabilité environnementale, et en s'attaquant plus efficacement au problème de la fragilité; iii) établissement de 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.
33. **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, notamment par le biais de l'accélération de la décentralisation du FIDA.
34. **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 climat; 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.

<sup>35</sup> 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".

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

35. **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 hors prêts, la réussite de l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les opérations appuyées par le FIDA, 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 aux changements climatiques. 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 résultats<sup>36</sup>.
36. **Néanmoins, pour répondre à la demande induite par le Programme 2030, le Fonds doit poursuivre l'amélioration de son modèle opérationnel pour avoir encore plus d'impact.** 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; 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

37. **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.
38. **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.** Les efforts que mène le FIDA pour mobiliser des investissements qui permettent aux populations des zones rurales vivant dans la pauvreté d'améliorer leur sécurité alimentaire, leur nutrition et leurs revenus et de renforcer leur résilience ont déjà été reconnus dans le Programme d'action d'Addis-Abeba. Au cours de FIDA11, le Fonds entend renforcer davantage encore 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 PPD, et le FIDA adoptera une approche plus stratégique et plus

<sup>36</sup> Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID), *Raising the standard: the Multilateral Development Review 2016* (DFID, 2016).

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**

39. **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 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'intervention<sup>37</sup>. 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.
40. **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 consentis 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. Durant FIDA11, le FIDA se préparera en outre à emprunter sur les marchés, conformément à la feuille de route approuvée en ce qui concerne la stratégie financière du FIDA (annexe VII). Des informations plus détaillées sur le cadre financier de FIDA11 et la stratégie financière du FIDA sont présentées à la section V.

#### **Programme de travail**

41. **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. Cet objectif est ventilé en objectifs distincts pour les cofinancements nationaux (0,80 USD pour chaque USD financé par le FIDA) et pour les cofinancements internationaux (0,60 USD pour chaque USD financé par le FIDA) à atteindre sur l'ensemble du PPD (moyenne mobile de 36 mois). 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

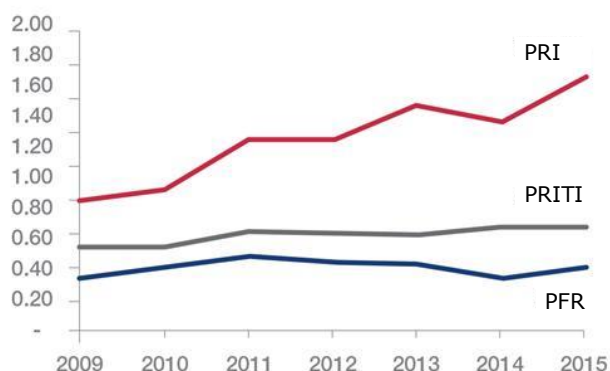
<sup>37</sup> Pour élaborer ce scénario, on a procédé à une analyse de la demande pour la période couverte par FIDA11, sur la base d'une évaluation, pays par pays, des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) qui ont été récemment rédigés ou qui sont en discussion avec les pays partenaires. 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; le degré de priorité qu'ils accordent au soutien à apporter aux petits agriculteurs et aux populations rurales pauvres. Un rapport analysant ces questions a été présenté à la réunion intersessions de la Consultation sur FIDA11, le 18 octobre.

1,35 milliard d'USD par rapport à FIDA10<sup>38</sup>. Le montant des cofinancements est en diminution ces dernières années, de même que le ratio de cofinancement. L'objectif arrêté pour FIDA11 sera traduit en objectifs régionaux en fonction du contexte régional, et inscrit dans les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP). Les cofinancements en préparation feront l'objet d'un suivi plus systématique et une stratégie de cofinancement sera instaurée. Le modèle axé sur les pays reconfiguré contribuera également à renforcer les partenariats pour faciliter la progression des cofinancements. 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'ODD 1 et l'ODD 2.

42. **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 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, dans le but d'atteindre un objectif global de cofinancement national de 1:0,8. 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), lequel présentera des informations spécifiques sur les financements de contrepartie apportés par les États. 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)**



43. **Dans le cadre de FIDA11, le cofinancement international progressera et deviendra plus systématique, et il sera utilisé pour amplifier l'impact du**

<sup>38</sup> 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.

**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 internationaux afin d'atteindre le ratio cible de 1/0,6.

44. **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 agricoles<sup>39</sup> ou les envois de fonds<sup>40</sup>, 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 les changements climatiques. Effectivement, le bilan du FIDA est remarquable en ce qui concerne la mobilisation de fonds supplémentaires provenant de fonds mondiaux pour l'environnement et les changements climatiques, 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. En 2016, le Fonds vert pour le climat a accredité le FIDA en tant qu'organisme d'exécution<sup>41</sup>. 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

<sup>39</sup> 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 multidonateur 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.

<sup>40</sup> Le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (MFEF) est une initiative multidonateur 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.

<sup>41</sup> 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.

compléter les ressources obtenues au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP); iii) répondre au problème que la crise actuelle des réfugiés pose dans le monde rural dans le cadre du Mécanisme du FIDA pour les réfugiés, les migrants et les déplacés forcés, en faveur de la stabilité rurale (FARMS); iv) financer des activités d'assistance technique pour l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets au titre de la deuxième phase de l'ASAP (ASAP2); 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); iv) appuyer les initiatives du FIDA en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire.

### **Attirer les investissements du secteur privé**

45. **Il faudra mobiliser davantage de ressources privées pour financer les ambitions incarnées par les ODD à l'échelle mondiale**<sup>42</sup>. 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 privés<sup>43</sup>, 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.
46. **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 local<sup>44</sup> 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, hormis lorsqu'il s'agit des petits producteurs eux-mêmes, 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 et il mettra au point une stratégie actualisée relative au secteur privé. Il entend également 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.
47. **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 petits exploitants et de leurs organisations, 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.

<sup>42</sup> H. Kharas, A. Prizzon et A. Rogerson, *Financing the post-2015 Sustainable Development Goals: A rough roadmap* (Londres: Overseas Development Institute, 2014). Voir [www.delog.org/cms/upload/pdf-post2015/ODI\\_Financing\\_the\\_post-2015\\_SDGs.pdf](http://www.delog.org/cms/upload/pdf-post2015/ODI_Financing_the_post-2015_SDGs.pdf).

<sup>43</sup> 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).

<sup>44</sup> 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.

48. **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.
49. **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<sup>45</sup>. 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 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.
50. **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 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 pouvoirs publics 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**

51. **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**

<sup>45</sup> Un document relatif à la conception du SIF a été présenté au Conseil d'administration à sa cent vingt-deuxième session (EB 2017/122/R.37).



**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 SAFF 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 climat.

### **Sélectivité dans le choix des pays**

52. **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 SAFF au cours de chaque cycle.
53. **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 cycle<sup>46</sup>. Deuxièmement, la gestion du nombre de pays qui reçoivent une allocation au cours d'un cycle SAFF permet d'accroître le volume moyen des opérations<sup>47</sup>; or les opérations de plus grande ampleur obtiennent généralement de meilleurs résultats en matière de développement<sup>48</sup>, permettent de tirer parti d'économies d'échelle, d'atteindre un nombre proportionnellement plus élevé de bénéficiaires, d'obtenir plus facilement des cofinancements, 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.

<sup>46</sup> 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.

<sup>47</sup> Le volume moyen des opérations restera compatible avec l'approche opérationnelle du FIDA.

<sup>48</sup> 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).

54. **Pour FIDA11, environ 80 pays<sup>49</sup> seront sélectionnés pour recevoir une allocation au titre du SAFP.** 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 SAFP. 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 SAFP 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.
55. **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 de la période de FIDA11 et communiquée régulièrement au Conseil d'administration par le biais des rapports de situation existants sur le SAFP. La direction du FIDA peut décider, en concertation avec les États membres en développement qui satisfont aux critères, de reporter leur inclusion dans cette liste au cycle suivant. Un point mérite d'être 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.**

56. **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 actualisé<sup>50</sup>. 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", 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

<sup>49</sup> 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.

<sup>50</sup> 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.

à d'autres groupes de pays vulnérables comme les pays les moins avancés (PMA)<sup>51</sup>, les pays en développement sans littoral (PDSL) et les petits États insulaires en développement (PEID).

57. **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 du climat, 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 climat. Ainsi, l'application du SAFP pour affecter les ressources provenant de la reconstitution constitue un moyen approprié de financer ces thèmes prioritaires.
58. **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 de prêt financement d'un pays sont déterminées en fonction du revenu par habitant et, le cas échéant, de la viabilité de la dette et la qualité de crédit sont également pris en compte évaluée en application du Cadre pour la soutenabilité de la dette arrêté par le FMI et la Banque mondiale. Le FIDA doit agir de manière dynamique en cas de modification des conditions de financement, mais sans créer de l'incertitude ou réagir trop brutalement aux évolutions à court terme. La Consultation a souligné qu'il était important d'établir un cadre de transition approprié pour éviter des modifications brutales des conditions de financement et pour mieux accompagner les emprunteurs dans leur trajectoire de développement. Grâce à un mécanisme participatif impliquant les États membres, le FIDA établira ce cadre de transition à partir des critères de prévisibilité des ressources, de transparence des critères appliqués, de traitement différencié des pays en fonction de leur revenu par habitant et de la viabilité de leur dette, et de viabilité financière durabilité des avantages. Le cadre de transition déterminera l'ensemble des mesures que le FIDA prendra en faveur d'un pays, dans le strict respect des dispositions de la résolution portant modification des Principes et critères applicables aux financements du FIDA qui sera soumise au Conseil des gouverneurs pour adoption en février 2018, notamment les mesures d'appui par des prêts et des activités hors prêts, et il proposera l'introduction de mécanismes d'appui novateurs adaptés aux conditions spécifiques du pays. Après l'adoption du cadre de transition par le Conseil d'administration, la résolution prendra effet et sera appliquée à compter de 2019, pour la période de FIDA11. Ce processus fera partie intégrante de la feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA.
59. 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.

<sup>51</sup> 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.

- a) **PFR, PRITI et PRITS.** La direction affectera 90% des ressources de base<sup>52</sup> 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 des ressources de base du FIDA 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 de ces ressources pour répondre aux différents besoins spécifiques des PRITS<sup>53</sup> (d'autres engagements sont souscrits en ce qui concerne l'Afrique subsaharienne, voir l'encadré 2 ci-après). 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 des ressources de base 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 entre 25 et 30% des ressources de base du FIDA 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%<sup>54</sup>. 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 fragilité<sup>55</sup>. Au demeurant, la direction du FIDA reconnaît qu'il 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 aux changements climatiques 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

<sup>52</sup> Les ressources de base se composent des contributions de base aux reconstitutions des ressources et des contributions complémentaires non affectées, du remboursement du principal et du versement des intérêts dont ils sont assortis ainsi que de l'élément de libéralité des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables.

<sup>53</sup> Nations Unies, *Troisième Conférence internationale sur le financement du développement – Programme d'action d'Addis Abeba* (New York: Nations Unies, 2015).

<sup>54</sup> 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 pour les SMF (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.

<sup>55</sup> 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 17 Mid-Term Review: Strengthening Support to Fragile and Conflict-Affected States – Progress Report* (IDA, 2015), les auteurs constatent que l'efficacité de l'aide progresse à mesure que l'appui est renforcé.

des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement<sup>56</sup>; 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 SAFP, 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 SAFP devrait augmenter de 28%. Le FIDA étudiera également les possibilités de financer des opérations régionales, ce qui pourrait s'avérer particulièrement intéressant pour les PIED. Ces pays bénéficient de surcroît de l'action menée par le FIDA au titre du Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds (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 extérieures<sup>57</sup>.

#### 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 PRITI), 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 de base 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

60. **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 limitées<sup>58</sup>. Pour atteindre l'objectif général du FIDA en matière de développement tel qu'il est défini dans le Cadre stratégique<sup>59</sup>, 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 inclusive et durable<sup>60</sup>, 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**

<sup>56</sup> 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](http://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>.

<sup>57</sup> OCDE, SIDS Briefing Note (2014, OCDE).

<sup>58</sup> *Rapport sur le développement rural 2016: Encourager une transformation inclusive du monde rural.*

<sup>59</sup> "Les populations rurales pauvres [...] parviennent à se libérer de la pauvreté [...] grâce à des moyens de subsistance rémunérateurs, durables et résilients".

<sup>60</sup> Pour prendre connaissance d'autres exemples de la façon dont le FIDA favorise l'utilisation des TIC dans l'agriculture, voir G.F. Hougbo "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).

**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.

61. **Afin de favoriser une transformation durable du monde rural, le FIDA a l'intention de renforcer le suivi de ses investissements liés à l'action climatique durant la période de FIDA11.** Les budgets des projets seront ventilés en fonction des marqueurs de Rio<sup>61</sup>, et non seulement la direction s'assurera que la totalité des projets prennent en compte les préoccupations liées au climat, mais elle veillera à ce qu'au moins 25% du programme de prêts et dons soit spécifiquement axé sur l'action climatique, avec, entre autres, des investissements en faveur de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets et en faveur de la viabilité environnementale grâce à l'amélioration de la gestion des sols, des terres et de l'eau, l'utilisation de semences améliorées, la protection de la biodiversité, l'agroforesterie et l'aménagement des zones côtières, entre autres actions. Cet aspect sera quantifié à l'aide de la méthodologie élaborée par les banques multilatérales de développement et il en sera fait état dès le départ dans les rapports de conception des projets. En outre, le FIDA intensifiera son action dans le domaine des énergies renouvelables, étant donné l'importance de l'accès à l'énergie pour la réduction de la pauvreté rurale, et il explorera de nouveaux domaines d'action, par exemple les dispositifs de micro-assurance climatique et le capital naturel "bleu" (maritime, par exemple). L'analyse des retombées favorables de l'ensemble du portefeuille en matière d'atténuation sera également étoffée. Pour donner un exemple précis, le FIDA s'orientera vers l'utilisation systématique du *EX-Ante Carbon-balance Tool (EX-ACT)*, un système mis au point par la FAO et expérimenté dans le cadre d'un certain nombre de projets du FIDA, qui permet de procéder à une estimation préalable du bilan des projets financés par le FIDA en matière d'émission de gaz à effet de serre.
62. **Pour faire en sorte que la transformation du monde rural soit inclusive, 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 défavorisés<sup>62</sup>. 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 au ciblage des **femmes** en mettant l'accent sur la transformation des rapports entre les sexes, de manière à s'attaquer à l'écart de productivité entre hommes et femmes et à accélérer la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles; ainsi qu'au ciblage des **jeunes**, afin de résoudre les problèmes que pose le chômage des jeunes en milieu rural et de proposer des alternatives aux migrations. FIDA11 étudiera également la possibilité d'inclure les personnes handicapées dans les interventions du FIDA.

<sup>61</sup> Le système des marqueurs de Rio s'appuie sur des marqueurs permettant de suivre les montants du financement du développement consacrés aux thèmes des conventions de Rio. Ces marqueurs sont au nombre de quatre: biodiversité, désertification, atténuation des changements climatiques et adaptation aux changements climatiques.

<sup>62</sup> Atteindre les ruraux pauvres: Politique du FIDA concernant le ciblage (EB 2006/88/R.2/Rev.1).

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 nationaux<sup>63</sup>. 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 pour renforcer la priorité accordée aux jeunes, envisager l'inclusion des personnes handicapées et elle va s'attaquer de manière plus explicite au problème du travail des enfants dans le secteur agricole<sup>64</sup>.
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 humaine<sup>65</sup>. 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 questions<sup>66</sup>; 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).

<sup>63</sup> 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).

<sup>64</sup> 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](http://www.fao.org/3/a-i7403e.pdf).

<sup>65</sup> 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).

<sup>66</sup> 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 changements climatiques, 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, une initiative multipartite financée par le FIDA, l'Union européenne, l'État luxembourgeois et l'État espagnol, en partenariat avec le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, 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](http://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 conséquence<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> 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).



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)<sup>68</sup>, 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 de la capacité d'ouverture vers l'extérieur du FIDA<sup>69</sup>; ii) opérations souples et bien ciblées; iii) agilité dans la mise en œuvre; iv) transversalisation des thématiques de la nutrition, de la problématique hommes-femmes de la jeunesse et du climat; 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; vi) engagement mondial.

#### **Renforcement de la capacité d'ouverture vers l'extérieur 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 qui se reflétera également dans la gestion de la performance et les dispositifs incitatifs. 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 accorder davantage de responsabilités au personnel de première ligne. Pour continuer à garantir une mise en œuvre efficace du portefeuille tout en renforçant

<sup>68</sup> Voir le document EB 2017/121/R.38 Note d'information sur les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats.

<sup>69</sup> L'expression "capacité d'ouverture vers l'extérieur" désigne les ressources que le FIDA consacre aux activités de terrain ou en contact avec les clients, par opposition aux processus et procédures internes.

le rôle accordé à la participation aux politiques de haut niveau, la capacité des bureaux de pays sera renforcée grâce au transfert de personnel technique, fiduciaire et administratif supplémentaire vers les pôles régionaux. Cela permettra de renforcer sa capacité à proposer des services de grande qualité qui allient des solutions locales 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 pôles régionaux.** 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-régions. Tous les programmes de pays actifs seront mis en œuvre par une plateforme régionale, ce qui améliorera également l'appui apporté aux pays qui ne disposent pas d'un bureau de pays<sup>70</sup>. Ce modèle axé sur les pays reconfiguré, conforme à la réforme en cours des Nations Unies, 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 climat; redéployer un certain nombre de postes basés au siège pour renforcer les savoir-faire spécialisés et les capacités dans les pôles régionaux, 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.

<sup>70</sup> Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA (EB 2016/119/R.11).

- d) **Réévaluer le rôle du siège dans le but d'en faire un centre solide**, capable de définir des orientations stratégiques claires, d'éviter le risque de travailler de manière cloisonnée en assurant une communication permanente et en faisant remonter les informations relatives à des problèmes locaux, d'apporter des solutions novatrices et universelles à des problèmes locaux, d'assurer une solide fonction de gestion des savoirs, de superviser un système efficace de contrôle interne et de gestion des risques, et de maintenir des normes de qualité élevées par un système fiable de suivi de la performance et de communication des résultats.

### **Des opérations souples et bien ciblées grâce à des processus opérationnels recalibrés**

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 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, y compris en ce qui concerne la transversalisation des questions relatives à la nutrition, à l'égalité des sexes, à la jeunesse et au climat. Le FIDA s'attachera tout particulièrement à aider les États membres à honorer les engagements nationaux souscrits dans le cadre d'accords internationaux, par exemple, en ce qui concerne les changements climatiques et la viabilité environnementale, Rio+20, le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, le Programme 2030, l'Accord de Paris et d'autres accords multilatéraux relatifs à l'environnement. Le FIDA a procédé à une analyse détaillée des engagements pris par les pays bénéficiaires en matière de mesures d'adaptation se rapportant à l'agriculture afin d'atteindre leurs contributions déterminées au niveau national aux termes de l'Accord de Paris, et il s'apprête à mener la même analyse en ce qui concerne les mesures d'atténuation. Au cours de la période de FIDA11, toutes les stratégies de pays (COSOP et notes de stratégie de pays) comprendront une analyse de ce type, de manière à mieux éclairer les interventions du FIDA et à faciliter le suivi de l'appui que le FIDA apporte au respect de ces engagements. Les stratégies de pays 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 les modes de collaboration les plus efficaces pour atteindre les objectifs arrêtés pour le pays. Les COSOPS deviendront donc une stratégie de transition à part entière pour accompagner les pays dans leur trajectoire de développement.

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 développement<sup>71</sup>, 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 évaluation<sup>72</sup>.

### **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 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

<sup>71</sup> Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement (EB 2016/119/R.12).

<sup>72</sup> 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).

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 des changements climatiques**

76. **Le FIDA consolidera sa place d'institution chef de file sur ces quatre thématiques**<sup>73</sup>. Au cours de FIDA10, des plans d'action ont été élaborés pour transversaliser les thématiques des changements climatiques, 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, et plus particulièrement l'emploi des jeunes, le plan d'action pour l'égalité entre les sexes sera revu et renforcé, et l'objectif relatif à la proportion de projets tenant compte des enjeux nutritionnels sera porté à 50% (voir le tableau 1 ci-après). Une nouvelle stratégie relative au climat et à l'environnement, assortie d'un plan d'action, sera la clé du renforcement de la transversalisation des enjeux climatique et de viabilité environnementale; il s'agira de tirer parti des enseignements dégagés des opérations du FIDA et des actions entreprises en matière de transversalisation des questions climatiques et de prendre en considération les travaux des partenaires, notamment les organismes des Nations Unies et les IFI. Les directives et modèles de supervision permettront d'assurer un suivi vigilant de la viabilité environnementale, de l'adaptation aux changements climatiques et du respect des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC). Non seulement ces thèmes à transversalier seront traités directement, mais un programme de transversalisation horizontale permettra de tirer parti de leur articulation. Nombre de ces articulations sont bien connues: l'autonomisation des femmes, en particulier des jeunes femmes, est essentielle 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. Le tableau 1 ci-après récapitule les principaux changements prévus au titre de FIDA11 en matière de transversalisation des enjeux relatifs à la nutrition, à la problématique hommes-femmes, à la jeunesse et au climat.

<sup>73</sup> 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.

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 dans les quatre thématiques. 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. 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, en se concentrant en particulier sur des approches porteuses de transformation permettant de remédier aux causes profondes et de faire progresser la transformation inclusive et durable du monde 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 des changements climatiques.

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.

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 Comité de la sécurité alimentaire mondiale (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 Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (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.

Tableau 1  
**Transversalisation des questions liées à la nutrition, à la problématique hommes-femmes, à la jeunesse et au climat**

<i>Thématiques à transversaliser et ODD connexes</i>	<i>Situation et actions en cours</i>	<i>Actions prévues au titre de FIDA11</i>
<b>Nutrition (ODD 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action approuvé en 2015</li> <li>• Transversalisation dans 100% des COSOP et notes de stratégie de pays (NSP) et un tiers des projets d'ici à 2018</li> <li>• Renforcement des capacités de l'organisation en matière d'agriculture tenant compte de la nutrition</li> <li>• Contribution à l'élaboration des politiques, plaidoyer et gestion des savoirs dans le domaine de la nutrition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder à l'examen à mi-parcours du Plan d'action en 2018</li> <li>• Porter la proportion de projets tenant compte des enjeux nutritionnels de 33% à 50%.</li> <li>• <u>Ajouter un indicateur relatif à l'impact sur la nutrition dans le CGR (nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée)</u></li> <li>• <u>Mobiliser des contributions complémentaires non affectées en faveur de la nutrition</u></li> </ul>
<b>Problématique hommes-femmes (ODD 5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action pour l'égalité entre les sexes approuvé en 2016</li> <li>• Thématique intégralement transversalisée, cible: 15% des projets visant à faire évoluer les rapports entre les sexes</li> <li>• 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.</li> <li>• Plaidoyer, partenariats et gestion des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter à 25% l'objectif concernant la proportion de projets visant à faire évoluer les rapports entre les sexes</li> <li>• 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.</li> <li>• Élaborer un nouveau plan de gestion des ressources humaines pour atteindre les objectifs chiffrés en matière d'égalité des sexes et de diversité</li> </ul>
<b>Jeunesse et emploi des jeunes (OOD 8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thématique reconnue comme prioritaire dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025</li> <li>• Appui au titre de dons et de certains projets d'investissement</li> <li>• 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</li> <li>• Ne constitue pas une thématique à transversaliser, pas de plan d'action en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan d'action en faveur de la jeunesse d'ici au troisième trimestre 2018 tenant compte également des questions liées aux migrations</li> <li>• Transversaliser la thématique de la jeunesse dans 100% des COSOP et NSP et 50% des projets</li> <li>• Mettre à jour des lignes directrices en matière de ciblage avec des approches différentes pour les jeunes femmes et les jeunes hommes</li> <li>• 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 et mobiliser les envois de fonds</li> <li>• Faire du FIDA un influent défenseur des jeunes ruraux grâce à une approche participative et mettre en place un Conseil consultatif de la jeunesse</li> <li>• Axer l'édition 2019 du Rapport sur le développement rural sur la jeunesse et l'emploi en milieu rural</li> </ul>
<b>Climat (ODD 13) en prêtant attention à la viabilité environnementale (ODD 15)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action approuvé en 2014</li> <li>• Transversalisation totale d'ici à 2018</li> <li>• Mise en place des PESEC et analyse des risques climatiques</li> <li>• Mobilisation de fonds pour l'environnement et la question climatique</li> <li>• Investissements dans la gestion des risques, les assurances, la préparation aux catastrophes</li> <li>• Reproduction à plus grande échelle d'activités de gestion durable de l'agriculture, des terres et de l'eau</li> <li>• Développement des capacités, communications et savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une nouvelle stratégie et un nouveau plan d'action relatifs au climat et à l'environnement en ciblant les ODD et l'Accord de Paris</li> <li>• Renforcer l'attention portée à la viabilité environnementale et aux solutions gagnant-gagnant en matière d'adaptation et d'atténuation*, <u>en utilisant de manière plus systématique les outils permettant d'estimer le bilan des projets financés par le FIDA en matière d'émission de gaz à effet de serre</u></li> <li>• 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</li> </ul>

<i>Thématiques à transversaliser et ODD connexes</i>	<i>Situation et actions en cours</i>	<i>Actions prévues au titre de FIDA11</i>
		non affectées <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Analyser</u> les objectifs chiffrés <u>et les engagements</u> relatifs aux contributions déterminées au niveau national dans l'ensemble des COSOP et des notes de stratégie de pays afin d'en tenir compte dans les interventions du FIDA</li> <li>• Assurer un suivi systématique <u>du financement de l'action climatique à l'aide de la méthodologie des banques multilatérales de développement afin de faire en sorte que 25% du programme de prêts et dons soit "axé sur le climat" et utiliser les</u> marqueurs de Rio+20 (adaptation aux changements climatiques et atténuation de leurs effets, biodiversité, désertification)</li> <li>• Mettre en place le mécanisme d'assistance technique au titre de l'ASAP 2</li> </ul>
<b>Transversalisation horizontale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversalisation ponctuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un cadre de transversalisation cohérent et améliorer le guide pratique à l'intention des équipes de projet</li> </ul>

\* Les résultats d'une analyse d'atténuation du portefeuille du FIDA devraient être disponibles en 2019, cette analyse étant réalisée conjointement par le FIDA et le Programme de recherche sur les changements climatiques, l'agriculture et la sécurité alimentaire du CGIAR, et elle contribuera à l'aspect relatif à l'atténuation dans la nouvelle stratégie pour le climat.

### **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 et elle joue un rôle central pour assurer la viabilité et la transposition à plus grande échelle des initiatives appuyées par le FIDA. L'association adaptée et spécifique à un pays d'activités de prêt et d'activités hors prêts est au cœur de l'approche du FIDA pour renforcer la pertinence au regard du contexte du pays. L'action à l'échelle mondiale et la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire occupent également une place de plus en plus centrale dans l'action du FIDA, car ils constituent des moyens d'optimiser son impact.
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 de la capacité d'ouverture vers l'extérieur 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 projets<sup>74</sup>. 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

<sup>74</sup> AidData (2015) a constaté que les gouvernements classaient le FIDA parmi les partenaires les plus utiles pour la mise en œuvre de réformes.



dispensés par le CSA<sup>75</sup>.

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 suivre une approche stratégique et sélective de l'établissement de partenariats 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 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. La direction considérera la communication comme faisant partie intégrante des nouveaux partenariats et elle cherchera à mobiliser systématiquement les ressources de ses partenaires dans le cadre d'initiatives de communication conjointes, harmonisant ses activités avec les exigences de ses partenaires en termes de visibilité. L'accroissement des investissements dans la communication stratégique sera bénéfique pour l'ensemble des activités de prêt et des activités hors prêts du FIDA. Tous les nouveaux COSOP et les projets financés par le FIDA chercheront à intégrer une dimension relative à la communication et à la visibilité.
83. **La coopération Sud-Sud et la coopération 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 la coopération triangulaire ne se limite plus à une série d'activités ponctuelles, et une approche institutionnelle claire a été arrêtée à son égard<sup>76</sup>. La direction s'attachera à encourager ce type de coopération, qui constitue une composante à part entière du

<sup>75</sup> 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).

<sup>76</sup> Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (EB 2016/119/R.6).

modèle opérationnel du FIDA. À cet effet, il faudra transversaliser la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans tous les nouveaux COSOP, créer un portail Internet consacré aux solutions rurales dans le cadre des activités de coopération Sud-Sud et la coopération 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 la coopération 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.

#### 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 la coopération triangulaire: i) transversaliser la coopération Sud-Sud et la coopération 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 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<sup>77</sup>.** Dans les situations de fragilité, 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

<sup>77</sup> 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.

à long terme. 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, sera évalué pays par pays, en particulier en s'appuyant sur le Cadre de renforcement de la résilience des organismes ayant leur siège à Rome<sup>78</sup>. Pour appuyer la mise en œuvre complète de la stratégie du FIDA relative aux situations de fragilité, un programme particulier sera créé pour assurer une direction intellectuelle, un savoir-faire, un appui opérationnel et une assurance qualité dans le cadre de l'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité. Ce programme collaborera avec les divisions régionales pour élaborer et appuyer la mise en œuvre des opérations visant à remédier aux situations de fragilité.

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 généralement<sup>79</sup>.
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 enjeux 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 pour la gestion des risques agricoles (PARM), une initiative du G8 et du G20, qui consiste à aider les gouvernements de huit pays africains à intégrer la gestion des risques

<sup>78</sup> FAO, FIDA, PAM - Renforcer la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition - Cadre conceptuel de collaboration et de partenariat entre les organismes ayant leur siège à Rome. (Rome, avril 2015).

<sup>79</sup> 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.

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 SAFF, 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 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 volet<sup>80</sup>. 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.

---

<sup>80</sup> 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>
<b>Mobilisation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axée sur le cofinancement international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axée sur l'augmentation du cofinancement national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axée sur le cofinancement international</li> <li>• Accroissement de la mobilisation de fonds supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de la mobilisation de fonds supplémentaires pour répondre à des enjeux spécifiques</li> <li>• Mutualisation des financements avec les partenaires pour gagner en efficience</li> </ul>
<b>Allocation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de ressources de base l'APD</li> <li>• Principalement financements au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), ou prêts à des conditions particulièrement favorables ou mixtes</li> <li>• Les PPCF permettent de mobiliser des ressources pour financer des prêts à des conditions particulièrement favorables</li> <li>• Souplesse dans la sélection des pays pour les PFR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% de ressources de base</li> <li>• Principalement à des conditions ordinaires</li> <li>• Principaux destinataires des ressources empruntées</li> <li>• Ciblage des poches de pauvreté et des populations vulnérables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 à 30% de ressources de base</li> <li>• L'introduction de l'indice de vulnérabilité du FIDA améliore la prise en compte des éléments de fragilité dans les allocations au titre du SAFP</li> <li>• Allocations plafonnées en cas de problèmes d'absorption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du montant minimum des allocations au titre du SAFP</li> <li>• Hausse supplémentaire des allocations du fait de l'introduction de l'indice de vulnérabilité du FIDA</li> <li>• <u>Analyser les possibilités de financer des opérations régionales</u></li> </ul>
<b>Utilisation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'appui à la préparation et au démarrage des projets</li> <li>• Bénéficiaires de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire</li> <li>• Partenariats avec les IFI et BMD pour mobiliser des cofinancements et amplifier l'impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle essentiel des activités hors prêts dans les programmes de pays</li> <li>• Priorité à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire</li> <li>• Produits pilotes pour l'octroi de prêts en fonction des résultats et la gestion des risques</li> <li>• Assistance technique remboursable</li> <li>• Innovation et reproduction à plus grande échelle à l'initiative des autorités nationales</li> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des principes directeurs de la stratégie relative aux SMF: résilience, causes profondes, institutions, transversalisation et transformation des rapports entre les sexes, groupes vulnérables ou marginalisés, souplesse</li> <li>• 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</li> <li>• Participation au cadre relatif à la Nouvelle façon de travailler</li> <li>• Renforcement de l'appui à la préparation et au démarrage des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la mise en œuvre des Orientations de Samoa.</li> <li>• Priorité à la résilience face aux changements climatiques et à l'accès aux marchés</li> </ul>

### **Participation à la concertation mondiale**

92. **L'action que mène le FIDA au niveau mondial pour promouvoir les résultats des politiques qui favorisent une transformation inclusive et durable 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 niveau<sup>81</sup>. 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**

<sup>81</sup> 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; dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe, le Centre international de recherche agricole dans les zones arides.

**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 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)<sup>82</sup>; 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 les changements climatiques, 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 développement<sup>83</sup>. 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.

<sup>82</sup> 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.

<sup>83</sup> 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>.



