

Cote du document: IFAD12/1/R.2
Point de l'ordre du jour: 3 a)
Date: 16 janvier 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Le FIDA à mi-parcours du cycle de la Onzième reconstitution des ressources

Note à l'intention des membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Ronald Hartman

Directeur de la Division de l'engagement,
du partenariat et de la mobilisation
des ressources à l'échelle mondiale
téléphone: +39 06 5459 2610
courriel: r.hartman@ifad.org

Lauren Phillips

Directrice par intérim
Division des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2877
courriel: l.phillips@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États
membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA —
Première session
Rome, 13-14 février 2020

Pour: **Examen**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
A. Générer des résultats en matière de développement dans un contexte difficile	3
B. Optimiser l'impact	6
II. FIDA11, une action audacieuse selon un modèle opérationnel amélioré	8
A. Mobilisation des ressources: assembler des moyens de financement du développement afin d'optimiser l'impact du FIDA	10
B. Allocation des ressources: cibler les personnes les plus pauvres dans les pays les plus défavorisés	19
C. Utilisation des ressources: développer autrement	25
D. Transformer les ressources: adopter une culture des résultats et de l'innovation	40
III. Perspectives: mettre en œuvre FIDA11 et se préparer pour FIDA12	50
Annexe I	Transversalisation des questions liées à quatre thèmes – environnement et climat, genre, nutrition et jeunes – dans les opérations du FIDA
Annexe II	Point sur les engagements pris au titre de FIDA11
Annexe III	Indicateurs du Cadre de gestion des résultats pour FIDA11
Annexe IV	Résultats obtenus pour les indicateurs et les cibles du Cadre de mesure des résultats de FIDA10

Sigles et acronymes

APD	Aide publique au développement
ASAP	Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne
ATR	Assistance technique remboursable
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OPR	Division des politiques et des résultats opérationnels
OSR	Organismes ayant leur siège à Rome
PRIME	Programme relatif au suivi-évaluation rural
RIDE	Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SGRO	Système de gestion des résultats opérationnels

Résumé

I. Vision: accomplir la mission du FIDA dans un contexte mondial en mutation

1. Le FIDA entend contribuer à l'avènement d'économies rurales dynamiques, inclusives et durables, débarrassées du spectre de la pauvreté et de la faim. Sa mission est de transformer le monde rural et les systèmes alimentaires en favorisant l'inclusion, la productivité, la résilience et la durabilité. À cet égard, il détient un avantage comparatif indéniable compte tenu de ses compétences et de sa détermination à intervenir dans des régions reculées pour épauler les personnes les plus vulnérables qui risquent d'être mises à l'écart.
2. À l'issue de la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), le Fonds a confirmé qu'il pouvait remplir efficacement son mandat principal, atteindre les objectifs stratégiques fixés dans le Cadre stratégique 2016-2025 et obtenir des résultats significatifs. Quelque 62 millions de personnes ont connu une plus grande mobilité économique, 47 millions ont vu leur production s'accroître, 50 millions ont bénéficié d'un meilleur accès aux marchés et 26 millions ont manifesté une résilience accrue. En plus de surpasser les cibles fixées pour FIDA10, ces résultats ont permis de confirmer que le FIDA contribuait grandement à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).
3. Des progrès ont été accomplis au cours des dernières décennies en vue de la réduction de la pauvreté et de la faim, mais, depuis l'examen à mi-parcours de FIDA10, quatre défis sont apparus et viennent confirmer la pertinence du mandat et de la vision du FIDA: la concentration accrue de la pauvreté rurale, l'augmentation de l'insécurité alimentaire au cours des trois dernières années, la multiplication des situations de fragilité et l'aggravation du niveau de surendettement des pays les plus défavorisés. Le FIDA sait que, comme il ne reste plus qu'une décennie pour accomplir le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030), il est capital d'exécuter efficacement le programme de prêts et dons et de parvenir à une transformation durable du monde rural.

II. Ambition: intervenir selon un modèle opérationnel amélioré

4. Pour démultiplier son impact et optimiser sa contribution aux ODD, le FIDA a mis au point un nouveau modèle opérationnel dans le cadre de FIDA11. L'articulation de ce modèle, qui place les résultats et l'impact au cœur de l'action du FIDA, s'est traduite par le lancement d'une série de réformes destinées à affiner la proposition de valeur du Fonds et à accroître sa capacité d'intervention face à l'évolution du contexte mondial.
5. Le modèle opérationnel est à la base de la théorie du changement de FIDA11. Sa mise en place a nécessité d'importants changements dans les politiques, les systèmes, les capacités et la culture de l'organisation. Le modèle vise à développer les connaissances acquises au fil de ces 40 dernières années et à consolider les initiatives entamées durant FIDA10. Il propose également de nouveaux domaines et méthodes de travail et a impliqué le lancement d'une série de mesures visant à optimiser l'impact dans le cadre de FIDA11.
6. Le présent rapport consiste en un examen à mi-parcours de la mise en œuvre du modèle opérationnel de FIDA11. Il en ressort que des progrès ont été accomplis au regard des engagements pris au cours de FIDA11 et du Cadre de gestion des résultats (CGR), établi à des fins d'établissement de rapports et de suivi du modèle opérationnel et de la théorie du changement. Il apparaît toutefois également que les efforts doivent se poursuivre dans certains domaines et que le

FIDA doit combler les lacunes qui subsistent pour mener à bien les deux tiers restants de FIDA11, planifier les travaux relatifs à FIDA12 et définir une vision à plus long terme (FIDA 2.0).

7. Le FIDA a pris 14 engagements et établi 50 mesures contrôlables qui, ensemble, forment la base structurelle des quatre piliers du modèle opérationnel.
 - i) Mobilisation des ressources: développer le programme de prêts et dons et le programme de travail en s'appuyant sur les ressources de base et les fonds empruntés, et en mobilisant de nouveaux cofinancements.
 - ii) Allocation des ressources: affecter les ressources au profit des populations les plus pauvres et des pays les plus défavorisés, en regroupant les opérations en un nombre réduit de projets de plus grande envergure dans les pays où les besoins sont les plus grands. Axer les interventions sur les populations qui risquent le plus d'être laissées de côté.
 - iii) Utilisation des ressources: articuler une approche programmatique selon laquelle le FIDA fournirait aux pays partenaires un ensemble exhaustif de services d'appui en fonction de leurs besoins et de leurs demandes.
 - iv) Transformation des ressources: rendre l'organisation à même de mettre en œuvre les trois premiers piliers du modèle opérationnel en faisant évoluer l'approche et la culture de l'organisation et de ses parties prenantes.

III. Mesures: progrès accomplis en vue de la mise en œuvre du modèle opérationnel

8. Grâce aux engagements pris au titre de FIDA11 et aux initiatives menées durant FIDA10 et lors de la première année de FIDA11, le Fonds est en bonne posture pour atteindre les objectifs fixés dans le CGR de FIDA11. Il a honoré, en effet, 75% de ses engagements (37 sur 50). On trouvera dans les paragraphes qui suivent un résumé général des progrès accomplis et des domaines nécessitant une attention particulière dans chacun des quatre piliers.



9. **Développer le programme de prêts et dons¹.** La diminution de l'aide publique au développement (APD) a entraîné une stabilisation des contributions de base au fil des cycles de reconstitution des ressources. Malgré cela, le FIDA et ses États membres sont animés d'une volonté croissante de maximiser les retombées à grande échelle. Pour disposer de ressources à la hauteur de son ambition, le FIDA a intégré le recours à l'emprunt dans le cadre de sa stratégie financière. Au cours de FIDA11, il a ainsi mis en place un nouvel instrument, les prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (aussi appelés prêts concessionnels de partenaires [PPCF]), pour accroître ses ressources au-delà de ses contributions de base. Il mène, par ailleurs, des travaux préparatoires en vue d'obtenir une note de crédit qui lui permettra d'élargir son recours à l'emprunt et ainsi de développer son programme de prêts et dons.
10. **Développer le programme de travail².** La mobilisation de cofinancements, notamment nationaux, est l'un des piliers du modèle opérationnel de FIDA11. C'est pourquoi le Fonds a mis en place une stratégie de cofinancement et un plan d'action connexe. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne le ratio global

¹ Le programme de prêts et dons correspond à la somme de tous les projets d'investissement et de don financés par le FIDA.

² Le programme de travail correspond à la somme de tous les financements, y compris les cofinancements.

de cofinancement de 2019 (1/2,05) par rapport à l'objectif de FIDA11 de 1/1,14, et témoignent d'une amélioration par rapport à FIDA10 (1/0,85). Dans le cadre de l'élargissement du programme de travail, le secteur privé joue aujourd'hui un rôle de plus en plus important. Grâce à la mise à jour de sa Stratégie de collaboration avec le secteur privé, le FIDA a pu établir des modèles de collaboration novateurs, comme le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC). Ces collaborations posent toutefois également de nouveaux défis sur le plan des capacités, des systèmes et des processus.

11. **Priorités et défis.** En dépit des progrès accomplis en 2019, le FIDA doit travailler en collaboration avec les États membres pour faire en sorte que les contributions de base, socle de son modèle financier, évoluent au même rythme que les ambitions et les défis planétaires, tout en veillant, conformément à son mandat, à orienter les ressources vers les pays où les besoins sont les plus grands. Pour compléter les ressources de base, développer le programme de prêts et dons et répondre à la demande, le FIDA doit continuer d'améliorer son architecture financière dans le but de renforcer sa capacité d'emprunt. Soucieux de se positionner comme un véritable assembleur de financements, le FIDA doit poursuivre ses efforts dynamiques pour mobiliser des ressources nationales et internationales et collaborer avec le secteur privé.



12. **Optimiser l'allocation des ressources.** La répartition des ressources de base est conforme aux objectifs de FIDA11. L'idée est de mener des opérations moins nombreuses, mais plus importantes dans les pays qui en ont le plus besoin. Ainsi, 53% des ressources de base sont destinées aux pays à faible revenu, 37% aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et 10% aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Vingt-cinq pour cent des ressources sont actuellement octroyées à des pays en situation de fragilité. En tout, 80 pays ont été sélectionnés au titre de FIDA11, contre 102 pour FIDA10. Le montant moyen du financement du FIDA par projet s'élève à 40 millions d'USD, contre 31 millions d'USD pour FIDA10 et 28 millions d'USD pour FIDA9.
13. **Atteindre les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables.** Compte tenu de cette logique de sélection, un volume de fonds plus important a été octroyé aux pays ayant des besoins plus importants (c'est-à-dire aux États qui connaissent des situations de fragilité, de vulnérabilité climatique et d'insécurité alimentaire, ou qui risquent le plus de se retrouver à la traîne). Certains pays ont vu leurs allocations augmenter de plus de 150%.
14. **Priorités et défis.** Après avoir établi consciencieusement des allocations bien ciblées dans le cadre de FIDA11, le FIDA s'emploie actuellement à mettre en œuvre les directives révisées en matière de ciblage pour garantir un ciblage encore plus précis dans les pays bénéficiaires et atteindre les populations les plus vulnérables et les plus susceptibles d'être laissées pour compte. Il devra, par ailleurs, veiller tout particulièrement à ce que les allocations accrues soient en adéquation avec la capacité d'absorption et que la qualité des projets demeure élevée.