Associées à l'ensemble des activités de communication stratégique, ces évaluations contribueront 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 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<sup>84</sup> pour la transparence dont certains éléments se reflètent dans le cadre de mesure des résultats. Le plan d'action comprendra les mesures suivantes: 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 SAFP, les conditions de financement, 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 des changements climatiques, 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. Le FIDA s'associera à d'autres IFI et à des organismes des Nations Unies le cas échéant pour évaluer les domaines où il est possible d'introduire de meilleures pratiques et des procédures modernisées pour améliorer l'efficacité et l'efficacités. 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

<sup>84</sup> Document examiné par le Conseil d'administration du FIDA en septembre (EB 2017/121/R.29) et décembre 2017.

l'évolution des exigences en matière de comptabilité et d'information; cela comprendra l'actualisation du Manuel à l'usage des bureaux de pays du FIDA pour y inclure un cadre de contrôle interne renforcé pour les bureaux de pays;

- **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 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 pour se rapprocher de la parité totale. 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. Des formations seront en outre proposées pour permettre au personnel de contribuer à la communication stratégique et à la visibilité du Fonds, en fonction de leurs rôles et savoir-faire. Le FIDA prendra des mesures en faveur de la stratégie du Secrétaire général visant à améliorer la réponse des Nations Unies à l'exploitation sexuelle et aux agressions sexuelles.
- 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<sup>85</sup>. 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 Programme des Nations Unies pour le développement (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.

<sup>85</sup> Le FIDA est un membre actif des groupes de travail des BMD sur la gestion axée sur les résultats, l'efficacité du développement, la gestion de portefeuille, le SAFF et les questions liées à l'endettement.

## 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 III garantiront que l'augmentation de l'impact du FIDA sera supérieure à l'augmentation proposée du PPD (voir section V, 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 les changements climatiques.
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 (voir le tableau 3 ci-après).** 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 développement<sup>86</sup>. 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 (à l'exclusion de l'élément de libéralité des PPCF) – 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 PPCF<sup>87</sup>.** 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 des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables pour FIDA11 (voir l'annexe V), 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<sup>88</sup>, 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 d'un amendement à l'Accord portant création du FIDA, inclus dans le projet de résolution sur FIDA11 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.] Le FIDA se dotera pleinement des

<sup>86</sup> Comme le précise l'article 2 de l'Accord portant création du FIDA.

<sup>87</sup> Un PPCF est un prêt accordé par un État membre à des conditions qui comportent un élément de libéralité au profit du Fonds.

<sup>88</sup> Voir le document EB 2017/S10/R.2/Rev.1 Proposition de Cadre relatif aux prêts de partenaires à des conditions favorables.

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.

99. **La cible établie pour les contributions à FIDA11 sera de [1,2 milliard d'USD]<sup>89</sup>.** Cette cible inclut les contributions de base, les CCNA, et l'élément de libéralité d'éventuels PPCF, mais pas la compensation au titre du CSD (voir ci-après). 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.
100. **Durant la période couverte par FIDA11, les CCNA seront acceptées pour appuyer la transversalisation des questions relatives aux changements climatiques (adaptation et atténuation) et à la nutrition.** Pendant la période couverte par FIDA10, les CCNA reçues concernaient les changements climatiques et la nutrition. Pour FIDA11, elles seront de nouveau acceptées en faveur de ces questions, et peuvent être envisagées pour d'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 SAFP; 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.

Tableau 3  
Cadre financier de FIDA11

Cadre financier de FIDA11	Ressources	
	Millions d'USD	%
<b>Contributions</b>	<b>1 200</b>	
<b>Emprunts</b>	<b>430</b>	
<b>Emprunts/Contributions</b>		<b>35,8</b>
<b>PPD</b>	<b>3 500</b>	<b>100</b>
Dons	227	<u>6,5</u>
CSD	586	16,7
Prêts à des conditions particulièrement favorables	1 342	38,3
<b>Total conditions favorables</b>	<b>2 155</b>	<b>61,6</b>
Ordinaires	802	22,9
Mixtes	543	15,5

<sup>89</sup> La valeur en dollars des États-Unis des contributions des États membres sera calculée sur la base des taux de change de FIDA11. Comme convenu lors de la Consultation, la méthode permettant de fixer le taux de change de la reconstitution des ressources sera examinée et les résultats présentés pas plus tard que la première session de la Consultation sur FIDA12.

101. **Ce 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, et un examen externe indépendant sera commandé en 2018 pour évaluer les pratiques existantes au sein du FIDA en matière de gestion des risques.
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 de base 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 capital<sup>90</sup>. Les avantages, en termes d'efficience 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 le FIDA devrait s'orienter vers l'emprunt sur les marchés.** Elle 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, et une résolution relative aux emprunts sur les marchés en vue de sa présentation au Conseil des gouverneurs. La feuille de route approuvée et les étapes clés qu'elle comporte font l'objet de l'annexe VII, et la résolution relative aux emprunts sur les marchés est présentée à l'annexe X. Le Conseil d'administration sera consulté à toutes les étapes du processus, y compris pour l'approbation du lancement officiel du processus de notation de crédit, et un résumé des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la feuille de route sera présenté à la Consultation sur FIDA12 en 2020. Si la Consultation sur FIDA12 juge le Fonds prêt à réaliser des emprunts sur les marchés, la Consultation adoptera une proposition à cet effet et une proposition d'amendement de l'Accord portant création du FIDA afin de confirmer et de rendre effective, pour l'information des prêteurs et des investisseurs en obligations potentiels, la capacité du Fonds à mener des activités sur les marchés. Cette dernière proposition sera examinée par le Conseil d'administration à sa session de décembre 2020 et transmise, avec la recommandation du Conseil d'administration, au Conseil des gouverneurs pour adoption à la session de février 2021. Dans le cadre de cette feuille de route, un cadre d'emprunt intégré sera élaboré, et celui-ci couvrira toutes les sources de financements externes. Ce cadre consolidera le Cadre d'emprunt souverain, le Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables, ainsi que les politiques existantes en matière de liquidités et l'approche relative aux ressources disponibles pour engagement. 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

<sup>90</sup> 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](http://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](http://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 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".

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 FIDA10<sup>91</sup>.** 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 VI, 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 allègement de la dette", par le biais d'une réduction des futures allocations.<sup>92</sup> 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 pour FIDA11 (voir l'annexe II) suit les cinq principes clés ci-après<sup>93</sup>:**
- 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

<sup>91</sup> 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.

<sup>92</sup> 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/DEVCOMMINT/Documentation/21295390/DC2007-0011\(E\)PresNote.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/21295390/DC2007-0011(E)PresNote.pdf).

<sup>93</sup> Le choix de ces principes a été guidé par des informations provenant de l'évaluation au niveau de l'institution réalisée par l'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.

- 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 ODD 1 et ODD 2; 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 convenus 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 aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, et la nutrition, et en ventilant les indicateurs de produits par sexe et par âge, le cas échéant. En outre, un indicateur relatif à la sécurité foncière a été inclus. 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 la coopération triangulaire. En outre, deux indicateurs sur la transparence ont été ajoutés pour refléter le principe de transparence proactive et d'ouverture de l'organisation.
108. **L'optimisation des ressources est prise en considération par le biais d'un cadre distinct, le cadre de pointage de l'optimisation des ressources.** Le cadre de pointage contient un sous-ensemble d'indicateurs du CGR qui montreront l'impact des améliorations prévues dans le modèle opérationnel sur l'économie, l'efficacité, l'efficacé et l'équité (voir l'encadré 6 et le cadre de pointage de l'optimisation des ressources à l'annexe III). Le cadre de pointage facilitera le suivi de la performance du FIDA en matière d'efficacité, et il aidera la direction à déterminer et à équilibrer les compromis inhérents à la recherche d'une utilisation optimale des ressources, notamment: i) les avantages à court terme ou à long terme de toute ligne de conduite; ii) la maximisation du nombre d'hommes et de femmes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire retirant des avantages ou l'appui aux pays les plus pauvres ou à ceux en situation de majeure fragilité; iii) la réduction des frais généraux ou le renforcement de la qualité des opérations. Ce faisant, le cadre de pointage soutiendra les efforts du FIDA visant à renforcer son efficacité, son efficacité et sa viabilité.
109. **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. Parmi les principaux changements apportés par rapport à FIDA10, on relève notamment: une cible ~~plus élevée~~ ambitieuse concernant le cofinancement établissant une distinction entre sources nationales et sources internationales; l'introduction d'indicateurs relatifs à l'allocation de ressources par groupe de pays et au ciblage; la réaffectation des ressources du SAFFP, et la taille moyenne des projets; des indicateurs en ce qui concerne l'adéquation des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA. Les

objectifs concernant la qualité de la conception des projets ont été renforcés, les objectifs en matière de délais entre la note conceptuelle, l'approbation et le premier décaissement ont été considérablement réduits, et les objectifs en matière de décaissements ont été relevés. Des objectifs spécifiques, plutôt que des fourchettes, ont été définis pour les indicateurs de produits des projets. Les cibles d'impact, qui reposent sur les objectifs stratégiques du FIDA, et représentent des dimensions clés de la transformation rurale durable et inclusive ont aussi été relevées pour le nombre de personnes dont la productivité agricole s'accroît (47 millions, ODD 2.3), qui jouissent d'un meilleur accès au marché (46 millions, ODD 2.3) et dont la résilience est renforcée (24 millions, ODD 1.5). Pour la première fois, un indicateur d'impact relatif au nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (12 millions, ODD 2.1). L'objectif global concernant le nombre de bénéficiaires a été fixé à 120 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 (ODD 2.3). La réalisation de ces objectifs constituerait une contribution significative et durable à la réalisation des ODD 1 et 2 par le FIDA, ses États membres et des partenaires.

110. **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 changements climatiques – 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, préparé par IOE, rend aussi compte, au niveau des projets, des effets directs et résultats des activités hors prêts.
111. **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 des sexes et autonomisation), ODD 8 (travail décent et croissance économique), ODD 10 (réduction des inégalités), 13 (lutte contre les changements climatiques), ODD 15 (vie terrestre) et ODD 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs), 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.
112. **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 FIDA10 sera pour sa part présentée en 2019). Sera notamment indiquée la variation globale en pourcentage de l'ensemble des indicateurs d'impact, afin de quantifier les améliorations mesurées. 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.
113. **De nouvelles améliorations de la gestion des résultats du FIDA et de leur communication seront étudiées pour FIDA12.** Après la troisième session de la Consultation sur FIDA11, la direction s'est engagée à étudier, s'il y a lieu, des indicateurs d'information ou de résultat dans les domaines suivants en vue de leur éventuelle intégration dans le CGR de FIDA12: création d'emplois, mobilisation de ressources du secteur privé, et ventilation de certains indicateurs en fonction du handicap et des indicateurs d'impact en fonction du sexe et de l'âge.



## 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.

**Efficience:** 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 de l'optimisation 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

114. **L'annexe I, Matrice des engagements de FIDA11 et mesures contrôlables, 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. Les avancées dans la mise en œuvre des engagements et des actions contrôlables seront communiquées chaque année au Conseil d'administration dans le cadre du RIDE, garantissant des liaisons claires avec les rapports sur le CGR, et à la Consultation sur FIDA12 dans le cadre de l'examen à mi-parcours de FIDA11.

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

115. **Examen à mi-parcours de FIDA11.** Un examen à mi-parcours de FIDA11 sera réalisé et ses conclusions présentées à la Consultation sur FIDA12.
116. **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**

117. La Consultation sur FIDA11 recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution joint en annexe au présent rapport (annexes IX et X).

# FIDA11: Matrice des engagements, mesures contrôlables et calendrier

Tableau 1

Matrice des engagements et mesures contrôlables de FIDA11

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs du Cadre de mesure des résultats (CMR) choisis (voir l'annexe II)
<b>1. Mobilisation de ressources: rassembler les moyens de financement pour le développement afin de maximiser l'impact</b>			
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 <b>contributions aux reconstitutions et les contributions de compensation au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)</b> relatives à FIDA11.	En cours	3.1.1 Réalisation de l'objectif du programme de prêts et dons arrêté pour FIDA11 3.1.2 Ratio dette/fonds propres
	2. Présenter au Conseil d'administration des propositions de <b>prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables et d'emprunts souverains.</b>	En cours	
	3. Mettre en œuvre les mesures agréées dans la <b>feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA.</b>	Selon le calendrier établi	
	4. Réaliser une analyse et établir un plan d'action pour améliorer la <b>mobilisation des ressources</b> du FIDA.	T4 2019	
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	5. Réaliser une analyse de cofinancement et établir un plan d'action pour atteindre un ratio de <b>cofinancement</b> de 1/1,4 (international 1/0,6 et national 1/0,8) et mieux mesurer l'effet d'attraction exercé par le FIDA sur les investissements privés.	T4 2019	3.1.3 et 3.1.4 Ratios de cofinancement 3.3.4 Établissement de partenariats
	6. Actualiser la <b>stratégie de collaboration avec le secteur privé</b> du FIDA et renforcer les instruments de collaboration avec le <b>secteur privé et les fondations</b> , avec notamment le <b>développement du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF).</b>	T4 2019	
<b>2. Allocation des ressources - privilégier les populations les plus pauvres et les pays les plus pauvres</b>			
2.1 Optimiser l'allocation de ressources au niveau macro, en faisant en sorte que 90% des ressources de base soient allouées aux pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRIT), 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 convenus quant au <b>choix des pays</b> et de la <b>formule révisée du SAFP.</b>	T3 2018	3.2.1 Pourcentage des ressources de base alloué aux PFR, PRIT et pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRTS) au titre du SAFP 3.2.2 Pourcentage des fonds du SAFP réaffectés dans le cadre de FIDA11 3.2.3 Nombre de pays inclus dans le SAFP en début de cycle 3.2.4 Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA)
	8. Présenter un <b>cadre de transition</b> au Conseil d'administration.	T4 2018	

55

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs du Cadre de mesure des résultats (CMR) choisis (voir l'annexe II)
2.2 Accroître la focalisation sur les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables dans chaque pays	9. Réviser les directives opérationnelles du FIDA relatives au <b>ciblage, notamment à propos de la jeunesse, en veillant à l'application d'approches différentes pour les jeunes femmes et les jeunes hommes, et réfléchir aux meilleurs moyens d'assurer l'inclusion des personnes handicapées et de répondre à leurs besoins, conformément à la finalité du Programme relatif aux objectifs de développement durable, qui consiste à "ne laisser personne de côté".</b>	T2 2019	3.2.35 Pertinence des stratégies de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA
	10. <u>Établir un rapport analysant l'articulation entre les personnes handicapées et les interventions du FIDA, et une proposition concernant la collecte de données sur les personnes handicapées dans les projets du FIDA étant expérimentée dans au moins cinq projets – en s'inspirant des travaux du Groupe de Washington sur les statistiques des incapacités mis en place par les Nations Unies.</u>	T4 2020	3.2.5 Pertinence des méthodes de ciblage appliquées dans les projets d'investissement du FIDA
<b>3. Utilisation des ressources – développer autrement</b>			
3.1 Accroître la capacité d'ouverture vers l'extérieur et faire progresser la décentralisation du FIDA	11. Présenter au Conseil d'administration des informations actualisées sur la réalisation prompte de la <b>décentralisation du FIDA.</b>	T2 2018	3.6.1 Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays et les pôles régionaux 3.6.2 Pourcentage des projets d'investissement du FIDA (volume) géré par les bureaux de pays et les pôles régionaux 3.6.3 Pourcentage des crédits budgétaires de supervision/d'appui à l'exécution par l'intermédiaire des bureaux de pays et les pôles régionaux
	12. Améliorer l' <b>accessibilité, pour les bureaux de pays du FIDA, aux systèmes institutionnels des TIC</b> , y compris les fonctions ressources humaines et finance de PeopleSoft.	T4 2019	
	13. Réviser le cadre <b>de délégation des pouvoirs.</b>	T2 2019	
	14. Mettre en œuvre les <b>procédures révisées de supervision et d'appui à l'exécution.</b>	T4 2019	
3.2 Renforcer la focalisation, la souplesse et l'agilité dans l'utilisation des ressources tout en tenant compte des risques adéquats	15. Réformer le <b>processus d'examen et d'autorisation des opérations pour qu'il soit plus agile</b> 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 3.5.2 Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement 3.5.3/4 Ratios de décaissement
	16. Introduire une <b>politique relative à la restructuration des projets</b> et les procédures correspondantes, conformément au concept présenté dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et le document relatif au modèle opérationnel	T4 2018	
	17. Mise en place du <b>plan d'action sur les décaissements.</b>	En cours	
	18. Préparer des <b>informations actualisées sur la gestion des risques de l'organisation</b> , en portant une attention particulière au risque pays, au risque opérationnel, au risque financier, à l'état de préparation vis-à-vis des emprunts sur le marché et à la décentralisation.	T4 2018	

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs du Cadre de mesure des résultats (CMR) choisis (voir l'annexe II)
<b>3.3 Transversaliser les thèmes suivants: nutrition, problématique hommes-femmes, jeunesse et changements climatiques</b>	19. Présenter au Conseil d'administration <b>un plan d'action pour la transversalisation de la question de la jeunesse, mettant l'accent notamment sur l'emploi des jeunes.</b>	T3 2018	<p>2.1.5 Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée</p> <p>2.2.6 Égalité des sexes</p> <p>2.3.1 Nombre de personnes bénéficiant de services (ventilé par sexe et par âge)</p> <p>2.3.5 Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition</p> <p>2.3.6 Pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur régime alimentaire</p> <p>2.3.11 Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques liés au climat</p> <p>2.3.12 Nombre de personnes ayant accès à des technologies de fixation du carbone et de réduction des émissions de gaz à effet de serre</p> <p>2.3.15 Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO2) évitées ou de carbone fixé</p>
	20. Examiner et renforcer le <b>Plan d'action pour l'égalité entre les sexes</b> du FIDA pour 2019-2021, afin de mettre en place une approche visant à transformer les rapports entre les sexes (25% des projets devant conduire à une transformation des rapports hommes-femmes) et de parvenir à la parité entre les sexes à tous les niveaux au sein du personnel du FIDA, conformément aux objectifs des Nations Unies.	T3 2018	
	21. Dans le <b>Plan d'action en matière de nutrition</b> , porter à 50% la proportion de projets tenant compte des enjeux nutritionnels.	T3 2018	
	22. Présenter au Conseil d'administration une <b>nouvelle stratégie et un nouveau plan d'action sur les changements climatiques et l'environnement de nature à renforcer l'approche appliquée par le FIDA en matière de transversalisation des questions de climat et de viabilité environnementale, notamment en redoublant d'efforts en ce qui concerne l'atténuation.</b>	T4 2018	
	23. Élaborer un <b>cadre pour la mise en œuvre d'approches transformationnelles concernant les thèmes à transversaliser</b> , notamment l'attention portée à l'intégration horizontale et aux interrelations.	T3 2018	
	24. Rendre compte des <b>progrès réalisés sur les quatre thèmes à transversaliser</b> dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).	T3 2020	
<b>3.4 Renforcer les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts</b>	25. Présenter au Conseil d'administration une nouvelle <b>stratégie en matière de gestion des savoirs.</b>	T2 2019	<p>3.3.3 Efficacité des stratégies de pays du FIDA</p> <p>3.3.4 Établissement de partenariats</p> <p>3.3.5 Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national</p> <p>3.3.6 Gestion des savoirs</p> <p>3.3.7 CSST dans les COSOP</p>
	26. Élaborer un <b>mécanisme de financement de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (CSST).</b>	T2 2018	
<b>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</b>	27. Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour <b>planifier de manière stratégique et assurer le suivi des partenariats du FIDA au niveau national, régional, mondial et institutionnel</b> notamment la collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, les institutions financières internationales, les partenaires nationaux et bilatéraux, et l'engagement dans les partenariats multipartites.	T4 2019	<p>3.1.3 et 3.1.4 Ratios de cofinancement</p> <p>3.3. Établissement de partenariats</p>

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs du Cadre de mesure des résultats (CMR) choisis (voir l'annexe II)
<b>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</b>	28. Accroître l'investissement dans les <b>communications stratégiques</b> pour faire connaître les spécificités uniques du FIDA et améliorer la visibilité de son action à l'appui des populations rurales pauvres et évaluer l'efficacité de ces investissements par l'évaluation périodique du profil du FIDA parmi les publics visés.	En cours	
<b>3.6 Piloter des produits diversifiés adaptés aux conditions particulières des différents pays</b>	29. Présenter au Conseil d'administration une proposition de <b>Mécanisme d'acompte pour la préparation des projets</b> , 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 3.5.4 Ratio de décaissement - situations de fragilité seulement
	30. Lancer un <b>programme spécial pour les pays présentant des situations de fragilité</b>	T2 2019	
	31. Élaborer une proposition visant à expérimenter <b>des prêts axés sur les résultats</b> , à soumettre à l'attention du Conseil d'administration, et étudier d'autres produits de prêt et de gestion du risque.	T2 2020	
<b>4. Transformation des ressources en résultats en matière de développement - adopter une culture des résultats et de l'innovation</b>			
<b>4.1 Renforcer la capacité et les systèmes en matière de gestion axée sur les résultats</b>	32. Lancer la phase II du Programme de suivi et évaluation en milieu rural (PRIME) afin de renforcer les capacités nationales de <b>suivi-évaluation (S&amp;E)</b> et piloter un cadre mondial de certification pour les professionnels du S&E.	T3-4 2019	2.2.1 Résultat global du projet 3.5.3 Ratio de décaissement 3.7.5 Pourcentage de pays dans lesquels il existe des projets décaissables et qui utilisent le Portail clients du FIDA 3.7.6 Pourcentage des opérations du FIDA utilisant le Système de gestion des résultats opérationnels 3.7.7 Pourcentage de projets appuyés par le FIDA bénéficiant d'une formation dispensée par les Centres de formation à l'évaluation et aux résultats dans le cadre de l'initiative CLEAR/PRIME
	33. Introduire le <b>Système de gestion des résultats opérationnels</b> .	T1 2019	
	34. Faire en sorte que la plupart des emprunteurs utilisent régulièrement le <b>Portail clients du FIDA</b> .	T4 2019	
	35. Présenter au Conseil d'administration une <b>Stratégie d'utilisation des TIC pour le développement (ICT4D)</b> .	T2 2019	
	36. Continuer de <b>mettre au point le Cadre de gestion des résultats</b> , en concertation avec les États membres, afin de pouvoir rendre compte de manière optimale des effets et de l'impact des contributions qu'ils versent au FIDA, et soumettre <u>des propositions de mise à jour au Conseil d'administration, le cas échéant.</u>	En cours	
<b>4.2 Promouvoir le principe de transparence et d'ouverture</b>	37. Rendre pleinement opérationnel le <b>Plan d'action pour la transparence</b> , avec notamment la publication de la politique du FIDA en matière de voyages et l'établissement de rapports trimestriels à <b>l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide</b> .	T4 2019	3.9 Transparence

<i>Engagements</i>	<i>Mesures contrôlables</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Indicateurs du Cadre de mesure des résultats (CMR) choisis (voir l'annexe II)</i>
<b>4.2 Promouvoir le principe de transparence et d'ouverture</b>	38. Mettre en œuvre intégralement la Norme internationale d'information financière (norme IFRS) 9 (relative aux dépréciations) pour favoriser le respect des <b>meilleures pratiques</b> en matière d' <b>information financière</b> et fournir au Comité d'audit et au Conseil d'administration des informations actualisées sur les progrès accomplis.	T4 2018	
	39. Élaborer un cadre permettant des retours d'information rapides de la part des parties prenantes, et notamment une <b>enquête client remaniée et une approche des retours/de l'engagement des bénéficiaires.</b>	T1 2019	
<b>4.3 Améliorer la plateforme de services du FIDA</b>	40. Élaborer un système spécialement adapté pour <b>quantifier le coût total des principaux processus opérationnels</b>	T4 2019	3.7 Efficience institutionnelle 3.8 Gestion du personnel
	41. Mettre en œuvre la <b>fiche de notation de l'optimisation des ressources</b> et établir un rapport sur sa mise en œuvre.	Q3 2020	
	42. Affiner le <b>lien entre la planification stratégique et la préparation du budget annuel</b> , sur la base des piliers de résultats du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.	Annuel	
<b>4.4 Examen à mi-parcours du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et de sa participation au programme de réformes des Nations Unies</b>	43. Élaborer un plan d'action pour la réponse du FIDA concernant la stratégie du Secrétaire général des Nations Unies pour améliorer l'approche à l'échelle du système en matière de <b>prévention et de réaction face à l'exploitation sexuelle et aux agressions sexuelles.</b>	T4 2018	3.7 Efficience institutionnelle 3.8 Gestion du personnel
	44. <b>Présenter</b> au Conseil d'administration <b>un examen à mi-parcours</b> du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.	T2 2021	
	45. S'investir dans le <b>processus de réforme des Nations Unies</b> et mettre au point une proposition de mise en œuvre des recommandations clés pouvant être utiles au FIDA.	En cours	

Tableau 2

**Calendrier des mesures contrôlables**

<b>Calendrier</b>	<b>Action</b>
<b>2018</b>	
T2 2018	Présenter au Conseil d'administration des informations actualisées sur la réalisation prompte de la <b>décentralisation du FIDA</b> .
T2 2018	Élaborer un <b>mécanisme de financement de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire</b> .
T3 2018	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 convenus quant au choix des pays et de la <b>formule révisée du SAFP</b>
T3 2018	Présenter au Conseil d'administration un plan d'action pour la <b>transversalisation de la question de la jeunesse mettant notamment l'accent sur l'emploi des jeunes</b> .
T3 2018	Examiner et renforcer les cinq domaines d'action du <b>Plan d'action pour l'égalité entre les sexes</b> du FIDA, afin de mettre en place une approche visant à transformer les rapports entre les sexes (25% des projets devant conduire à une transformation des rapports hommes-femmes) et de parvenir à la parité entre les sexes à tous les niveaux au sein du personnel du FIDA, conformément aux objectifs des Nations Unies.
T3 2018	Porter à 50% la cible relative à la <b>proportion de projets tenant compte des enjeux nutritionnels</b> dans le <b>Plan d'action en matière de nutrition</b> .
T3 2018	Élaborer un <b>cadre pour la mise en œuvre d'approches transformatrices concernant les thèmes à transversaliser</b> , notamment l'attention portée à l'intégration horizontale et aux interrelations.
T3 2018	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.
T4 2018	Présenter un cadre de transition au Conseil d'administration.
T4 2018	Introduire une <b>politique relative à la restructuration des projets</b> et les procédures correspondantes, conformément au concept présenté dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et le document relatif au modèle opérationnel
T4 2018	Préparer des <b>informations actualisées sur la gestion des risques de l'organisation</b> , en portant une attention particulière au risque pays, au risque opérationnel, au risque financier, à l'état de préparation vis-à-vis des emprunts sur le marché et à la décentralisation.
T4 2018	Présenter au Conseil d'administration <b>une nouvelle stratégie et un nouveau plan d'action sur les changements climatiques et l'environnement de nature à renforcer l'approche appliquée par le FIDA en matière de transversalisation des questions de climat et de viabilité environnementale, notamment en redoublant d'efforts en ce qui concerne l'atténuation</b> .
T4 2018	Mettre en œuvre intégralement la Norme internationale d'information financière (Norme IFRS 9) (relative aux dépréciations) pour favoriser le respect des <b>meilleures pratiques en matière d'information financière</b> et fournir au Comité d'audit et au Conseil d'administration des informations actualisées sur les progrès accomplis.
T4 2018	Élaborer un plan d'action pour la réponse du FIDA concernant la stratégie du SG des Nations Unies pour améliorer l'approche à l'échelle du système en matière de <b>prévention et de réaction face à l'exploitation sexuelle et aux agressions sexuelles</b> .



Calendrier	Action
<b>2019</b>	
T1 2019	Réformer le <b>processus d'examen et d'autorisation des opérations pour qu'il soit plus agile</b> 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	Introduire le <b>Système de gestion des résultats opérationnels</b> .
T1 2019	Élaborer un cadre permettant des retours d'information rapides de la part des parties prenantes, et notamment une <b>enquête client remaniée et une approche des retours/ de l'engagement des bénéficiaires</b> .
T2 2019	Réviser les <b>directives opérationnelles du FIDA relatives au ciblage</b> , notamment à propos de la jeunesse en veillant à l'application d'approches différentes pour les jeunes femmes et les jeunes hommes, et réfléchir aux meilleurs moyens <u>d'assurer l'inclusion des personnes handicapées et de répondre à leurs besoins, conformément à la finalité du Programme relatif aux objectifs de développement durable, qui consiste à "ne laisser personne de côté"</u> .
T2 2019	Réviser le cadre de <b>délégation des pouvoirs</b> .
T2 2019	Présenter au Conseil d'administration une nouvelle <b>stratégie en matière de gestion des savoirs</b> .
T2 2019	Lancer un <b>programme spécial pour les pays présentant des situations de fragilité</b>
T2 2019	Présenter au <b>Conseil d'administration une Stratégie d'utilisation des TIC pour le développement (ICT4D)</b> .
T3 2019	Lancer la phase II du Programme de suivi et évaluation en milieu rural (PRIME) pour renforcer les capacités nationales de <b>suivi-évaluation (S&amp;E)</b> et piloter un cadre mondial de certification pour les professionnels du S&E.
T4 2019	Réaliser une analyse de cofinancement et établir un plan d'action dans le but d'atteindre un ratio de <b>cofinancement</b> de 1/1,4 (international 1/0,6 et national 1/0,8), et améliorer le suivi et l'information sur le cofinancement par source et par catégorie de pays, et mieux mesurer l'effet d'attraction exercé par le FIDA sur les investissements privés.
T4 2019	Réaliser une analyse et établir un plan d'action pour améliorer la <b>mobilisation des ressources</b> du FIDA.
T4 2019	Améliorer <b>l'accessibilité, pour les bureaux de pays du FIDA, aux systèmes institutionnels des TIC</b> , y compris les fonctions ressources humaines et finance de PeopleSoft.
T4 2019	Mettre en œuvre les <b>procédures révisées de supervision et d'appui à l'exécution</b> .
T4 2019	Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour <b>planifier de manière stratégique et assurer le suivi de la collaboration avec les partenaires du développement, y compris les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et les institutions financières internationales</b> aux niveaux national, régional, mondial et institutionnel.
T4 2019	Faire en sorte que la plupart des emprunteurs utilisent régulièrement le <b>Portail clients du FIDA</b> .
T4 2019	Rendre pleinement opérationnel le <b>Plan d'action pour la transparence</b> , avec notamment la publication de la politique du FIDA en matière de voyages et l'établissement de rapports trimestriels à l' <b>Initiative internationale pour la transparence de l'aide</b> .
T4 2019	Élaborer un système spécialement adapté pour <b>quantifier le coût total des principaux processus opérationnels</b>
T4 2019	Actualiser la <b>stratégie de collaboration avec le secteur privé</b> du FIDA et renforcer les instruments de collaboration avec <b>le secteur privé et les fondations</b> , avec notamment le <b>développement du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF)</b> .
<b>2020</b>	
T2 2020	Élaborer une proposition visant à piloter des <b>prêts axés sur les résultats</b> à soumettre à l'attention du Conseil d'administration, et étudier d'autres produits de prêt et de gestion du risque.
T3 2020	Rendre compte des <b>progrès réalisés sur les quatre thèmes à transversaliser</b> dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
T3 2020	Mettre en œuvre la <b>fiche de notation de l'utilisation optimale des ressources</b> et établir un rapport sur sa mise en œuvre.
<u>Q4 2020</u>	<u>Établir un rapport analysant l'articulation entre les <b>personnes handicapées</b> et les interventions du FIDA, et une proposition concernant la collecte de données sur les personnes handicapées dans les projets du FIDA étant expérimentée dans au moins cinq projets – en s'inspirant des travaux du Groupe de Washington sur les statistiques des incapacités mis en place par les Nations Unies.</u>

Calendrier	Action
<b>2021</b>	
T2 2021	Présenter au Conseil d'administration un <b>examen à mi-parcours</b> du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.
<b>En cours</b>	
En cours	Obtenir les <b>contributions aux reconstitutions et les contributions de compensation au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)</b> relatives à FIDA11.
En cours	Présenter au Conseil d'administration des propositions de <b>prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables et d'emprunts souverains</b> .
En cours	Mise en place du <b>plan d'action sur les décaissements</b> .
En cours	S'investir dans le <b>processus de réforme des Nations Unies</b> et mettre au point une proposition de mise en œuvre des recommandations clés pouvant être utiles au FIDA.
Selon le calendrier	Mettre en œuvre les mesures agréées dans la <b>feuille de route relative à la stratégie financière pour FIDA11</b> .
En cours	Accroître l'investissement dans les <b>communications stratégiques</b> pour faire connaître les spécificités uniques du FIDA et améliorer la visibilité de l'action menée à l'appui des populations rurales pauvres; évaluer l'efficacité de ces investissements par l'évaluation périodique du profil du FIDA parmi les publics visés.
<u>En cours</u>	Continuer de <b>mettre au point le Cadre de gestion des résultats</b> , en concertation avec les États membres, afin de pouvoir rendre compte de manière optimale des effets et de l'impact des contributions qu'ils versent au FIDA, et soumettre des propositions de mise à jour au Conseil d'administration, le cas échéant.
Annuel	Affiner le <b>lien entre la planification stratégique et la préparation du budget annuel</b> , sur la base des piliers de résultats du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.

## Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 – 2019-2021

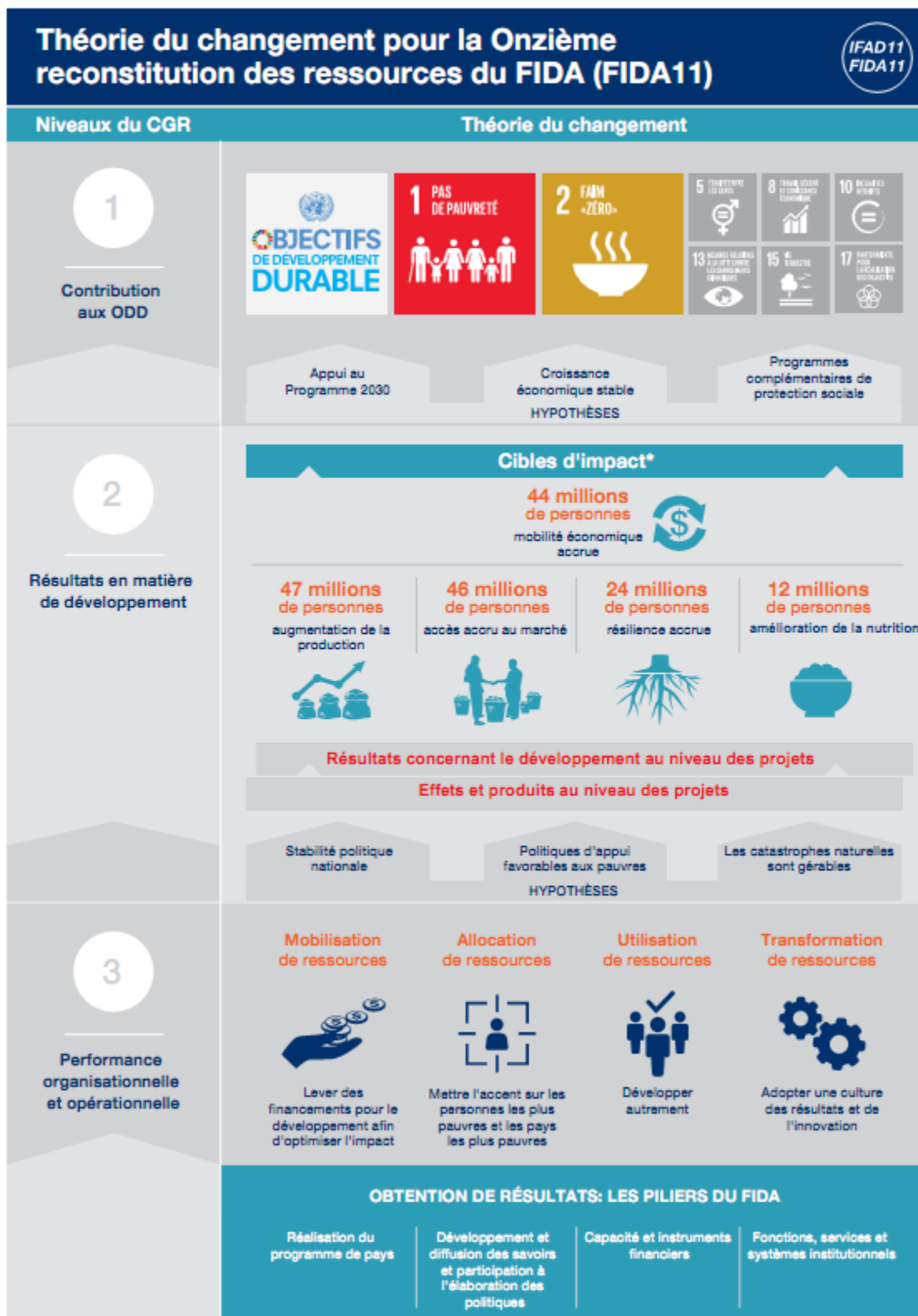
### I. Vue d'ensemble

1. Le Cadre de gestion des résultats pour la période couverte par la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) sert de base à l'évaluation de la performance du FIDA aux stades décisifs qui jalonnent sa théorie du changement, ce qui en fera un outil de gestion axé sur les résultats en matière de développement dans l'architecture générale des résultats du FIDA. Ce point traduit la différence capitale qui existe entre le présent Cadre de gestion des résultats de FIDA11 et les cadres de mesure des résultats du FIDA antérieurs qui étaient principalement utilisés pour rendre compte des résultats et non pour appuyer la gestion. Le cadre de gestion des résultats de FIDA11 est conçu dans cette perspective et fait partie intégrante du cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, ce qui permet au Fonds de promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage en vue d'améliorer sa performance institutionnelle et son efficacité dans le domaine du développement. Il constitue un élément important des efforts que déploie actuellement le FIDA pour parvenir à une gestion axée sur les résultats.
2. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA11 s'appuie sur un examen minutieux des expériences du FIDA concernant ses précédents cadres de résultats, des meilleures pratiques d'utilisation de cadres de résultats institutionnels dans d'autres organisations multilatérales de développement et sur l'évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions des ressources du FIDA conduite en 2014.
3. **Théorie du changement.** La théorie du changement pour FIDA11 se fonde sur l'engagement pris par le FIDA d'apporter des contributions significatives, efficaces et efficaces à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) 1 et 2 et, plus généralement, au Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans les zones rurales. La figure 1 ci-après illustre la théorie du changement et sa hiérarchie implicite des résultats.
4. La théorie du changement débute avec le FIDA, une organisation au mandat spécifique, qui dispose d'un avantage comparatif et a fait ses preuves au titre de ses piliers de résultats (indiqués dans la partie inférieure de la figure 1). Le FIDA vise à améliorer sa **performance organisationnelle et opérationnelle (niveau III)** en mettant plus particulièrement l'accent sur les quatre dimensions du modèle opérationnel de FIDA11. Ce modèle opérationnel renforcé était le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 par divers moyens: i) amélioration de la mobilisation de ressources; ii) ciblage plus précis de l'allocation des ressources; iii) modalités d'utilisation des ressources; iv) moyens transparents et efficaces de transformer les ressources en résultats en matière de développement.
5. **Les résultats en matière de développement (niveau II)** seront obtenus sous la forme des produits et d'effets directs mesurables des opérations menées dans les pays, notamment le nombre de personnes formées aux pratiques et aux technologies de production, ayant accès à des services financiers, recevant un appui ciblé pour l'amélioration de leur nutrition ou ayant accès à des technologies qui contribuent à la fixation du carbone ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ceux-ci contribueront directement aux résultats en matière de développement au niveau du projet et aux objectifs stratégiques du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, notamment l'augmentation du nombre de personnes plus résilientes, l'amélioration de l'accès au marché et l'accroissement de la production. Les résultats se traduiront à leur tour par un impact lié à l'objectif du FIDA: la mobilité économique, définie comme une amélioration du revenu et de la sécurité alimentaire; ou la résilience (selon l'objectif du projet). Collectivement, les résultats en matière de développement obtenus avec l'appui du FIDA sont ceux

qui, sans cet appui, soit n'auraient pas du tout été obtenus, soient ne l'auraient pas été dans les mêmes proportions.

6. Les résultats en matière de développement concernant les zones rurales contribueront considérablement à la réalisation de deux des **ODD (niveau I)**: ODD 1 – pas de pauvreté; ODD 2 – faim "zéro". Le FIDA concourt également à la réalisation d'autres ODD mais on considère important qu'il continue à centrer ses efforts sur les deux premiers qui sont au cœur de son mandat. Cela n'empêche pas toutefois de suivre les résultats relatifs aux domaines tels que l'égalité des sexes (ODD 5), l'action climatique (ODD 13) et les partenariats (ODD 17) au moyen d'indicateurs des niveaux II et III du Cadre de gestion des résultats, et d'en rendre compte.

Figure 1  
Théorie du changement pour FIDA11



\* Sur la base d'un PPD proposé de 3,5 milliards d'USD pour FIDA11.

7. **Hypothèses.** La validité de cette théorie du changement simplifiée dépend d'un certain nombre d'hypothèses internes et externes. Les hypothèses internes sont celles que le FIDA peut contrôler dans une large mesure et qui se trouvent au cœur de son modèle opérationnel. L'une des hypothèses, par exemple, est qu'une meilleure conception des projets ou une décentralisation accrue des effectifs (niveau III) aboutiraient à de meilleurs résultats (niveau II). Bien que certains éléments permettent de penser qu'il s'agit, dans les deux cas, d'une hypothèse raisonnable, il est important de vérifier périodiquement les données qui la sous-tendent, au titre de l'examen annuel du Cadre de gestion des résultats intégré dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) et d'autres rapports. Une autre hypothèse interne est que le FIDA est capable de mobiliser des ressources suffisantes pour générer des résultats en matière de développement qui contribueront notablement à la réalisation de l'ODD 1 et de l'ODD 2. La stratégie financière décrite dans le modèle opérationnel révisé du FIDA joue un rôle essentiel à cet égard.
8. Certaines hypothèses importantes et, en fin de compte, décisives au regard de la mission du FIDA sont externes. Elles revêtent une importance croissante à mesure que l'on remonte l'itinéraire d'impact (c'est-à-dire du niveau II au niveau I). Les principales hypothèses rattachant la performance institutionnelle aux résultats en matière de développement (le niveau III au niveau II) sont, au niveau national, des administrations publiques et des institutions dont le soutien est acquis, des politiques agricoles et économiques favorables, et la stabilité politique et la sécurité. Le nouveau modèle du FIDA qui est axé sur les pays et privilégie les synergies entre activités de prêt et activités hors prêt, est susceptible de contribuer à l'établissement d'un environnement institutionnel et politique propice. Les hypothèses rattachant le niveau II au niveau I sont les suivantes: les résultats obtenus en matière de développement agricole dans les zones rurales contribuent notablement à l'élimination de la pauvreté et de la faim; le contexte économique et politique international est favorable; il existe des politiques et des investissements complémentaires dans le domaine de la protection sociale.
9. **Aspects novateurs du Cadre de gestion des résultats pour FIDA11.** Les aspects novateurs du Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 sont les suivants: son harmonisation avec le modèle opérationnel de FIDA11 et le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, sa structure simplifiée à trois niveaux (par rapport aux cinq niveaux du cadre de mesure des résultats de FIDA10), et son intégration de la proposition du FIDA relative à l'optimisation des ressources. De plus, le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 va au-delà des données issues de l'autoévaluation figurant dans le cadre de mesure des résultats de FIDA10 car il intègre les notes attribuées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) et assure une ventilation des informations communiquées. Il permettra aussi de suivre toutes les activités hors prêt et les thèmes à transversaliser. Par ailleurs, le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 relève la "barre de la performance" en ventilant les résultats au niveau "satisfaisant ou mieux" pour un certain nombre d'indicateurs clés, au lieu de rendre compte uniquement de la performance "plutôt satisfaisant ou mieux". Ces innovations renforcent les efforts que déploie actuellement le FIDA pour parvenir à une gestion axée sur les résultats et l'aident à évaluer sa performance tout au long du déroulement de sa théorie du changement.
10. **Suivi des domaines thématiques.** Le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 tient compte des domaines thématiques qui seront intégrés aux projets du FIDA durant FIDA11: les jeunes, la problématique hommes-femmes, le climat et la nutrition. Au niveau II, tous les indicateurs de produit consistant en nombre de personnes seront ventilés de manière à faire apparaître le nombre de jeunes touchés par les projets du FIDA. En ce qui concerne la problématique hommes-femmes, la ventilation de ces mêmes indicateurs mettra en évidence le nombre de femmes atteintes. Il existe aussi des indicateurs permettant de suivre les notes attribuées dans les rapports d'achèvement de projet (RAP) en matière d'égalité des

sexes. D'autre part, on suivra les progrès accomplis au regard de l'objectif consistant à parvenir à 35% de femmes aux postes de grades P-5 et supérieurs. Le niveau II compte par ailleurs six indicateurs concernant les changements climatiques, notamment: i) une note attribuée dans les RAP concernant l'adaptation aux changements climatiques dans le cadre des effets directs au niveau du projet; ii) un produit au niveau du projet lié au nombre de personnes bénéficiant de services d'information sur le climat; iii) un indicateur relatif aux personnes ayant accès à des technologies contribuant à la fixation du carbone ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Enfin, la nutrition fera l'objet de mesures à la fois au niveau I et au niveau II avec, notamment, trois indicateurs de nutrition et de sécurité alimentaire liés aux ODD et deux indicateurs de produits au niveau du projet relatifs au nombre de personnes ou de ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition, et au pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur alimentation dans les projets axés spécifiquement sur la nutrition. Ce dernier indicateur constitue un exemple de la façon dont le Cadre de gestion des résultats de FIDA11 tient compte des interconnexions entre les thèmes à transversaliser.

11. **Optimisation des ressources.** Enfin, le concept de l'optimisation des ressources qui tient au dosage à trouver entre les quatre "E" (économie, efficacité, efficacité et équité) jette les bases de la réflexion sur la façon d'utiliser les ressources d'une manière optimale. Le FIDA vise à mieux intégrer le concept d'optimisation des ressources dans FIDA11 au moyen d'un certain nombre d'indicateurs des niveaux II et III (voir aussi l'annexe III traitant de la proposition et du cadre de pointage de l'optimisation des ressources du FIDA). Cet aspect illustre la priorité accordée pendant la Consultation sur FIDA11 à l'optimisation des ressources, et va dans le sens des constatations et des recommandations d'IOE présentées dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) 2017.
12. **Perspectives.** À l'issue de la troisième session de la Consultation sur FIDA11, la direction s'est engagée à étudier la possibilité de rendre compte d'indicateurs ou de résultats dans les domaines ci-après, en vue d'une intégration potentielle dans le Cadre de gestion des résultats pour FIDA12: création d'emplois, mobilisation de ressources du secteur privé et ventilation de certains indicateurs par handicap.

## Indicateurs du Cadre de gestion des résultats pour FIDA11

Les tableaux ci-après présentent le Cadre de gestion des résultats de FIDA11, dont la structure simplifiée comprend trois niveaux: le niveau 1 – objectifs de développement rural, met l'accent sur l'ODD 1 et l'ODD 2; le niveau 2 – résultats du FIDA en matière de développement, comprend les produits, effets directs et impacts qui résultent des opérations spécifiques à un pays; et le niveau 3 – performance opérationnelle et organisationnelle du FIDA, est structuré en fonction des quatre dimensions du modèle opérationnel de FIDA11

### Niveau I – Buts et contexte

		Source	Valeur de référence (année)	Résultats (année)
<b>1.1</b>	<b>Objectif de développement durable (ODD) 1: Pas de pauvreté</b>			
1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour) (ODD 1.1.1)	Division de statistique de l'ONU (UNSD)	s.o.	-
<b>1.2</b>	<b>Objectif de développement durable 2: Faim "zéro"</b>			
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire (ODD 2.1.2)	UNSD	s.o.	-
1.2.2	Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans (ODD 2.2.1)	UNSD	s.o.	-
1.2.3	Prévalence de la malnutrition (ODD 2.2.2)	UNSD	s.o.	-
1.2.4	Revenu moyen des petits producteurs alimentaires (ODD 2.3.2)	UNSD	s.o.	-
1.2.5	Total des apports publics alloués au secteur agricole (en milliards d'USD) (ODD 2.A.2)	UNSD	s.o.	-
1.2.6	Part de l'agriculture dans les dépenses publiques (indice) (ODD 2.A.1)	UNSD	s.o.	-



## Niveau II – Résultats en matière de développement

Impact	Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)	
<b>2.1</b>	<b>Indicateur d'impact<sup>a</sup></b>				
2.1.1	Nombre de personnes bénéficiant d'une mobilité économique (en millions de personnes) (ODD 2.3 et 1.2)	Initiative d'évaluation de l'impact (IAI)	s.o.	44 <sup>b</sup>	40
2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (en millions de personnes) (ODD 2.3)	IAI	s.o.	47 <sup>b</sup>	43
2.1.3	Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché (en millions de personnes) (ODD 2.3)	IAI	s.o.	46 <sup>b</sup>	42
2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (en millions de personnes) (ODD 1.5)	IAI	s.o.	24 <sup>b</sup>	22
2.1.5	Nombre de personnes dont la résilience s'est améliorée	IAI	s.o.	<b>12</b>	s.o.
<b>2.2</b>	<b>Résultat en matière de développement au niveau du projet<sup>c,d,e</sup></b>		<b>2014-2016</b>		
2.2.1	Résultat global du projet (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet (RAP)	88	90	s.o.
2.2.2	Résultat global du projet (notes 4 et plus) (pourcentage)	IOE	81	-	s.o.
2.2.3	Résultat global du projet (notes 5 et plus) (pourcentage)	IOE	26	-	s.o.
2.2.4	Efficacité (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	84	90	90
2.2.5	Efficience (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	77	80	80
2.2.6	Égalité des sexes (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	87	90	90
2.2.7	Égalité des sexes (notes 5 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	54	60	s.o.
2.2.8	Durabilité des avantages (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	78	85	85
2.2.9	Reproduction à plus grande échelle (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	92	95	90
2.2.10	Gestion de l'environnement et des ressources naturelles (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	88	90	90
2.2.11	Adaptation aux changements climatiques (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	84	85	50
<b>2.3</b>	<b>Effets directs et produits au niveau du projet<sup>f</sup></b>		<b>2016</b>		
2.3.1	Nombre de personnes bénéficiant de services <sup>g</sup> (en millions de personnes) (ODD 1.4)	Indicateurs de base du Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI)	97,04 millions	120 millions	110 millions-130 millions
2.3.2	Nombre d'hectares (ha) de terre agricole dotés d'infrastructures liées à l'eau nouvellement construites/remises en état (ODD 2.4)	Indicateurs de base (SYGRI)	57 000	70 000	Superficie irriguée (en ha): 240 000-350 000
2.3.3	Nombre de personnes formées aux pratiques et/ou technologies de production <sup>g</sup> (en millions de personnes) (ODD 4.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	2,51 millions	3,5 millions	5,5 millions - 7,7 millions
2.3.4	Nombre de personnes ayant accès à des services financiers en zone rurale <sup>g</sup> (en millions de personnes) (ODD 8.10)	Indicateurs de base (SYGRI)	17,4 millions	<u>23 millions</u>	s.o.
2.3.5	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition <sup>g</sup> (en millions de personnes) (ODD 2.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.

Impact		Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)
2.3.6	Pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur alimentation <sup>h</sup> (ODD 2.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
2.3.7	Nombre d'entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises (ODD 9.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	91 240	100 000	80 000-120 000
2.3.8	Nombre de personnes formées à des activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise <sup>g</sup> (en millions de personnes) (ODD 4.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	2,4 millions	3,2 millions	80 000-120 000
2.3.9	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui appartiennent à une organisation de producteurs ruraux <sup>g</sup> (en millions de personnes)	Indicateurs de base (SYGRI)	800 000	1,2 million	s.o.
2.3.10	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées (ODD 9.1)	Indicateurs de base (SYGRI)	13 690	20 000	18 000-24 000
2.3.11	Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques d'origine climatique (ODD 13.1)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
2.3.12	Nombre de personnes ayant accès à des technologies contribuant à la fixation du carbone ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre <sup>g</sup> (ODD 13.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
<u>2.3.13</u>	<u>Nombre de personnes/ménages faisant état de l'adoption de technologies et de pratiques écologiquement viables et résilientes face au climat</u>	<u>Indicateurs de base – Effets directs (SYGRI)</u>	<u>Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020</u>	<u>À produire en 2020</u>	<u>s.o.</u>
2.3.14	Nombre d'hectares exploités de manière à renforcer la résilience face aux aléas climatiques (ODD 13.1)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
<u>2.3.15</u>	<u>Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO2) évitées ou de carbone fixé</u>	<u>Indicateurs de base – Effets directs (SYGRI)</u>	<u>Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020</u>	<u>À produire en 2020</u>	<u>s.o.</u>
2.3.16	Nombre de personnes dont les droits de propriété ou d'utilisation des ressources naturelles ont été enregistrés dans des cadastres nationaux et/ou des systèmes de gestion de l'information géographique <sup>g</sup> (ODD 1.4)	Indicateurs de base (SYGRI)	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.

<sup>a</sup> Les résultats seront présentés début 2022 dans une synthèse des enseignements tirés de l'IAI relative à FIDA11.

<sup>b</sup> Les cibles sont fondées sur un programme de prêts et dons de 3,5 milliards d'USD proposé durant FIDA11.

<sup>c</sup> Les effets directs au niveau du projet sont présentés sur une base triennale à horizon mobile.

<sup>d</sup> Les résultats ventilés de sorte à mettre en évidence les projets exécutés dans des pays présentant des situations de majeure fragilité seront aussi présentés dans le RIDE.

<sup>e</sup> Parmi les informations que la direction présente chaque année dans le RIDE, on trouvera une évaluation de la divergence entre son autoévaluation des effets directs obtenus au niveau du projet (sur la base des RAP) et les notes correspondantes attribuées par IOE (sur la base de la validation des RAP).

<sup>f</sup> Les résultats seront présentés uniquement pour l'année examinée.

<sup>g</sup> Les résultats seront ventilés par sexe et par âge.

<sup>h</sup> Les résultats seront présentés uniquement pour les projets axés spécifiquement sur la nutrition.

### Niveau III – Performance opérationnelle et organisationnelle

		Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)
<b>Mobilisation des ressources – Rassembler des financements en faveur du développement afin d'optimiser l'impact</b>					
<b>3.1</b>	<b>Mobilisation de ressources et de cofinancements</b>		<b>2016</b>		
3.1.1	Pourcentage de fonds mobilisés par rapport au montant cible fixé pour le programme de prêts et dons de FIDA11	Bases de données institutionnelles	s.o.	Suivi	s.o.
3.1.2	Ratio d'endettement (pourcentage)	Bases de données institutionnelles	3,3	Suivi	s.o.
3.1.3	Ratio de cofinancement (international) <sup>a</sup>	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	1/0,53	1/0,6	s.o.
3.1.4	Ratio de cofinancement (national) <sup>a</sup>	GRIPS	1/0,74	1/0,8	s.o.
<b>Allocation des ressources – Mettre l'accent sur les personnes les plus pauvres et les pays les plus pauvres</b>					
<b>3.2</b>	<b>Allocation des ressources</b>		<b>2013-2015</b>		
3.2.1	Part des ressources de base allouées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) affectée aux pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI), ainsi qu'aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) <sup>b</sup> (en pourcentage)	Département gestion des programmes (PMD)	s.o.	PFR et PRITI: 90 PRITS: 10	s.o.
3.2.2	Pourcentage de ressources allouées au titre du SAFP ayant fait l'objet d'une réaffectation durant FIDA11	PMD	10	<10	s.o.
3.2.3	Nombre de pays inclus dans le cycle SAFP au début du cycle	PMD	102	80	s.o.
3.2.4	Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA) (millions d'USD)	GRIPS	28,6 (2014-2016)	Suivi	s.o.
3.2.5	Validité des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA (pourcentage)	Notes de l'assurance qualité	s.o.	90	s.o.
<b>Utilisation des ressources – Développer différemment</b>					
<b>3.3</b>	<b>Performance des programmes de pays</b>		<b>2016</b>		
3.3.1	Pertinence des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et Examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP)	s.o.	À déterminer <sup>c</sup>	s.o.
3.3.2	Pourcentage de COSOP en cours d'exécution dont les résultats ont fait l'objet d'un examen au moins une fois durant le cycle <sup>h</sup>	GRIPS	s.o.	80	-
3.3.3	Efficacité des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	À déterminer <sup>c</sup>	s.o.

		Source	Valeur de référence	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)
3.3.4	Renforcement des partenariats (notes 4 et plus) (pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	100	À déterminer <sup>c</sup>	90
3.3.5	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (notes 4 et plus) (pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	100	À déterminer <sup>c</sup>	85
3.3.6	Gestion des savoirs (notes 4 et plus) (pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	À déterminer <sup>c</sup>	s.o.
3.3.7	Coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (CSST) (pourcentage de COSOP présentant une approche détaillée au stade de la conception)	COSOP	50	66	50
3.3.8	Pourcentage de nouvelles stratégies de pays relatives à des pays présentant des situations de majeure fragilité qui donnent lieu à des évaluations de la fragilité <sup>h</sup>	Archives du FIDA	s.o.	60	s.o.
<b>3.4</b>	<b>Qualité initiale</b>		<b>2016</b>		
3.4.1	Note globale de la qualité de la conception de projet (notes 4 et plus) (pourcentage) <sup>d</sup>	Notes de l'assurance qualité	93	95	90
3.4.2	Note globale de la qualité de la conception de projet (uniquement pour les pays présentant des situations de fragilité) (notes 4 et plus) (pourcentage) <sup>d</sup>	Notes de l'assurance qualité	96	90	85
3.4.3	Pourcentage de projets en cours disposant de valeurs de référence avant la fin de la première année d'exécution	Système de gestion des résultats opérationnels	s.o.	70	s.o.
<b>3.5</b>	<b>Gestion du portefeuille</b>		<b>2016</b>		
3.5.1	Délai entre la note conceptuelle et l'approbation (en mois)	Bases de données institutionnelles	17	8	s.o.
3.5.2	Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois)	GRIPS	17	12	14
3.5.3	Ratio de décaissement (en pourcentage) <sup>e</sup>	Oracle FLEXCUBE	16,7	17	15**
3.5.4	Ratio de décaissement – uniquement pour les pays présentant des situations de fragilité (en pourcentage)	Oracle FLEXCUBE	12,8	16	14

#### Transformation des ressources en résultats en matière de développement – Adopter une culture des résultats et de l'innovation

<b>3.6</b>	<b>Décentralisation</b>		<b>2016</b>		
3.6.1	Proportion de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays/pôles régionaux (en pourcentage)	Bases de données institutionnelles	À déterminer	À déterminer <sup>f</sup>	45
3.6.2	Pourcentage des projets d'investissement du FIDA (en fonction du volume de financement) géré par les bureaux de pays/pôles régionaux	Bases de données institutionnelles	74	100	s.o.
3.6.3	Pourcentage du budget alloué à la supervision/l'appui à l'exécution utilisé par les bureaux de pays/pôles régionaux	Bases de données institutionnelles	60	À déterminer	s.o.
<b>3.7</b>	<b>Efficiences institutionnelles</b>		<b>2016</b>		
3.7.1	Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons	Bases de données institutionnelles	13,1%	À déterminer <sup>f</sup>	8,2 (12,2% avec la nouvelle formule proposée)
3.7.2	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées par des commissions de gestion)/programme de travail du FIDA (programme de prêts et dons et cofinancements)	Bases de données institutionnelles	6,5%	À déterminer <sup>f</sup>	15,2 (6,6% avec la nouvelle formule proposée)
		Source	Valeur de référence	Cible FIDA11	Cible FIDA10 (fin

				(fin 2021)	2018)
3.7.3	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées par des commissions de gestion)/décaissements annuels	Bases de données institutionnelles	18,1%	À déterminer <sup>f</sup>	5,5 (18,2% avec la nouvelle formule proposée)
3.7.4	Ratio budget administratif/portefeuille de prêts et dons en cours	Bases de données institutionnelles	1,8%	À déterminer <sup>f</sup>	s.o.
3.7.5	Pourcentage de pays ayant des projets dont les décaissements peuvent être effectués au moyen du portail clients du FIDA	Division des technologies de l'information et des communications	0	75	s.o.
3.7.6	Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le Système de gestion des résultats opérationnels	Département gestion des programmes (PMD)	0	100	s.o.
3.7.7	Pourcentage de projets appuyés par le FIDA ayant accédé aux formations proposées dans les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (initiative CLEAR)	PMD	0	85	s.o.
<b>3.8</b>	<b>Gestion des effectifs</b>		<b>2016</b>		
3.8.1	Pourcentage de femmes à des postes P-5 et au-dessus	Bases de données institutionnelles	29	35	35
3.8.2	Pourcentage de fonctionnaires du cadre organique originaires de pays des Listes B et C	Bases de données institutionnelles	38	Suivi	Suivi
3.8.3	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	Bases de données institutionnelles	91	100	100
<b>3.9</b>	<b>Transparence</b>		<b>2016</b>		
3.9.1	Pourcentage de rapports d'achèvement de projets soumis dans un délai de six mois après la clôture, dont pourcentage publié	PMD	41, 0	85, 90	s.o.
3.9.2	Conformité des informations publiées par le FIDA aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide relatives au niveau de détail (pourcentage)	Initiative internationale pour la transparence de l'aide	63	75	s.o.
3.9.3	Pourcentage d'opérations comportant des activités ou des composantes qui favorisent la transparence dans les pays emprunteurs <sup>g</sup>	Bases de données institutionnelles	s.o.	30	s.o.

<sup>a</sup> Les résultats sont présentés pour les projets approuvés au cours des 36 derniers mois. Le RIDE présentera une ventilation par groupes de revenu de pays et les informations relatives au cofinancement national seront ventilées selon que celui-ci provient de l'État ou des bénéficiaires.

<sup>b</sup> Le RIDE fournira également des informations sur les allocations concernant les projets exécutés dans les situations de majeure fragilité et dans les petits États insulaires en développement.

<sup>c</sup> Les valeurs cibles des indicateurs relatifs à la performance des programmes de pays du FIDA seront déterminées en faisant fond sur l'actualisation prévue de l'enquête menée par le FIDA auprès des clients.

<sup>d</sup> Les notes évaluant la qualité initiale sont agrégées sur 24 mois.

<sup>e</sup> Les résultats seront présentés suivant la classification des pays par groupes de revenu.

<sup>f</sup> La détermination des cibles relatives à ces indicateurs concernant la décentralisation et l'efficacité institutionnelle sera éclairée par les activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx).

<sup>g</sup> Cet indicateur est générique. La méthode sera définie avant le début de FIDA11.

<sup>h</sup> Les bases de données institutionnelles sont en cours d'amélioration pour permettre de rendre compte de cette information.

\*Au FIDA, on entend par "ressources de base" les contributions de base à la reconstitution, les contributions complémentaires non affectées et les remboursements du principal et les paiements des intérêts des prêts financés par le FIDA au moyen de ces ressources, ainsi que l'élément de libéralité des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables.

\*\* En 2017, le FIDA a révisé sa définition du ratio de décaissement afin de l'harmoniser avec la méthode utilisée par d'autres organisations multilatérales de développement. La cible pour FIDA10 a donc été établie avant cette révision et calculée selon la définition précédente. La valeur de référence de 2016 et la cible pour FIDA11, en revanche, tiennent compte de la définition adoptée en 2017.

## Définitions et sources de données des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA11

### Niveau I – Buts et contexte mondial

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
<b>1.1 - Objectif de développement durable 1: Pas de pauvreté</b>			
1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour) (ODD 1.1.1)	UNSD	Indicateur 1.1.1 des ODD – L'indicateur correspond au pourcentage de la population vivant avec moins de 1,90 USD par jour en parité de pouvoir d'achat 2011 au niveau international. Le seuil de pauvreté fixé au niveau international est actuellement égal à 1,90 USD par jour en parité de pouvoir d'achat 2011.
<b>1.2 - Objectif de développement durable 2: Faim "zéro"</b>			
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire (ODD 2.1.2)	UNSD	Indicateur 2.1.2 des ODD – Prévalence d'une insécurité alimentaire modérée ou grave, évaluée selon l'échelle de mesure du sentiment d'insécurité alimentaire.
1.2.2	Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans (ODD 2.2.1)	UNSD	Indicateur 2.2.1 des ODD – Prévalence du retard de croissance (indice taille/âge inférieur à -2 écarts types par rapport à la médiane des normes de croissance de l'enfant définies par l'Organisation mondiale de la Santé [OMS]) chez les enfants de moins de 5 ans.
1.2.3	Prévalence de la malnutrition (ODD 2.2.2)	UNSD	Indicateur 2.2.2 des ODD – Prévalence de la malnutrition (indice poids/taille supérieur à +2 écarts types ou inférieur à -2 écarts types par rapport à la médiane des normes de croissance de l'enfant définies par l'OMS) chez les enfants de moins de 5 ans, par forme (surpoids et émaciation).
1.2.4	Revenu moyen des petits producteurs alimentaires (ODD 2.3.2)	UNSD	Indicateur 2.3.2 des ODD – Revenu moyen des petits producteurs alimentaires, selon le sexe et le statut d'autochtone.
1.2.5	Total des apports publics alloués au secteur agricole (en milliards d'USD) (ODD 2.a.2)	UNSD	Indicateur 2.A.2 des ODD – Total des apports publics alloués au secteur agricole, défini comme le montant brut total des décaissements au titre de l'aide publique au développement (APD) et des autres apports publics provenant de tous les donateurs alloués au secteur agricole.
1.2.6	Part de l'agriculture dans les dépenses publiques (indice) (ODD 2.a.1)	UNSD	Indicateur 2.A.1 des ODD – L'indicateur correspond à la part de l'agriculture dans les dépenses publiques divisée par la part de l'agriculture dans le PIB, le terme "agriculture" englobant l'agriculture au sens strict, la foresterie, la pêche et la chasse. La mesure est un indice indépendant de la monnaie employée pour effectuer les calculs, égal au ratio de ces deux parts.

## Niveau II – Résultats en matière de développement

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
<b>2.1</b>	<b>Indicateur d'impact</b>		
2.1.1	Nombre de personnes bénéficiant d'une mobilité économique (ODD 2.3 et 1.2)	IAI	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de ruraux dont la situation économique a évolué (de 10% ou plus), notamment du point de vue des revenus, de la consommation et de la richesse. Des données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2022.
2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (ODD 2.3)	IAI	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes enregistrant une augmentation importante (20% ou plus) de leur production agricole. Des données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2022.
2.1.3	Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché (ODD 2.3)	IAI	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes enregistrant une augmentation de la valeur de la production vendue (20% ou plus) sur les marchés agricoles. Des données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2022.
2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (ODD 1.5)	IAI	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (20% ou plus). Des données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2022.
<u>2.1.5</u>	<u>Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (ODD 2.1)</u>	<u>IAI</u>	<u>Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (de 10% ou plus). Des données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2022.</u>
<b>2.2</b>	<b>Résultats de développement au niveau du projet</b>		
2.2.1	Résultat global du projet <sup>d</sup>	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux dans l'ensemble. La valeur de cet indicateur correspond à l'évaluation générale de l'intervention.
2.2.2	Résultat global du projet (notes 4 et plus)	Notes d'IOE	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux dans l'ensemble par IOE dans ses validations de rapports d'achèvement de projet et ses évaluations de la performance des projets.  L'évaluation générale de l'intervention repose sur les analyses des aspects ci-après et les notes attribuées en conséquence: impact sur la pauvreté rurale, pertinence, efficacité, efficience, durabilité des avantages, égalité des sexes et autonomisation des femmes, innovation et reproduction à plus grande échelle, gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques.

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
2.2.3	Résultat global du projet (notes 5 et plus)	Notes d'IOE	Pourcentage de projets jugés satisfaisants (5) ou mieux dans l'ensemble par IOE dans ses validations de rapports d'achèvement de projet et ses évaluations de la performance des projets.  L'évaluation générale de l'intervention repose sur les analyses des aspects ci-après et les notes attribuées en conséquence: impact sur la pauvreté rurale, pertinence, efficacité, efficacité, durabilité des avantages, égalité des sexes et autonomisation des femmes, innovation et reproduction à plus grande échelle, gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques.
2.2.4	Efficacité <sup>b</sup>	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de l'efficacité. Cet indicateur est défini comme la mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention en matière de développement ont été atteints, ou devraient l'être, leur importance relative étant dûment prise en compte.
2.2.5	Efficience <sup>b</sup>	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de l'efficience. Cet indicateur est défini comme la mesure du degré d'efficience économique avec lequel les ressources/apports (fonds, compétences, temps, etc.) sont convertis en résultats.
2.2.6	Égalité des sexes <sup>b</sup> (notes 4 et plus)	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de l'égalité des sexes. Cet indicateur est défini comme la mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple en ce qui concerne l'accès et les droits de celles-ci relatifs aux actifs, aux ressources et aux services; leur participation aux processus décisionnels; la répartition équilibrée de la charge de travail, et l'impact sur les revenus, la nutrition et les moyens de subsistance des femmes.
2.2.7	Égalité des sexes <sup>b</sup> (notes 5 et plus)	RAP	Pourcentage de projets jugés satisfaisants (5) ou mieux du point de vue de l'égalité des sexes. Cet indicateur est défini comme la mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple en ce qui concerne l'accès et les droits de celles-ci relatifs aux actifs, aux ressources et aux services; leur participation aux processus décisionnels; la répartition équilibrée de la charge de travail et l'impact sur les revenus, la nutrition et les moyens de subsistance des femmes.
2.2.8	Durabilité des avantages <sup>b</sup>	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de la durabilité des avantages. Cet indicateur est défini comme la probabilité que les avantages nets découlant d'une intervention de développement perdurent au-delà de la phase d'appui financier externe. Cette évaluation comprend également une analyse de la probabilité que les résultats obtenus et attendus résistent face aux risques, après la clôture du projet.
2.2.9	Reproduction à plus grande échelle <sup>b</sup>	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de la reproduction à plus grande échelle. Cet indicateur est défini comme la mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités nationales, des donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.



Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
2.2.10	Gestion de l'environnement et des ressources naturelles <sup>b</sup>	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Cet indicateur est défini comme la mesure dans laquelle les interventions de développement du FIDA contribuent à l'établissement de moyens d'existence et d'écosystèmes résilients. L'accent est mis sur l'utilisation et la gestion du milieu naturel, en particulier les ressources naturelles (prises au sens des matières premières remplissant une fonction socioéconomique et culturelle) et les écosystèmes et la biodiversité pour les biens et les services qu'ils fournissent.
2.2.11	Adaptation aux changements climatiques <sup>b</sup>	RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de l'adaptation aux changements climatiques. Cet indicateur est défini comme la contribution du projet à la réduction des incidences négatives des changements climatiques grâce à la prise de mesures d'adaptation ou de réduction des risques.
<b>2.3</b>	<b>Produits et effets directs au niveau du projet<sup>a</sup></b>		
2.3.1	Nombre de personnes bénéficiant de services (ODD 1.4) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Nombre de personnes qui ont directement bénéficié des services promus ou appuyés par le projet ou les ont utilisés.
2.3.2	Nombre d'hectares de terre agricole dotés d'infrastructures liées à l'eau nouvellement construites/remises en état (ODD 2.4) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Les infrastructures liées à l'eau sont notamment les barrages et les fossés, les infrastructures d'irrigation et de drainage, les infrastructures de collecte d'eau de pluie, et les puits et autres points d'eau construits ou remis en état avec l'appui du projet.
2.3.3	Nombre de personnes formées aux pratiques et/ou technologies de production (ODD 4.3) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Nombre de personnes ayant bénéficié au moins une fois d'une formation sur les pratiques et technologies de production améliorées ou innovantes.
2.3.4	Nombre de personnes ayant accès à des services financiers en zone rurale (en millions de personnes) (ODD 8.10) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre de personnes ayant eu accès à un produit ou un service financier spécifiquement appuyé par le projet et le prestataire de services financiers partenaire. Ces services sont notamment les suivants: prêts et microprêts, épargne, microassurance/assurance, envois de fonds, et adhésion à une organisation financière à assise communautaire (groupe d'épargne et de crédit par exemple).

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
2.3.5	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition (ODD 2.2) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	L'indicateur s'applique aux projets classés comme "tenant compte des enjeux nutritionnels" et à tout projet comportant des activités dont le but spécifique est d'améliorer ou de diversifier le régime alimentaire et la nutrition des ménages ciblés, en particulier les ménages dirigés par une femme. Il s'agit du nombre de ménages qui ont participé activement aux activités spécialement conçues pour contribuer à l'amélioration de la nutrition. Ces projets adoptent habituellement des approches fondées sur l'agriculture et l'alimentation qui permettent d'améliorer la qualité, la diversité et la quantité des apports alimentaires dans les ménages. Il ne sera pas rendu compte, au titre de cet indicateur, des activités relatives à la collecte d'informations d'ordre général et non ciblées sur la nutrition.
2.3.6	Pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur alimentation (ODD 2.2) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du pourcentage de femmes interrogées affirmant que la qualité et la diversité de leur régime alimentaire se sont améliorées (autrement dit que leur alimentation est plus variée et plus nutritive) par rapport à l'année précédente.
2.3.7	Nombre d'entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises (ODD 9.3) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre d'entreprises rurales qui ont accédé aux services de développement des entreprises promus par le projet. Les entreprises rurales sont des entreprises structurées qui ont un lieu d'implantation physique précis, sont normalement dotées d'un statut juridique, disposent d'un compte bancaire et comptent quelques employés. On classe également dans cette catégorie les activités pré-entrepreneuriales comme les initiatives de travail indépendant et les microentreprises dont les activités sont semi-structurées. On pourra prendre en considération les entreprises formelles et informelles, mais seules seront incluses les activités hors exploitation des secteurs amont et aval (transformation et commercialisation). Les activités de production sont exclues.
2.3.8	Nombre de personnes formées à des activités génératrices de revenus ou de gestion d'entreprise (ODD 4.3) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre de personnes qui ont bénéficié d'une formation sur des thèmes en rapport avec des activités génératrices de revenus, notamment le traitement, la transformation et la commercialisation post-production. On inclut dans ces activités la production de fromage, la transformation à petite échelle de fruits, de viande et de produits laitiers, l'artisanat (notamment le tissage, la broderie, le tricot, la couture et le filage de la laine), la conservation de produits agricoles et les techniques agroalimentaires, la manutention conforme aux normes de sécurité (utilisation de produits chimiques, pesticides) et autres exigences de qualité, le conditionnement, et l'information et les procédures ayant trait au marché. La formation professionnelle est également incluse (formation de forgerons, menuisiers, couturières, tailleurs, coiffeurs, maçons et soudeurs). La formation à la gestion d'entreprise porte sur la gestion organisationnelle, la comptabilité, la gestion de la trésorerie et la commercialisation.
2.3.9	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui appartiennent à une organisation de producteurs ruraux <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre de producteurs ruraux membres d'une organisation de producteurs ruraux, que celle-ci soit ou non officiellement enregistrée.
2.3.10	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées (ODD 9.1) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit de la longueur totale, en kilomètres, des routes entièrement construites, remises en état ou améliorées (par exemple routes de desserte transformées en routes asphaltées) dans le cadre du projet. Tous les types de routes seront inclus: routes de desserte, routes revêtues et routes primaires, secondaires ou tertiaires.

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
2.3.11	Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques d'origine climatique (ODD 13.1) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre de groupes (qu'ils soient ou non formellement enregistrés et communautés autochtones comprises) participant à la gestion de ressources naturelles (terrains de parcours, ressources collectives, ressources en eau, forêts, pâturages, lieux de pêche et autres ressources naturelles) à des fins agricoles et ayant reçu un appui au titre du projet, soit au cours des 12 mois précédents (rapport annuel), soit depuis le démarrage du projet (rapport cumulatif), pour améliorer la durabilité des services fournis à la base de ressources et gérer les risques d'origine climatique. On tiendra compte également des groupes de gestion des ressources naturelles associés à la promotion des technologies et pratiques de protection de l'environnement, à la lutte contre la déforestation et la désertification et à la promotion d'initiatives de conservation du sol et de l'eau pour prévenir les risques d'origine climatique ou pour accroître la résilience face à ces risques. Les risques d'origine climatique sont ceux qui résultent des changements climatiques touchant des systèmes naturels et humains et des régions. On prévoit des risques directement liés aux changements climatiques notamment pour les secteurs productifs fortement tributaires des ressources naturelles, comme l'agriculture, la pêche et la foresterie. Cet engagement vise, en dernier ressort, à permettre à ces personnes/groupes de prendre des décisions plus judicieuses et axées sur la résilience, susceptibles de leur éviter les pertes et les dommages que pourraient subir leurs moyens d'existence en conséquence des phénomènes liés au climat.
2.3.12	Nombre de personnes ayant accès à des technologies contribuant à la fixation du carbone ou à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (ODD 13.2) <sup>c</sup>	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre de personnes ayant eu accès à des sources d'énergie renouvelable et/ou à des technologies économes en énergie qui contribuent à la réduction des émissions de carbone et à la fixation de celui-ci en accroissant et en préservant les stocks de carbone retenus par la biomasse, aussi bien en surface (par exemple conservation/régénération des écosystèmes dégradés) que dans le sous-sol (matière organique du sol).  On tiendra compte également des personnes qui ont bénéficié, au cours des 12 mois précédents, de conseils ou d'une formation les incitant à modifier leurs pratiques d'utilisation des sols dans les secteurs de la foresterie et de l'agriculture (par exemple, gestion améliorée de l'élevage et des déjections animales, riziculture améliorée).
2.3.13	Nombre de personnes/ménages faisant état de l'adoption de technologies et de pratiques écologiquement viables et résilientes face au climat	Indicateurs de base (SYGRI) Niveau des effets directs	Il s'agit du pourcentage de bénéficiaires des projets interrogés qui ont reçu une formation à des pratiques viables sur le plan environnemental ou à la gestion des risques liés au climat, et qui déclarent: a) qu'ils les maîtrisent parfaitement; b) qu'ils utilisent désormais couramment ces techniques et pratiques.

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
2.3.14	Nombre d'hectares exploités de manière à renforcer la résilience face aux aléas climatiques <sup>c</sup> (ODD 13.1)	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre d'hectares de terres sur lesquelles des activités ont démarré, soit au cours des 12 mois précédents (rapport annuel), soit depuis le démarrage du projet (rapport cumulatif), pour régénérer les fonctions productives et protectives de la terre, de l'eau et des écosystèmes naturels et/ou inverser les processus de dégradation.
2.3.15	<u>Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO2) évitées ou de carbone fixé</u>	<u>Indicateurs de base (SYGRI)</u> <u>Niveau des effets directs</u>	<u>Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure la présentation et l'adoption de techniques et pratiques encouragées dans le cadre des projets a permis d'éviter ou de réduire les émissions de gaz à effet de serre (CO2). Cet indicateur se mesure en fonction du nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO2) évitées ou de carbone fixé, soit au cours des 12 derniers mois (communication de données annuelles), soit depuis le démarrage du projet (communication de données cumulées).</u>
2.3.16	Nombre de personnes dont les droits de propriété ou d'utilisation des ressources naturelles ont été enregistrés dans des cadastres nationaux et/ou des systèmes de gestion de l'information géographique <sup>c</sup> (ODD 1.4)	Indicateurs de base (SYGRI)	Il s'agit du nombre de bénéficiaires qui ont reçu un appui, soit au cours des 12 mois précédents (rapport annuel), soit depuis le démarrage du projet (rapport cumulatif), pour obtenir des droits formels de propriété ou d'utilisation sur la terre (forêts, terres agricoles, pâturages), sur l'eau (pour l'élevage, les cultures, à usage domestique ou potable) ou sur des plans d'eau (pour la pêche de capture ou l'aquaculture), reconnus ou intégrés dans des relevés cadastraux, des bases de données foncières ou d'autres systèmes d'information foncière accessibles au public.

<sup>a</sup> Les définitions effets directs et des produits au niveau du projet qui sont mesurés au moyen des indicateurs de base du SYGRI s'inspirent de celles qui figurent dans le document intitulé "Porter le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) à l'étape suivante", dont le Conseil d'administration du FIDA a été saisi en avril 2017.

<sup>b</sup> Tous les indicateurs associés aux RAP sont cohérents avec les définitions des critères d'évaluation établies dans l'accord d'harmonisation conclu avec IOE. Les données communiquées sur ces indicateurs porteront sur les RAP soumis pendant la période triennale à horizon mobile.

<sup>c</sup> Les données communiquées sur les indicateurs de base portent sur les résultats cumulés pendant la durée de vie du projet, pour tous les projets en cours d'exécution pendant l'année examinée et ce, depuis au moins 12 mois. Les données relatives à cet indicateur seront communiquées chaque année. Tous les indicateurs d'effet direct étant en fait nouveaux, ils seront considérés, au cours des premières années de leur déploiement, comme des indicateurs pilotes appelés à être affinés avec le temps.

### Niveau III – Performance opérationnelle et organisationnelle

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
<b>3.1</b>	<b>Mobilisation de ressources et de cofinancements</b>		
3.1.1	Pourcentage de fonds mobilisés par rapport au montant cible fixé pour le programme de prêts et dons de FIDA11	Bases de données institutionnelles	Il s'agit de la valeur du programme de prêts et dons du FIDA approuvés divisée par le montant cible fixé pour FIDA11, à la date de rapport. Les données relatives à cet indicateur seront communiquées chaque année.
3.1.2	Ratio d'endettement	Bases de données institutionnelles	En conformité avec le Cadre d'emprunt souverain (voir le document EB 2015/114/R.17/Rev.1), il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre la portion de l'encours de la dette correspondant au principal des emprunts et le montant total des contributions et de la Réserve générale. On calculera le ratio comme suit: encours total de la dette en principal/contributions + Réserve générale. Le ratio sera calculé au 31 décembre de chaque année.
3.1.3	Ratio de cofinancement (international)	GRIPS	Il s'agit du montant des cofinancements provenant de sources internationales, divisé par le montant des financements du FIDA en faveur des projets approuvés au cours d'une période de trois ans donnée (montants en dollars des États-Unis courants). Ce ratio indique le montant, exprimé en USD, du cofinancement mobilisé pour chaque dollar de financement apporté par le FIDA (moyenne mobile sur 36 mois).
3.1.4	Ratio de cofinancement (national)	GRIPS	Il s'agit du montant des cofinancements provenant de sources nationales (contributions de l'État et des bénéficiaires), divisé par le montant des financements du FIDA en faveur des projets approuvés au cours d'une période de trois ans donnée (montants en USD courants). Ce ratio indique le montant, exprimé en USD, du cofinancement mobilisé pour chaque dollar de financement apporté par le FIDA (moyenne mobile sur 36 mois).
<b>3.2</b>	<b>Allocation des ressources</b>		
3.2.1	Part des ressources de base* allouées au titre du SAFP affectée aux pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI), ainsi qu'aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) (en pourcentage)	PMD	Il s'agit de la part des allocations attribuées dans le cadre du SAFP qui est affectée: i) aux PFR et aux PRITI et ii) aux PRITS et sont financées par les ressources de base du FIDA au titre de FIDA11, rapportée au montant total des allocations financées par les ressources de base. La classification des pays par groupes de revenus est calquée sur celle de la Banque mondiale. L'expression ressources de base est une définition adoptée par le FIDA qui englobe les contributions de base aux reconstitutions des ressources, les contributions complémentaires non affectées, les remboursements du principal et des intérêts des prêts financés par ces ressources, ainsi que l'élément de libéralité des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables. Les données relatives à cet indicateur seront communiquées pour l'ensemble de la période couverte par FIDA11 (2019-2021).

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
3.2.2	Pourcentage de ressources allouées au titre du SAFP ayant fait l'objet d'une réaffectation durant FIDA11	PMD	Il s'agit du montant des sommes réaffectées rapporté au montant total alloué au titre du SAFP pendant la première année du cycle.
3.2.3	Nombre de pays inclus dans le cycle SAFP au début du cycle	PMD	Il s'agit du nombre de pays inclus dans le cycle SAFP au début du cycle.
3.2.4	Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA)	GRIPS	Il s'agit de la taille moyenne des projets d'investissement du FIDA approuvés par le Conseil d'administration (moyenne mobile sur 36 mois). L'indicateur prend notamment en compte les nouveaux projets approuvés et tout financement additionnel connexe approuvé pendant le même cycle.
3.2.5	Validité des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA	Notes de l'assurance qualité	Il s'agit d'une note attribuée au cours du processus d'assurance qualité en fonction des aspects suivants: i) la cohérence entre la population ciblée par le projet et le groupe cible défini dans la politique et les directives opérationnelles du FIDA concernant le ciblage; ii) le caractère adapté de l'approche de ciblage proposée s'agissant d'atteindre le groupe cible souhaité dans un contexte de projet donné. Les notes portent sur une période moyenne de 24 mois.
<b>3.3</b>	<b>Performance des programmes de pays</b>		
3.3.1	Pertinence des stratégies de pays du FIDA	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	Évaluation de l'harmonisation et de la cohérence avec: i) les objectifs stratégiques; ii) les priorités géographiques; iii) le ciblage sous-sectoriel; iv) les principales institutions partenaires; v) l'approche de ciblage utilisée, y compris l'accent placé sur certains groupes sociaux; vi) la gamme d'instruments associés dans le programme de pays (prêts, dons et activités hors prêts); vii) les dispositions relatives à la gestion du programme de pays et du COSOP. On s'intéressera essentiellement au contenu effectif de la stratégie du programme de pays, que celle-ci soit ou non clairement exposée dans le COSOP.
3.3.2	Pourcentage de COSOP en cours d'exécution dont les résultats ont été examinés au moins une fois durant le cycle	GRIPS	Il s'agit de la proportion de COSOP en cours d'exécution qui ont fait l'objet d'un examen de leurs résultats au moins une fois durant le cycle de FIDA11, par rapport au nombre total de COSOP dont les résultats auraient dû être examinés.
3.3.3	Efficacité des stratégies de pays du FIDA	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	L'indicateur détermine la mesure dans laquelle: les objectifs stratégiques globaux (selon le COSOP) ont été atteints, d'autres résultats intéressants mais non prévus à l'origine ont été obtenus au niveau du programme, et il est possible d'établir un lien logique crédible entre les initiatives appuyées par les partenaires aussi bien que par le FIDA (prêt, activités hors prêts, gestion du programme) et les résultats observés. On se penchera plus spécialement sur le rôle joué par les gouvernements et le FIDA dans la gestion globale du programme de pays aux fins de l'obtention de résultats.

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
3.3.4	Renforcement des partenariats <sup>*</sup>	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	L'indicateur se rapporte au processus continu consistant à explorer, développer, entretenir et renforcer des partenariats (tels qu'ils sont définis dans la Stratégie du FIDA en matière de partenariat) dans une optique stratégique, et englobe une large gamme d'activités plus ou moins tangibles. L'indicateur montre la mesure dans laquelle le renforcement des partenariats a contribué de façon efficiente et efficace à la réalisation des buts et objectifs du FIDA.
3.3.5	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national <sup>1</sup>	Enquête auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	Il s'agit de la mesure dans laquelle le FIDA collabore directement ou indirectement avec les gouvernements partenaires et d'autres parties prenantes au niveau du pays, pour influencer les priorités de l'action publique ou la conception, l'exécution et l'évaluation des politiques qui déterminent les perspectives de transformation inclusive et durable du monde rural.
3.3.6	Gestion des savoirs <sup>*</sup>	Enquête auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP	La définition applicable à la gestion des savoirs sera établie après que la deuxième partie de l'accord d'harmonisation avec IOE aura été parachevée.
3.3.7	Coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (pourcentage de COSOP présentant une approche détaillée au stade de la conception)	COSOP	Il s'agit du nombre de COSOP nouvellement approuvés qui présentent une approche détaillée en matière de coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, divisé par le nombre total de COSOP (moyenne mobile sur 36 mois).
3.3.8	Pourcentage de nouvelles stratégies relatives à des pays présentant des situations de majeure fragilité qui donnent lieu à des évaluations de la fragilité	Archives du FIDA	Proportion de nouveaux COSOP/nouvelles notes de stratégie de pays ayant trait à des pays présentant des situations de majeure fragilité qui comportent une évaluation de la fragilité.
<b>3.4</b>	<b>Qualité initiale</b>		
3.4.1	Note globale de la qualité de la conception de projet	Notes de l'assurance qualité	Il s'agit d'une note synthétique établie pendant le processus d'assurance qualité, qui porte notamment sur les différents aspects suivants: i) harmonisation avec le contexte national; ii) évaluation des capacités institutionnelles nationales/locales; iii) cohérence des objectifs, des activités et des effets directs et produits attendus qui sont proposés; iv) préparation à l'exécution; v) probabilité de réalisation des objectifs en matière de développement; vi) mesure dans laquelle les recommandations relatives à l'amélioration de la qualité ont été appliquées. Les notes portent sur une période moyenne de 24 mois.

<i>Code</i>	<i>Libellé de l'indicateur</i>	<i>Source de données</i>	<i>Définition</i>
3.4.2	Note globale de la qualité de la conception de projet (uniquement pour les situations de fragilité)	Notes de l'assurance qualité	La définition est identique à celle de 3.4.1, mais concerne uniquement les projets conçus pour les situations de fragilité énumérées dans la liste des pays présentant des situations de majeure fragilité qui a été établie par le FIDA et est présentée en annexe au RIDE.
3.4.3	Pourcentage de projets en cours disposant de valeurs de référence avant la fin de la première année d'exécution	Système de gestion des résultats opérationnels	Proportion de projets en cours qui disposent de valeurs de référence pour tous les indicateurs du cadre logique avant la fin de la première année d'exécution (dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur).
<b>3.5</b>	<b>Gestion du portefeuille</b>		
3.5.1	Délai entre la note conceptuelle et l'approbation (en mois)	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du délai moyen qui s'écoule entre la présentation de la note conceptuelle au Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) et l'approbation du projet par le Conseil d'administration. Sont concernés uniquement les projets ayant donné lieu à l'élaboration d'une note conceptuelle distincte qui ont été approuvés par le Conseil d'administration au cours des 36 mois précédant la date de la communication des données.
3.5.2	Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois)	GRIPS	Il s'agit du délai moyen (en mois) qui s'écoule entre la date du premier décaissement d'un prêt (à l'exclusion des financements additionnels) ou d'un don au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) (à l'exclusion des financements additionnels) et la date de son approbation par le Conseil d'administration, pour les projets dont ce premier décaissement a eu lieu au cours des 36 derniers mois.
3.5.3	Ratio de décaissement (en pourcentage) par groupe de pays	Oracle FlexCube	Il s'agit du montant total décaissé au titre du programme de prêts et dons pendant la période examinée, divisé par le solde non décaissé des prêts et dons approuvés et signés qui sont entrés en vigueur ou en phase de décaissement au début de la période examinée.
3.5.4	Ratio de décaissement – uniquement pour les situations de fragilité (en pourcentage)	Oracle FlexCube	La définition est identique à celle de 3.5.3, mais concerne uniquement les programmes relatifs aux pays présentant des situations de fragilité qui sont présentés dans l'annexe du RIDE.
<b>3.6</b>	<b>Décentralisation</b>		
3.6.1	Proportion de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays <u>ou</u> les pôles régionaux (pourcentage)	Bases de données institutionnelles	C'est le rapport du nombre total de postes affectés aux bureaux de pays et aux pôles régionaux sur le nombre total de postes (budget administratif uniquement)



<i>Code</i>	<i>Libellé de l'indicateur</i>	<i>Source de données</i>	<i>Définition</i>
3.6.2	Pourcentage de projets d'investissement du FIDA (volume) gérés par les bureaux de pays <u>ou</u> les pôles régionaux	GRIPS	Il s'agit de la valeur en dollars des États-Unis du portefeuille en cours de projets d'investissement du FIDA (y compris les prêts, les dons au titre du CSD, les éléments de libéralité des prêts, les dons relevant du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne [ASAP] et les autres fonds), gérés et supervisés par un bureau de pays du FIDA, divisée par la valeur totale du portefeuille en cours.
3.6.3	Pourcentage du budget alloué à la supervision ou l'appui à l'exécution utilisé par les bureaux de pays et les pôles régionaux	Bases de données institutionnelles	Part de budget alloué à la supervision ou l'appui à l'exécution utilisé pour les portefeuilles gérés par les bureaux de pays et les pôles régionaux.
<b>3.7</b>	<b>Efficiences institutionnelles</b>		
3.7.1	Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du montant des dépenses effectivement prises en charge au titre du budget administratif et des autres ressources gérées par le FIDA (à l'exclusion d'IOE), divisé par le montant des fonds du programme de prêts et dons engagés par le FIDA, comprenant les prêts, les dons au titre du CSD et les autres dons, les fonds de l'ASAP et les autres fonds (supplémentaires) gérés par le FIDA pendant la période visée par le rapport (moyenne mobile sur 36 mois).
3.7.2	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées par des commissions de gestion)/programme de travail du FIDA (programme de prêts et dons et cofinancements)	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du montant des dépenses effectivement prises en charge au titre du budget administratif et des autres ressources gérées par le FIDA (à l'exclusion d'IOE), divisé par le montant des fonds du programme engagés par le FIDA, comprenant les prêts, les dons au titre du CSD et les autres dons, les fonds de l'ASAP et les autres fonds (supplémentaires) gérés par le FIDA et les cofinancements internationaux et nationaux correspondants pendant la période visée par le rapport (moyenne mobile sur 36 mois).
3.7.3	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées par des commissions de gestion)/décaissements annuels	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du montant des dépenses effectivement prises en charge au titre du budget administratif et des autres ressources gérées par le FIDA (à l'exclusion d'IOE), divisé par le montant des fonds du programme décaissés par le FIDA, comprenant les prêts, les dons au titre du CSD et les autres dons, les fonds de l'ASAP et les autres fonds (supplémentaires) gérés par le FIDA (moyenne mobile sur 36 mois).

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
3.7.4	Ratio budget administratif/portefeuille de prêts et dons en cours	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du montant des dépenses effectivement prises en charge au titre du budget administratif et des autres ressources gérées par le FIDA (à l'exclusion d'IOE), divisé par le montant du programme de prêts et dons en cours (de l'approbation à la clôture), comprenant les prêts, les dons au titre du CSD et les autres dons, les fonds de l'ASAP et les autres fonds (supplémentaires) gérés par le FIDA (moyenne mobile sur 36 mois).
3.7.5	Pourcentage de pays ayant des projets dont les décaissements peuvent être effectués au moyen du portail clients du FIDA	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du nombre de pays ayant des projets dont les décaissements peuvent être effectués au moyen du portail clients, divisé par le nombre total de pays où des projets du FIDA sont en cours de décaissement.
3.7.6	Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le système de gestion des résultats opérationnels	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du nombre de projets financés par le FIDA utilisant le système de gestion des résultats opérationnels, divisé par le nombre total de projets financés par le FIDA en cours d'exécution.
3.7.7	Pourcentage de projets appuyés par le FIDA ayant accédé aux formations proposées dans les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (initiative CLEAR)	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du nombre de projets appuyés par le FIDA ayant accédé aux formations au titre de l'initiative CLEAR, divisé par le nombre total de projets appuyés par le FIDA en cours d'exécution.
<b>3.8</b>	<b>Gestion des effectifs</b>		
3.8.1	Pourcentage de femmes à des postes P-5 et au-dessus	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du nombre de femmes appartenant au personnel du cadre organique recruté sur le plan national ou international et titulaire de contrats à durée déterminée ou indéterminée dans la fourchette de classes allant de personnel du cadre organique recruté sur le plan national de classe D (NOD) ou P-5 jusqu'à la vice-présidence, sur le nombre total de membres du cadre organique recrutés sur le plan national ou international et titulaires de contrats à durée déterminée ou indéterminée dans la même fourchette de classes. Les membres du personnel pris en compte dans le calcul doivent occuper des postes financés au titre du budget administratif du FIDA, du budget d'IOE ou du budget de Crédit Union. <b>Exclusions:</b> le Président, le Directeur d'IOE, le personnel recruté pour de courtes durées, le personnel recruté localement (agents des services généraux au siège et dans les bureaux de liaison, agents des services généraux recrutés sur le plan national), les cadres auxiliaires, les responsables de programmes spéciaux, les accords de partenariat, le personnel détaché au FIDA, le personnel occupant des postes financés par des fonds supplémentaires, le personnel sous contrat coextensif (subordonné à l'existence du poste), les personnes recrutées au titre de contrats hors personnel (consultants, associés, accords de services spéciaux, stagiaires, etc.) et le personnel des entités accueillies.

Code	Libellé de l'indicateur	Source de données	Définition
3.8.2	Pourcentage de fonctionnaires du cadre organique originaires des pays des Listes B et C	Bases de données institutionnelles	Il s'agit du nombre de ressortissants d'États membres des Listes B et C appartenant au personnel du cadre organique recruté sur le plan international et titulaire de contrats à durée déterminée ou indéterminée dans la fourchette de classes allant de P-1 jusqu'à la vice-présidence, sur le nombre total de membres du cadre organique recrutés sur le plan international et titulaires de contrats à durée déterminée ou indéterminée dans la même fourchette de classes. Les membres du personnel pris en compte dans le calcul doivent occuper des postes financés au titre du budget administratif du FIDA, du budget d'IOE ou du budget de Credit Union. <b>Exclusions:</b> le Président, le Directeur d'IOE, le personnel recruté pour de courtes durées, le personnel recruté localement (agents des services généraux au siège et dans les bureaux de liaison, et personnel recruté sur le plan national), les cadres auxiliaires, les responsables de programmes spéciaux, les accords de partenariat, le personnel détaché au FIDA, le personnel occupant des postes financés par des fonds supplémentaires, le personnel sous contrat coextensif (subordonné à l'existence du poste), les personnes recrutées au titre de contrats hors personnel (consultants, associés, accords de services spéciaux, stagiaires, etc.) et le personnel des entités accueillies.
3.8.3	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	Bases de données institutionnelles	Nombre moyen de jours qui s'écoulent entre la date de clôture de l'avis de vacance et la date de sélection d'un candidat (c'est-à-dire la date à laquelle le Conseil des nominations et des promotions rend sa décision) pour tous les recrutements sur le plan international de membres du cadre organique menés à bien au cours d'une période d'un an donnée (moyenne mobile sur 12 mois).
<b>3.9</b>	<b>Transparence</b>		
3.9.1	Pourcentage de RAP soumis dans un délai de six mois après l'achèvement, dont pourcentage publié	PMD	C'est la proportion de RAP qui ont été soumis dans un délai de six mois après l'achèvement du projet. Sur ce total, la proportion de RAP mis en ligne sur le site web du FIDA doit être précisée.
3.9.2	Conformité des informations publiées par le FIDA aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide en matière de niveau de détail	Initiative internationale pour la transparence de l'aide	Note assignée par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide à ses signataires dans son tableau de bord relatif au "niveau de détail". Moyenne pondérée des notes concernant les informations de base, les informations financières et la valeur ajoutée [ <a href="http://dashboard.iatistandard.org/comprehensiveness.html">http://dashboard.iatistandard.org/comprehensiveness.html</a> ]
3.9.3	Pourcentage d'opérations comportant des activités ou des composantes qui favorisent la transparence dans les pays partenaires	Bases de données institutionnelles	C'est la proportion de nouveaux projets d'investissement approuvés durant FIDA11 qui comportent des activités ou des composantes favorisant la transparence dans les pays où les activités sont exécutées.