15. **Développer autrement.** Déterminé à mettre en œuvre une action de développement différente, le FIDA a adopté le Cadre de transition, une approche programmatique visant à proposer un ensemble d'interventions complètes et sur mesure aux pays partenaires. Ainsi, dans le cadre de FIDA11, le Fonds a su répondre avec souplesse aux besoins et aux demandes des pays en exécutant un programme de prêts et dons de grande ampleur (1,67 milliard d'USD en 2019) dans des délais plus courts (10 mois, contre 18 mois en 2016). Il expérimente également de nouveaux produits en fonction des besoins des pays, dont deux opérations de prêt régionales prévues et trois opérations de prêt axées sur les résultats. Par ailleurs, les opérations menées en 2019 intègrent, dès leur conception, les engagements du FIDA à l'égard du climat, du genre, de la nutrition et des jeunes, et des progrès sont à noter par rapport aux objectifs de FIDA11.
16. En parallèle, l'amélioration de la qualité du portefeuille en cours d'exécution est et restera au cœur des opérations du FIDA. Les interventions en amont ont progressé, tandis que la proportion des projets posant problème est passée de 20% en 2016 à 13% en 2019. L'impact, tel qu'évalué à l'achèvement, a été positif, mais, dans certains contextes, la faible capacité d'exécution a entravé l'efficacité des projets. Sur la base des conclusions formulées dans les récents rapports annuels sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI) au sujet des principaux vecteurs d'efficacité et de durabilité, le Fonds a pris des initiatives et mené des réformes pour fournir un soutien supplémentaire non seulement au début des projets, grâce aux nouveaux instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets, mais aussi au cours de l'exécution, grâce à la mise en place du plan d'action relatif aux décaissements et de la politique relative à la restructuration des projets.
17. **Priorités et défis.** Les indicateurs de performance pour 2019 font état d'une amélioration par rapport aux niveaux de référence. Toutefois, la gestion proactive du portefeuille nécessite un suivi constant, surtout au vu de l'élargissement de la portée de l'actuel programme de travail dans les pays qui connaissent des situations de fragilité ou dont les capacités institutionnelles sont plus limitées. Les nouvelles initiatives mises en œuvre dans le cadre de FIDA11 doivent être surveillées et entièrement menées à bien si l'on veut mettre fin aux obstacles persistants entravant l'efficacité et la durabilité.

Transformation des ressources:
Adopter une culture des résultats et de l'innovation



Supervision



Données



Transparence

Progrès accomplis:
57%

18. **Adapter l'organisation aux objectifs visés.** Pour articuler une action de développement différente, le FIDA devait changer son mode de fonctionnement. C'est pourquoi il a placé la décentralisation de ses effectifs opérationnels et le réaligement de son organisation au cœur de son ambitieux programme de réforme. La proportion des effectifs sur le terrain a doublé, passant de 15% à 30%. Cette logique de décentralisation s'est accompagnée de nouvelles méthodes de travail, comme le partage des responsabilités entre les départements, la mise en place d'un cadre révisé de délégation des pouvoirs et la restructuration organisationnelle au siège. Il a fallu également apporter des changements aux systèmes informatiques pour faire du FIDA une organisation mondiale entièrement connectée.
19. **Priorités et défis.** Pour mettre en place une nouvelle approche du développement, il est également nécessaire de faire évoluer la culture, les comportements et les pratiques. À la fin de la première année de FIDA11, le FIDA a accompli d'importants progrès pour jeter les bases d'un changement de culture

institutionnelle en modifiant ses procédures, ses processus, ses politiques et ses systèmes. Toutefois, la modification des comportements est un processus de longue haleine. Grâce aux réformes menées, le FIDA a instauré un environnement propice aux changements culturels non seulement en son sein, mais aussi dans les pays partenaires, une étape importante en vue d'un changement systémique à plus long terme.

IV. Enseignements tirés pour combler les lacunes au cours de FIDA11 et préparer FIDA12

20. L'examen à mi-parcours de FIDA11 est l'occasion de faire le point sur les progrès accomplis en vue de la mise en œuvre du modèle opérationnel, d'évaluer les performances et de recenser les lacunes persistantes auxquelles il faudra remédier au cours de FIDA11 ainsi qu'à moyen et long terme dans le cadre de FIDA12 et de FIDA 2.0.
21. Le FIDA doit, jusqu'au terme de FIDA11, exécuter la partie restante du programme de prêts et dons avec la même agilité et faire en sorte que les projets répondent pleinement aux engagements pris dans les domaines de l'action climatique, du genre, de la nutrition et de la jeunesse. Il doit également veiller à maintenir une gestion proactive de son portefeuille pour garantir la qualité de l'exécution et optimiser l'impact en matière de développement. À cette fin, le Fonds doit affiner le modèle de pôles décentralisés et tirer des enseignements au sujet de la première année d'exécution. Il doit également relever les défis évoqués plus haut dans chaque domaine du modèle opérationnel.
22. En vue de FIDA12, le Fonds doit pleinement mettre en œuvre les recommandations formulées dans le cadre des évaluations majeures portant sur l'architecture financière, la gestion des risques et les compétences et capacités des effectifs, ainsi qu'à l'issue de l'examen des processus opérationnels. Les nouveaux domaines d'activité envisagés dans le cadre de FIDA 2.0 nécessiteront une nouvelle reconfiguration institutionnelle, assortie de ressources humaines et financières suffisantes.

Le FIDA à mi-parcours du cycle de la Onzième reconstitution des ressources

I. Introduction

1. En 2018, année de son 40^e anniversaire, le FIDA a amorcé un virage dans ses modes opératoires pour relever les défis majeurs et urgents que représentent les ODD. Le FIDA a proposé un nouveau modèle opérationnel visant à ancrer les résultats et l'impact au cœur de sa méthode de travail, et articulé une série d'initiatives pour répondre plus efficacement aux enjeux du contexte mondial, en raison de l'approche de l'échéance de 2030.
2. Le modèle opérationnel de FIDA11 consiste à développer les connaissances acquises au fil des 40 dernières années, à consolider les initiatives entamées durant FIDA10, à articuler de nouveaux domaines et méthodes de travail et à mettre en route une série de mesures pour lutter, avec un impact optimal, contre la pauvreté rurale et la faim.
3. Le FIDA a pris de nombreux engagements qui forment ensemble la base structurelle des quatre piliers de son modèle opérationnel: mobilisation des ressources, allocation des ressources, utilisation des ressources et transformation des ressources. Ces engagements, qui couvrent tous les aspects des travaux du Fonds, visent à améliorer l'efficacité et l'efficacités et à produire de meilleurs résultats en matière de développement.
4. Le FIDA a intentionnellement concentré la mise en œuvre de la majorité de ses engagements sur la dernière année de FIDA10, de telle sorte que les ressources allouées dans le cadre de FIDA11 aient un impact maximal. À la fin de la première année de FIDA11, le FIDA a démontré qu'il était en mesure de mobiliser des fonds plus importants en faveur du développement rural. Il a adopté une démarche plus réfléchie et plus sélective pour allouer les ressources aux populations les plus pauvres dans les pays les plus défavorisés, affiner ses modalités d'utilisation des ressources et produire des résultats sur le plan du développement.
5. Beaucoup de chemin a été parcouru et d'importants changements ont eu lieu depuis le début de FIDA11. Le FIDA a honoré 75% de ses engagements. Des mesures sont en cours pour remplir 25% des engagements établis (voir annexe II). Dans ce contexte, des améliorations sont à noter à l'égard de la plupart des 40 indicateurs de performance du CGR.
6. Toutefois, face à l'ampleur des réformes entreprises et aux nombreuses modifications requises dans les politiques, les systèmes, la culture et les capacités, il est apparu que le FIDA devait faire plus et mieux dans plusieurs domaines de son modèle opérationnel pour maximiser sa contribution à la réalisation des ODD 1 et 2.

Structure et objet de l'examen à mi-parcours

7. À l'instar d'autres institutions de financement du développement, le FIDA procède à un examen à mi-parcours au début des discussions menées avec les États membres au titre de la consultation suivante sur la reconstitution des ressources. Dans la pratique, cet examen a lieu au début du cycle triennal et, dans le cas particulier du FIDA, au début de la deuxième année de la reconstitution des ressources, alors que les deux tiers des travaux restent à accomplir. Par conséquent, les précédents examens à mi-parcours du FIDA ont surtout porté sur les réalisations du cycle précédent. À titre d'exemple, l'examen à mi-parcours de FIDA10 était axé sur les résultats de FIDA9.

8. En revanche, le présent examen à mi-parcours consiste à faire le point sur les progrès accomplis par le FIDA au terme d'une année dans la mise en œuvre du modèle opérationnel de FIDA11. Il contribue à définir l'orientation du prochain cycle de reconstitution des ressources et décrit les défis et les enseignements tirés de la première année d'exécution complète. Toutefois, il n'a pas été conçu comme un document de stratégie ni comme un rapport d'achèvement du cycle précédent³.
9. Cet examen à mi-parcours s'appuie moins sur les résultats de FIDA10 que sur les performances de la première année de FIDA11, et ce en raison de trois changements principaux. Premièrement, l'adoption et la mise en œuvre, en 2016, du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement ont permis au FIDA de mesurer, suivre et communiquer les résultats en temps réel (voir l'encadré 1 pour obtenir plus de détails sur les systèmes informatiques et de communication).
10. Deuxièmement, le FIDA n'a pas ménagé ses efforts pour mettre en œuvre ses principaux engagements dès la dernière année de FIDA10, en progressant sur l'exécution plus rapidement que lors des cycles précédents, l'objectif étant de faciliter les activités à mener durant FIDA11.
11. Troisièmement, l'action menée par les équipes interdivisions au titre des stratégies de pays, le vaste programme de prêts et dons et les nouveaux instruments lancés en 2019 ont permis d'établir rapidement des comparaisons entre les résultats et les objectifs.

Encadré 1

La suite technologique au service des opérations du FIDA

Depuis 2016, grâce à des investissements programmatiques stratégiques et à une approche modulaire, le FIDA s'est doté d'une plateforme technologique hautement intégrée pour appuyer le bon déroulement des projets opérationnels tout au long de leur durée. Cette suite technologique, qui se compose de plusieurs systèmes interconnectés, a été conçue pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation tout en facilitant et en accélérant la communication avec les pays bénéficiaires et les partenaires.

Le Portail clients du FIDA (ICP) est une solution destinée aux bénéficiaires qui permet le traitement numérique des demandes de retrait de fonds, facilite la passation des marchés au titre des projets et simplifie la transmission des données et des rapports aux membres et aux partenaires. Il est adossé à Flexcube, la principale solution bancaire du FIDA. Les données du portail alimentent le principal espace de travail numérique des opérations du FIDA, le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO), qui offre une visibilité en temps réel sur les décaissements de prêts et permet de gérer le cycle de vie complet des projets, depuis la conception jusqu'à l'achèvement, en passant par le suivi des résultats, des réalisations et des risques. La surveillance fiduciaire est gérée depuis la base des données de gestion financière; les notes attribuées et les problèmes relevés se déversent en temps réel dans le SGRO.

Cette architecture informatique très intégrée et constituée de systèmes interexploitables permet de réduire les doubles emplois, de diminuer le nombre d'erreurs manuelles et, surtout, de produire des rapports en temps réel sur les opérations du FIDA. Les données et les résultats du portefeuille de projets sont publiés sur le site Web du FIDA et communiqués à des entités comme l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Ce degré de transparence immédiate vis-à-vis du portefeuille de projets du FIDA, rendu possible par la technologie, contribue à rehausser la qualité et permet notamment de suivre de près les objectifs de décaissement, les indices de risque et le calendrier du cycle de projet.

12. Structuré selon le modèle opérationnel de FIDA11, l'examen à mi-parcours illustre les progrès accomplis dans le cadre de chaque pilier, ainsi que les priorités et les défis qui sont apparus au cours de l'exécution. Après une présentation globale des enjeux de dimension internationale et de l'impact du FIDA (sections A et B), le rapport propose une évaluation factuelle des progrès accomplis relativement aux quatre piliers du modèle opérationnel: la mobilisation des ressources (réunir des fonds pour un impact optimal en faveur du développement), l'allocation des ressources (axer FIDA11 sur les personnes les plus pauvres vivant dans les pays les plus défavorisés), l'utilisation des ressources (mettre en œuvre une action de développement différente) et la transformation des ressources (instaurer une

³ Le Rapport 2019 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement dresse un bilan global du cycle de FIDA10 et met les performances en regard du CGR de FIDA10. Le CGR figure à l'annexe III.

culture des résultats et de l'innovation). On trouvera un résumé des progrès accomplis par rapport aux engagements de FIDA11 et au CGR dans les annexes I et II, respectivement.

13. Chacune des quatre sous-sections de la section II débute par un encadré qui présente un résumé, souligne les progrès accomplis et énumère les priorités d'action à poursuivre durant FIDA11.

Encadré 2

Avis extérieurs sur le FIDA

Il est utile de compléter l'examen à mi-parcours par des avis extérieurs sur l'action menée par le FIDA en faveur du développement. Citons à cet égard trois rapports: le rapport d'évaluation du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), le rapport Listening to Leaders du laboratoire de recherche AidData et le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI). Bien qu'ils diffèrent par leur échelle et leurs objectifs, ces rapports donnent une idée de la performance de l'institution à mi-parcours du cycle de FIDA11 et viennent ainsi renforcer bon nombre des messages clés figurant dans le présent rapport. Il se dégage de ces analyses les principales conclusions suivantes:

1. Dans le cadre de ses **travaux 2017-2018**, le **MOPAN** conclut que le FIDA est une "institution agile, réactive et performante", qu'il est doté d'un mandat clair et d'un cadre stratégique bien articulé, qu'il mène régulièrement des consultations intensives pour garantir la pertinence de son action, qu'il alloue ses ressources selon une approche transparente et bien définie, qu'il porte une attention particulière aux résultats en les articulant dans une infrastructure connexe, et qu'il progresse sur la voie de la budgétisation axée sur les résultats.
2. Dans son **Rapport annuel 2019 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)**, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a estimé, lui aussi, que les projets clôturés ayant fait l'objet d'une évaluation affichent une performance largement positive. Il convient de souligner que le RARI et l'évaluation du MOPAN dressent des conclusions particulièrement analogues quant aux points à améliorer, à savoir l'efficacité et la durabilité des projets. Le RARI fait aussi état d'une baisse de la performance des pouvoirs publics en matière d'efficacité et de durabilité des projets et montre que le FIDA doit accompagner davantage les autorités publiques pour qu'elles s'améliorent dans ces domaines.
3. Le **rapport Listening to Leaders 2018** fait état des résultats tirés des enquêtes de perception menées dans différents pays. Il en ressort que le FIDA est perçu par les dirigeants comme l'un des bailleurs de fonds les plus importants pour l'élaboration des politiques et comme un partenaire de prédilection pour ce qui est de l'exécution, notamment dans le secteur rural (domaine où il occupe la quatrième position, tous acteurs et régions confondus, après les grands donateurs que sont la Banque mondiale, l'Union européenne et les États-Unis). Le Fonds jouit donc d'une bonne image malgré son recul dans le classement de l'influence sur les politiques de développement. Toutefois, la triangulation des résultats avec l'analyse du RARI et du MOPAN sur les activités hors prêts du FIDA montre que le Fonds peut exploiter davantage son travail de formalisation des savoirs non seulement pour tirer des enseignements en vue de l'amélioration des performances, mais aussi pour éclairer l'élaboration des politiques dans les pays.

A. Générer des résultats en matière de développement dans un contexte difficile

14. Depuis l'examen mené à mi-parcours du cycle de FIDA10, le contexte international a connu des mutations qui ont posé de nouvelles difficultés et entravé l'action menée par le FIDA pour améliorer la vie des personnes en milieu rural. Il convient en particulier de s'attaquer à quatre de ces difficultés dans le cadre des activités exécutées durant FIDA11 et des travaux d'orientation stratégique en vue de FIDA12.
15. **La pauvreté change de nature.** L'extrême pauvreté ne progresse pas, mais elle est de plus en plus concentrée. Selon de récentes estimations publiées par le Groupe de la Banque mondiale, environ 740 millions de personnes, soit 8,6% de la population mondiale, vivent toujours dans l'extrême pauvreté, souvent en milieu rural. La désagrégation de ce chiffre fait ressortir le caractère concentré de la pauvreté: l'Afrique subsaharienne abrite la moitié des personnes les plus pauvres de la planète et, d'ici à 2030, la pauvreté absolue pourrait être encore plus concentrée en Afrique. Outre cette concentration croissante, des rapports récents indiquent que d'importantes poches de pauvreté et de privation subsistent

dans les pays à revenu intermédiaire⁴. Ces populations constituent l'un des principaux groupes cibles du FIDA. Les problèmes risquent par ailleurs de s'intensifier: la baisse régulière des taux de pauvreté qui a été observée entre 1990 et 2015 a considérablement marqué le pas.

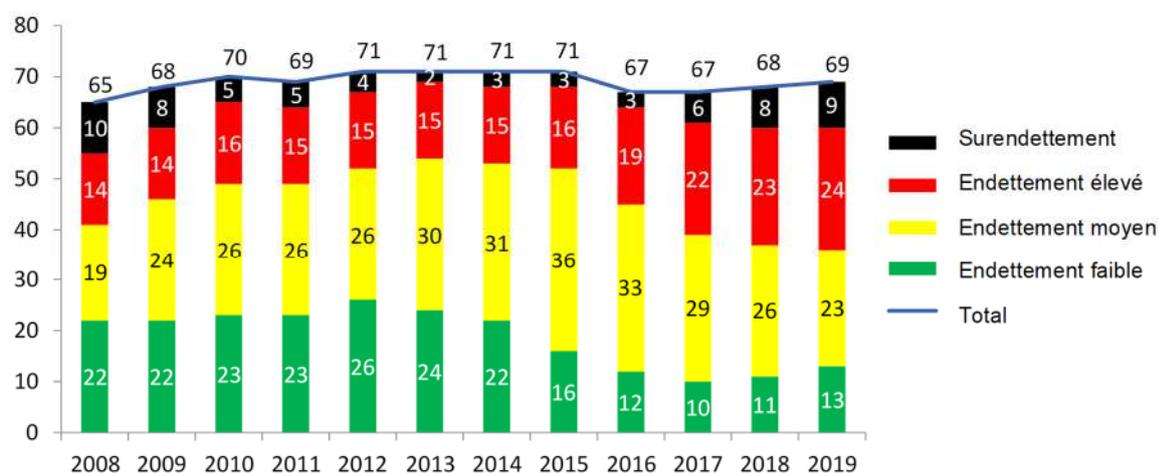
16. **L'insécurité alimentaire est en progression.** D'après le dernier rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, 820 millions de personnes étaient en 2018 en situation d'insécurité alimentaire, contre 785 millions en 2015, et cette tendance à la hausse se poursuit. Tout comme la pauvreté, la faim a un visage rural. L'insécurité alimentaire et la faim sévissent essentiellement dans les pays en développement. Concentrée en Afrique subsaharienne, l'insécurité alimentaire progresse pourtant aujourd'hui dans l'ensemble des régions en développement. Selon les estimations, une personne sur trois dans le monde est susceptible de souffrir d'une forme de malnutrition. Les projections montrent que, sans réforme majeure des systèmes alimentaires et agricoles, la faim frappera 2 milliards de personnes supplémentaires d'ici à 2050. Ces nouvelles tendances en matière de sécurité alimentaire s'expliquent par l'incidence de plus en plus importante des changements climatiques, la prévalence des conflits et des situations de fragilité, et la vulnérabilité des personnes pauvres et marginalisées face aux chocs économiques.
17. **La fragilité progresse et ses liens avec la pauvreté et la faim sont évidents.** Le nombre de pays en situation de fragilité continue de s'accroître parallèlement à la concentration croissante des personnes extrêmement pauvres dans les pays en proie à la fragilité et aux conflits. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estime que 80% des habitants les plus pauvres de la planète vivront en 2030 dans des contextes fragiles⁵. La fragilité est non seulement une cause d'insécurité alimentaire, mais aussi une conséquence de la faiblesse des institutions, facteur susceptible de diminuer l'incidence des politiques et des programmes de réduction de la pauvreté. Au moins 25% des investissements du FIDA durant FIDA11 se feront dans des pays connaissant des situations de fragilité et se heurteront donc à des contextes difficiles. Rien qu'en 2019, le FIDA a approuvé l'octroi de 391 millions d'USD de prêts et dons (soit 25% du programme de prêts et dons de 2019) à des pays touchés par la fragilité⁶.

⁴ Voir, par exemple, G. Wignaraja *et al.*, *Asia in 2025: Development prospects and challenges for middle-income countries*, Overseas Development Institute, Londres, septembre 2018.

⁵ OCDE, *États de fragilité 2018*.

⁶ En mai 2019, le Conseil d'administration a examiné le Programme spécial pour les pays comportant des situations de fragilité, qui reprend la liste harmonisée des situations de fragilité établie par la Banque mondiale aux fins de l'établissement des rapports. Le programme de prêts pour 2019 visait les pays en situation de fragilité suivants: l'Afghanistan, la Gambie, la Guinée-Bissau, le Mozambique et la République démocratique du Congo.

Figure 1
Évolution du surendettement des pays à faible revenu: 2008-2019



18. **La soutenabilité de la dette est de plus en plus compromise.** Comme le montre la figure 1, plus de 45% des pays à faible revenu sont actuellement considérés comme surendettés ou exposés à un risque élevé de surendettement, soit deux fois plus qu'en 2013. Cela représente 33 pays, soit 58% des pays admissibles au Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) du FIDA et couverts par le Cadre de soutenabilité de la dette pour les pays à faible revenu, établi conjointement par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI).

Encadré 3

Pauvreté, insécurité alimentaire, fragilité et dette: la réponse du FIDA aux défis planétaires

Pour lutter contre la concentration de la pauvreté, le FIDA octroie davantage de ressources aux pays les plus pauvres, tout en effectuant un ciblage des poches de pauvreté dans les autres pays. Il veille à allouer les ressources en fonction des concentrations de pauvreté et a mis en place les mécanismes nécessaires à la concertation avec les acteurs adéquats (notamment le secteur privé et la société civile) dans tous les types de situation. Il collabore aussi avec d'autres acteurs du développement afin de mener des interventions dans une logique d'harmonisation de l'aide et de synergie.

Pour lutter contre la hausse de l'insécurité alimentaire, le FIDA veille à ce que les mesures prises en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques entraînent également une diminution de l'insécurité alimentaire. Cela implique de porter une attention accrue aux questions de nutrition. Le Fonds s'est doté d'une panoplie d'outils pour traiter rapidement et efficacement les liens entre l'insécurité alimentaire, la fragilité et les changements climatiques, et pour établir des partenariats avec des institutions et des acteurs spécialisés dans la lutte contre les causes d'insécurité alimentaire liées aux crises, domaine où le FIDA n'est peut-être pas le mieux placé pour intervenir.

Pour lutter contre la multiplication des situations de fragilité, le FIDA s'emploie à octroyer rapidement et efficacement les ressources aux pays touchés et à concevoir de nouveaux outils pour s'attaquer aux causes profondes de la fragilité, notamment les faiblesses institutionnelles et la mauvaise gouvernance. Il poursuit son action de développement en prenant en compte les facteurs propres à chaque situation de fragilité, comme les carences des institutions. Enfin, le FIDA noue des partenariats avec des organisations d'aide humanitaire pour pouvoir intervenir dès que les crises se résorbent.