<sup>a</sup> Tous les indicateurs associés aux programmes/stratégies de pays sont cohérents avec les définitions des critères d'évaluation établies dans l'accord d'harmonisation conclu avec IOE. Les définitions issues de l'enquête menée par le FIDA auprès des clients seront mises à jour avant fin 2018 une fois que l'examen de l'enquête aura été achevée.

## Proposition et cadre de pointage de l'optimisation des ressources du FIDA

### I. Vue d'ensemble

1. L'avantage comparatif du FIDA réside dans le fait qu'il a pour cible les populations extrêmement pauvres et en situation d'insécurité alimentaire des zones rurales, et qu'il a pour objectif principal de les autonomiser afin qu'elles puissent accroître leurs capacités productives pour s'extraire de la pauvreté et parvenir à la sécurité alimentaire. L'évaluation de l'impact menée au plan institutionnel pour la période 2010-2015 a constaté que, chaque année, les fonds alloués: augmentaient de manière significative le revenu agricole de sept millions de paysans; augmentaient la possession de bétail et de volaille de cinq millions de ruraux; diminuaient la pauvreté rurale de quatre millions de personnes. Bien que ces impacts soient loin d'être négligeables et apportent d'importantes contributions à la réalisation des objectifs de développement rural, le FIDA pourrait, avec le même montant, avoir un plus fort impact sur les vies des populations rurales, en améliorant la manière dont il mobilise, alloue, utilise et transforme ses ressources. C'est à cela que fait référence l'expression "utilisation optimale des ressources", qui signifie, dans le contexte du FIDA, optimiser l'impact de chaque dollar investi pour améliorer, dans les zones rurales, les vies des femmes et des hommes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire<sup>94</sup>.
2. Cette définition est conforme aux définitions standard utilisées ailleurs, et par exemple par le Ministère britannique du développement international (2011), par la Commission indépendante sur l'impact de l'aide (2011), par Jackson (2012) et dans les publications du Bureau Évaluation indépendante du développement de la BAfD (2016). Le FIDA vise à intégrer le concept d'utilisation optimale des ressources alors qu'il s'approche de la période de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), comme le montrent à l'évidence plusieurs indicateurs des niveaux II et III dans le Cadre de gestion des résultats (CGR) – dont certains constituent des nouveautés pour FIDA11. Le FIDA reconnaît que l'évolution vers une culture d'utilisation optimale des ressources ne se limite pas aux opérations. La présente annexe expose les mesures que prend actuellement le FIDA – dans le cadre des changements à son modèle opérationnel – pour améliorer sa proposition d'utilisation optimale des ressources et sa liaison avec le CGR. Elle présente, tout d'abord, un historique des activités récentes menées par le FIDA pour optimiser l'utilisation de ses ressources. Ces généralités sont suivies d'une explication du concept d'utilisation optimale des ressources. On trouvera enfin une proposition de cadre de reddition des comptes par le biais d'un cadre de pointage de l'optimisation des ressources.

### II. Contexte

#### La progression vers l'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA

3. L'article 7 de l'Accord portant création du FIDA<sup>95</sup> prévoit que le Fonds prend des dispositions pour s'assurer que les ressources provenant de tout financement sont utilisées exclusivement aux fins auxquelles ledit financement a été accordé, compte dûment tenu des considérations d'économie, d'efficacité et de justice sociale. Cette disposition se trouve reflétée dans les politiques institutionnelles du FIDA et dans

<sup>94</sup> Cette définition est conforme aux définitions standard utilisées ailleurs, et par exemple par le Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID) "Approach to Value for Money" (2011) et par sa Commission indépendante sur l'impact de l'aide; Penny Jackson, "Optimisation des ressources et développement international: Déconstruire les mythes pour promouvoir une discussion plus constructive", OCDE Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE (2012) et dans les publications du Bureau Évaluation indépendante du développement de la Banque africaine de développement (2016).

<sup>95</sup> Voir: EB 2013/108/R.3/Rev.1. <https://www.ifad.org/documents/10180/3162024b-49d9-4961-a5de-8e2bbfabef9d>.

ses directives en matière de passation des marchés pour les projets, fondées toutes deux sur les principes de l'utilisation optimale des ressources.

4. Beaucoup a été fait pour optimiser l'utilisation des ressources au FIDA et dans ses opérations, et en particulier depuis 2013, dans le cadre du plan d'action consolidé du FIDA pour renforcer son efficacité, élaboré pour donner suite à l'évaluation au niveau de l'institution de l'efficacité institutionnelle du FIDA et de l'efficacité des opérations qu'il finance (ENI-E)<sup>96</sup> réalisée en 2013 par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Depuis lors, le FIDA a:
  - mis en place le Bureau du budget et du développement organisationnel, introduisant des systèmes de budgétisation axée sur les résultats et de planification stratégique pour le personnel, qui établissent un lien direct entre les dépenses et les résultats en vue d'assurer une utilisation optimale des ressources et de maîtriser les coûts;
  - réalisé des économies significatives dans divers domaines, comme la passation des marchés, les frais de voyage, les services médicaux et les services d'utilité publique, souvent en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome;
  - réduit les coûts des organes directeurs, notamment par la réduction du nombre et de la longueur des documents, permettant une réduction significative du budget administratif du Bureau du Secrétaire;
  - mis en œuvre toute une série de réformes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et a collaboré étroitement avec la Commission de la fonction publique internationale dans le cadre de l'examen du barème des traitements du personnel de la catégorie des services généraux à Rome;
  - modernisé les systèmes des technologies de l'information et des communications pour rationaliser les processus opérationnels, et spécialement ceux en rapport avec les projets;
  - élargi la communication de ses résultats en améliorant le SYGRI, en réformant le système d'autoévaluation et en lançant l'initiative d'évaluation de l'impact.
5. Grâce à ces mesures, des améliorations ont été apportées à de nombreux indicateurs du CGR – mais pas à tous. Ainsi, les ratios d'efficacité institutionnelle relatifs aux décaissements sont alignés sur les cibles de FIDA10, ce qui n'est pas le cas de ceux relatifs aux nouveaux engagements de prêts et de dons. Bien que les délais de traitement des demandes de retrait aient été réduits, le délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement reste élevé. En matière d'efficacité des projets, la tendance est constamment positive.
6. Nonobstant les progrès marquants réalisés, il existe encore une large marge d'amélioration, mise en évidence par des examens indépendants – notamment l'ENI-E d'IOE, l'examen par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), et l'examen par le DFID de l'efficacité de du développement multilatéral – qui préconisent une focalisation accrue sur l'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA. Entrepris à peu près en même temps (2012-2013), les examens d'IOE et du MOPAN ont relevé des domaines similaires devant retenir l'attention. Les deux études ont noté des marges d'amélioration dans les processus institutionnels de passation des marchés du FIDA, et jugé que l'efficacité des projets constituait un domaine important méritant une attention accrue. Le MOPAN a souligné la nécessité: d'améliorer l'efficacité tout au long du cycle du projet (depuis la conception et la planification

---

<sup>96</sup> EB2013/108/R.3/Rev.1.

<https://webapps.ifad.org/members/eb/108/docs/french/EB-2013-108-R-3-Rev-1.pdf>.

du projet jusqu'à son exécution, sa gestion et son évaluation); de remédier à la longueur des processus bureaucratiques; d'accroître l'efficacité de la gestion des projets, et notamment la préparation du projet et le recrutement du personnel. Depuis ces examens, une série de mesures correctives ont été prises (ou sont en cours) pour remédier aux faiblesses. Tout en notant les évolutions positives, dans l'examen de l'aide multilatérale (2015-2016) réalisé par le DFID, le FIDA a été exhorté à définir des cibles plus ambitieuses en matière d'efficacité, à rendre compte de façon plus systématique des économies réalisées, et à faire naître une plus forte culture d'optimisation des ressources dans l'ensemble de l'organisation.

7. Le FIDA reconnaît qu'il est important d'aller plus loin et plus vite dans le renforcement de l'utilisation optimale des ressources, et il est pleinement résolu à se lancer dans ce programme. Il faudra, à cet effet, que le FIDA change son approche et, au lieu de mesures individuelles pour améliorer l'efficacité ou l'efficacité, réfléchisse de façon plus systématique à la manière dont des ensembles de mesures s'harmonisent pour optimiser l'utilisation des ressources. Il est évident que l'utilisation optimale des ressources implique de profondes modifications du modèle opérationnel du FIDA, dont la réalisation prendra du temps et des ressources. Nombre des changements en cours envisagés dans le Cadre relatif à l'efficacité du FIDA en matière de développement (DEF) et des changements futurs prévus dans le contexte de FIDA11 ont pour objectif d'optimiser l'utilisation des ressources du Fonds.

### III. Le concept d'optimisation des ressources

#### L'optimisation des ressources comme raisonnement évaluatif

8. Optimiser l'impact de chaque dollar investi pour améliorer, dans les zones rurales, les vies des femmes et des hommes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire exige un équilibre entre les quatre "E" – économie, efficacité, efficacité et équité. L'économie consiste à réduire le coût de chacune des ressources utilisées pour une activité tout en maintenant la qualité des produits. L'efficacité consiste à accroître les produits (sans compromettre la qualité), mais à un moindre coût, ou à minimiser le coût d'un produit de haute qualité, habituellement par la réallocation de ressources. Économie et efficacité sont étroitement liées en cela qu'elles visent à obtenir un résultat supérieur au même coût. L'efficacité consiste à atteindre l'impact attendu d'une activité. L'équité consiste à faire en sorte que les impacts soient ressentis par les bénéficiaires pauvres ou marginalisés. Bien qu'aucun de ces quatre "E" ne soit nouveau, l'utilisation optimale des ressources intègre un certain nombre de concepts inclus dans le programme de résultats, de sorte que les praticiens du développement examineront simultanément ces concepts lorsqu'ils se concentreront à la fois sur l'utilisation des ressources et sur leur impact<sup>97</sup>.
9. L'utilisation optimale des ressources peut être envisagée au niveau d'un projet, au niveau d'un pays ou au niveau institutionnel/du portefeuille (Jackson, 2016)<sup>98</sup>. Au niveau du projet, elle garantit que les investissements dans les activités du projet fassent le meilleur usage des ressources pour atteindre les objectifs du projet. Cela signifie que les ressources du projet ne pourraient pas être mieux utilisées pour obtenir le même impact ou pour obtenir un impact plus important en adoptant une autre approche. Au niveau du pays, l'accent est mis sur la stratégie globale du pays et donc sur un regroupement de plusieurs projets combiné à des activités complémentaires, comme la participation à l'élaboration des politiques et l'établissement de partenariats. Au niveau institutionnel, l'utilisation optimale des ressources met l'accent sur la question de savoir si le modèle opérationnel du FIDA

<sup>97</sup> R. Schiere, "What is new in Value for Money?", eVALUation Matters: un magazine d'information trimestriel sur l'évaluation en matière de développement, (Abidjan: Bureau Évaluation indépendante du développement, Banque africaine de développement, troisième trimestre 2016).

<sup>98</sup> Voir P. Jackson, "Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion." eVALUation Matters (BAfD, 2016).

constitue la meilleure approche pour transformer les ressources de base en impacts.

10. Bien que ces trois niveaux soient étroitement liés, la préoccupation principale pour FIDA11 est celle de l'utilisation optimale des ressources au niveau de l'institution. À ce niveau, le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11 inclura des indicateurs du niveau III liés à l'efficacité opérationnelle et institutionnelle pour suivre et améliorer l'utilisation des ressources au niveau institutionnel. Les indicateurs du niveau II cherchent à mesurer les résultats des opérations du FIDA en construisant les résultats institutionnels à partir des indicateurs de base au niveau du projet et des évaluations d'impact en cours.
11. L'utilisation optimale des ressources au niveau de l'institution est par conséquent un produit de l'utilisation optimale des ressources au niveau des projets et de l'efficacité opérationnelle et institutionnelle. Étant donné que le modèle opérationnel du FIDA détermine dans une large mesure l'approche du Fonds en matière de mobilisation, d'allocation, d'utilisation et de transformation des ressources, l'utilisation des ressources ne peut être optimisée que par le biais de la conception et de la mise en œuvre de son modèle opérationnel. Il convient donc, à cet effet, d'envisager le modèle opérationnel à la lumière des quatre "E".
12. Les publications relatives à l'utilisation optimale des ressources soulignent la nécessité d'examiner, systématiquement et simultanément, l'utilisation des ressources aux niveaux du projet, du pays et de l'institution, afin de s'assurer que les meilleurs intrants sont utilisés pour obtenir le maximum de produits et d'impact. Il faut donc, à cet effet, procéder à une analyse périodique de l'utilisation des ressources et de ses liens avec les chaînes de résultats, aux niveaux des projets et de l'institution. Comme le note l'une des analyses, "le raisonnement évaluatif doit présider à la mesure »<sup>99</sup>. Le raisonnement évaluatif est le moteur nécessaire de l'utilisation optimale des ressources.

### **Renforcer le modèle opérationnel du FIDA dans l'optique de l'utilisation optimale des ressources**

13. Comme l'explique le document Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à plus grande échelle, présenté à la deuxième session de la Consultation sur FIDA11 (IFAD11/2/R.3), les améliorations proposées au modèle opérationnel du FIDA sont alignées sur les quatre "E":
  - **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** changements ayant 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** pris ensemble, les changements proposés au modèle opérationnel du FIDA le rendront 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 l'adaptabilité persistante des projets pour faire en sorte que l'exécution soit guidée par les résultats plutôt que par des schémas rigides. Enfin, ils permettent la collecte systématique de données et

<sup>99</sup> L. Guimaraes et Julian King (2016) "Evaluating Value for Money in International Development: The Ligada Female Economic Empowerment Programme in Mozambique". eVALUation Matters (BAfD, 2016).

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 pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, parallèlement au ciblage des bénéficiaires.
14. Le CGR pour FIDA11 intègre des indicateurs pour le suivi de l'exécution et des résultats de la plupart des initiatives proposées conformément au modèle opérationnel pour FIDA11, avec des mesures quantitatives du succès et des références et des cibles correspondantes.
  15. Allant un peu plus loin, la direction s'est engagée à élaborer et à adopter un cadre de pointage de l'optimisation des ressources. Par le biais du raisonnement évaluatif, le cadre de pointage proposé aidera la direction à déterminer et à équilibrer les compromis inhérents à la recherche d'une utilisation optimale des ressources, et notamment: i) les avantages à court terme ou à long terme de toute ligne de conduite; ii) la maximisation du nombre d'hommes et de femmes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire retirant des avantages ou l'appui aux pays les plus pauvres ou ceux en situation de plus grande fragilité; iii) la réduction des frais généraux ou le renforcement de la qualité des opérations.
  16. La proposition de cadre de pointage de l'optimisation des ressources présentée ci-dessous comprend un sous-ensemble d'indicateurs du CGR en rapport avec la version révisée du modèle opérationnel. Ces indicateurs ont été choisis sur la base de leur capacité potentielle à: surmonter les obstacles de longue date à une plus grande efficacité et efficacité opérationnelles; permettre davantage d'économie et d'équité; intensifier l'utilisation optimale des ressources du FIDA. On en citera ci-après quelques exemples:
    - l'amélioration du taux de décaissement évite la stagnation des décaissements et les dépassements de délai des projets. Elle exige la conception de projets mieux ciblés et pouvant être restructurés de manière proactive en cas de retards. Des décaissements plus rapides contribuent à maîtriser les coûts des projets et à maintenir le moral du personnel. Bien que des décaissements rapides ne garantissent pas de bons résultats, ces derniers ne sont pas possibles en l'absence des premiers;
    - l'augmentation du ratio entre le personnel des bureaux de pays du FIDA et le personnel du siège fera des bureaux de pays – et spécialement des pôles infrarégionaux – de véritables centres de service pour les emprunteurs, contribuant à une meilleure connaissance de la conception des projets, à un appui permanent à l'exécution, et à une participation durable à l'élaboration des politiques. En facilitant les économies d'échelle, elle rend aussi moins coûteux les investissements dans la décentralisation. Plusieurs rapports d'IOE font apparaître la corrélation entre une décentralisation effective et de meilleurs résultats en matière de développement (voir l'évaluation au niveau de l'institution concernant l'expérience du FIDA en matière de décentralisation réalisée en 2016);
    - la réduction des délais entre la note conceptuelle et le premier décaissement exige une modification des pratiques suivies de longue date tant par le FIDA que par les emprunteurs. Les mesures nécessaires à la réduction de ce délai consistent, entre autres, à: raccourcir le processus d'examen des opérations et de vérification de la conformité; concevoir des projets plus faciles à exécuter; exiger une plus grande appropriation par les emprunteurs afin qu'ils ratifient et établissent les structures du projet avant son approbation; faire preuve de vigilance quant aux retards au démarrage. Régler l'horloge



dès le début donne le ton pour une exécution en temps voulu, qui est en corrélation avec de meilleurs effets à l'achèvement<sup>100</sup>.

- l'augmentation du pourcentage d'opérations obtenant une note de 5 ou plus à l'achèvement permettrait au FIDA de dépasser la barre du jugement "plutôt satisfaisant" pour atteindre le niveau "satisfaisant" et au-delà. Les éditions 2016 et 2017 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA ont constaté qu'en moyenne les opérations du FIDA étaient plutôt satisfaisantes et que des améliorations systématiques sont nécessaires pour porter la performance des projets au niveau supérieur. Grâce aux améliorations proposées au modèle opérationnel – avec notamment une conception plus souple et une supervision constante par des bureaux de pays du FIDA renforcés – la direction s'attend à ce que cette tendance s'améliore progressivement.

---

<sup>100</sup> Banque mondiale, Report on self-evaluation systems (ROSES 2016), (Washington, D.C.: Groupe de la Banque mondiale, 2015).

## Cadre de pointage de l'optimisation des ressources

<i>Dimensions du modèle opérationnel</i>	<i>Problèmes clés</i>	<i>Mesures prises pour intensifier l'optimisation des ressources</i>	<i>Lien avec les dimensions quatre E de l'optimisation des ressources</i>	<i>Mesure du succès par le biais des indicateurs du cadre de mesure des résultats*</i>
<b>Mobilisation des ressources</b>	Les ressources de base de l'aide publique au développement ne sont pas exploitées au maximum des possibilités	Mobilisation de ressources par le biais de l'emprunt	<b>Économie et efficacité.</b> Permet à chaque dollar d'aide publique au développement d'avoir un effet multiplicateur sur le montant total des prêts, augmentant ainsi l'efficacité et l'économie de ces ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio d'endettement (3.1.2)</li> <li>• Ratio de cofinancement (3.1.3 et 3.1.3)</li> <li>• Nombre de personnes bénéficiant de services (en millions) (2.3.1)</li> </ul>
		Cofinancement avec des partenaires nationaux et internationaux	<b>Efficacité.</b> Renforce l'efficacité par l'amélioration de l'impact grâce à des fonds et des savoirs qui servent de complément aux approches du FIDA et renforcent l'appropriation au plan national.	
		Mobilisation de fonds supplémentaires liés au climat, à la jeunesse, à la fragilité (réfugiés) et au secteur privé	<b>Efficacité et équité.</b> Renforce l'équité en facilitant le ciblage de fonds et renforce l'efficacité en répondant aux préoccupations particulières de groupes défavorisés.	
<b>Allocation des ressources</b>	Le ciblage des pays, et à l'intérieur des pays, doit être renforcé	Choix des pays et allocation des ressources par l'intermédiaire du Système d'allocation fondé sur la performance (SAfP)	<b>Efficacité et équité.</b> Renforce l'équité en mettant l'accent sur les pays ayant d'importants besoins, et l'efficacité en mettant l'accent sur la performance. Il améliore aussi l'efficacité en déterminant la séquence chronologique des services aux emprunteurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des ressources de base alloué aux pays à faible revenu (PFR), aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRTI), et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRTS) (3.2.1)</li> <li>• Pourcentage des ressources du SAfP réaffectées dans le cadre de FIDA11 (3.2.4)</li> <li>• Nombre de pays inclus dans le SAfP au début du cycle (3.2.3)</li> <li>• Nombre de personnes bénéficiant de services (en millions) (2.3.1)</li> </ul>
		Adaptation des approches au niveau du pays	<b>Efficacité et équité.</b> Renforce l'équité en veillant à ce que le ciblage soit approprié au contexte et aboutisse à des projets efficaces.	
		Ciblage renforcé de la jeunesse	<b>Équité.</b> Renforce l'équité en veillant à ce que les populations clés soient touchées.	
<b>Utilisation des ressources</b>	L'utilisation des ressources à l'intérieur des pays n'atteint pas son plein potentiel	Décentralisation et renforcement du modèle axé sur les pays	<b>"4E".</b> Renforce les "4E" par le biais de la présence accrue dans les pays, ce qui permet d'améliorer le flux d'information et l'engagement, et une utilisation plus efficace des ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai entre la note conceptuelle et l'approbation (3.5.1)</li> <li>• Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (3.5.2)</li> <li>• Ratio de décaissement (3.5.3)</li> <li>• Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays du FIDA et les pôles régionaux (3.6.1)</li> <li>• Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA) (3.2.2)</li> <li>• Pourcentage d'opérations notées 5 et plus à l'achèvement pour le résultat global du projet (IOE) (2.2.3)</li> </ul>
		Renforcement des synergies entre les activités de prêt et hors prêts	<b>Économie et efficacité.</b> Renforce l'économie et l'efficacité grâce à de meilleures solutions et renforce l'efficacité grâce à l'amélioration de l'impact.	
		Taille des prêts accrue	<b>Économie et efficacité.</b> Renforce l'économie et l'efficacité grâce à des économies d'échelle dans la conception et l'exécution des projets.	
		Intégration des questions relatives au climat, à l'égalité des sexes, à la nutrition et à la jeunesse	<b>Équité.</b> Renforce l'équité grâce à un meilleur ciblage, et l'efficacité en mettant l'accent sur les questions clés (climat et nutrition, par exemple).	
<b>Transformation des ressources</b>	Focalisation insuffisante sur la mesure des résultats et la gestion axée sur les résultats	DEF et cadre de gestion des résultats	<b>"4E".</b> Garantit une information adéquate pour impulser des augmentations dans les "4E" par le biais de décisions fondées sur des données probantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes bénéficiant de services (en millions) (2.3.1)</li> <li>• Nombre de personnes dont la mobilité économique, la production, l'accès aux marchés et la résilience ont augmenté (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4)</li> <li>• Pourcentage de pays ayant des projets décaissables par le biais du portail clients du FIDA (PCF) (3.7.5)</li> <li>• Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le système de gestion des résultats opérationnels (3.7.6).</li> <li>• Pourcentage de projets appuyés par le FIDA bénéficiant d'une formation dans le cadre de des Centres de formation à l'évaluation et aux résultats (3.7.7)</li> </ul>
		Initiative d'évaluation de l'impact	<b>Efficacité.</b> Garantit la possibilité d'attribuer l'impact pour déterminer l'efficacité.	
		Transparence accrue grâce au plan d'action systématique	<b>Efficacité.</b> Crée une ouverture aux données afin d'offrir des incitations à l'amélioration des "4E", et renforce les mécanismes nationaux de reddition des comptes pour accroître l'efficacité de l'aide.	

		Améliorations de la plateforme de prestation de services	<b>Économie et efficacité.</b> Renforce l'économie et l'efficacité au niveau de l'institution en raccourcissant les délais de traitement et en facilitant des processus opérationnels plus adaptables.	
--	--	--	--	--

Les indicateurs du cadre de mesure des résultats sont notés entre parenthèses.

## État de la mise en œuvre des engagements souscrits pour la période couverte par FIDA10 (au 30 septembre 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 septembre 2017, 49 des 55 engagements (89%) se déroulent comme prévu et six seulement (11%) 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	Exécution conforme (vert)			Conforme avec difficultés minimales (jaune)		Problèmes majeurs (rouge)	
	Résultats attendus	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	17	81	4	19	-	-
Système de mesure des résultats pour FIDA10	4	4	100	-	-	-	-
Cadre financier	5	4	80	1	20	-	-
<b>Total (pourcentage du total)</b>	<b>55</b>	<b>49</b>	<b>89</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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	5	100	0	0	-	-
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	-	-
<b>Total (pourcentage du total)</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>92</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

# 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
<b>1. Vision et rôle stratégiques du FIDA</b>				
	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"> <li>Décembre 2015</li> </ul>	<b>Vert</b>	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.).
<b>2. Efficacité et efficience opérationnelles</b>				
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"> <li>Décembre 2015</li> </ul>	<b>Vert</b>	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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	<b>Vert</b>	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 aux changements climatiques	100% des rapports de conception de projets devront transversaliser l'adaptation aux changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	<b>Vert</b>	Depuis le début de FIDA10, 100% des COSOP et des notes de stratégie de pays intègrent l'adaptation aux changements climatiques. 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 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.
	Mettre en œuvre un plan en 10 points pour la transversalisation de l'adaptation aux changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	<b>Vert</b>	Des axes de travail ont été lancés pour chacun des dix points et leurs activités font l'objet d'un suivi.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	Continuer à élargir la base de ressources consacrées au financement de l'action climatique, en mobilisant des ressources supplémentaires auprès de sources traditionnelles et de nouvelles parties prenantes. ECD	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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. Un projet du FEM est à l'étude et deux projets du FEM sont en cours de conception (total: 24,4 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 des changements climatiques, et notamment de l'ASAP ECD	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015</li> </ul>	Vert	Un examen externe de l' 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 sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2017, pour information.
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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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 tiennent compte des enjeux nutritionnels (et comportent des objectifs, actions et indicateurs explicites en matière de nutrition) PTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	La cible a été dépassée en 2016 (46% des nouveaux projets tenant compte des enjeux nutritionnels) et en bonne voie pour 2017 (sept des neuf nouveaux projets approuvés par le Conseil d'administration jusqu'en septembre 2017 tenaient compte des enjeux nutritionnels).
	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"> <li>Mi-2015</li> </ul>	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. La question de la nutrition est traitée dans la note d'orientation portant sur les notes de performance dont l'examen est en cours. L'ONG Biodiversity International a soumis au FIDA une note conceptuelle concernant un don à l'appui de l'expérimentation de l'indicateur relatif à la diversité de l'alimentation.
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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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.

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	<p>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.</p> <p>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.</p>
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	S'engager à atteindre ou dépasser les 15 indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018</li> </ul>	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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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).
	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"> <li>2015</li> </ul>	Vert	Le rapport de l'examen à mi-parcours concernant la politique du FIDA en matière d'égalité des 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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	Une méthodologie a été mise au point avec le Bureau du budget et du développement organisationnel (BOD) pour recenser les engagements en termes de personnel participant aux 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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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.

\* 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>
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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	<b>Vert</b>	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.
	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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	<b>Vert</b>	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 au cadre de délégation 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 la coopération triangulaire	Inclure une approche de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans 50% des COSOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	<b>Vert</b>	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 la coopération 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 la coopération 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 la coopération 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 la coopération 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"> <li>• Décembre 2016</li> </ul>	<b>Vert</b>	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



Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				(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"> <li>• Achievé</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	De nouvelles procédures opérationnelles ont été élaborées et approuvées par EMC en septembre 2016. Un bilan de la demande des États membres sera établi au deuxième trimestre de 2018.
	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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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 la coopération 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"> <li>• Avril 2016</li> </ul>	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 pays à revenu intermédiaire (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"> <li>• 2016</li> </ul>	Vert	En 2017, la direction a rencontré à quatre reprises le Groupe de travail du Conseil d'administration sur le SAFF, elle a organisé un séminaire informel avec le Conseil d'administration en avril, elle a présenté une proposition d'amélioration à la session d'avril du Conseil d'administration, laquelle a été adoptée, après de nouvelles modifications, à la session de septembre 2017 du Conseil d'administration.