Pour lutter contre l'aggravation du surendettement, le FIDA participe résolument à l'architecture internationale établie pour alléger et gérer la dette des pays les plus pauvres, et il souscrit pleinement aux grands principes établis par la Banque mondiale en faveur de l'adoption de pratiques de financement soutenables. Ces principes portent notamment sur la prise en compte de la soutenabilité de la dette dans les décisions d'allocation des ressources, la coordination des créanciers, la transparence et l'échange d'informations, et l'innovation financière. À cet égard, le FIDA veille à ne pas alourdir encore le poids de la dette des pays très endettés et à leur accorder un niveau élevé de concessionnalité.

B. Optimiser l'impact

19. En dépit des défis qui caractérisent le contexte actuel, le FIDA a pour mandat de produire un impact concret dans la vie des populations rurales pauvres, gage du succès de son action.
20. À travers le Cadre stratégique 2016-2025, le Fonds s'est fixé trois objectifs stratégiques interdépendants qui contribueront à la réalisation des ODD:
 - i) accroître la capacité de production des populations rurales; ii) améliorer l'accès des populations rurales aux marchés; iii) renforcer la viabilité environnementale et la résilience des activités économiques des populations rurales face aux changements climatiques. L'idée est que le FIDA finance, par son programme de travail, des activités en lien avec ces objectifs stratégiques et contribue ainsi aux ODD 1 et 2.
21. Le FIDA est actuellement la seule institution financière internationale (IFI) à employer une approche globale et chiffrée pour mesurer les effets directs, les produits et l'impact générés. Pour FIDA10, quatre principaux indicateurs d'impact ont été fixés: l'accroissement de la mobilité économique, la hausse de la production, l'amélioration de l'accès aux marchés et le renforcement de la résilience. Chaque indicateur était assorti d'un objectif ambitieux.
22. Étant donné que l'impact ne peut être évalué qu'a posteriori, le FIDA rend compte de ses progrès à la fin du cycle de reconstitution des ressources, ce qui lui permet de présenter les résultats consolidés du portefeuille achevé au cours du cycle à l'aune d'une série d'indicateurs. Durant FIDA10, le FIDA a mené en tout 17 études d'impact qui abordent les interventions menées dans les cinq régions couvertes, ainsi que les grands thèmes représentatifs de son activité principale. Les résultats

projetés font état d'un impact significatif et dépassent les objectifs fixés à l'égard de sa contribution aux ODD 1 et 2. Ces résultats, imputables aux projets achevés durant FIDA10, portent clairement à croire que, en exécutant un programme de travail plus large, en menant des activités pertinentes et en mettant l'accent sur la qualité et les résultats, le FIDA aura un impact plus vaste au cours des prochains cycles⁷.

23. Les investissements réalisés par le FIDA au titre de FIDA10 ont eu les répercussions suivantes:
- **62 millions de personnes ont connu une mobilité économique⁸**, contribuant ainsi à l'ODD 1.2 consistant à réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2030, ainsi qu'à l'ODD 2.3 consistant à multiplier par deux les revenus des petits agriculteurs d'ici à 2030.
 - **47 millions de personnes ont vu leur production s'accroître⁹**, résultat qui a également contribué à l'ODD 2.3 visant à multiplier par deux la productivité des petits agriculteurs d'ici à 2030.
 - **50 millions de personnes ont bénéficié d'un meilleur accès aux marchés¹⁰**, ce qui a contribué à l'ODD 2.3 consistant à assurer l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autre qu'agricole.
 - **26 millions de personnes ont manifesté une résilience accrue¹¹**, contribuant ainsi à l'ODD 1.5 consistant à renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation de vulnérabilité et à réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental d'ici à 2030.
24. En tout, 114,7 millions de personnes ont été touchées au cours de FIDA10 et d'importants résultats ont été obtenus: 3,1 millions d'hectares de terres ont été gérés selon des pratiques résilientes face aux changements climatiques; 1,4 million de personnes ont reçu une formation sur des activités génératrices de revenus; 13,8 millions de personnes ont accédé à des services financiers; plus de 160 000 entreprises ont eu accès à des services de développement commercial; plus de 275 000 hectares de terres ont bénéficié de systèmes d'irrigation améliorés; 2,08 millions de personnes (dont 72% de femmes) ont participé à une formation axée sur la gestion communautaire.
25. Pour FIDA11, le Fonds a décidé de rendre compte d'un nouvel indicateur d'impact – l'amélioration de la nutrition –, étant donné que la nutrition occupe une place centrale dans les travaux du Fonds au titre de l'ODD 2 et qu'il devient impérieux de tenir compte des enjeux nutritionnels pour inverser la hausse alarmante de la faim dans le monde. Les résultats attendus sont les suivants: 47 millions de personnes verront leur production s'accroître; 46 millions de personnes jouiront d'un meilleur accès aux marchés; 24 millions de personnes manifesteront une plus grande résilience; 12 millions de personnes bénéficieront d'une meilleure alimentation (niveau 2 de la théorie du changement de FIDA11 – résultats en matière de développement –, voir la figure 2 ci-après).

⁷ L'impact global des projets menés à bien au cours de FIDA11 sera évalué dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) 2022 à la fin de FIDA11.

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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.

¹¹ Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (20% ou plus).

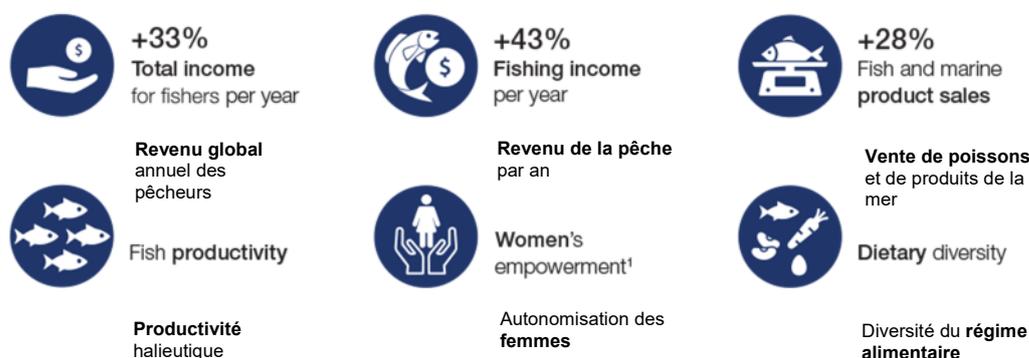
26. Le Fonds continuera de parfaire la méthode et le cadre utilisés pour sélectionner les projets à évaluer en s'appuyant sur les commentaires émanant d'IOE. Il a également commandé un examen externe par les pairs de sa méthode pour faire valider sa démarche d'évaluation de l'impact.

Encadré 4

Évaluation de l'impact: améliorer la vie dans les zones côtières de l'Indonésie¹²

Mis en œuvre de 2013 à 2017, le Projet de développement des communautés côtières a été conçu pour réduire la pauvreté et générer une croissance économique durable dans 12 districts côtiers de l'Indonésie. Le projet a été soumis à une évaluation de l'impact en 2018. L'évaluation s'est appuyée sur une méthode mixte combinant des enquêtes quantitatives auprès des ménages et des communautés, et une enquête qualitative (discussions de groupe et entretiens avec des interlocuteurs de premier plan).

L'évaluation de l'impact a démontré sans équivoque qu'à la suite des activités du projet la productivité et la vente de poisson se sont nettement améliorées, ce qui a permis d'accroître fortement les revenus de la pêche pour les participants au projet. Les interventions communautaires menées pour améliorer la gestion des ressources côtières ont permis aux pêcheurs de capturer des poissons plus nombreux, plus gros, plus diversifiés et de plus grande valeur. Le projet a notamment donné lieu aux résultats suivants:

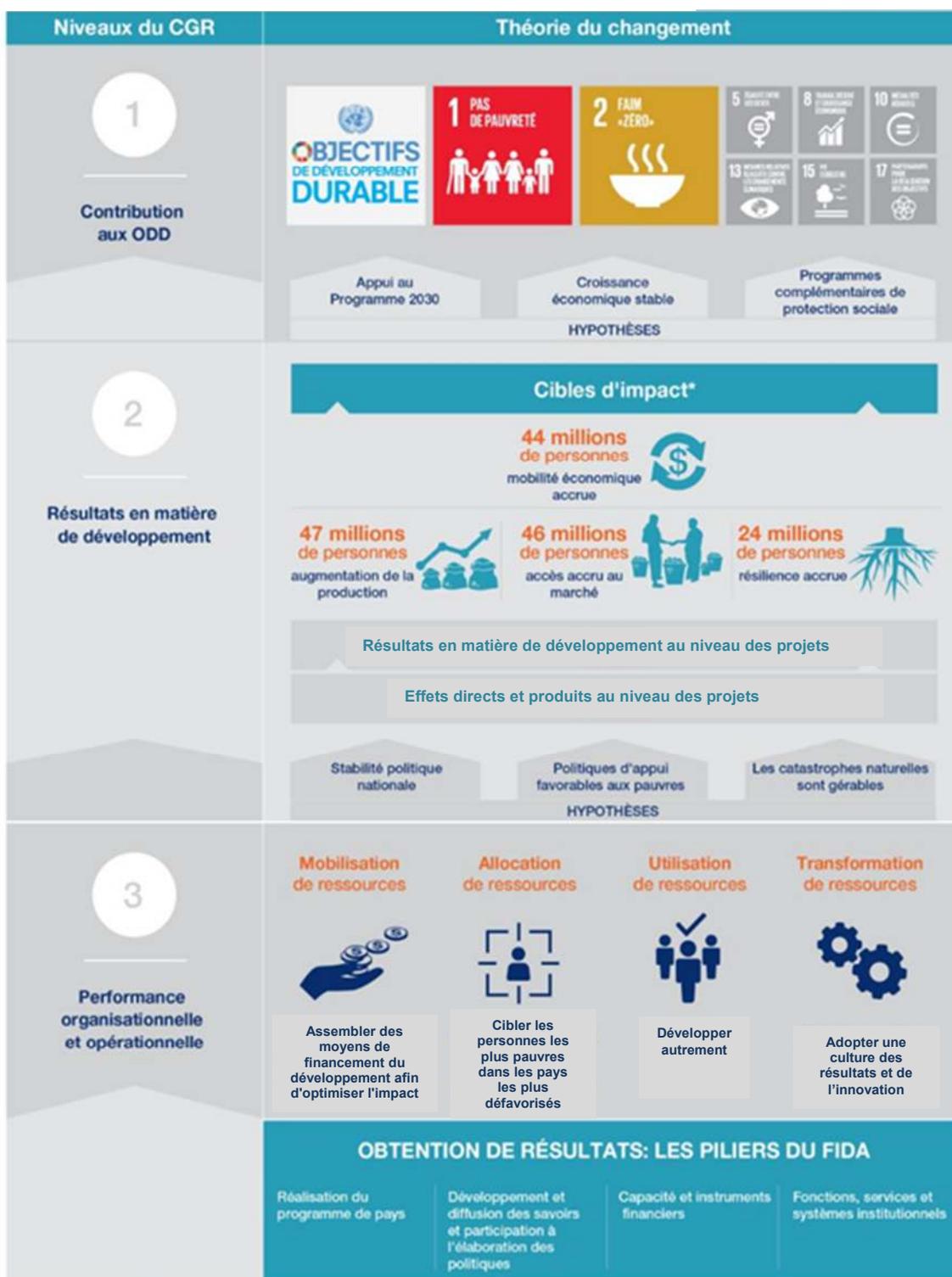


II. FIDA11, une action audacieuse selon un modèle opérationnel amélioré

27. Pour déployer le modèle opérationnel de FIDA11, qui sous-tend la théorie du changement illustrée ci-après (niveau 3: performance opérationnelle et organisationnelle), le Fonds a pris 14 engagements assortis de 50 mesures contrôlables qui forment ensemble la base structurelle des quatre piliers du modèle opérationnel. Il a établi des politiques et des systèmes destinés à faciliter la mise en œuvre et le suivi de ces engagements et mesures, et veille sans relâche à faire évoluer en ce sens les capacités et la culture.
28. Le présent rapport s'appuie sur des informations et des données communiquées en temps réel et mises à jour pour rendre compte du niveau 3 de la théorie du changement. Toutefois, il n'est pas encore possible de déterminer les résultats relatifs aux niveaux supérieurs (niveaux 1 et 2 de la théorie du changement) dans la mesure où il faut attendre que FIDA11 ait été pleinement mise en œuvre et ait fait l'objet d'une étude d'impact. En revanche, les évaluations d'impact de FIDA10 témoignent de façon convaincante des bons résultats du FIDA vis-à-vis des objectifs fixés.

¹² <https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/41248703>.

Figure 2
Théorie du changement de FIDA11



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

29. Les sections suivantes rendent compte des progrès accomplis par le FIDA à l'égard de chaque pilier du modèle opérationnel, des engagements pris et des indicateurs de performance correspondants. Elles renseignent également sur les enseignements tirés ainsi que sur les défis et les priorités à court terme (la suite de FIDA11), à moyen terme (FIDA12) et à plus long terme (selon la vision articulée dans FIDA 2.0).

A. Mobilisation des ressources: assembler des moyens de financement du développement afin d'optimiser l'impact du FIDA



En résumé: Le FIDA déploie des efforts pour mobiliser des ressources en faisant appel au cofinancement et à de nouveaux emprunts. Les ressources de base restent au fondement du modèle opérationnel du FIDA, mais elles montrent des signes d'essoufflement. Le FIDA et les États membres doivent œuvrer ensemble à la réalisation de l'objectif fixé pour FIDA 2.0: mobiliser suffisamment de ressources afin d'accentuer l'impact du Fonds.

Progrès au regard des engagements de FIDA11: 50% des engagements (trois engagements) pris au titre de FIDA11 ont été accomplis; les trois autres sont en cours de réalisation.

Progrès accomplis au regard des cibles du CGR et autres réalisations

- La mobilisation des ressources de base affectées à la reconstitution s'essouffle: la cible de reconstitution, de 1,2 milliard d'USD, n'est atteinte qu'à hauteur de 84%, mais elle devrait s'élever à 89%. On s'attend à ce que les contributions brutes (y compris le CSD) se montent à 1,1 milliard d'USD – comme pour FIDA10 –, contre un objectif de 1,35 milliard d'USD.
- Les nouveaux instruments mis en œuvre pour les contributions sous forme de don et pour les emprunts compensent le tassement des ressources de base – le Fonds a ainsi reçu trois PPCF de la Finlande (50 millions d'EUR), de la France (50 millions d'EUR) et de l'Inde (20 millions d'USD), pour un élément de libéralité total de 51,05 millions d'USD, ainsi que des contributions complémentaires non affectées à hauteur de 48,3 millions d'USD au total.
- Le cofinancement a atteint des niveaux élevés en 2019 (1/2,05 pour le ratio global, dont 1,15 pour le cofinancement international et 0,90 pour le cofinancement national) bien qu'ils soient extrêmement sensibles aux projets menés – une certaine vigilance s'impose donc encore dans ce domaine.
- La Stratégie de collaboration avec le secteur privé a été approuvée, de même que la création de l'Unité de la collaboration avec le secteur privé – conseil et appui –, et le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC) a été lancé.

Priorités et défis à venir

- Intégrer davantage de recours à l'emprunt dans le cadre de financement de FIDA11
- Mettre en œuvre la solution retenue pour le financement du CSD, compte tenu des pressions que fait peser ce mécanisme sur la viabilité financière
- Maintenir le même niveau de cofinancement, en particulier national, pour le reste de FIDA11, étant donné les fluctuations annuelles du cofinancement
- Améliorer les compétences et les capacités du personnel interne afin de relever le défi de la collaboration avec le secteur privé

30. On estime que, pour atteindre l'ODD 2, un investissement annuel de quelque 180 milliards d'USD est nécessaire, tandis que, d'après d'autres estimations, la réalisation de l'ODD 1 exigera un montant du même ordre. Dans le même temps, les tendances de l'APD sont stationnaires ou en recul, surtout en faveur de l'agriculture, qui est au cœur des ODD 1 et 2.
31. Sur la période couverte par FIDA11, le Fonds est déterminé à accroître son impact en mobilisant des ressources de base pour mettre fin à la pauvreté et à la faim, et à compléter cet effort par des ressources supplémentaires, devenant ainsi un assembleur de moyens de financement du développement au service de l'agriculture et du développement rural. Ce nouveau rôle suppose d'attirer les investissements dans l'agriculture par les moyens suivants: i) mobiliser des ressources de reconstitution et accroître la collecte de ressources par un recours

supplémentaire au levier financier; ii) développer les partenariats au niveau mondial en vue d'obtenir davantage de cofinancements internationaux; iii) intensifier le dialogue sur les politiques au niveau national afin d'encourager le cofinancement par les pays; iv) inciter le secteur privé à jouer un plus grand rôle dans l'investissement en faveur de l'agriculture.

Développer le programme de prêts et dons: financement de la reconstitution et ressources de base

32. Afin d'optimiser son impact, le Fonds continue d'associer les contributions à la reconstitution – qui demeurent le fondement de son modèle financier – à un financement par l'emprunt de façon à pouvoir réaliser un programme de prêts et dons plus élevé et financièrement soutenable. FIDA8 a vu une hausse de la reconstitution des ressources de base à la suite de la crise alimentaire mondiale, et FIDA9 a bénéficié de la création du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). FIDA10, cependant, a enregistré un léger recul des ressources de base qui, conjugué à un déclin ou une stagnation de l'APD en faveur de l'agriculture, apparaît comme une tendance appelée à se poursuivre. En ce qui concerne FIDA11, si l'on s'attend à ce que le montant global des contributions soit semblable à celui de FIDA10, un surcroît de ressources de base sera nécessaire pour couvrir les besoins des pays bénéficiant du CSD. La persistance de l'impact du FIDA et sa capacité à obtenir des résultats plus marqués dépendent de la réussite de ses efforts de mobilisation de ressources de base.
33. Si d'autres sources de financement sont nécessaires au Fonds pour réaliser son mandat, les ressources de base de la reconstitution jouent un rôle central pour les raisons suivantes: i) ce n'est qu'avec les ressources de base que le FIDA peut continuer à produire le plus important impact dans les pays à faible revenu et les pays surendettés; ii) les ressources de base constituent le capital du FIDA, le socle sur lequel le Fonds s'appuie pour emprunter de manière soutenable (la viabilité financière exige que le Fonds ait suffisamment de fonds propres pour couvrir l'octroi de dons et garantir ses opérations, y compris celles financées par l'emprunt).
34. **Contributions aux reconstitutions.** Durant FIDA10, le total des annonces de contribution reçues – y compris des contributions complémentaires non affectées à hauteur de 68 millions d'USD¹³ – s'est élevé à 1,096 milliard d'USD, soit un peu plus de 84% de l'objectif de reconstitution, de 1,35 milliard d'USD (contre une cible initiale de 1,44 milliard d'USD).
35. La Consultation sur FIDA11 a fixé un objectif plus prudent, de 1,2 milliard d'USD, tenant compte de la dépréciation de la monnaie de nombreux contributeurs face au dollar des États-Unis. À la date de la cent vingt-huitième session du Conseil d'administration du FIDA, en décembre 2019, 94 pays avaient annoncé des contributions pour un total de 1,01 milliard d'USD, soit 84% de l'objectif. Ce total inclut les contributions ordinaires, à hauteur de 909 millions d'USD, mais aussi 48 millions d'USD annoncés sous forme de contributions complémentaires non affectées¹⁴ et 51 millions d'USD annoncés en tant qu'élément de libéralité des PPCF. Les instruments de contribution déposés se montent à un peu plus de 900 millions d'USD, soit 86% des annonces enregistrées. D'après les projections, le total des contributions de base à FIDA11 augmenterait d'environ 60 millions d'USD, ce qui porterait le total des contributions annoncées à 1,07 milliard d'USD,

¹³ Le Canada et les Pays-Bas ont annoncé des contributions complémentaires non affectées de respectivement 9,17 millions d'USD et 26,73 millions d'USD en faveur de la transversalisation des questions de changement climatique. La Fédération de Russie a annoncé une contribution complémentaire non affectée de 3,0 millions d'USD en faveur de la transversalisation du thème de l'agriculture axée sur la nutrition. Les États-Unis ont annoncé une contribution complémentaire non affectée de 12 millions d'USD en faveur de la transversalisation du thème de l'agriculture résiliente face aux changements climatiques.

¹⁴ L'Allemagne, la Suède et la Suisse ont annoncé des contributions complémentaires non affectées de respectivement 22,95 millions d'USD, 11,94 millions d'USD et 12,36 millions d'USD en faveur de la transversalisation des questions de changement climatique. Le Luxembourg a annoncé une contribution complémentaire non affectée de 1,03 million d'USD en faveur de la transversalisation du thème de la nutrition.

soit 89% de l'objectif. Si l'on inclut la compensation au titre du CSD, le montant brut des contributions à FIDA11 se chiffre actuellement à 1,04 milliard d'USD et devrait atteindre 1,1 milliard d'USD, en très légère augmentation par rapport au niveau brut des contributions à FIDA10 (voir ci-après pour plus de précisions sur le CSD).

36. La tendance à la baisse des contributions de base, même si elle est compensée par les contributions complémentaires non affectées et l'élément de libéralité des PPCF, est un motif de préoccupation et un problème pour le reste de FIDA11 et pour FIDA12. La hausse du niveau de compensation au titre du CSD et l'effet des taux de change expliquent en partie cette tendance (voir le tableau 1), tandis que la décision prise par certains États membres de réduire, voire de supprimer, leur annonce de contribution constitue un autre facteur.
37. **Intégrer le recours à l'emprunt dans le cadre de financement de FIDA11.** L'emprunt joue un rôle croissant dans la capacité du FIDA à accomplir son programme de prêts et dons. FIDA11 a vu la création d'un nouvel instrument d'emprunt – le prêt de partenaire consenti à des conditions favorables (PPCF), aussi dénommé prêt de partenaire concessionnel – qui vient compléter l'emprunt souverain, un instrument déjà existant. Ce type de prêt vise à mobiliser davantage de ressources concessionnelles qui peuvent être ensuite rétrocédées à des conditions particulièrement favorables.
38. Le Conseil d'administration a approuvé des propositions de PPCF et d'emprunt souverain pour FIDA11, autorisant trois PPCF de la part de la Finlande (50 millions d'EUR), de la France (50 millions d'EUR) et de l'Inde (20 millions d'USD), représentant au total un élément de libéralité de 51 millions d'USD, ainsi qu'un emprunt souverain de 150 millions de CAD auprès du Canada. Un autre emprunt souverain, auprès de l'Agence française de développement, a été entièrement perçu. Ces deux instruments d'emprunt ont joué un rôle important dans l'appui à la croissance du programme de prêts et dons au cours des derniers cycles de reconstitution des ressources. Les ressources de base demeurent néanmoins la principale composante qui permet au FIDA de produire un impact à grande échelle et de contribuer au Programme 2030.
39. Des financements additionnels sont nécessaires pour financer en totalité le programme de prêts et dons de FIDA11, dont l'objectif se monte à 3,5 milliards d'USD. Le FIDA déploie davantage d'efforts pour mobiliser des ressources auprès de bailleurs actuels et de nouvelles contreparties potentielles, dont des prêteurs souverains et d'autres IFI. De plus, le Fonds continuera à élargir ses sources de financement en interaction avec d'autres investisseurs, en particulier ceux qui ont un mandat ayant un impact social. À cet égard, l'obtention d'une bonne note de crédit renforcerait la réputation de l'institution en tant que solide contrepartie financière de long terme, ce qui faciliterait la collecte de ressources auprès d'une gamme plus large de bailleurs et à des conditions plus favorables.
40. **Une solution durable pour le CSD.** Le FIDA s'est activement employé, avec les États membres, à forger un accord sur une réforme du CSD qui lui permette d'accomplir son mandat de base tout en préservant sa viabilité financière à long terme. Le principe central de cette réforme est d'accorder les ressources les plus concessionnelles aux pays les plus pauvres et les plus vulnérables. La réforme du CSD a été approuvée par le Conseil d'administration à sa cent vingt-huitième session, et elle sera présentée à la quarante-troisième session du Conseil des gouverneurs, en février 2020, pour approbation. Elle vise à adapter la réponse du FIDA et à optimiser le recours à l'APD en faveur des pays les plus pauvres, sans pour autant sortir de l'architecture internationale du soutien à la gestion du surendettement. Cela implique d'utiliser les dons et les prêts hautement concessionnels pour financer en priorité les pays les plus exposés au surendettement, conformément au Cadre de soutenabilité de la dette établi conjointement par la Banque mondiale et le FMI. Il convient en outre de veiller à

éviter d'imposer une charge d'endettement supplémentaire non viable à des pays déjà lourdement endettés.