### 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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	Au 30 septembre 2017, le ratio moyen s'établit à 1/1,06. D'ici la fin du quatrième trimestre 2017, compte tenu du nombre important de projets qui devraient être approuvés en décembre 2017, l'objectif fixé devrait être atteint.
	Mettre au point une approche opérationnelle pour la mobilisation de cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				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"> <li>• 2017</li> </ul>	Vert	Dans le cadre de l'initiative Excellence opérationnelle pour l'obtention de résultats (OpEx), cet engagement fait l'objet d'un réexamen qui devrait s'achever d'ici la fin du quatrième trimestre 2017.
	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"> <li>• Fin 2018</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Jaune	<p>Les bureaux de pays du FIDA opérationnels sont actuellement au nombre de 40. 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.</p> <p>Le plan de décentralisation accéléré envisagé par la direction est axé sur la consolidation et le renforcement des 40 bureaux de pays. À ce titre, il est prévu d'accorder plus de place aux activités hors prêts et aux services techniques et services d'appui décentralisés. Une fois ce travail achevé, une nouvelle augmentation du nombre de bureaux de pays sera envisagée.</p>
	Poursuivre l'amélioration du système d'assurance qualité, afin d'améliorer la qualité initiale des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	<p>Le Groupe assurance qualité 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 chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, l'amélioration de la qualité et l'assurance qualité ont été renforcés grâce à un effort conjoint avec PTA. Le système d'archivage des données relatives à l'assurance qualité (QUASAR) a été développé pour accueillir la totalité des flux d'activité des projets financés par des prêts et des dons, des COSOP et des notes conceptuelles, la totalité des processus d'examen des COSOP étant désormais effectués en utilisant le système QUASAR. Cette intégration a permis de renforcer 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 l'amélioration de la qualité et examen final à l'assurance qualité.</p> <p>Pour ce qui concerne les dons, la Politique en matière de dons (2015) et ses procédures sont intégralement mises en œuvre; en outre, tirant parti de l'expérience de la mise en œuvre, le Groupe assurance qualité a entrepris de réexaminer les procédures afin de poursuivre leur amélioration.</p> <p>Le Groupe assurance qualité 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 qui ont été achevés sont des examens stratégiques de partenariats entre le FIDA et trois des entités qui reçoivent le plus fréquemment des dons. Il est envisagé de procéder à au</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				moins deux nouveaux examens stratégiques. En outre, le Groupe assurance qualité entreprendra une analyse de l'instrument de financement additionnel à la lumière des enseignements qui se dégagent des examens d'assurance qualité et communiquera les résultats de cette analyse aux parties prenantes, l'objectif étant de poursuivre l'amélioration de la politique et des procédures en matière de financement additionnel.
	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"> <li>• Avril 2015</li> </ul>	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"> <li>• Fin 2018</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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. Les directives révisées en matière de supervision porteront également sur les questions de partenariat afin d'améliorer le suivi des résultats obtenus dans le cadre des partenariats au niveau des pays. En outre, les services du FIDA s'emploient à prendre des mesures pour faire en sorte que les COSOP et le RIDE rendent mieux compte des questions relatives aux partenariats.
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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	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. La direction a utilisé l'approche ainsi arrêtée pour élaborer le projet de budget final pour 2018, qui indique une évaluation initiale des coûts par pilier ainsi qu'une évaluation plus détaillée par groupe de produits institutionnels. Cette approche sera encore affinée dans la perspective des prochains 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"> <li>• Fin 2015</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	Le poste de responsable de la liquidité de la trésorerie a été pourvu et Département des opérations financières (FOD) a engagé le processus de recrutement d'un responsable de la gestion des risques et de la conformité. 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.  Pour renforcer le Département FOD, la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS) a été scindée en deux nouvelles divisions: i) la Division de la

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>comptabilité et du Contrôleur ; 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 Oracle 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 financement, y compris les produits mixtes, compte tenu de l'évaluation portant sur ses instruments financiers.</p>
	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Jaune	<p>Le nouveau Plan de décentralisation institutionnelle du FIDA a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2016. Dans l'intervalle, la direction a revu le calendrier initial de ce plan, dont l'exécution devait s'étaler sur cinq ans, et un calendrier plus rapide a été proposé. Le réseau informatique du FIDA sera étoffé 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>Dans le contexte de l'initiative OpEX, un examen de la contribution de FMD au programme de décentralisation est en cours, sur la base de critères mesurables, afin de faire en sorte que des ressources appropriées soient affectées au cycle opérationnel au niveau des pôles infrarégionaux et que les services du siège soient renforcés et disposent des moyens nécessaires pour appuyer la réalisation des objectifs de l'institution et des divisions.</p> <p>Le réalignement de FOD, la création de FMD, le transfert du contrôle de la gestion financière des projets de PMD à FOD, et l'accréditation de consultants sont en bonne voie; leur déploiement bénéficie du soutien de BOD et de la Division des Ressources humaines (HRD). L' EMC a récemment validé le transfert de l'enveloppe budgétaire concernée de PMD à FMD; ce transfert sera mis en œuvre d'ici la fin de 2018.</p>
Gestion dynamique des ressources	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du</li> </ul>	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</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
humaines	géographique équitable	RIDE		<p>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 des 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 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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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 entreront en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> 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</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>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 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 cadre de délégation de pouvoir en vigueur. 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>
	Améliorer la politique de ressources humaines et le soutien apporté en matière de renforcement de la présence dans les pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	<p>La révision, en cours, des politiques et systèmes est axée sur les bureaux de pays.</p> <p>Mobilité: les principes qui doivent guider l'élaboration d'une nouvelle stratégie en matière de mobilité ont été élaborés à partir des résultats d'une évaluation indépendante de l'exercice pilote de mobilité conduit au sein de PMD. L'objectif est toujours de construire un processus de mobilité fonctionnelle efficacement géré, compatible avec les plans de décentralisation accélérée du FIDA et tenant compte de l'évolution des besoins du Fonds par suite du renforcement de la présence dans les pays, le nombre de chargés de programme de pays et de membres du personnel technique et opérationnel en poste sur le terrain étant plus important.</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. 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 pleinement opérationnel.</p> <p>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 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</p>



Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	<p>Un examen fonctionnel des procédures de planification 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. En outre, le plan d'action faisant suite au sondage mondial du personnel a recommandé la création d'un groupe de travail qui a maintenant achevé ses travaux. Les conclusions et recommandations quant aux moyens d'améliorer la planification stratégique pour le personnel seront présentées à la direction du FIDA. Avec l'aide de différents spécialistes du développement et du changement organisationnels extérieurs au FIDA, les divisions BOD et HRD ont engagé un certain nombre d'initiatives (formation notamment) visant à renforcer les capacités et les connaissances organisationnelles en la matière.</p>
107	Mise à niveau des systèmes de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	<p>Si la Division des technologies de l'information et des communications continue d'encadrer les initiatives visant à rationaliser les processus du Fonds, une réorientation stratégique cruciale en faveur des <i>opérations</i> et de l'<i>impact extérieur</i> a été engagée. ICT appuie déjà la priorité accordée à la décentralisation en lançant des initiatives portant aussi bien sur les infrastructures que sur la mise en place de plateformes, afin de construire un schéma informatique décentralisé qui permettra aux bureaux de pays de disposer d'une infrastructure sûre et évolutive permettant d'avoir accès, où qu'on se trouve, à l'intégralité des éléments d'information utiles.</p> <p>Le regain d'attention portée à l'exécution des opérations a conduit à mettre au point des systèmes qui prennent directement en charge les transactions opérationnelles tout au long du cycle du projet. Le Système de gestion des résultats opérationnels, qui est couplé au Centre de documentation des opérations, devrait jouer le rôle de <i>portail des projets et des opérations du FIDA</i>, et il servira de point d'entrée pour accéder facilement à l'ensemble des informations concernant les projets. La première phase de ce programme, qui a été lancée au quatrième trimestre de 2017, permettra au FIDA de disposer d'un système unique pour gérer les cadres logiques et les informations concernant la mise en œuvre et la supervision des projets. En 2018, les phases de conception et d'achèvement seront prises en charge ainsi que les rapports détaillés et les tableaux de bord.</p> <p>La mise au point d'un nouveau site web du FIDA, la principale vitrine numérique de l'organisation contribue à mettre l'accent sur l'impact extérieur. Ce site, qui doit être alimenté de concert avec la Division COM, est utilisé non seulement pour promouvoir la mission du FIDA, notamment en donnant des informations sur les opérations du Fonds, mais aussi pour publier des données concernant les projets dans le cadre de l'initiative internationale pour la transparence de l'aide, ce qui permet au FIDA de</p>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
				<p>donner satisfaction aux États membres et aux partenaires, qui exigent plus de transparence.</p> <p>La mise en place du portail clients du FIDA, notre plateforme phare tournée vers l'extérieur qui permet aux parties prenantes d'opérer en toute sécurité, se déroule comme prévu et dans les limites du budget imparti. Il est prévu que 40% des pays dans lesquels le FIDA intervient seront en ligne d'ici le troisième trimestre 2013, le calendrier ayant été accéléré. Cette plateforme a déjà permis d'améliorer nettement les délais de traitement des décaissements par rapport au traitement manuel tel qu'il se pratique actuellement</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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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. ADM et d'autres divisions ont analysé les résultats de ce projet pilote afin d'étendre la sous-délégation à d'autres bureaux de pays sélectionnés. Cette activité, qui fait maintenant partie des initiatives institutionnelles, est en cours.
	Renouveler la certification "écoconstruction" LEED en obtenant au minimum le niveau "or"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Vert	<p>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 continue 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 éventuelle recertification en 2020. ADM respecte le calendrier prévu en ce qui concerne le recueil de données auprès des fournisseurs.</p> <p>Des réunions sur le programme LEED et les exigences écologiques se tiennent à l'appui de ce processus chaque fois que nécessaire. 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. De surcroît, comme il est d'usage, des inventaires des gaz à effet de serre et des déchets ont été soumis au mois d'août 2017, et ADM poursuit son action de sensibilisation sur un certain nombre de questions comme la gestion des déchets, les trajets domicile-travail, les mesures destinées à réduire l'utilisation du plastique, etc.</p>



Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
	Améliorer le système de gestion des voyages en rationalisant les procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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. À l'appui du programme de décentralisation, entre 2013 et 2017, ADM a mis en place la billetterie décentralisée dans 26 pays. En 2018, la mise en place de cette solution sera étendue, la priorité étant accordée aux pôles infrarégionaux.
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"> <li>• 2017</li> <li>• Communication périodique au Conseil d'administration</li> </ul>	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. Le rapport final et la résolution adoptée ont fait référence pour établir la liste des membres de FIDA. Les méthodes arrêtées sont désormais appliquées en ce qui concerne les transferts d'une liste à l'autre.
Efficience 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"> <li>• En cours</li> <li>• Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Jaune	<p>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 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>

Domaine de réforme	Principaux engagements	Calendrier et date des rapports	Situation	Observations
<b>4. Système de mesure des résultats pour FIDA10</b>				
	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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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"> <li>Fin 2015</li> </ul>	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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	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 a été 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 durant la période couverte par FIDA10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automne 2015</li> </ul>	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 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.
<b>5. Cadre financier</b>				
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"> <li>April 2015</li> </ul>	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"> <li>En cours</li> <li>Annuellement dans le cadre du RIDE</li> </ul>	Jaune	Un document portant sur la modification du Fonds fiduciaire de l'ASAP a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2016 et soumis de nouveau en décembre 2016, après ajustement du cadre de résultats. 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 reçus au titre d'accords en cours. Pour 2017, il est prévu de mobiliser 70 millions d'USD de plus, et de recevoir un montant analogue au titre d'accords en cours. Le premier examen du Cadre d'emprunt souverain a été présenté au Comité d'audit et au Conseil d'administration en septembre 2016. Le troisième accord de prêt individuel avec la Banque de développement KfW a été signé décembre 2016, et un accord d'emprunt a été conclu avec l'Agence française de développement en mars 2017. 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 Société andine de

<i>Domaine de réforme</i>	<i>Principaux engagements</i>	<i>Calendrier et date des rapports</i>	<i>Situation</i>	<i>Observations</i>
				développement, la Banque interaméricaine de développement et la Banque islamique de développement. Les premiers résultats concernant la BAsD et la BAfD indiquent une progression des programmes cofinancés.
	Veiller à ce que les financements complémentaires non affectés correspondent rigoureusement aux domaines de priorité d'intérêt stratégique du FIDA	• Fin 2015	Vert	Les domaines thématiques convenus dans lesquels seront utilisées les contributions complémentaires non affectées durant FIDA10 (et les montants promis) sont les suivants: intégration des questions climatiques ( 65 millions d'USD), 4P (aucune contribution) et nutrition (3 millions d'USD).
	Veiller à ce que les emprunts auprès d'entités souveraines soient conformes aux priorités du FIDA et au Cadre d'emprunt souverain	• 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.
	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	• 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 à l'appui du PPD de FIDA10. L'accord a été signé le 13 mars 2017 avec l'Agence française de développement 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
<b>Cadre stratégique du FIDA 2016-2025</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séminaire informel avec le Conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Printemps 2015</li> </ul>	Vert	Deux séminaires informels du Conseil d'administration sur le Cadre stratégique ont eu lieu en 2015 (le 30 juin et le 7 octobre).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automne 2015</li> </ul>	Vert	Séminaire informel prévu.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumission du Cadre stratégique au Conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2015</li> </ul>	Vert	Le nouveau Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration en février 2016.
<b>Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion du Groupe de travail sur le SAFP concernant le programme 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début 2015</li> </ul>	Vert	Réunion tenue le 16 juillet 2015.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>IOE présente le document d'orientation au Comité de l'évaluation pour l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur le SAFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mars 2015</li> </ul>	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.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Groupe de travail sur le SAFP présente un rapport de situation annuel au Conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2015</li> </ul>	Vert	Inclus dans le rapport annuel de situation sur le SAFP présenté au Conseil d'administration.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation au Conseil d'administration de l'ENI d'IOE sur le SAFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avril 2016</li> </ul>	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.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la base des conclusions d'IOE, examen du SAFP et soumission d'éventuelles recommandations au Conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2016</li> </ul>	Vert	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.3.
<b>Cadre d'emprunt souverain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision du Conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avril 2015</li> </ul>	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"> <li>Rapport de situation au Conseil d'administration sur l'identification et la négociation en matière d'emprunts souverains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2015</li> </ul>	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 Banque de développement KfW. Le Conseil a été informé en décembre 2016 et a autorisé la négociation d'un accord avec l'Agence française de développement pour un prêt souverain d'un montant de 200 millions d'EUR pour appuyer le PPD de FIDA10.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation de nouveaux emprunts souverains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIDA10</li> </ul>	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

<i>Axe de travail</i>	<i>Jalon</i>	<i>Calendrier et date des rapports</i>	<i>Situation</i>	<i>Observations</i>
				négociations d'emprunt. Un prêt de l'Agence française de développement a été négocié et signé le 13 mars 2017, pour un montant de 200 millions d'EUR pour appuyer le PPD de FIDA10. Le FIDA en est aux prémices et étudie la possibilité de contracter auprès l'État Canadien un emprunt souverain (axé sur les changements climatiques) pour FIDA11.
<b>Information actualisée dans la stratégie concernant les MIC</b>	• Séminaire informel du Conseil d'administration sur l'aperçu annoté	• Juin 2015	<b>Jaune</b>	Il a été décidé de suspendre l'organisation de ce séminaire.
	• Soumission d'informations actualisées au Conseil d'administration	• Décembre 2015	<b>Vert</b>	Un document sur l'engagement auprès des PRI a été présenté au Conseil d'administration en avril 2016. Un document examinant l'approche globale des situations de fragilité, du SAFF, des PRI et de la décentralisation a été présenté, pour information, à la session de septembre 2016 du Conseil d'administration. Un document de synthèse sur les futurs plans et orientations dans les quatre domaines (y compris la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire) a été communiqué aux membres de la Consultation en mai 2017 de façon à contribuer aux délibérations de fond relatives à FIDA11.

# Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables pour FIDA11

(tel qu'approuvé par le Conseil d'administration le 30 octobre 2017)

## I. Introduction

1. Apparus récemment dans le domaine du financement du développement, les prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (PPCF) font partie des initiatives novatrices de financement utilisées par les institutions financières internationales (IFI), dont l'Association internationale de développement (IDA) et le Fonds africain de développement (FAfD)<sup>102</sup>. La finalité de cette formule de prêts est de compléter les contributions faites sous forme de dons et les ressources en capital traditionnelles provenant des États membres ou d'organismes appartenant à un État membre ou placés sous la tutelle publique d'un État membre. Les Membres qui font de tels prêts reçoivent des droits de vote calculés en fonction de l'"élément de libéralité" faisant partie des prêts, en raison même de cet aspect de libéralité.
2. Les fonds empruntés font aujourd'hui partie de la stratégie financière du FIDA. Dans le contexte de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), il est envisagé de continuer de financer partiellement le programme de prêts et dons par l'emprunt. Les PPCF sont, comme les prêts souverains, l'une des modalités permettant d'acquérir des ressources par l'emprunt. Le présent document donne un aperçu des principales caractéristiques du PPCF, mis en œuvre par l'IDA et le FAfD, et décrit un projet de cadre dans lequel s'inscrirait ce type de prêt, pour examen avec les Membres.

## II. Principales caractéristiques du PPCF et expérience des institutions financières internationales

3. L'endettement à des conditions de faveur est un instrument traditionnel de l'aide bilatérale, les contributions des donateurs aux institutions financières internationales se limitant aux dons et aux souscriptions. Toutefois, en raison de certains facteurs, dont les difficultés financières, pour certains donateurs, ou la volonté d'accroître l'aide au développement, pour d'autres, les PPCF apparaissent de plus en plus comme un instrument essentiel du cadre financier pour les institutions financières internationales qui veulent élargir leur base de financement au-delà des contributions ordinaires aux ressources de base.
4. Parmi les conditions des PPCF, on retiendra le taux d'intérêt considérablement inférieur aux taux du marché, l'allongement des échéances et les longs différés d'amortissement. Les PPCF ne sont pas affectés et sont utilisés comme une partie de l'ensemble des fonds, qui inclut les contributions sous forme de dons et les ressources internes (principalement les rentrées provenant du remboursement des prêts et le revenu des placements). De plus, lorsqu'ils présentent un PPCF, les pays acceptent le principe de l'additionnalité (à savoir, le fait que le PPCF ne remplace pas la contribution aux ressources de base), et s'engagent donc en faveur de la viabilité financière à long terme de l'institution.

## III. Principes des programmes de PPCF en cours

5. L'utilisation des PPCF par l'IDA et le FAfD a été guidée par un certain nombre de principes de base<sup>103</sup>. Ces principes sont énoncés ci-après:
  - a) **Additionnalité.** Les PPCF devraient s'ajouter aux contributions aux ressources de base, et non les remplacer. Il est habituel d'inclure des

<sup>102</sup> Appelés Prêts de donateurs à des conditions favorables par le FAfD.

<sup>103</sup> Voir le document Prêts concessionnels des donateurs – Document de travail, soumis à la quatrième réunion du Groupe de travail du FAfD, les 29 et 30 mai 2015, à Abidjan (Côte d'Ivoire).

mécanismes destinés à éviter le risque de substitution dans le Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables. Tant à l'IDA qu'au FafD, les Membres qui souhaitent faire un PPCF sont tenus d'établir une **valeur minimum de référence pour leur contribution ordinaire**. Cette valeur est généralement calculée à partir de leur contribution ordinaire aux ressources de base du cycle précédent de reconstitution des ressources. Dans le cadre de l'IDA et du FafD, cette valeur a été fixée à 80% du montant de la contribution du cycle précédent. Le montant total des contributions en équivalent-don à la reconstitution des ressources se compose de cette contribution ordinaire aux ressources de base et de l'élément de libéralité du PPCF.

- b) **Conservation de la viabilité financière à long terme.** Le montant de la dette contractée doit être limité pour que le risque lié à l'introduction de la dette dans le cadre de financement de l'IFI demeure acceptable.
- c) **Reconnaissance des donateurs.** Les PPCF ne peuvent être faits que par des Membres ou par des organismes publics ou placés sous la tutelle publique d'un État membre. Les Membres qui font un PPCF, directement ou indirectement, doivent être reconnus et recevoir une compensation en échange de leur don. Jusqu'à présent, cette reconnaissance de leur don s'est concrétisée par **une allocation de droits de vote** au Membre concerné, calculée à partir de l'élément de libéralité inclus dans le PPCF. Cet élément est calculé selon un taux d'actualisation adopté en concertation avec les Membres. Le taux doit être suffisamment élevé pour être incitatif pour les Membres qui veulent accorder un PPCF à l'IFI, mais suffisamment bas pour produire un élément de libéralité jugé équitable par les Membres dont toute la contribution se fit sous forme de don.
- d) **Pas d'affectation à des fins particulières.** Les ressources provenant des PPCF doivent être versées dans le pot commun des ressources reconstituées et ne peuvent être affectées au financement d'une activité particulière, ni allouée à aucun Membre ou catégorie particulière de Membres de l'IFI.
- e) **Gestion des ressources.** En attendant d'être décaissées, les ressources provenant des PPCF doivent être investies dans le respect des politiques et directives de l'IFI relatives aux ressources reconstituées.
- f) **Égalité de traitement et transparence.** Les modalités et conditions des PPCF, définies dans un cadre adopté et publié par l'IFI, doivent s'appliquer de la même manière à tous les Membres qui font un PPCF, sans exception.
- g) **Durabilité.** Le cadre des PPCF est conçu de manière telle qu'il est autonome, sans incidence sur les ressources provenant des sources de financement ordinaires de l'IFI.

#### **IV. Mise en œuvre des PPCF par l'IDA et le FafD**

##### **A. Dix-septième et dix-huitième reconstitutions des ressources de l'IDA (IDA17 et IDA18)**

6. Les PPCF constituent un mécanisme de financement novateur, adopté lors de la dix-septième reconstitution des ressources de l'IDA (IDA17). Des PPCF ont alors été accordés à l'IDA par cinq pays membres, pour un total de 2,3 milliards de droits de tirage spéciaux (DTS) soit 3,4 milliards d'USD, à savoir 6% de l'ensemble du cadre de financement d'IDA17. Dans le cadre d'IDA18, de tels prêts ont de nouveau été accordés: cinq États membres se sont engagés à prêter un total de 3,7 milliards de DTS (5,2 milliards d'USD), soit 5% du cadre de financement total d'IDA18. Lors d'IDA17 et d'IDA18, les pays suivants ont fait un PPCF: la France, le Japon, l'Arabie saoudite, le Royaume-Uni, la Chine (pour IDA17) et la Belgique (pour IDA18).

7. L'IDA a décidé que les Membres recevraient des droits de vote proportionnels à l'élément de libéralité du PPCF. Elle a organisé plusieurs débats qui avaient pour objectif de déterminer un taux d'actualisation équitable permettant de calculer l'élément de libéralité des prêts, élément qui constitue une incitation, pour les Membres, à faire un prêt d'une telle nature. Lorsqu'il a décidé de traiter l'élément de libéralité des PPCF comme des "souscriptions additionnelles" pour lesquelles les Membres recevraient des droits de vote en reconnaissance de leur démarche, le Conseil des gouverneurs de l'IDA s'est appuyé sur sa charte, qui prévoyait que l'IDA avait la latitude de déterminer les montants, les modalités et les conditions desdites souscriptions ainsi que des droits de vote qui s'y rattachaient.
8. Le taux d'actualisation a été fixé à 2,65% pour la période couverte par IDA17. Pour IDA18, deux taux d'actualisation différents, selon les conditions du prêt, ont été fixés: 2,35% pour les prêts à échéance de 25 ans et 2,7% pour les prêts à échéance de 40 ans.
9. Une limite prudentielle d'endettement a été adoptée à partir d'IDA17. Elle reposait sur i) le degré global du caractère favorable des prêts de l'IDA et ii) les conditions auxquelles l'IDA emprunterait. Lors de leur adoption pour IDA17, il a en outre été demandé à la direction de l'IDA de confirmer que le cadre existant, utilisé par l'institution pour couvrir le risque de change sur les contributions et les crédits en une seule monnaie, pourrait aussi être appliqué pour gérer le risque de change lié aux PPCF.
10. Les PPCF de l'IDA sont assortis d'un taux d'intérêt nominal global équivalent en DTS allant jusqu'à 1%. Les Membres ont la possibilité de faire un don additionnel pour combler la différence entre le taux d'intérêt nominal de ces prêts et leur propre taux d'intérêt nominal prévu, si celui-ci est plus élevé.

## **B. Expérience du Fonds africain de développement (Quatorzième reconstitution des ressources du FAfD [FAD14])**

11. Les prêts de donateurs à des conditions favorables (PDCF) ont été introduits par le Fonds africain de développement dans le cadre de sa Quatorzième reconstitution des ressources (FAfD14), selon une stratégie, des principes et une combinaison financière identiques à ceux appliqués par l'IDA. Les PDCF ont été utilisés pour financer les prêts que la FAfD accorde aux pays dont le niveau de revenu est considéré comme déficitaire, aux pays recevant des prêts dans des conditions mixtes et aux pays reclassés dans une autre catégorie, dans le cadre du Système d'allocation fondé sur la performance.
12. Le taux d'actualisation, utilisé pour calculer l'élément de libéralité, la part de charge et les droits de vote, est fondé sur la même approche ("revenus nets perçus") qu'à l'IDA et fixé à 2,65%. Comme pour IDA17 et IDA18, dans le cadre de FAfD14, une autorisation spéciale a été donnée pour que l'élément de libéralité des PDCF soit considéré comme une contribution aux fins du calcul des parts de charge et des droits de vote. Ladite autorisation est fondée sur les dispositions de la charte du FAfD qui donnent à l'institution une grande marge de manœuvre pour ce qui est de déterminer les modalités et conditions des "souscriptions additionnelles".
13. Lors de la mise en place des PDCF, le FAfD a passé en revue ses directives de gestion actif-passif afin d'intégrer l'utilisation de pareils prêts à son cadre financier. Cet examen a notamment porté sur le fait qu'il fallait i) relever la limite d'endettement pour tenir compte des PDCF, et ii) accroître le seuil prudentiel minimal de liquidités afin d'intégrer les exigences relatives au service de la dette au titre des PDCF. Jusqu'à présent, seule la France a décidé de faire un PDCF à FAfD14.



## V. L'approche proposée pour le FIDA

14. Dans le document intitulé "Stratégie financière pour FIDA11 et au-delà", il est proposé que le FIDA emprunte jusqu'à 50% du montant des contributions aux ressources de base. Les PPCF seraient la solution la moins onéreuse pour obtenir de telles ressources. La présente section expose des règles de mise en œuvre d'un cadre des PPCF inspiré des expériences de l'IDA et du FAFD en la matière, et de l'expérience du FIDA en ce qui concerne le Cadre d'emprunt souverain. Elle contient une proposition de Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables fondée sur les exigences du FIDA.
15. Compte tenu du calendrier accéléré de la mise en œuvre d'un programme de PPCF au FIDA, il a été décidé que le Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables du FIDA reprendrait, dans la mesure du possible, les termes du cadre des PPCF d'IDA18, assorti des modifications voulues pour tenir compte des conditions particulières du FIDA.
16. **Il a été estimé qu'il convenait de créer un cadre des PPCF distinct du Cadre d'emprunt souverain.** Approuvé en avril 2015, le Cadre d'emprunt souverain du FIDA fixe les conditions dans lesquelles le FIDA peut emprunter à des États membres et/ou à des institutions bénéficiant de l'appui public desdits États. Dans la mesure où ils proviennent d'États membres (ou d'institutions bénéficiant de leur appui), les PPCF sont certes des emprunts souverains, mais ils doivent faire l'objet d'un cadre spécifique en raison de leur caractère particulier (notamment, du fait que leur élément de libéralité donnera des droits de vote à l'État membre). Les PPCF ne doivent donc pas être soumis au Cadre d'emprunt souverain, même si certaines de leurs caractéristiques s'inspirent de ce cadre.
17. **Règles d'adoption du Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables.** Après avoir débattu avec l'IDA et le FAFD des principaux aspects des cadres que ces institutions ont donnés à leurs PPCF/PDCF et de la méthode suivie dans les négociations et la mise en œuvre, le FIDA a conçu les éléments ci-après, qui devraient constituer ses règles d'orientation, s'agissant de négocier le cadre des PPCF.
  - i) **Faire prévaloir une concertation précoce avec les financeurs éventuels de PPCF.** L'expérience de l'IDA et du FAFD a montré qu'il est important de se concerter de manière précoce avec les financeurs éventuels de PPCF et de disposer rapidement d'une indication des montants, de la monnaie d'émission et des conditions financières desdits prêts. En effet, dans de telles conditions, il est possible de calculer correctement le taux d'actualisation approprié. Il est aussi important de noter que les États membres n'ont pas tous les instruments leur permettant de financer des PPCF. Ces éléments sont à prendre en considération lorsqu'on établit la structure d'incitation, pour éviter que les pays qui disposent de tels instruments n'obtiennent un "avantage injuste" par rapport à ceux qui n'en ont pas.
  - ii) **S'entendre sur une règle d'additionnalité et la suivre strictement.** Il s'est avéré essentiel d'établir une règle claire pour garantir l'additionnalité, de manière à établir l'équilibre voulu entre le maintien de la situation spéciale des contributions ordinaires aux ressources de base et la souplesse à offrir aux donateurs. Dans IDA17, IDA18 et FAD14, la règle 80/20 a été appliquée, en application de laquelle au moins 80% de la contribution minimum sous forme de don doit être accordée comme contribution ordinaire aux ressources de base (différente de la contribution sous forme de PPCF). Comme la règle 80/20 s'est avérée la plus fonctionnelle jusqu'à présent, le FIDA propose de la retenir pour les PPCF.

- iii) **Permettre que les PPCF soient financés par des organismes publics ou placés sous la tutelle publique des États membres.** Il convient aussi de noter que, comme c'est le cas de l'IDA et du FafD, certains États membres souhaiteront peut-être financer des PPCF par le biais d'organismes publics ou placés sous leur tutelle. Cet élément est pris en compte dans le Cadre d'emprunt souverain, qui autorise ces organismes, appelés "institutions bénéficiant de l'appui de l'État", à accorder des prêts souverains au FIDA. L'élément supplémentaire, dans le cas des PPCF, est que le PPCF accordé par une institution bénéficiant de l'appui de l'État donnera à l'État membre qui possède ou contrôle ladite institution des droits de votes pour l'élément de libéralité du PPCF.
- iv) **Calcul de l'élément de libéralité.** La direction calculera l'élément de libéralité du PPCF et les droits de vote qui seront attribués à l'État membre, en fonction des économies réalisées grâce au caractère libéral du prêt.
- v) **Gestion du risque lié à l'échéance et au taux d'intérêt.** Aux fins du Cadre des PPCF, le FIDA propose d'appliquer les mêmes principes et conditions financières que celles qui sont appliquées par l'IDA et le FafD pour leur cadre de PPCF, pour l'un, et de PDCF, pour l'autre. Ces principes et conditions s'appliquent, en particulier, à la question de l'échéance et du taux d'intérêt prévus pour les prêts, comme le montrent les tableaux 2a) et 2b) inclus dans le présent document.
- vi) **Éviter la fragmentation des solutions de prêts en établissant des montants minimum de prêts.** Il s'est avéré que négocier des prêts souverains était chronophage. Le Cadre des PPCF contribuera certes considérablement à réduire les frais de transaction, mais il faut aussi décourager la fragmentation excessive des formules de prêt. Cela pourrait se faire en fixant le montant minimum du prêt accordé selon la formule du PPCF.
- vii) **Vérifier que les mesures voulues ont été prises pour faire face au risque de substitution.** Il est important de fixer des conditions claires définissant les incitations adéquates pour que les États membres utilisent cette solution de financement particulière, mais aussi de se prémunir contre le risque de substitution. Le FIDA l'a déjà fait dans le cas du Cadre d'emprunt souverain, et l'IDA et le FafD l'ont fait pour les PPCF et les PDCF<sup>104</sup>.
- viii) **Garantir la durabilité du Cadre des PPCF.** Il faut que le Cadre des PPCF soit autonome et que le service des PPCF soit assuré par les ressources récupérées de prêts mixtes ou assortis de conditions particulièrement favorables pour lesquels des ressources provenant des PPCF auront été utilisées.

## VI. Proposition relative au Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables

### A. Modalités et conditions

18. Les modalités et conditions ci-après sont proposées:
- i) **Échéance.** 25 ou 40 ans, à l'instar des prêts accordés par le FIDA à des conditions mixtes ou particulièrement favorables.

<sup>104</sup> Voir EB 2016/118/R.30, par. 22. Cette question a aussi été traitée au par. 8 du Cadre d'emprunt souverain (EB 2015/114/R.17/Rev.1) par l'introduction d'une clause particulière: "Le FIDA n'entamera des pourparlers avec un État membre ou une institution financée par cet État membre en vue de souscrire un emprunt qu'à condition que le montant de la contribution de base de cet État membre à la dernière reconstitution (appelée "contribution de base à la reconstitution R-0") soit supérieur ou égal au montant de sa contribution au cycle précédent (appelée "contribution de base à la reconstitution R-1"). Il serait fait exception à cette règle si la contribution de base à la reconstitution R-1 d'un État membre était supérieure d'au moins 10% à sa contribution à la reconstitution précédente (appelée "contribution de base à la reconstitution R-2"). Dans ce cas de figure, le FIDA ne pourrait envisager de conclure un accord d'emprunt avec l'État membre en question que si celui-ci a acquitté une contribution de base à la reconstitution R-0 supérieure ou égale à sa contribution de base à la reconstitution R-2."

- ii) **Différé d'amortissement.** Cinq ans pour un prêt sur 25 ans et 10 ans pour un prêt sur 40 ans.
- iii) **Remboursement du principal.** Le remboursement du principal commencera à l'issue du différé d'amortissement, et un calendrier d'amortissement linéaire sera appliqué pour réduire le coût du service de la dette pour le FIDA et parvenir à une correspondance étroite avec les modalités de remboursement des prêts accordés par le FIDA à des conditions mixtes ou particulièrement favorables: le principal sera amorti au taux annuel de 5% pour les prêts d'une durée de 25 ans et au taux annuel de 3,3% pour les prêts d'une durée de 40 ans.
- iv) **Taux d'intérêt nominal.** Les PPCF du FIDA seront assortis de modalités semblables à celles de l'IDA. Ainsi, les PPCF accordés au FIDA seraient assortis d'un taux d'intérêt nominal global allant jusqu'à 1% de leur contre-valeur en DTS. La différence entre le taux d'intérêt nominal de ces prêts et le taux d'intérêt nominal visé et fixé par le partenaire (s'il est plus élevé) sera couverte par un don additionnel, les États membres ayant la possibilité de faire un tel don additionnel pour combler la différence entre l'intérêt prévu par le Cadre et celui souhaité sur le prêt. La plupart des prêts du FIDA étant à taux fixes, les PPCF assortis de taux d'intérêt variables ne seront pas acceptés pour le moment.
- v) **Taux plancher.** Si nécessaire, un taux d'intérêt plancher sera appliqué lorsque la monnaie dans laquelle le PPCF est accordé à un taux négatif.
- vi) **Remboursement anticipé.** Afin d'assurer sa viabilité financière, le FIDA peut procéder à un remboursement anticipé de la totalité ou d'une partie du solde du prêt sans pénalité.
- vii) **Monnaie.** Le FIDA acceptera des PPCF libellés en DTS ou dans l'une des monnaies du panier (dollar des États-Unis, euro, yen, livre sterling, renminbi<sup>105</sup>). Sous réserve de ce qui précède, le FIDA acceptera les PPCF libellés dans une monnaie autre que celle dans laquelle la contribution de base de l'État membre a été faite.
- viii) **Critères de priorité.** Pour gérer avec efficacité le nombre et le montant des offres potentielles de PPCF si elles devaient dépasser les besoins de financement du FIDA, les offres seront évaluées selon les critères suivants (par ordre d'importance):
  - a) Monnaie: la préférence sera accordée aux prêts libellés dans des monnaies pour lesquelles le FIDA a l'assurance raisonnable qu'il peut soit se protéger contre le risque du prêt soit rétrocéder les ressources dans la même monnaie.
  - b) Conditions financières: la préférence sera accordée aux PPCF qui offrent les conditions financières les plus intéressantes, pour que le FIDA puisse assurer la plus grande viabilité possible.
  - c) Montant: Comme il souhaite réduire les frais le plus possible, le FIDA accordera la préférence aux PPCF dont les montants sont les plus élevés.
- ix) **Tirages.** Les PPCF seront décaissés en trois tranches égales sur une période maximale de trois ans afin de permettre au FIDA de gérer ses liquidités. À sa discrétion et avec l'accord du prêteur, la direction pourra opter pour des tirages à tranche unique si le prêteur en fait la demande.

---

<sup>105</sup> Pour le renminbi, la référence utilisée pour convertir le taux d'intérêt à court terme en taux d'intérêt fixe sera le CNY (taux officiel).