41. Le Conseil d'administration a arrêté la série de mesures suivante pour remédier aux problèmes mentionnés ci-dessus:
- i) détermination d'une base de reconstitution des ressources requise et viable, couvrant le niveau convenu de financement à l'aide de dons (CSD passé et futur et programme ordinaire de dons), les frais généraux de fonctionnement et les contributions à la viabilité du capital à long terme, afin d'éviter l'érosion des fonds propres du FIDA au fil du temps;
 - ii) mise en place d'un mécanisme préfinancé, évolutif, qui ferait en sorte que les nouveaux financements approuvés au titre du CSD soient fonction des engagements pris par les États membres au début de chaque reconstitution des ressources;
 - iii) adoption de solutions adaptées pour les pays admis à bénéficier du CSD, correspondant à différents degrés de concessionnalité;
 - iv) utilisation des ressources limitées dont dispose le FIDA pour financer des dons au titre du CSD de manière à venir en aide plus particulièrement aux pays les plus surendettés, qui sont aussi les pays les plus pauvres et les plus vulnérables;
 - v) adoption de nouvelles conditions de financement assorties d'un degré de concessionnalité plus élevé, dans le cadre d'un prêt qualifié d'extrêmement concessionnel (c'est-à-dire octroyé à des conditions extrêmement favorables).
42. Pour parvenir à cette solution, la direction du FIDA a mené des analyses et d'intenses consultations avec les États membres et avec d'autres IFI, notamment le FMI.
43. **Levier financier.** Le ratio d'endettement du FIDA a progressivement augmenté sur la période couverte par FIDA10, passant de 3,3% en 2016 à 7,6% en septembre 2019. Ce taux est conforme aux clauses du Cadre d'emprunt souverain du Fonds ainsi qu'à la Politique d'adéquation des fonds propres récemment approuvée (décembre 2019). Cette politique suit une approche intégrée de la gestion du risque et se concentre sur, d'une part, le niveau de fonds propres requis pour fonctionner selon les modèles opérationnels actuels et, d'autre part, le renforcement des capacités et processus internes en matière de gestion du risque. Le FIDA prévoit de continuer à accroître son volume d'emprunt en conformité avec le cadre de sa politique financière et dans le but d'augmenter durablement les financements en faveur d'une gamme de pays la plus large possible.

Tableau 1
Contributions ordinaires, contributions complémentaires non affectées, CSD et PPCF – FIDA9-FIDA11
(en USD)

	FIDA9	FIDA10	FIDA11 (en cours) au 30 septembre 2019	FIDA11 (projections)
Cible de reconstitution	1 500 000 000	1 352 680 077	1 200 000 000	1 200 000 000
Reçu (en pourcentage)	95	81	84	89
Total des contributions	1 431 743 119	1 095 730 782	1 008 713 434	1 068 503 434
Contributions de base	1 071 105 491	1 027 464 079	909 375 990	969 165 990
Contributions complémentaires non affectées	360 637 628	68 266 703	48 288 690	48 288 690
PPCF			51 048 754	51 048 754
Cible CSD		3 391 819	39 593 675	39 593 675
Reçu		2 928 606	35 158 241	35 158 241
Reste à couvrir		(463 213)	(4 435 434)	(4 435 434)
Contributions brutes (dont CSD)	1 431 743 119	1 098 659 388	1 043 871 575	1 103 775 294

Mettre en œuvre la feuille de route de la stratégie financière du FIDA

44. La mise en œuvre de la feuille de route relative à la stratégie financière du FIDA était l'un des engagements pris par le Fonds pour le cycle de FIDA11. À cet égard, trois jalons ont été franchis sur cette trajectoire. En premier lieu, une évaluation indépendante approfondie du risque, demandée par le Conseil d'administration, a été menée par un cabinet extérieur en 2018. Cette étude a apporté un éclairage essentiel sur les principales expositions du FIDA au risque et sur les mesures à prendre pour renforcer la gestion du risque. La création d'une Unité de gestion du risque, en 2018 et 2019, a été l'une des premières étapes de la mise en place d'un cadre de gestion du risque robuste, sur lequel appuyer les stratégies financière et opérationnelle du Fonds.
45. À ce jour, les principaux accomplissements sur ce plan sont: l'élaboration d'une Politique d'adéquation des fonds propres pour la première fois dans l'histoire du FIDA – une étape fondamentale pour l'organisation; la révision de la Politique du FIDA en matière de liquidités en vue de la rapprocher de celle des IFI homologues; le perfectionnement du Cadre de gestion actif-passif du FIDA, qui inclut désormais tous les risques de bilan; la réforme du mécanisme du CSD, comme indiqué ci-dessus, un élément déterminant pour la protection de la viabilité financière du FIDA. D'autres mesures renforçant encore la solidité de l'architecture financière du FIDA et son mode opératoire portent sur la mise à jour, en cours, des systèmes financiers, l'adoption d'outils de gestion du risque financier plus robustes, et la révision du modèle financier du FIDA.
46. De plus, le FIDA a rehaussé son profil financier afin d'être mieux en mesure d'assurer la couverture de ses risques de bilan, désormais plus importants; à cet effet, il a signé en 2019 des accords de swap avec deux nouvelles contreparties, Rabobank et Société générale – une initiative clé pour réduire les risques opérationnels du FIDA. La signature d'autres accords est envisagée sur la période couverte par FIDA11.

47. Ensuite, une actualisation des modalités de financement du FIDA, entreprise en 2018, a été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2018 au titre du Cadre de transition. Cette mise à jour, reprise dans les Principes et critères applicables aux financements du FIDA, a élargi la gamme des produits offerts aux États membres. Le FIDA surveille activement la demande, par les emprunteurs, de produits à marge fixe et assortis de différentes tranches d'échéances et monnaies. Une autre mise à jour, lancée dans le cadre de l'examen du CSD, sera soumise au Conseil des gouverneurs en février 2020. En parallèle, un mécanisme d'introduction et de suppression progressives a été intégré au Cadre de transition à l'intention des pays dont les conditions de financement évoluent, mais aussi pour accélérer la conception des projets.
48. Enfin, en décembre 2019, le Conseil d'administration a approuvé l'ouverture d'un dialogue avec des agences de notation en vue de solliciter l'attribution d'une note de crédit. Le processus de notation implique un examen de la qualité de la signature du FIDA, une fois réalisée l'évaluation en vue de l'attribution d'une note de crédit. Une évaluation positive constitue la première étape vers l'obtention d'une bonne note de crédit qui facilitera les efforts de mobilisation de ressources déployés par le FIDA puisqu'elle renforcera la confiance, validera l'architecture financière du Fonds et ouvrira l'accès à une gamme plus large de prêteurs potentiels incluant des entités publiques et privées.

Expansion du programme de travail: renforcer le rôle du FIDA en tant qu'assembleur de moyens de financement du développement

49. Afin d'optimiser la contribution du FIDA aux ODD, l'un des aspects principaux de la réforme du modèle opérationnel opérée durant FIDA11 vise à faire du Fonds un assembleur de différents moyens de financement du développement, et non plus un simple fournisseur direct de ressources mobilisées.
50. **Cofinancement.** La Stratégie et le Plan d'action du FIDA en matière de cofinancement ont été approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2018; les objectifs de cofinancement ont été répercutés en interne et suivis en regard du Plan d'action. Le but est d'atteindre un ratio de 1/1,4 pour FIDA11, dont 1/0,8 pour le cofinancement national et 1/0,6 pour le cofinancement international. La distinction entre cofinancement national et international est le signe que le FIDA reconnaît que les ressources nationales et internationales sont assorties de déterminants et de rôles différents mais complémentaires dans l'optimisation des ressources aux fins de produire davantage d'impact. La cible plus élevée qui est fixée pour le cofinancement national, par rapport à la composante internationale, reflète les engagements pris par le FIDA en faveur du Programme d'action d'Addis-Abeba, des ODD, de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et de la Déclaration de Paris. Tous ces programmes reconnaissent que la mobilisation de ressources nationales auprès des secteurs public et privé est une nécessité pour une élimination durable de la pauvreté. En outre, comme l'indiquent le Rapport 2019 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) ainsi que le RARI, un niveau plus élevé de contribution nationale reflète la solidité de l'administration du pays, deux éléments directement corrélés avec l'efficacité et la durabilité des projets et, au-delà, avec l'obtention de réalisations sur le plan du développement.
51. Grâce aux multiples efforts déployés et au renforcement des partenariats au niveau des entreprises comme des pays, les ratios de cofinancement se sont élevés, en 2019, à 1,15 sur le plan international et 0,90 sur le plan national, pour un ratio global de 2,05 (calculé uniquement sur les projets approuvés en 2019 et non en moyenne glissante). Ce relèvement du ratio reflète non seulement le dynamisme du FIDA, mais aussi la confiance que placent les partenaires internationaux et les gouvernements dans le FIDA en tant que chef de file du développement rural. Il met aussi en évidence l'importance qu'accordent ces

acteurs à l'agriculture et au secteur rural pour stimuler la croissance économique et réduire la pauvreté en partant du terrain.

52. Bien que le ratio de cofinancement obtenu en 2019 soit un signal positif quant aux chances du FIDA d'atteindre la cible pour FIDA11, il faut néanmoins souligner que ces ratios peuvent dépendre fortement de projets particuliers et sont donc susceptibles de fluctuations d'une année sur l'autre. Par conséquent, il faut continuer de veiller à ce que la performance globale de FIDA11 atteigne ou dépasse l'objectif fixé – un défi pour les équipes qui ont déjà programmé une grande partie de la réserve de projets pour 2020 et 2021. Il n'en reste pas moins que les premières indications pour 2020, année où le FIDA fournira encore 1 milliard d'USD de prêts, sont globalement positives.

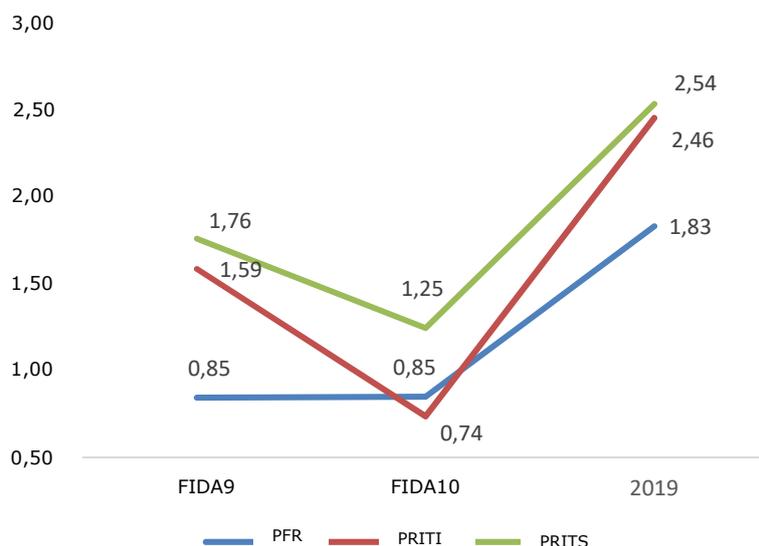
Tableau 2

Ratios de cofinancement: vue d'ensemble

(en millions d'USD)

Ratio	FIDA8	FIDA9	FIDA10	2019 à ce jour	Cible de FIDA11
Financements du FIDA	2 823	2 941	3 323	1 665	3 500
Cofinancement	3 829	3 817	2 819	3 406	4 900
Total	6 652	6 758	6 142	5 071	8 400
Cofinancement international	0,51	0,56	0,26	1,15	0,60
Cofinancement national	0,84	0,74	0,59	0,90	0,80
Ratio de cofinancement global	1,36	1,30	0,85	2,05	1,40

Figure 3

FIDA9 – ratios de cofinancement par catégorie de pays (2019)

53. **Collaboration avec le secteur privé.** L'année 2019 a été une étape importante au regard des efforts déployés par le FIDA pour renforcer sa collaboration avec le secteur privé. En janvier 2019, le Bureau du Conseil juridique a modifié les textes juridiques fondamentaux du FIDA afin de permettre au Fonds de financer directement des entités du secteur privé. La Stratégie de collaboration avec le

secteur privé qui en a résulté a été élaborée par la direction du FIDA et approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2019.

54. Cette nouvelle stratégie définit la future approche stratégique du FIDA à l'égard du secteur privé. Elle a pour but principal de permettre au Fonds de mobiliser, auprès du secteur privé, des investissements, du savoir-faire et des services de spécialistes pour les acheminer vers les micro-, petites et moyennes entreprises en milieu rural ainsi que vers l'agriculture paysanne, notamment en déployant ses propres instruments financiers. Le Fonds se propose en outre d'étudier son programme de prêts et dons et son portefeuille existants afin d'y repérer des possibilités d'investissement pour les acteurs du secteur privé national et international, y compris des entreprises agricoles, en vue d'accroître les revenus et de créer des emplois pour les communautés rurales.
55. Afin que cette nouvelle stratégie soit pleinement mise en œuvre, le FIDA a créé une Unité de la collaboration avec le secteur privé – conseil et appui (PAI) – au sein de la Division production durable, marchés et institutions. Cette unité est chargée de piloter et de coordonner les opérations du FIDA auprès du secteur privé, et de fournir les compétences techniques requises; sa création permettra de regrouper les activités existantes du FIDA en lien avec le secteur privé. PAI bénéficiera d'un savoir-faire et de compétences techniques supplémentaires afin d'élargir la collaboration du Fonds avec le secteur privé.
56. En outre, le FIDA a créé et parraine le Fonds ABC, un fonds de financement mixte à impact social, visant à répondre aux besoins des petits paysans et de leurs organisations qui ne sont pas couverts par ailleurs. Le FIDA préside le conseil de gestion de ce fonds et siège à son Comité d'investissement en qualité d'observateur. Jusqu'à maintenant, plus d'une quinzaine de propositions d'investissement – en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Kenya, au Mali et en Ouganda – ont été examinées par le Comité, et les premiers investissements devraient être déployés en 2020. Le FIDA aide en outre le Fonds ABC à mobiliser des ressources et apporte un soutien opérationnel sur le terrain en participant au prérecensement des clients potentiels.

Encadré 5

Financement novateur: le Fonds ABC

Le Fonds ABC est une structure d'investissement à impact social, créée sous l'égide du FIDA en coopération avec: i) l'Union européenne, appuyée par les États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique; ii) le Gouvernement luxembourgeois; iii) l'Alliance pour une révolution verte en Afrique, société par actions de droit luxembourgeois. Le Fonds ABC a pour mission de combler le large fossé qui existe entre l'offre et la demande d'investissements dans l'agriculture paysanne et la finance rurale. Il est tout particulièrement axé sur la création d'emplois au bénéfice des femmes et des jeunes en milieu rural, un objectif étroitement aligné sur celui du propre portefeuille du FIDA.

Le Fonds ABC est une structure de financement mixte, comprenant des participations initiales à hauteur de 50 millions d'EUR dans la tranche des premières pertes, qui devraient contribuer à réduire le risque afférent aux investissements du secteur privé et attirer des financements supplémentaires assortis d'un rang de créance supérieur. La taille cible, pour l'ensemble du Fonds, a été fixée à 200 millions d'EUR, montant qui devrait être atteint dans un délai d'environ deux ans.

La stratégie d'investissement du Fonds ABC repose sur deux piliers:

- Des investissements directs – sous forme de fonds de roulement, de prêts à moyen ou long terme, et de participations en dette subordonnée ou en fonds propres – à l'intention de PME stratégiquement positionnées et dotées d'un bon potentiel de croissance, d'organisations paysannes, d'agrégateurs et d'acteurs de la filière concernée. La limite supérieure par investissement dans ces secteurs est fixée à 0,8 million d'EUR ou l'équivalent dans une autre monnaie.
- Des investissements indirects sous forme de prêts à moyen ou long terme d'un montant maximal de 4 millions d'EUR, ou l'équivalent dans une autre monnaie, en faveur d'établissements financiers sélectionnés qui rétrocéderont ces fonds à de petites entreprises agricoles.

Le Fonds ABC bénéficie en outre d'un mécanisme d'assistance technique qui cofinancera des services de développement des entreprises à l'appui des bénéficiaires et qui mènera en outre des évaluations d'impact environnemental, social et de gouvernance et des activités de suivi.

57. **Fonds supplémentaires.** Les fonds supplémentaires sont définis comme étant des ressources provenant de dons, qui sont reçues et administrées par le FIDA selon les conditions convenues d'un commun accord entre le Fonds et le ou les donateur(s)¹⁵. Le volume global des fonds supplémentaires a beaucoup augmenté: de nouveaux accords, d'un montant total de 334 millions d'USD, ont été signés durant FIDA10, contre 252 millions d'USD pour FIDA9. En 2019, des accords pour quelque 90 millions d'USD ont déjà été signés, et un montant supplémentaire de 80 millions d'USD est en réserve. L'Union européenne et les fonds climatiques demeurent les principaux fournisseurs de ces ressources. Le portefeuille en cours est constitué à hauteur d'environ 60% de cofinancements de projets, en particulier dans les situations de fragilité au travers de dispositifs comme le Mécanisme pour les réfugiés, les migrants et les déplacés forcés, en faveur de la stabilité rurale (FARMS), et, pour 40%, de financement d'autres activités thématiques telles que le travail du FIDA auprès des organisations paysannes, la gestion du risque agricole, les envois de fonds et d'autres initiatives comme le Fonds ABC.

¹⁵ Bulletin du Président PB/2013/12 concernant les principes et procédures de mobilisation et de gestion des fonds supplémentaires, décembre 2013, annexe 1, par. 2, Définition des fonds supplémentaires.

B. Allocation des ressources: cibler les personnes les plus pauvres dans les pays les plus défavorisés



En résumé: Le FIDA alloue suffisamment de ressources de base pour atteindre les objectifs d'allocation et se concentrer sur les pays les plus pauvres. Il doit s'assurer que la diversification de son architecture financière, telle qu'envisagée au titre de FIDA 2.0, ne nuit pas à la réalisation de son mandat de base, à ses avantages comparatifs ou à ses groupes de bénéficiaires cibles.

Progrès au regard des engagements de FIDA11: 80% des engagements (quatre mesures) pris au titre de FIDA11 ont été accomplis; une been cours de réalisation.

Progrès accomplis au regard des cibles du CGR et autres réalisations

- Les objectifs d'allocation des ressources de base à l'aide du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) sont atteints pour FIDA11. Près de 60% de ces ressources ont été allouées à l'Afrique subsaharienne; 25% à des pays en situation de fragilité; 90% à des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.
- La grille d'aide à la sélection des pays a été effectivement appliquée – 80 pays sont entrés dans le cycle du SAFP pour FIDA11, contre 102 pour FIDA10.
- La consolidation est en cours avec des projets moins nombreux mais de plus grande ampleur: le financement moyen du FIDA par projet se monte maintenant à 40 millions d'USD, contre 31 millions d'USD pour FIDA10 et 28 millions d'USD pour FIDA9; le nombre de projets par pays devrait, lui, diminuer.

Priorités et défis à venir

- Veiller à ce que l'allocation des ressources corresponde à une capacité suffisante d'absorption et de mise en œuvre
- Appliquer les nouvelles directives en matière de ciblage et affiner le ciblage au sein des pays
- Préserver la mission du FIDA – cibler son aide sur les plus pauvres – tout en assurant sa viabilité financière

58. L'ODD 17 indique que la mobilisation de financements est une étape critique pour réaliser les ODD. Cependant, il est tout aussi important de s'assurer que ces ressources atteignent bien les personnes les plus pauvres dans les pays les plus pauvres, surtout en ce qui concerne les ODD 1 et 2. Pour FIDA11, cela signifie qu'au niveau macro les ressources doivent être allouées aux pays qui ont les plus grands besoins, tout en veillant à ce que l'offre financière et non financière du FIDA corresponde efficacement aux différents contextes des pays. Au niveau de chaque pays¹⁶, le ciblage doit s'effectuer avec précision afin d'avoir la certitude que les interventions atteignent bien les personnes les plus pauvres et celles qui risquent d'être laissées de côté.

Optimiser l'allocation des ressources de base

59. Conformément à l'engagement souscrit pour FIDA11 d'acheminer davantage de ressources vers les pays qui en ont le plus besoin, le Fonds a adopté une approche plus stratégique et plus ciblée afin d'optimiser l'allocation des ressources. La direction a instauré des critères de sélection pour l'accès au programme de prêts et dons de FIDA11, et fixé un plafond de 80 pays, contre 103 pour FIDA10. L'intention est de réaliser des projets plus importants afin de produire un impact maximal, d'éviter de disperser les ressources, de consolider les portefeuilles pour mettre fin à la dispersion, et de s'assurer qu'un maximum de ressources bénéficie aux pays dont les besoins sont les plus grands et dont la performance passée laisse penser que ces ressources peuvent être utilisées avec le plus d'efficacité.
60. Le FIDA s'est engagé à acheminer au moins 90% de ses ressources de base vers les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, et 10% vers les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Comme l'indique le tableau 4 ci-après, les allocations de ressources de base programmées pour FIDA11 sont conformes aux objectifs: 53% sont destinées aux pays à faible revenu, 37% aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et 10% aux

¹⁶ Suivant les définitions du modèle opérationnel de FIDA11 pour le micro- et macrociblage.

pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Par ailleurs, 25% des ressources sont réservées aux pays présentant des situations de fragilité.

61. Si le FIDA a réussi à optimiser l'allocation ex ante des financements sur la base du SAFF, la réussite ultime de l'approche sélective sera mesurée à l'aune de l'absorption de ces allocations par les pays. Pour assurer le suivi de cet aspect, le FIDA a inclus un nouvel indicateur dans le CGR de FIDA11 afin de surveiller le pourcentage des ressources de base qui seront réaffectées durant le cycle de FIDA11, avec un objectif de moins de 10%. Ce taux sera examiné à la fin du cycle.