- x) **Montant minimum.** Seuls les PPCF d'un minimum de 20 millions de dollars seront admis.
- xi) **Additionnalité.** Les États membres accordant un PPCF, directement ou par l'intermédiaire d'une institution bénéficiant de l'appui public, seront tenus de verser une contribution aux ressources de base égale à au moins 80% de la valeur de référence minimum pour les contributions sous forme de don et de se fixer comme objectif le total des contributions équivalentes à un don (incluant la contribution aux ressources de base plus l'élément de libéralité du PPCF) pour atteindre au moins leur valeur de référence minimum pour ce qui concerne la contribution sous forme de don. La valeur de référence minimum de la contribution sous forme de don sera égale à 100% de la contribution moyenne aux ressources de base, en monnaie nationale, aux deux dernières reconstitutions (en l'occurrence, s'agissant de FIDA11, ce serait FIDA9 et FIDA10)<sup>106</sup>.
- xii) **Efficacité.** Un accord sera établi entre le FIDA et l'État (ou l'institution bénéficiant de son appui) qui accordera le PPCF, de préférence au plus tard le dernier jour de la période de six mois suivant l'adoption de la Résolution sur FIDA11, mais en aucun cas avant que l'État membre concerné n'ait déposé un instrument de contribution pour le montant de sa contribution de base prévue à l'alinéa xi) du paragraphe 18 ci-dessus. Lorsqu'un État membre prévoit de faire un don additionnel pour réduire le taux d'intérêt nominal du PPCF, le FIDA exigera le paiement du don additionnel comme condition pour accepter les décaissements du prêt par le prêteur du PPCF. Le FIDA entend ainsi éviter de payer des frais d'emprunt élevés sur le PPCF avant d'avoir reçu le don connexe, qui garantit le caractère favorable exigé.
- xiii) **Affectation ou restrictions sur l'utilisation des fonds.** Comme la finalité première des PPCF est le financement du programme de prêts et dons du FIDA, le Fonds ne peut accepter que ces fonds soient affectés ou que leur utilisation soit restreinte par le prêteur. Les ressources provenant des PPCF seront allouées aux États membres emprunteurs dans le cadre du Système d'allocation fondé sur la performance, dans des conditions comparables à celles qui sont applicables aux PPCF, selon qu'il conviendra, et couvriront donc l'ensemble des produits de prêts accordés par le FIDA. Cela dit, la priorité est censée être accordée aux prêts faits dans des conditions mixtes ou particulièrement favorables.
- xiv) **Élément de libéralité.** L'élément de libéralité représente la valeur actuelle de l'avantage financier que représente le fait, pour le FIDA, d'obtenir un PPCF, par opposition à un prêt contracté aux conditions du marché. C'est par conséquent la portion du prêt qui est considérée comme un don aux fins de l'attribution de droits de vote pour encourager les Membres à accorder de tels prêts au FIDA. Dans le cas du paiement d'un don additionnel, ledit paiement sera intégré au montant du prêt et l'élément de libéralité du PPCF sera calculé sur le montant total du prêt.
- xv) **Droits de vote.** L'élément de libéralité du PPCF donnera à l'État membre des droits de vote qui seront calculés selon la formule applicable aux contributions, comme prévu à l'alinéa ii) du paragraphe a) de la section 3 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA.
- xvi) **Gouvernance.** Avant la conclusion des négociations, une proposition détaillée de PPCF sera soumise au Comité d'audit pour examen et au Conseil d'administration pour approbation. Les PPCF seront soumis au même

<sup>106</sup> Compatible avec la règle de l'additionnalité figurant dans le Cadre d'emprunt souverain, qui veut que la contribution d'un État membre aux ressources de base de la reconstitution des ressources la plus récente représente 100% du montant donné au cycle de reconstitution précédent, compte tenu du fait qu'il est exigé que la somme de la contribution aux ressources de base sous forme de don et de l'élément de libéralité des PPCF soit équivalente à 100% de la valeur minimum de référence des contributions faites sous forme de don.

processus d'approbation que les autres dispositifs d'emprunt inclus dans le Cadre d'emprunt souverain du FIDA.

19. **Gestion des risques** En ce qui concerne la gestion des risques, les fonds recueillis par le FIDA au moyen des PPCF seront assujettis aux mêmes mesures d'atténuation des risques que celles prévues dans le Cadre d'emprunt souverain. À cet effet, l'approche soulignée à la section VIII (gestion des risques) du Cadre d'emprunt souverain sera suivie. En particulier, en ce qui concerne le risque de crédit, le Fonds:

- appliquera sa politique actuelle relative aux prêts en situation d'arriérés aux prêts financés selon la formule des PPCF. Dans ce cadre, s'il existe des éléments qui démontrent une forte détérioration de la solvabilité des emprunteurs du FIDA, une provision sera établie, de sorte que, si un prêt ou une créance est déprécié, une provision pour dépréciation spécifique soit comptabilisée;
- continuera de bénéficier, de la part de la communauté internationale, du même statut de créancier privilégié que les autres IFI. En raison de la nature de ses emprunteurs, le Fonds part du principe que chacun de ses prêts est assorti d'une garantie souveraine et sera donc un jour remboursé;
- appliquera aux prêts provenant de PPCF la politique de suspension des nouveaux décaissements dans les cas d'arriérés de remboursement de 75 jours ou plus ;
- continuera d'appliquer les ratios de levier définis dans le Cadre d'emprunt souverain<sup>107</sup>, tout en notant que ceux-ci devront être revus après l'approbation de la stratégie financière pour FIDA11 par les Membres;
- à partir de 2018, appliquera les conditions de dépréciation définies dans la norme 9 des Normes internationales d'information financière (IFRS9). En application de la norme IFRS9, la dépréciation sera calculée sur les pertes de créances attendues sur les instruments financiers tout au long de leur cycle de vie. Il faut pour ce faire que l'entité évalue la probabilité de défaut à la date de création ou d'acquisition de l'actif sous-jacent et, ensuite, jusqu'à son échéance, et qu'elle constitue une provision pour dépréciation calculée en fonction du risque de crédit sous-jacent. L'évaluation de celui-ci sera constamment mise à jour et surveillée, afin de tenir compte des éventuels changements dans l'évolution du risque de crédit sur les instruments financiers sous-jacents;
- compte tenu de l'adoption du cadre des PPCF et du fait que le Fonds continuera d'utiliser le Cadre d'emprunt souverain, prévoira un examen indépendant extérieur pour évaluer les pratiques actuelles du FIDA dans le domaine de la gestion du risque. Ledit examen aura lieu en 2018, indépendamment de l'examen complet par les pairs prévu dans la feuille de route de l'emprunt sur le marché des capitaux.

## B. Détermination de l'élément de libéralité

20. C'est le montant nominal total des PPCF qui représente la ressource financière à inclure dans le programme de prêts et dons du FIDA, tandis que c'est l'élément de libéralité de ces prêts qui servira de valeur de référence pour attribuer les droits de vote aux États membres qui accorderont des PPCF. L'élément de libéralité de ces prêts est le rapport entre la valeur actuelle du service de la dette et la valeur actuelle des décaissements au titre de ces prêts. La formule de calcul est celle qui est utilisée pour le cadre des PPCF d'IDA18, telle que définie dans le rapport des Délégués relatif à IDA18, à savoir:

$$1 - \frac{\sum_{i=1}^n (DF_i \times CFS_i)}{\sum_{j=1}^n (DF_j \times CFD_j)}$$

<sup>107</sup> EB 2015/114/R.17/Rev.1 - Cadre d'emprunt souverain: Emprunts auprès d'États souverains et d'institutions financées par un État.

Où:

$DF_i$  = Facteur d'actualisation à la période  $i$ , calculé à l'aide du taux d'actualisation du cadre des PPCF

$CFS_i$  = Flux de trésorerie provenant du service de la dette à la période  $i$

$DF_j$  = Facteur d'actualisation à la période  $j$ , calculé à l'aide du taux d'actualisation du cadre des PPCF

$CFD_j$  = Flux de trésorerie provenant du décaissement au titre du prêt à la période  $j$ .

## VII. Autres considérations

21. **Taux d'actualisation utilisé pour calculer l'élément de libéralité.** Le calcul du taux d'actualisation est important car il détermine l'élément de libéralité et, donc, l'allocation des voix des Membres qui font un PPCF. Les deux méthodes de calcul du taux d'actualisation suivies pour déterminer l'élément de libéralité sont décrites ci-après.
  - **Solution 1: Résultat net réalisé.** Cette solution a été utilisée dans IDA17 et dans FAD14. Les intérêts produits par le programme de prêts du FIDA seraient utilisés pour déterminer l'élément de libéralité. L'avantage de cette méthode est que si le taux d'emprunt est inférieur à l'intérêt produit par le programme de prêts, une marge positive se dégage et le FIDA obtient une rente. Néanmoins, cette méthode ne représente pas les coûts réels d'emprunt que le FIDA aurait assumés autrement et risque de produire un élément de libéralité qui surévalue ou sous-évalue l'épargne réalisée.
  - **Solution 2: Économie nette sur les coûts.** Cette méthode a été utilisée dans IDA18. Lorsque l'IDA a envisagé d'accéder aux marchés des capitaux, elle a estimé qu'une méthode plus équitable de calcul de l'élément de libéralité consisterait à faire reposer cet élément sur les économies faites au moyen du PPCF, par rapport au coût de l'emprunt sur les marchés. Cette méthode donne un meilleur aperçu des coûts réels de l'emprunt sur les marchés et constitue une meilleure manière de déterminer l'élément de libéralité. Il est proposé que le FIDA adopte cette méthode.
22. La direction a tenu compte des deux solutions lors du calcul de l'élément de libéralité. Elle propose que le FIDA adopte une méthode prenant en compte les économies possibles sur les transactions d'emprunts conclus jusqu'à présent par le Fonds, corrigés par un facteur qui tiendra compte du fait que le FIDA peut avoir emprunté jusqu'à présent dans des conditions plus favorables, grâce au Cadre d'emprunt souverain, que les conditions des marchés de capitaux.
23. Pour déterminer le taux d'actualisation à utiliser, on a suivi l'hypothèse selon laquelle le coût prévu des prêts pour le FIDA était calculé à partir des mécanismes de financement négociés par le FIDA avec la banque de développement KfW et l'Agence française de développement, assorti des ajustements nécessaires pour tenir compte de l'échéance plus longue des PPCF. Comme ces deux mécanismes ont été négociés en euro, la méthode du FIDA partira de la détermination du taux d'actualisation en euro.
24. Pour convertir le coût de l'emprunt en taux d'intérêt fixe, la valeur actuelle nette des flux de trésorerie pour les deux périodes a été calculée en se fondant sur les estimations du marché pour les taux de l'EURIBOR à six mois. Une double correction a ensuite été faite:
  - Une marge a été ajoutée pour tenir compte de la durée supplémentaire des PPCF par rapport aux emprunts contractés par le FIDA (aussi appelée

"ajustement de courbe");

- Ensuite, une autre marge a été ajoutée pour refléter le fait que les fonds obtenus par le Cadre d'emprunt souverain peuvent avoir été prêtés au FIDA dans des conditions plus favorables que celles que le Fonds aurait obtenues sur les marchés.
25. Les taux d'intérêt fixes produisant les mêmes valeurs actuelles nettes ont alors été calculés. Comme ce calcul avait été fait en euro, un calcul analogue a été fait pour les quatre autres monnaies en appliquant les valeurs de référence appropriées des taux d'intérêt à court terme. Les moyennes pondérées des cinq monnaies ont ensuite été calculées pour déterminer les taux d'actualisation en DTS.
26. Les taux d'actualisation ainsi produits par la méthode décrite figurent dans le tableau ci-après. Les taux ont été calculés en fonction des valeurs correspondant au 30 juin 2017.

Tableau 1

**Taux d'actualisation de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11)**  
(en pourcentage)

Monnaie	Coût de financement/projet/taux d'actualisation	
	PPCF 25 ans	PPCF 40 ans
<b>Droits de tirage spéciaux (DTS)</b>	<b>2,46</b>	<b>2,77</b>
Dollars des États-Unis (US\$)	2,89	3,23
Yen (JPY)	1,09	1,58
Livres sterling (GBP)	1,98	2,23
Euro (EUR)	1,87	2,24
Renminbi (RMB)	3,82	3,77

27. Les taux d'actualisation, établis par monnaie, permettront de calculer l'élément de libéralité dans chacune des monnaies prises individuellement. Ceux-ci sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 2a

**Correspondance des taux d'intérêt nominaux entre le DTS et les monnaies du panier de calcul des DTS**  
(en pourcentage)

PPCF sur 25 ans assortis d'un calendrier de décaissement sur 3 ans					
Monnaie	Taux d'intérêt nominaux				
<b>DTS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>1,00</b>	<b>1,50</b>	<b>2,00</b>
US\$	0,35	0,86	1,38	1,90	2,41
JPY	(1,10)	(0,66)	(0,21)	0,24	0,69
GBP	(0,38)	0,10	0,58	1,06	1,55
EUR	(0,47)	0,01	0,48	0,96	1,44
RMB	1,08	1,64	2,19	2,74	3,30
<b>Élément de libéralité</b>	<b>28,56</b>	<b>22,72</b>	<b>16,87</b>	<b>11,02</b>	<b>5,18</b>

Tableau 2b

**Correspondance des taux d'intérêt nominaux entre le DTS et les monnaies du panier de calcul des DTS**  
(en pourcentage)

<i>PPCF sur 40 ans assortis d'un calendrier de décaissement sur 3 ans</i>					
<i>Monnaie</i>	<i>Taux d'intérêt nominaux</i>				
<b>DTS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>1,00</b>	<b>1,50</b>	<b>2,00</b>
US\$	0,31	0,83	1,36	1,89	2,41
JPY	(0,81)	(0,38)	0,06	0,49	0,93
GBP	(0,37)	0,10	0,57	1,04	1,51
EUR	(0,36)	0,11	0,59	1,06	1,53
RMB	0,66	1,22	1,78	2,33	2,90
<b>Élément de libéralité</b>	<b>46,99</b>	<b>38,45</b>	<b>29,91</b>	<b>21,36</b>	<b>12,82</b>

Tableau 3a

**Exemples d'éléments de libéralité de PPCF assortis de différents taux d'intérêt nominaux**  
(en pourcentage)

<i>PPCF sur 25 ans assortis d'un calendrier de décaissement sur 3 ans</i>			
<i>Monnaie</i>	<i>Taux d'intérêt nominaux</i>		
<b>DTS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>1,00</b>
US\$	0,35	0,86	1,38
JPY	(1,10)	(0,66)	(0,21)
GBP	(0,38)	0,10	0,58
EUR	(0,47)	0,01	0,48
RMB	1,08	1,64	2,19
<b>Élément de libéralité</b>	<b>28,56</b>	<b>22,72</b>	<b>16,87</b>

Tableau 3b

**Exemples d'éléments de libéralité de PPCF assortis de différents taux d'intérêt nominaux**  
(en pourcentage)

<i>PPCF sur 40 ans assortis d'un calendrier de décaissement sur 3 ans</i>			
<i>Monnaie</i>	<i>Taux d'intérêt nominaux</i>		
<b>DTS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>1,00</b>
US\$	0,31	0,83	1,36
JPY	(0,81)	(0,38)	0,06
GBP	(0,37)	0,10	0,57
EUR	(0,36)	0,11	0,59
RMB	0,66	1,22	1,78
<b>Élément de libéralité</b>	<b>46,99</b>	<b>38,45</b>	<b>29,91</b>

28. **Solution du taux d'intérêt plancher.** Une solution de taux d'intérêt plancher pourrait être proposée pour les États membres qui versent des contributions dans des monnaies pour lesquelles l'équivalent de 1% en DTS (taux d'intérêt maximal dans le cadre des PPCF) est un taux négatif. Dans un tel cas, les États membres pourront accorder un prêt à 0% dans la monnaie du PPCF (ce taux d'intérêt nominal de 0% pourrait aussi être obtenu en associant un prêt à un taux plus élevé et un don supplémentaire). Le plancher de 0% signifie que le taux d'intérêt nominal du prêt sera supérieur au taux maximum de 1% en DTS. On assurera un traitement juste entre les États membres en utilisant le taux d'intérêt nominal de 0% pour calculer l'élément de libéralité du prêt qui détermine les droits de vote et le respect du principe de la contribution minimum sous forme de don. L'utilisation du taux de 0% dans la monnaie du PPCF se traduira par un élément de libéralité plus faible, ce qui implique que l'État membre prêteur devra accorder un prêt plus



élevé pour satisfaire à l'exigence de contribution minimum sous forme de don.

29. **Possibilité de faire des dons additionnels.** Si un État membre choisit de payer le don supplémentaire de manière anticipée (Voir alinéa iv) du par. 18), le montant du paiement requis sera calculé en fonction de la valeur actualisée de la différence dans les flux de trésorerie futurs entre les paiements au titre du taux d'intérêt nominal initial et les paiements au titre du taux d'intérêt nominal visé. Le taux d'actualisation du cadre des PPCF sera également utilisé pour le calcul de la valeur actualisée. L'État membre ne pourra verser le don supplémentaire en plusieurs tranches que si le PPCF est assorti du même calendrier de décaissement et que la valeur actualisée du paiement au titre du don additionnel est préservée. Le tableau 4 présente des exemples de paiements au titre d'un don supplémentaire qui sont exigés pour différents taux d'intérêt nominaux initiaux et visés.

Tableau 4

**Exemples de paiements de dons additionnels nécessaires pour rapprocher les taux d'intérêt nominaux initiaux et les taux visés**  
(en pourcentage)

<i>Pour un PPCF de 1 milliard sur 25 ans dans la monnaie de libellé assorti d'un calendrier de décaissement sur 3 ans et dans la monnaie de dénomination du prêt</i>						
<i>Monnaie</i>	<i>Taux d'intérêt nominal souhaité</i>	<i>Taux nominal visé</i>	<i>Différence (taux d'origine par rap. taux visé)</i>	<i>Taux d'actualis.</i>	<i>Don additionnel (anticipé) en monnaie</i>	
<b>DTS</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,46</b>	<b>114 millions</b>	
US\$	2,38	1,38	1,00	2,89	110 millions	
JPY	0,79	(0,21)	1,00	1,09	129 millions	
GBP	1,58	0,58	1,00	1,98	119 millions	
EUR	1,48	0,48	1,00	1,87	120 millions	
RMB	3,19	2,19	1,00	3,82	102 millions	

30. **Considérations concernant la demande.** Du point de vue de l'État prêteur, les PPCF contribueraient à financer l'ensemble du programme de prêts et dons, qui a été déterminé en prenant en compte la demande estimée de ressources du FIDA et de la capacité du Fonds de s'acquitter de ses engagements. Par conséquent, comme il a été reconnu, "le principal obstacle au renforcement de la capacité de développement du FIDA se situe davantage du côté de l'offre que du côté de la demande"<sup>108</sup>.
31. **Considérations juridiques concernant la mise en œuvre du Cadre des PPCF.** À l'exception de la condition définie à l'alinéa c de la section 5 de l'article 4 de l'Accord portant création du FIDA (l'Accord), qui exige un amendement (voir ci-après), les conditions qui régissent les contributions définies dans l'Accord ne présentent pas de difficulté juridique particulière en ce qui concerne un programme de PPCF tel que celui qui est décrit dans le présent document.
32. Aux termes de la section 5 c) de l'article 4 de l'Accord, les contributions au Fonds doivent être payées sous forme d'espèces, de billets à ordre ou d'obligations payables à vue. Dans le projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources (résolution sur FIDA11), il est proposé d'amender ladite disposition pour reconnaître l'élément de libéralité des PPCF en tant que contributions additionnelles à tous égards, y compris les droits de vote. Le cadre des PPCF pour FIDA11 deviendra effectif lorsque les amendements à l'Accord portant création du FIDA, relatifs au CCPF, seront entrés en vigueur. La majorité nécessaire pour que le Conseil des gouverneurs prenne une telle décision sera de quatre cinquièmes du nombre total des voix.

<sup>108</sup> Voir IFAD10/3/R.5, par.4., "Options de financement pour le FIDA au-delà de 2015".

33. L'élément de libéralité du PPCF donnera aux États membres des droits de vote selon la formule applicable aux contributions à la reconstitution des ressources, comme stipulé à l'alinéa a) ii) de la section 3 de l'article 6 de l'Accord, qui prévoit que: "les voix attribuées pour chaque reconstitution sont déterminées à raison de cent (100) voix pour l'équivalent de chaque cent cinquante-huit millions de dollars des États-Unis (158 000 000 USD) apportés au montant total de la reconstitution, ou une fraction du montant en cause".
34. La direction assure aux Membres que toutes les contributions reçues de partenaires iront directement aux bénéficiaires des fonds du FIDA. Les prêts à des conditions favorables seront autonomes et, de fait, le coût du service de ces emprunts sera couvert par les rentrées provenant des prêts à des conditions mixtes ou particulièrement favorables approuvés dans le cadre de FIDA11. Les États membres qui feront des PPCF au FIDA ne supporteront pas les frais occasionnés par lesdits prêts et ne devront pas assumer les risques qui y sont liés.
35. **Feuille de route et calendrier.** Le tableau ci-après présente la feuille de route et le calendrier de l'examen et de l'approbation par les organes directeurs du FIDA du Cadre des PPCF proposé pour FIDA11.

Tableau 5

**Calendrier de l'examen et de l'approbation du cadre des PPCF proposé pour FIDA11**

<i>Réunion/session</i>	<i>Action</i>
<b>Cent quarante cinquième réunion du Comité d'audit</b> 6 septembre 2017	Examen du Cadre des PPCF
<b>Cent vingt et unième session du Conseil d'administration</b> 13 et 14 septembre 2017	Examen du Cadre des PPCF
<b>Séminaire informel</b> 6 octobre 2017	Présentation des amendements définitifs apportés au Cadre des PPCF
<b>Consultation sur FIDA11 (troisième session)</b> 19 et 20 octobre 2017	Recommandations sur le Cadre des PPCF et la Résolution sur FIDA11
<b>Réunion spéciale* du Comité d'audit et session spéciale du Conseil d'administration</b> 30 octobre 2017	Examen et approbation du Cadre des PPCF (ne sera effective que lorsque le Conseil des gouverneurs aura adopté la Résolution sur FIDA 11 assortie des amendements voulus à l'Accord portant création du FIDA)
<b>Cent quarante sixième réunion du Comité d'audit</b> 23 novembre 2017	Examen des amendements proposés à l'Accord portant création du FIDA
<b>Cent vingt-deuxième session du Conseil d'administration</b> 12 et 13 décembre 2017	Examen des amendements proposés à l'Accord portant création du FIDA (y compris les amendements relatifs aux PPCF) et approbation de la recommandation du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs concernant lesdits amendements
<b>Consultation sur FIDA11 (quatrième session)</b> 14 et 15 décembre 2017	Adoption du rapport de la consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA, et du projet de résolution
<b>Quarante et unième session du Conseil des gouverneurs</b> février 2018	Adoption de la Résolution sur FIDA11, y compris des amendements à l'Accord portant création du FIDA concernant le Cadre du PPCF

\* En application de l'article 2 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président convoque le Conseil en session aussi souvent que l'exigent les affaires du Fonds.

## Pays ayant consenti des prêts à IDA17, IDA18 et FAfD-14

Tableau 1  
Pays ayant consenti des prêts à IDA17et à IDA18

Membres contributeurs	Montant du prêt				Conditions du prêt		
	DTS (en millions)	Monnaie	Taux de variation de change	Monnaie nationale (en millions)	Échéance	Tx d'intérêt nominal de coût forfaitaire en in DTS (en %)	Taux d'intérêt nominal en monnaie nationale (en %)
<b>IDA17</b>							
Chine	663	US\$	1,507	1 000	5-25	1,00	TBD
France	373	EUR	1,151	430	5-25	0,00	0,00
Japon	1 288	JPY	147,833	190 386	10-40	1,00	0,55
Arabie saoudite	78	US\$	1,507	118	5-25	0,00	0,61
Royaume-Uni	494	GBP	0,985	486	5-25	0,00	0,14
<b>Total IDA17</b>	<b>2 896</b>						
<b>IDA18</b>							
Belgique	193	EUR	1,251	241	10-40		0,00
France	640	EUR	1,251	800	10-40		0,00
Japon	1 949	JPY	150,039	292 388	10-40		0,35
Arabie saoudite	88	US\$	1,402	124	5-25		0,47
Royaume-Uni	813	GBP	1,009	820	10-40		0,00
<b>Total IDA18</b>	<b>3 682</b>						

Tableau 2  
Pays ayant consenti des prêts à FAfD-14

Pays	Instrument	Unité de compte (en millions)
France	CDL	180
Japon	Crédit de soudure	500
Inde	Crédit de soudure	11
<b>Total</b>		<b>691</b>

## Glossaire

- **Différé d'amortissement.** Intervalle entre la date de l'engagement et la date du premier paiement du principal\*.
- **Échéance.** Date à laquelle l'emprunteur doit terminer de rembourser son emprunt; par extension, mesure de la vie prévue d'un emprunt\*.
- **Élément de libéralité:** Paramètre qui mesure l'élément de don présent dans un prêt, exprimé en pourcentage, dans lequel la valeur actuelle du flux de remboursements prévus est inférieure aux remboursements qui auraient été produits avec un taux d'intérêt de référence déterminé\*.
- **Institutions appuyées par l'État:** Expression utilisée pour décrire les entreprises et les institutions de financement du développement d'États membres du FIDA appartenant à l'État ou contrôlée par l'État.
- **Spread.** Écart entre deux taux d'intérêts.
- **Taux d'actualisation.** Taux de pourcentage utilisé dans les calculs d'actualisation pour réduire mathématiquement une valeur future connue à sa valeur actuelle (représente la valeur temporaire de l'argent, le taux d'intérêt ou un indicateur du coût d'opportunité). La méthode de l'actualisation est l'opposé de la méthode de la capitalisation, dans laquelle un taux d'intérêt est appliqué à une valeur connue actuellement pour calculer une valeur future.
- **Taux d'intérêt nominal:** l'intérêt nominal est payé aux titulaires d'une obligation ou d'une créance. Le taux d'intérêt nominal est calculé en divisant la somme annuelle des intérêts payés par la valeur nominale du prêt ou de l'obligation.
- **Valeur actuelle:** Valeur qu'a actuellement une somme d'argent ou un flux de trésorerie futurs, calculée au moyen d'un taux d'actualisation (plus le taux d'actualisation est élevé, plus la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs est basse).

\* Tel que défini par la Direction de la coopération pour le développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

## **Méthodologie et montants de la compensation au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, par Liste et par pays, pour FIDA10, FIDA11 et FIDA12**

1. Le Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) a été adopté par le FIDA en 2006 (GC29/L.4) pour appuyer l'allégement et la gestion de la dette dans les pays pauvres en vue de les aider à atteindre leurs objectifs de développement.
2. Lorsqu'il a approuvé les dispositions relatives à la mise en œuvre du CSD en 2007, le Conseil d'administration (EB/2007/90/R.2) a également approuvé une recommandation visant à ce que, dans le contexte de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), le FIDA présente un document sur l'expérience du Fonds, et celle d'autres institutions financières multilatérales, en matière de compensation.
3. Dans le cadre de cet examen, le FIDA a comparé son expérience quant aux pratiques compensatoires mises en œuvre pour le CSD avec celle de l'Association internationale de développement (IDA), du Fonds africain de développement (FAfD) et du Fonds asiatique de développement (FAsD) pour les composantes du CSD relevant à la fois du principal et des intérêts. Jusqu'à mi-2017, il y avait une approche harmonisée entre ces trois institutions financières internationales (IFI). Toutefois, avec la dix-huitième reconstitution des ressources de l'IDA (IDA18) en 2017, cet organisme a opté pour une approche différente de celle du FAfD et du FAsD.
4. Concernant la **compensation de la composante liée aux intérêts**, les trois IFI suivaient une méthode harmonisée dans laquelle une partie du financement proposé pour le CSD, fixée collectivement à 20% jusqu'à mi-2017, était conservée et redistribuée sous forme de prêts par les systèmes d'allocation fondés sur la performance respectifs de ces IFI. Durant cette période, le FIDA s'est distingué en fixant à 5% le taux de compensation des intérêts, taux qui reste en vigueur à l'heure actuelle. En 2017, l'IDA a supprimé purement et simplement sa composante de compensation des intérêts. Les observations fournies par les États membres lors de la deuxième session de la Consultation sur FIDA11 se sont révélées utiles. Compte tenu du fait que la composante liée aux intérêts du CSD n'est pas relative à la compensation globale du CSD due au FIDA, la direction accepte de maintenir à 5% la composante de compensation des intérêts, ce qui illustre à nouveau l'appui permanent du FIDA aux pays pauvres et en situation de vulnérabilité. Cette mesure place le mécanisme du FIDA dans une position intermédiaire au regard des trois autres IFI examinées. En substance, le FIDA ne propose aucune modification de la compensation de la composante liée aux intérêts par rapport à son approche précédente.
5. Concernant la **compensation de la composante liée au principal**, les trois IFI appliquent le principe de compensation au fur et à mesure mais aucune approche harmonisée ne prévaut entre elles quant à l'application de ce principe. Outre leurs contributions de base ordinaires, le FAsD et le FAfD appliquent une approche explicite de répartition des montants dus au titre du CSD. Pour ces deux IFI, la compensation liée au principal du CSD est clairement considérée comme venant s'ajouter aux contributions de base ordinaires. Avec l'adoption de IDA18 en 2017, l'IDA a modifié les modalités de la compensation du principal au titre du CSD, passant d'une collecte ouvertement distincte des contributions de base ordinaires et de celles dues au titre du CSD à une collecte unifiée de ces deux types de contributions. L'IDA a insisté sur cette exigence pour s'assurer que le financement des dons soit compensé en sus des contributions de base. En outre, un engagement commun a été souscrit pour prendre en compte le risque de substitution afin de garantir la viabilité à long terme, tout en intégrant ces enseignements aux hypothèses financières de IDA18. Au FIDA, les États membres

se sont engagés à compenser la composante liée au principal du CSD dans la résolution du Conseil des gouverneurs sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (résolution 186/XXXVIII). Le FIDA a fait en sorte que la compensation du CSD puisse être séparée ou intégrée à la procédure de réception des contributions de base ordinaires. Toutefois, le Fonds exige que les contributions des donateurs soient affectées en premier lieu à la compensation du CSD, tout solde éventuel étant à considérer comme une contribution de base ordinaire à la reconstitution des ressources. En substance, le FIDA ne propose aucune modification de la compensation de la composante liée au principal par rapport à son approche précédente (voir également l'annexe IX).

6. À l'appui de la viabilité à long terme du FIDA, il est essentiel de renforcer l'engagement des États membres du Fonds quant au remboursement du principal du CSD, comme indiqué dans le projet de résolution sur FIDA11 (voir annexe IX).
7. Tout au long du cycle de FIDA11, le Fonds continuera de suivre de près toute modification pouvant déboucher sur une approche harmonisée des composantes du CSD liées au principal et aux intérêts entre les IFI. Il suit également l'évolution des critères de soutenabilité de la dette pour aider les pays les plus pauvres et les plus vulnérables.
8. Conformément à la méthodologie décrite ci-après dans l'encadré 1, le tableau 1 présente les montants des remboursements du principal au titre du CSD qui sont dus au cours de FIDA11.

**Encadré 1 - Recommandations relatives à la compensation au titre du CSD issues du Rapport de la Consultation sur la Dixième reconstitution des ressources du FIDA**

- a) Les Membres réaffirment leur volonté de verser au Fonds une compensation pour le principal non recouvré en raison de la mise en œuvre du CSD. Conformément aux pratiques en vigueur dans d'autres IFI, il s'agirait d'appliquer le principe des paiements au fur et à mesure, approuvé par le Conseil d'administration en avril 2007. L'adoption de cette méthode permettrait également d'aligner les pratiques du FIDA sur celles d'autres IFI.
- b) Le FIDA devrait adopter la méthode utilisée par le FAFD pour calculer la part de la compensation associée à l'application du CSD incombant à chaque État membre, car elle est considérée comme l'option la plus viable et la plus pertinente pour le Fonds.
- c) Les pays bénéficiaires du CSD devraient être dispensés de contribuer, en sus de leur contribution ordinaire, à la compensation des remboursements de principal non recouverts suivant le principe des paiements au fur et à mesure.
- d) Un seuil devrait être fixé, au-dessous duquel les parts de compensation ne sont pas exigées si les montants à payer sont considérés comme trop faibles. La direction propose d'appliquer un seuil minimum de 10 000 USD aux États membres de la Liste C.
- e) Les ajustements réalisés pour tenir compte des points c) et d) devraient être redistribués aux autres contributeurs pour financer le déficit.
- f) Les nouveaux Membres ou les pays qui n'ont pas formulé de promesse de contribution au cours de la période pertinente de reconstitution des ressources seraient encouragés à faire une contribution volontaire, même s'ils n'y sont pas légalement obligés. Néanmoins, ces contributions ne devraient pas être prises en compte dans le calcul des parts de compensation.
- g) Les droits de vote devraient être pris en considération pour les contributions aux parts de compensation au titre du CSD.
- h) Les contributions qu'apporteront les donateurs aux futures reconstitutions seraient utilisées pour couvrir tout d'abord les obligations au titre du CSD, tout solde résiduel devant être considéré comme faisant partie des contributions ordinaires à la reconstitution des ressources.
- i) La décision prise par le Conseil d'administration en avril 2007 – les intérêts non recouverts et les commissions de service ne feront pas l'objet d'une compensation – est maintenue.

\* Voir le document GC 38/L.4/Rev.1 et l'annexe II du document intitulé Cadre financier et scénarios financiers pour FIDA11 (FIDA/11/3/R.3)

9. Les parts de compensation du principal au titre du CSD à verser par les États membres ont été calculées sur la base du pourcentage des contributions des États membres à FIDA8. Un seuil de 10 000 USD a été fixé, sous lequel un État membre ne doit pas contribuer à la compensation au titre du CSD, et ce montant est redistribué en suivant la méthodologie précédemment approuvée. Selon les calculs,

le Yémen et la République arabe syrienne ont des parts de compensation supérieures à 10 000 USD mais ils ne sont pas tenus de contribuer à la compensation au titre du CSD étant donné qu'il s'agit de pays bénéficiaires des dons au titre du CSD.

Tableau 1  
**Parts proportionnelles de contribution au titre du CSD par liste et par pays pour FIDA10, FIDA11 et FIDA12**  
**(Compte tenu du seuil de 10 000 USD)**  
(en USD)

Liste	Pays	Prévisions		
		FIDA10 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA7)	FIDA11 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA8)	FIDA12 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA9)
<b>Liste A</b>				
	Allemagne	224 838	2 756 040	6 520 296
	Autriche	60 706	661 450	1 991 348
	Belgique	90 266	1 258 849	2 987 022
	Canada	172 001	2 871 353	6 688 648
	Danemark	55 556	602 633	1 419 610
	Espagne	165 626	2 277 917	-
	Estonie	-	-	-
	États-Unis	303 531	3 543 480	7 829 731
	Fédération de Russie	-	-	521 982
	Finlande	44 968	719 342	1 493 511
	France	165 626	2 098 081	4 356 074
	Grèce	-	-	-
	Hongrie	-	-	-
	Irlande	47 557	359 671	746 756
	Islande	-	-	-
	Italie	286 699	3 149 760	7 220 752
	Japon	185 491	2 362 320	6 524 776
	Luxembourg	-	94 493	208 793
	Norvège	182 175	1 791 426	4 317 549
	Nouvelle-Zélande	-	-	321 999
	Pays-Bas	220 835	2 952 900	6 524 776
	Portugal	-	70 870	-
	Royaume-Uni	281 047	2 559 180	7 212 053
	Suède	186 445	2 282 729	6 315 983
	Suisse	94 997	792 126	2 936 652
	<b>Total Liste A</b>	<b>2 768 365</b>	<b>33 204 617</b>	<b>76 138 311</b>
<b>Liste B</b>				
	Algérie	-	393 720	869 970
	Arabie saoudite	56 209	787 440	2 000 931
	Émirats arabes unis	-	39 372	86 997
	Gabon	-	13 708	28 461
	Indonésie	28 105	196 860	869 970
	Iran (République islamique d')	-	-	-
	Iraq	11 242	59 058	-
	Koweït	44 968	472 464	1 304 955
	Libye	-	-	-
	Nigéria	28 105	590 580	1 304 955
	Qatar	56 209	-	-
	Venezuela (République bolivarienne du)	84 314	258 630	-
	<b>Total Liste B</b>	<b>309 152</b>	<b>2 811 832</b>	<b>6 466 240</b>
<b>Liste C</b>				
	Afghanistan	-	-	-
	Afrique du Sud	-	35 931	43 499
	Albanie	-	-	-
	Angola	-	74 807	165 294
	Antigua-et-Barbuda	-	-	-
	Argentine	11 242	98 430	652 478
	Arménie	-	-	-



Liste	Pays	Prévisions		
		FIDA10 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA7)	FIDA11 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA8)	FIDA12 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA9)
	Azerbaïdjan	-	-	-
	Bahamas	-	-	-
	Bangladesh	-	23 623	56 548
	Barbade	-	-	-
	Belize	-	-	-
	Bénin	-	-	-
	Bhoutan	-	-	-
	Bolivie (État plurinational de)	-	-	-
	Bosnie-Herzégovine	-	-	-
	Botswana	-	-	15 659
	Brésil	44 497	526 010	1 452 850
	Burkina Faso	-	-	-
	Burundi	-	-	-
	Cabo Verde	-	-	-
	Cambodge	-	-	18 269
	Cameroun	-	39 372	104 396
	Chili	-	-	-
	Chine	89 935	866 184	2 348 919
	Chypre	-	-	-
	Colombie	-	-	17 399
	Comores	-	-	-
	Congo	-	11 812	-
	Congo (République démocratique du)	-	-	25 222
	Costa Rica	-	-	-
	Côte d'Ivoire	-	-	-
	Croatie	-	-	-
	Cuba	-	-	-
	Djibouti	-	-	-
	Dominique	-	-	-
	Égypte	16 863	118 116	260 991
	El Salvador	-	-	-
	Équateur	-	-	34 799
	Érythrée	-	-	-
	Éthiopie	-	-	-
	Ex-République yougoslave de Macédoine	-	-	-
	Fidji	-	-	-
	Gambie	-	-	-
	Géorgie	-	-	-
	Ghana	-	15 749	34 799
	Grenade	-	-	-
	Guatemala	-	-	-
	Guinée	-	-	-
	Guinée équatoriale	-	-	-
	Guinée-Bissau	-	-	-
	Guyana	-	19 002	62 446
	Haïti	-	-	-
	Honduras	-	-	-
	Îles Cook	-	-	-
	Îles Marshall	-	-	-
	Îles Salomon	-	-	-

Liste	Pays	Prévisions		
		FIDA10 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA7)	FIDA11 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA8)	FIDA12 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA9)
	Inde	95 556	984 300	2 609 910
	Israël	-	-	14 003
	Jamaïque	-	-	-
	Jordanie	-	-	-
	Kazakhstan	-	-	-
	Kenya	-	-	43 499
	Kirghizistan	-	-	-
	Kiribati	-	-	-
	Lesotho	-	-	-
	Liban	-	11 812	-
	Libéria	-	-	-
	Madagascar	-	-	-
	Malaisie	-	-	-
	Malawi	-	-	-
	Maldives	-	-	-
	Mali	-	-	-
	Malte	-	-	-
	Maroc	-	27 560	60 898
	Maurice	-	-	-
	Mauritanie	-	-	-
	Mexique	16 863	-	434 985
	Micronésie (États fédérés de)	-	-	-
	Mongolie	-	-	-
	Mozambique	-	-	-
	Myanmar	-	-	-
	Namibie	-	-	-
	Nauru	-	-	-
	Népal	-	-	-
	Nicaragua	-	-	17 399
	Niger	-	-	-
	Nioué	-	-	-
	Oman	-	-	-
	Ouganda	-	-	-
	Ouzbékistan	-	-	-
	Pakistan	22 484	314 976	695 976
	Panama	-	-	-
	Papouasie-Nouvelle- Guinée	-	-	-
	Paraguay	-	19 721	13 050
	Pérou	-	11 812	32 624
	Philippines	-	-	17 399
	République arabe syrienne	-	-	-
	République centrafricaine	-	-	-
	République de Corée	16 863	236 232	600 279
	République de Moldova	-	-	-
	République démocratique populaire lao	-	-	-
	République dominicaine	-	-	-
	République populaire démocratique de Corée	-	-	-

Liste	Pays	Prévisions		
		FIDA10 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA7)	FIDA11 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA8)	FIDA12 (Calcul effectué sur la base du pourcentage des annonces de contribution à FIDA9)
	République-Unie de Tanzanie	-	-	10 442
	Roumanie	-	-	-
	Rwanda	-	-	-
	Sainte-Lucie	-	-	-
	Saint-Kitts-et-Nevis	-	-	-
	Saint-Vincent-et-les Grenadines	-	-	-
	Samoa	-	-	-
	Sao Tomé-et-Principe	-	-	-
	Sénégal	-	-	17 399
	Seychelles	-	-	-
	Sierra Leone	-	-	-
	Somalie	-	-	-
	Soudan	-	-	-
	Soudan du Sud	-	-	-
	Sri Lanka	-	-	-
	Suriname	-	-	-
	Swaziland	-	-	-
	Tadjikistan	-	-	-
	Tchad	-	-	-
	Thaïlande	-	11 812	26 099
	Timor-Leste	-	-	-
	Togo	-	-	-
	Tonga	-	-	-
	Trinité-et-Tobago	-	-	-
	Tunisie	-	23 623	65 248
	Turquie	-	47 246	104 396
	Tuvalu	-	-	-
	Uruguay	-	-	17 399
	Vanuatu	-	-	-
	Viet Nam	-	19 686	52 198
	Yémen	-	-	-
	Zambie	-	-	-
	Zimbabwe	-	-	-
	<b>Total Liste C</b>	<b>314 302</b>	<b>3 577 226</b>	<b>10 213 859</b>
	<b>Total général</b>	<b>3 391 819</b>	<b>39 593 675</b>	<b>92 818 410</b>

## Notes:

i) Au 31 décembre 2016 (selon EB 2017/120/R.24), les remboursements du principal non recouvré au titre du CSD sur les périodes couvertes par FIDA10 et FIDA11 se sont élevés à 30,8 millions de DTS, sur lesquels 2,2 millions de DTS (l'équivalent de 3,4 millions d'USD) étaient dus au titre de FIDA10. Le calcul de la compensation au titre du CSD tient compte des améliorations apportées à la méthodologie du fait du remplacement des chiffres estimés par des chiffres réels.

ii) Le taux de change USD-DTS employé pour FIDA11 est celui indiqué dans le projet de résolution sur FIDA11 (annexe X).

## Feuille de route actualisée relative à la stratégie financière du FIDA

### I. Contexte

1. Lors de la deuxième session de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), la direction a proposé un calendrier pour préparer le recours du FIDA aux emprunts sur les marchés de capitaux. Les Membres ont accueilli favorablement cette proposition de stratégie et demandé que le calendrier soit intégré à celui des autres initiatives du FIDA et intégralement incorporé à la stratégie financière et au modèle opérationnel du Fonds. La feuille de route a été finalisée et adoptée à la quatrième session de la Consultation, en décembre 2017, de même qu'une résolution distincte relative aux emprunts sur les marchés (annexe X).

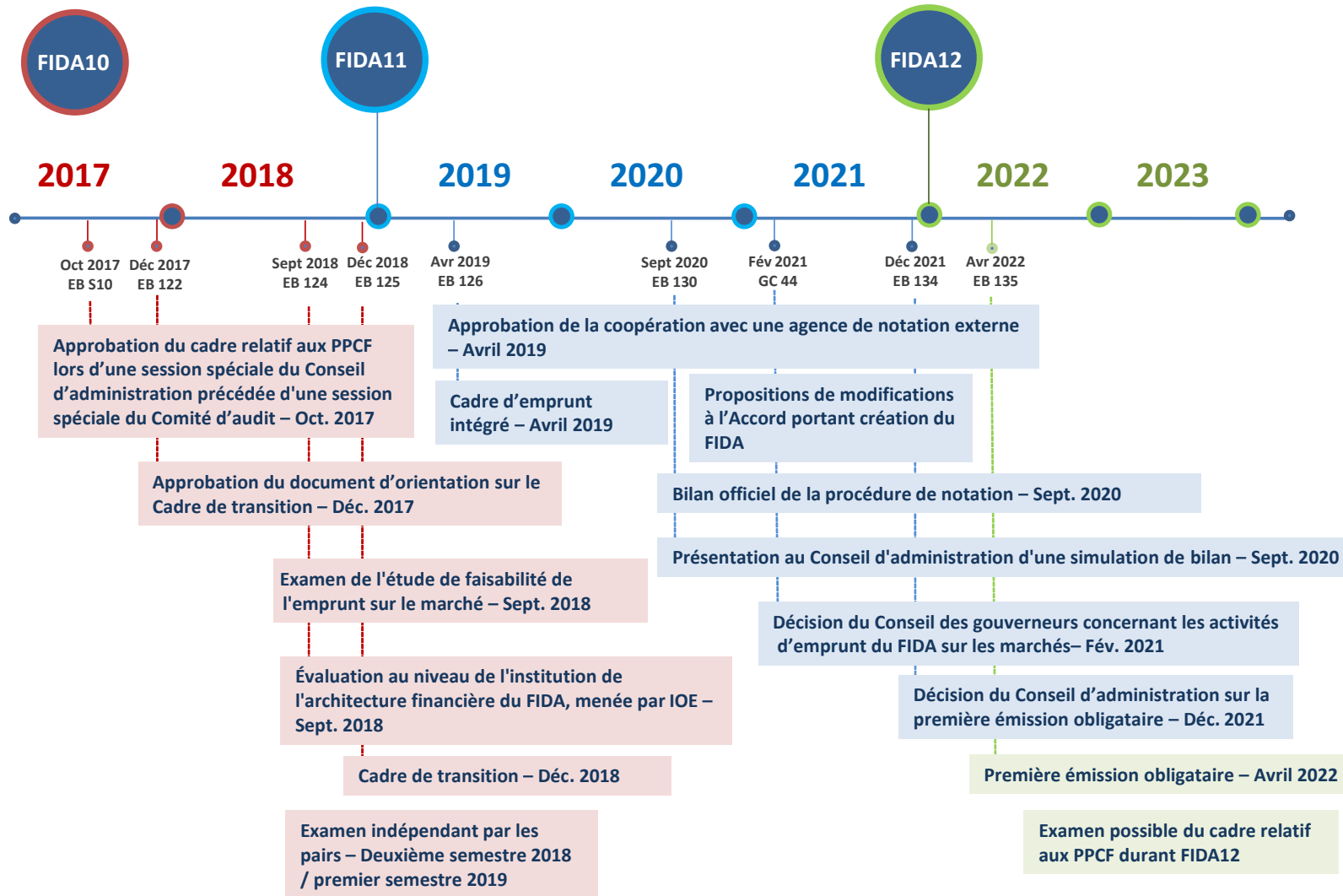
### II. Principales étapes

2. Les principales étapes de cette feuille de route à l'horizon 2022 sont détaillées ci-après et présentées dans le graphique<sup>1</sup> ci-dessous.
  - a) Le FIDA a signé son premier accord conformément aux normes de l'Association internationale des swaps et dérivés le 24 juillet 2017 avec la Banque de Nouvelle-Écosse (Canada). Le FIDA pourra ainsi procéder à des swaps de devises pour couvrir les prêts souverains.
  - b) Une analyse du Système d'allocation fondé sur la performance a été présentée pour approbation à la cent vingt et unième session du Conseil d'administration en septembre 2017.
  - c) Un document d'orientation sera préparé dans la perspective de l'adoption d'un cadre de transition. Il tiendra compte des résultats de la réforme actuelle de l'architecture financière du FIDA, notamment pour le recours éventuel aux emprunts sur les marchés et à la tarification des prêts. Ce document d'orientation sera soumis pour approbation au Conseil d'administration à sa cent vingt-deuxième session en décembre 2017. La direction pense pouvoir présenter le document relatif au cadre de transition au Conseil d'administration à sa cent vingt-cinquième session en décembre 2018.
  - d) Concernant l'adoption d'un cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (PPCF) au FIDA, un document a été soumis pour examen au Conseil d'administration à sa session de septembre 2017. La Consultation sur la reconstitution des ressources de FIDA11 a examiné et approuvé ce cadre lors de sa troisième session, et il a été approuvé par le Conseil d'administration du FIDA lors d'une session spéciale en octobre 2017, après examen par le Comité d'audit.
  - e) La Division des services de trésorerie prépare une étude de faisabilité relative aux emprunts sur les marchés. Cette étude contiendra une feuille de route actualisée en vue de la mise en œuvre de l'activité d'emprunt sur les marchés de capitaux. Les résultats de cette étude seront présentés à la cent vingt-quatrième session du Conseil en ~~avril~~ septembre 2018.
  - f) En 2018, la Division des services de trésorerie élaborera un cadre d'emprunt intégré englobant toutes les sources de financement externes. Ce cadre consolidera le Cadre d'emprunt souverain, le Cadre des PPCF, ainsi que la politique existante en matière de liquidité et l'approche relative aux ressources disponibles pour engagement. Ce cadre d'emprunt intégré sera présenté au Conseil d'administration à sa cent vingt-sixième session en avril 2019.

- g) Il sera procédé à un examen indépendant par les pairs au second semestre 2018 et au premier semestre 2019. Cela impliquera de travailler avec des partenaires extérieurs et de collaborer de manière informelle avec des agences de notation afin d'évaluer la note potentielle du FIDA et les mesures à prendre pour améliorer celle-ci, s'il y a lieu.
  - h) En septembre 2018, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) donnera son évaluation de l'architecture financière du Fonds.
  - i) La procédure officielle de notation des émissions obligataires, en application de laquelle le FIDA collaborera directement avec une ou plusieurs agences de notation, sera proposée lors de la cent vingt-sixième session du Conseil d'administration et commencera au début de l'année 2019. Il est prévu que la procédure s'achève au troisième trimestre 2020 et que sa synthèse soit présentée au Conseil d'administration à sa cent trentième session.
  - j) En 2019 et 2020, la direction établira une analyse pour le Conseil d'administration concernant les risques de l'emprunt pour le bilan du FIDA, notamment au regard de l'évolution du ratio dettes/fonds propres. Celle-ci dépendra des notes anticipées obtenues et sera fondée sur le niveau des taux d'intérêt dont le FIDA devra s'acquitter pour ses emprunts sur les marchés. Une version préliminaire de l'analyse a été présentée à la troisième session de la Consultation sur FIDA11, à la section III et au tableau 4 du document sur le Cadre financier.
  - k) À compter de mi-2019 jusqu'à mi-2020, le FIDA définira son approche en matière de tarification des prêts. Celle-ci dépendra des notes anticipées obtenues et sera fondée sur le niveau des taux d'intérêt dont le FIDA devra s'acquitter pour ses emprunts sur le marché.
  - l) De mi-2020 à mi-2021, une ou plusieurs des agences de notation attribueront des notes au FIDA.
  - m) Vers la fin de la Consultation sur FIDA12, le Conseil d'administration décidera s'il convient de recommander au Conseil des gouverneurs l'adoption d'amendements à l'Accord portant création du FIDA en rapport avec les emprunts sur les marchés.
  - n) En février 2021, à sa quarante-quatrième session, le Conseil des gouverneurs prendra une décision relative aux activités d'emprunt sur les marchés du FIDA et, s'il les autorise, il approuvera tout amendement éventuellement nécessaire à l'Accord portant création du FIDA en rapport avec ces activités.
  - o) À l'une de ses sessions de l'année 2021, le Conseil d'administration pourrait autoriser le FIDA à procéder à son premier emprunt sur les marchés.
  - p) Durant la Consultation sur FIDA12, le Conseil d'administration pourrait réexaminer le Cadre des PPCF.
3. La figure 1 synthétise les étapes décrites ci-dessus, en soulignant les principaux jalons établis en matière institutionnelle et de gouvernance.

Figure 1

Stratégie financière du FIDA: principaux jalons en matière institutionnelle et de gouvernance



## Liste des principaux documents soumis à la Consultation sur FIDA11 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 les changements climatiques (28 juin 2017)

Présentation PowerPoint	Transversalisation des thématiques relatives à la nutrition, la problématique hommes-femmes et les changements climatiques
-------------------------	--

### 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 + Add.1	Évaluation au niveau de l'institution du Système d'allocation fondé sur la performance du FIDA + Réponse de la direction
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	Findings of the Office of Audit and Oversight on the recent 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

### **Réunion intersessions sur la demande des pays et la capacité d'exécution du FIDA, en particulier dans les pays en situation de fragilité (18 octobre 2017)**

Document d'orientation	Demande des pays et la capacité d'exécution du FIDA, en particulier dans les pays en situation de fragilité
------------------------	---

### **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 + Réponse de la direction
EB 2017/121/R.10 + Add.1	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement + Observations d'IOE
IFAD11/3/R.2	Rapport sur le cadre de gestion des résultats de FIDA11
IFAD11/3/R.3	Cadre financier et scénarios financiers pour FIDA11
IFAD11/3/R.4	Transversalisation des questions relatives aux changements climatiques, 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)**

IFAD11/4/R.2	Projet de rapport sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA
IFAD11/4/R.3	Projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA et projet de résolution relative aux activités d'emprunt sur les marchés



## **Projet de résolution sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA**

*[À insérer une fois le texte mis au point]*

## **Projet de résolution relative aux emprunts sur les marchés**

*[À insérer une fois le texte mis au point]*

## Directives relatives aux annonces de contribution des Membres à FIDA11

### I. Vue d'ensemble

1. La présente annexe contient les directives sur le processus d'annonces de contribution et l'état des annonces de contribution des membres. Les annonces de contribution reçues sont enregistrées à l'appendice III de la présente annexe.
2. Les délibérations de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) se sont déroulées sur toute l'année 2017. Lors de la quatrième et dernière session, les 14-15 décembre 2017, les États membres seront invités à s'accorder sur les objectifs fixés en matière de contribution à la reconstitution FIDA11, sur le programme de prêts et dons de FIDA11, et à annoncer leurs contributions.

### II. Annoncer une contribution

3. **Une annonce de contribution est la communication de l'intention d'un Membre de contribuer à la reconstitution des ressources du FIDA.** Les contributions peuvent être annoncées oralement lors d'une session du Conseil des gouverneurs du Fonds, du Conseil d'administration ou de la Consultation, ou communiquées par écrit par un représentant autorisé d'un État membre. **Les États membres sont invités à annoncer officiellement leurs contributions, de préférence avant le dernier jour de la période de six mois suivant l'adoption de la Résolution du FIDA11.**
4. Pour FIDA11, les États membres peuvent annoncer des contributions aux catégories suivantes de contributions additionnelles au Fonds:
  - a) **Contributions de base.** Ces contributions sont assorties d'un droit de vote et représentent l'essentiel des ressources du Fonds. Les contributions de base sont affectées au programme de prêts et dons du FIDA via le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Les contributions de base demeurent l'option préférée du FIDA pour la reconstitution des ressources, car elles garantissent la viabilité à long terme du Fonds, et sont au cœur de la gouvernance du FIDA.
  - b) **Contributions de compensation au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD).** Ces contributions compensent les remboursements du principal non perçus par le FIDA du fait de l'application du CSD. Les contributions au titre du CSD donnent des droits de vote et elles s'ajoutent aux contributions de base et complémentaires non affectées (voir ci-après). Elles ne sont pas prises en compte dans l'objectif de reconstitution des ressources. En l'absence d'annonce de contribution au titre du CSD, les contributions de base des membres seront utilisées pour couvrir tout d'abord les obligations au titre du CSD, tout solde résiduel devant être considéré comme faisant partie des contributions de base à la reconstitution des ressources. Des informations relatives au montant total du CSD et au calcul des parts de compensation au titre du CSD figurent à l'annexe VI.
  - c) **Contributions complémentaires non affectées.** Les contributions complémentaires non affectées ne sont pas assorties d'un droit de vote et ne font pas l'objet d'une communication financière distincte. Elles sont qualifiées de "non affectées" car les Membres contributeurs n'imposent pas de restriction en ce qui concerne: a) leur utilisation par le FIDA en tant que prêts ou dons ; ou b) leur utilisation en faveur de toute catégorie d'États membres en développement. L'affectation des contributions complémentaires non affectées à des activités thématiques est autorisée si ces activités sont identifiées dans la résolution sur FIDA11 ou approuvées ultérieurement par le Conseil des gouverneurs ou le Conseil d'administration (lorsque le Conseil des gouverneurs n'est pas réuni en session). Aux termes de la résolution sur

FIDA11, les contributions complémentaires non affectées peuvent servir à financer la transversalisation des questions de climat et de nutrition et elles seront allouées via la formule du SAFP.

- d) **L'élément de libéralité de tout prêt de partenaire consenti à des conditions favorables (PPCF).** Un prêt de partenaire consenti à des conditions favorables est un prêt accordé par un État membre ou une institution bénéficiant de son appui, qui comporte un élément de libéralité au profit du Fonds et qui est par ailleurs cohérent avec le Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables approuvé par le Conseil d'administration; l'expression "institution bénéficiant de l'appui d'un État" s'entend de toute entreprise ou institution financière de développement publique ou sous la tutelle publique d'un État membre, à l'exception des institutions multilatérales. Les prêts de partenaires consentis à des conditions favorables seront accordés conformément aux termes du Cadre des prêts de partenaires consentis à des conditions favorables établi par le Conseil d'administration (EB 2017/S10/R.2) et intégrés au présent rapport à l'annexe V. Les États membres accordant un PPCF, directement ou par l'intermédiaire d'une institution bénéficiant de l'appui public, seront tenus de verser une contribution aux ressources de base égale à au moins 80% de la valeur de référence minimum pour les contributions sous forme de don et de se fixer comme objectif le total des contributions équivalentes à un don (incluant la contribution aux ressources de base plus l'élément de libéralité du PPCF) pour atteindre au moins leur valeur de référence minimum pour ce qui concerne la contribution sous forme de don. La valeur de référence minimum de la contribution sous forme de don sera égale à 100% de la contribution moyenne aux ressources de base, en monnaie nationale, aux deux dernières reconstitutions (en l'occurrence, s'agissant de FIDA11, ce serait FIDA9 et FIDA10). Il est important de noter que tout État membre accordant un PPCF est tenu de déposer son instrument de contribution pour le montant de sa contribution de base avant de conclure un accord relatif au PPCF avec le FIDA. **Tout donateur envisageant d'accorder un prêt à des conditions favorables est prié de discuter des détails de ce prêt avec la direction/l'équipe du FIDA en amont de la session d'annonce des contributions, pour que ces prêts répondent aux critères préétablis. Des informations supplémentaires relatives aux annonces de contribution sous forme de PPCF figurent à l'appendice 1 de la présente annexe.**
5. **Nouvelles voix. Les annonces de contribution sont importantes pour la création de nouvelles voix de reconstitution des ressources en fonction des contributions de base, des contributions de compensation au titre du CSD et de l'élément de libéralité de tout PPCF.** Le nombre total de nouvelles voix est calculé en divisant par la somme de 1 580 000 USD le montant total des annonces de contribution de base, de contribution de compensation au titre du CSD et de l'élément de libéralité de tout prêt consenti par un partenaire à des conditions favorables, reçus dans chaque cas dans les six mois suivant la date d'adoption de la résolution sur FIDA11.
6. **Une annonce de contribution est non contraignante, et elle doit donc être appuyée soit par un instrument de contribution, soit par un versement direct total de la part d'un État membre.** Un instrument de contribution précise le montant de la contribution apportée par un État membre selon les modalités et conditions de la résolution sur la reconstitution des ressources et il est juridiquement contraignant. L'instrument de contribution précise également les modalités de contribution (catégorie d'annonce de contribution, modalité de paiement, nombre de versements et échéancier).
7. **Le dépôt des instruments de contribution des États membres est important pour déclencher la prise d'effet de la reconstitution.** La reconstitution ne peut prendre effet que lorsque le montant global, calculé en dollars des États-Unis, des

instruments de contribution déposés ou des paiements reçus par le Fonds atteint au moins 50% des annonces de contribution reçues dans les six mois suivant la date d'adoption de la résolution sur FIDA11. Les ressources d'une reconstitution donnée ne deviennent disponibles pour engagement que lorsque la reconstitution a pris effet.

8. Pour toute information complémentaire relative aux contributions à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA, veuillez contacter Luis Jiménez-McInnis, Directeur du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (l.jimenez-mcinnis@ifad.org; tél.: +39 06 5459 2705).

## Annonces de prêts de partenaires consentis à des conditions favorables

1. **Annonces de prêts de partenaires consentis à des conditions favorables.** Si l'annonce des contributions de base, des contributions de compensation du Cadre pour la soutenabilité de la dette et des contributions complémentaires non affectées est relativement simple, l'annonce de l'élément de libéralité d'un prêt de partenaire à des conditions favorables est plus complexe. Pour faciliter l'enregistrement rapide et précis des contributions sous forme de PPCF, les donateurs qui ont l'intention d'annoncer oralement un PPCF lors de la quatrième session de la Consultation sur FIDA11, sont invités à compléter également le formulaire d'annonce de prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (voir ci-après).
2. Les donateurs sont encouragés à transmettre à l'équipe financière du FIDA un exemplaire complété de leur formulaire d'annonce de contribution **avant** la session, notamment si un échéancier d'encaissement sur mesure est requis. Le projet de formulaire d'annonce de contribution demeurera entièrement confidentiel jusqu'à ce qu'il soit dévoilé par le donateur. Les donateurs pourront également présenter un exemplaire complété du formulaire lors de la session. Les donateurs et l'équipe du FIDA devront vérifier toutes les annonces de PPCF avant la fin de la session et confirmer qu'elles sont conformes au Cadre des PPCF.
3. Les donateurs sont invités à annoncer leur contribution sous forme de PPCF dans le respect des directives suivantes:
  - a) **Devise du PPCF.** Veuillez indiquer la devise du PPCF. Il s'agit de la devise dans laquelle sera effectué le paiement du PPCF. Les donateurs peuvent choisir l'une des cinq devises composant le panier du DTS: euro (EUR), livre sterling britannique (GBP), yen japonais (JPY), yuan chinois (CNY) ou dollar des États-Unis (USD). L'équivalent en DTS sera calculé en fonction du taux de change de référence pour FIDA11.
  - b) **Montant du PPCF.** Veuillez indiquer le montant du PPCF dans la devise sélectionnée.
  - c) **Différé d'amortissement et échéance du PPCF.** Deux options s'offrent aux donateurs. Ceux-ci peuvent opter pour un PPCF avec: i) un différé d'amortissement de 5 ans et un délai de remboursement de 25 ans (5-25); ou ii) un différé d'amortissement de 10 ans et un délai de remboursement de 40 ans (10-40).
  - d) **Coupon/taux d'intérêt du PPCF dans la devise du PPCF.** Veuillez indiquer le taux d'intérêt du PPCF dans la devise du prêt<sup>109</sup>.
  - e) **Période de tirage du PPCF.** Veuillez indiquer le nombre d'années pendant lesquelles le PPCF sera décaissé (un, deux ou trois ans).
4. Si vous avez besoin de plus d'aide pour calculer votre contribution sous forme de PPCF, y compris, par exemple en appliquant une approche de répartition des charges, veuillez contacter l'équipe responsable de la trésorerie au FIDA – [ppl@ifad.org](mailto:ppl@ifad.org) . Un formulaire type d'annonce de contribution sous forme de PPCF est fourni à l'appendice I ci-après à titre de modèle pour faciliter la démarche.

<sup>109</sup> Si le taux du coupon du PPCF est supérieur au taux de coupon maximal fixé dans le Cadre des PPCF, les contributions du donateur sous forme de don doivent inclure suffisamment de ressources additionnelles au-delà du seuil minimum de 80% fixé par le cadre pour: réduire le taux du coupon du PPCF; ou octroyer un prêt plus important si le taux maximal du PPCF aux termes dudit cadre est négatif dans la devise du PPCF.

**Fonds international de développement agricole****FIDA 11 - Formulaire d'annonce de  
Prêt de partenaire consenti à des conditions favorables (PPCF)**  
*à compléter le cas échéant uniquement***1. Monnaie du PPCF***Indiquer USD, GBP, JPY, RMB, ou EUR***2. Montant du PPCF***Indiquer le montant (en millions)***3. Différé d'amortissement et échéance du PPCF***Indiquer si compris entre 5 et 25 ou 10 et 40***4. Coupon/taux d'intérêt du PPCF dans la devise  
du PPCF\****Indiquer le taux***5. Période de tirage du PPCF en années***Indiquer 1, 2 ou 3 ans*

---

\* Si le taux du coupon du PPCF est supérieur au taux de coupon maximal fixé par le cadre relatif aux PPCF, merci d'indiquer les dispositions prises pour respecter ce cadre (par exemple, mobilisation de ressources additionnelles sous forme de dons pour réduire le taux du coupon ou octroi d'un prêt plus important si le taux maximal du PPCF aux termes du cadre est négatif dans la devise du PPCF). La direction confirmera si les dispositions en question sont en adéquation avec le cadre relatif aux PPCF.

## Modèle de lettre d'annonce de contribution

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous informer que le Gouvernement du/de la [nom du pays] a l'intention de faire une contribution à la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (DIDA11):

### Contribution

Cette contribution prendra la forme suivante (effacer les mentions inutiles)

- Contribution de base d'un montant de:  
[montant en USD ou autre monnaie]
- Contribution de compensation au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) d'un montant de:  
[montant en USD ou autre monnaie]
- Une contribution complémentaire non affectée de:  
[montant en USD ou autre monnaie]  
En faveur des enjeux relatifs: au climat/à la problématique hommes-femmes/à la jeunesse/à la nutrition (effacer les mentions inutiles)

### Paie ment

#### Nous avons l'intention de (cocher la case qui convient)

- a) payer cette contribution d'avance, en un versement unique
- b) soumettre un instrument de contribution confirmant le montant de la contribution, le mode de paiement, le nombre de versements et l'échéancier.

(Ajouter éventuellement le paragraphe suivant)

#### **Prêt de partenaire à des conditions favorables** (biffer les mentions inutiles)

Le Gouvernement du/de la [nom du pays] a par ailleurs l'intention de consentir un prêt de partenaire à des conditions favorables d'un montant de [USD ou autre monnaie]. Des informations complémentaires sont fournies dans le Formulaire d'annonce de PPCF ci-joint

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.



## **Annonces de contribution des membres à FIDA11 au []**

*[A insérer à l'issue de la quatrième session de la Consultation sur FIDA11]*