Tableau 3

Comparaison des allocations par région entre FIDA10 et FIDA11
(en USD)

<i>Division régionale</i>	<i>Allocation pour FIDA10</i>	<i>Pourcentage du total des ressources</i>	<i>Allocation prévue pour FIDA11</i>	<i>Pourcentage du total des ressources</i>
Asie et Pacifique	1 033 101 433	33	928 371 492	28
Afrique orientale et australe	720 929 378	23	911 402 884	27
Amérique latine et Caraïbes	274 321 448	9	251 368 178	8
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	425 808 872	14	406 852 451	12
Afrique de l'Ouest et du Centre	629 901 074	20	827 004 994	25
Total	3 084 062 205		3 324 999 999¹⁷	

Tableau 4

Comparaison de la part des ressources de base entre FIDA10 et FIDA11
(en milliards d'USD)

<i>Engagements d'allocation</i>	<i>Part des ressources de base allouées pour FIDA10*</i>	<i>Part des ressources de base allouées pour FIDA11 – prévisions</i>	<i>Cibles d'engagement pour FIDA11</i>
Afrique	55	62	50
Afrique subsaharienne	53	59	45
Pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure	92	90	90
Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	8	10	10
Liste harmonisée des situations de fragilité	-	25	25-30
Pays bénéficiant de conditions particulièrement favorables	66	65	66

* Sur la base de la troisième année, y compris les réaffectations.

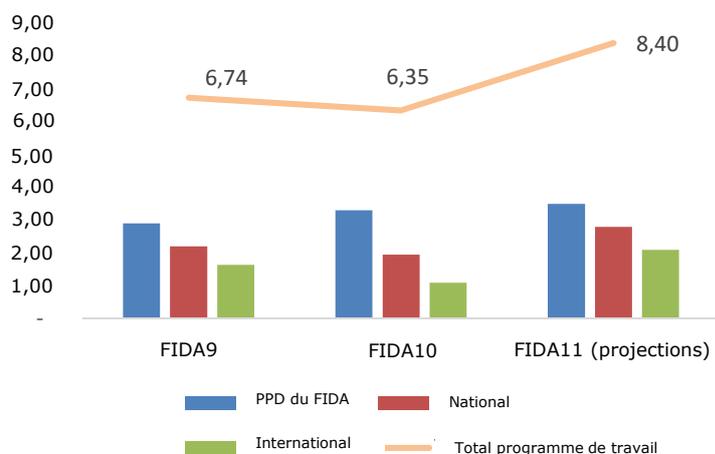
62. Parmi les critères de sélection, la direction a instauré une exigence supplémentaire: pour être admis à recevoir des ressources de FIDA11, les pays doivent avoir mis en place une stratégie de pays active ou un programme d'options stratégiques pour le

¹⁷ Comme ce montant n'inclut pas les dons mondiaux et régionaux, le total ne s'élève pas à 3,5 milliards d'USD.

pays (COSOP). Pour FIDA11, tous les pays bénéficiaires disposent d'une stratégie exposant le soutien stratégique que le FIDA apporte au pays ainsi que la manière dont les prêts consentis s'inscrivent dans leur programmation. Les projets ne sont plus conçus isolément, mais s'insèrent dans une approche programmatique à plus long terme en tant que vecteurs de changement et d'impact durable à grande échelle.

63. Étant donné que, durant FIDA11, un plus petit nombre de pays accèdent à un plus gros volume de ressources, le financement moyen du FIDA par projet passe à 40 millions d'USD, contre 31 millions d'USD pour FIDA10 et 28 millions d'USD pour FIDA9. Compte tenu du cofinancement, national et international, la taille moyenne totale des projets a presque doublé par rapport à FIDA10.
64. **Réalisations en 2019.** Grâce aux efforts d'amélioration de l'efficacité, des progrès ont déjà été accomplis sur le plan de la conception des projets, qui est désormais plus rapide afin de répondre aux besoins des pays. La durée moyenne de la phase de conception est passée de 17 mois en 2016 à 10 mois pour les projets approuvés pour FIDA11 à ce jour.
65. Sur un objectif de 3,5 milliards d'USD pour FIDA11, le FIDA a réalisé en 2019 un programme de prêts et dons de 1,67 milliard d'USD, soit plus que toute autre année de l'histoire du Fonds. Le programme de prêts et dons prévu pour 2019 représente 48% du total programmé pour l'ensemble de la période de reconstitution, grâce au niveau élevé de réalisation et de cofinancement enregistré pendant la première année de FIDA11. Ce volume record de réalisation s'est traduit par **34** nouveaux projets et **13** propositions de financement additionnel à l'intention de 40 pays.
66. Sur le programme de prêts et dons réalisé, 30% des financements ont été destinés à l'Afrique de l'Ouest et du Centre, où se trouve la plus grande concentration de pays en situation de fragilité, disposant d'institutions moins solides, souffrant de contextes difficiles et présentant le plus de besoins. C'est la Division Afrique orientale et australe qui a reçu le volume total le plus élevé de cofinancement international (37%) mobilisé sur l'année, tandis que les pays de la région Asie et Pacifique ont contribué pour plus de 50% au total du cofinancement national. La Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) a réalisé 60% de ses financements pour FIDA11. Quant à la Division Amérique latine et Caraïbes, elle a élaboré le premier projet du FIDA qui sera financé par le Fonds vert pour le climat, cofinancier du Programme de renforcement de la résilience rurale au Belize ("Be Resilient").
67. Le programme de prêts et dons prévu pour 2020 se chiffre à 1,06 milliard d'USD. Après le lancement des investissements en 2019, la priorité sera accordée à la mise en œuvre et l'attention se portera sur le démarrage effectif des projets, le renforcement de la performance et la qualité de l'exécution.

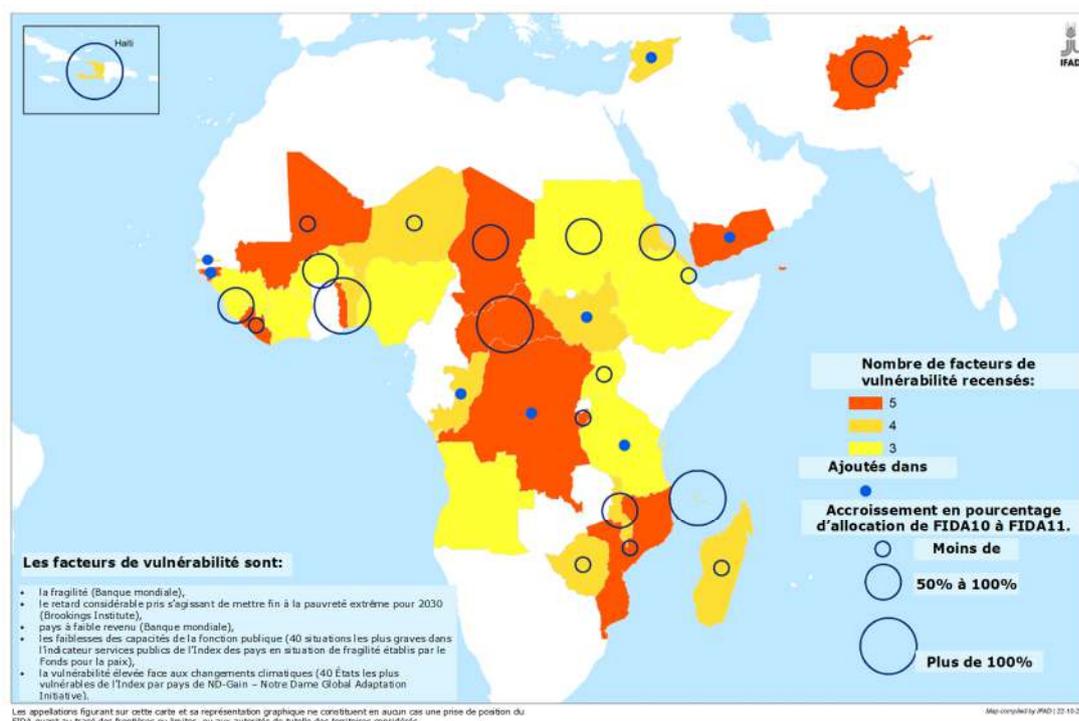
Figure 4
Programme de travail effectif et prévu, FIDA9-FIDA11
 (en milliards d'USD)



Accroître la focalisation sur les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables

68. La réalisation des ODD ne doit "laisser personne de côté". Les groupes cibles du FIDA sont ceux qui risquent le plus d'être laissés de côté par des interventions de développement non ciblées. Toucher les personnes les plus pauvres dans les pays les plus pauvres nécessite une démarche active de ciblage. De fait, un facteur important du rythme décroissant de la réduction de la pauvreté ces dernières années réside dans la difficulté accrue d'atteindre les personnes pauvres.
69. Grâce à la grille d'aide à la sélection des pays et au SAFP, les ressources de FIDA11 ont été acheminées vers les pays aux besoins les plus grands. Comme le montre la carte ci-après, les pays où règne la plus grande insécurité alimentaire et qui présentent certains facteurs de vulnérabilité sont précisément ceux en faveur desquels les allocations au titre de FIDA11 ont fortement augmenté. Ces pays sont de plus très loin de pouvoir mettre fin à la pauvreté d'ici à 2030, disposent de faibles capacités institutionnelles et, bien souvent, souffrent d'une grande vulnérabilité climatique.
70. Durant FIDA11, 25% des ressources devraient être fournies à des pays en situation de fragilité, avec une hausse significative des allocations par rapport à FIDA10. La République centrafricaine, où le taux de pauvreté est de 77%, a vu son allocation augmenter de 185% durant FIDA11. De même, les allocations ont progressé de plus de 100% en Afghanistan, aux Comores, en Haïti et au Malawi. D'autres pays en situation de fragilité qui n'avaient pas reçu d'allocations pendant FIDA10, comme le Congo, la Gambie, la Guinée-Bissau, la République arabe syrienne, la République démocratique du Congo, le Soudan du Sud et le Yémen, ont tous reçu des allocations pendant FIDA11. Dans le même temps, il est important de reconnaître que le travail est difficile dans de tels contextes et, comme le notait le RARI de 2018, c'est le dernier kilomètre qui demande le plus d'efforts. Il s'ensuit que, dans ces conditions, la mise en œuvre se heurte inévitablement à des défis.

Figure 5
Accroissement des allocations dans les pays les plus vulnérables



71. Dans le RARI 2018, le choix du ciblage comme thème d'apprentissage illustre le fait que le FIDA devait déployer davantage d'efforts pour que ses ressources soient dirigées vers les personnes qui en ont le plus besoin. Les évaluations régulières d'IOE ont permis de constater, comme indiqué dans le PRISMA¹⁸ de 2018 et celui de 2019, que l'approche de ciblage du FIDA demandait davantage de précision et de clarté.
72. Les directives révisées en matière de ciblage clarifient l'approche de ciblage adoptée par le Fonds, qui consiste à s'assurer que le groupe cible est constitué, directement ou indirectement, des plus pauvres parmi les pauvres. Ces directives prévoient en outre la transversalisation des questions de nutrition, d'égalité des sexes et de vulnérabilité climatique, ainsi que des thématiques des jeunes et des peuples autochtones.
73. En révisant ces directives, la direction a reconnu qu'il pourrait être nécessaire, à l'avenir, de revoir la politique de ciblage. Cependant, la nécessité immédiate est de fournir aux équipes les orientations opérationnelles nécessaires pour cibler les plus pauvres.
74. Le Fonds s'est en outre engagé à inclure les personnes handicapées dans le cadre de FIDA11. Pour ce faire, il a tout d'abord analysé les relations existant entre les personnes handicapées et les interventions du FIDA. Cette analyse a été présentée dans un document soumis au Conseil d'administration, intitulé "Activités économiques des personnes handicapées dans les zones rurales: nouvelles données factuelles et possibilités d'action du FIDA"¹⁹. Ce rapport met en lumière des exemples positifs d'opérations du FIDA, notamment au Cameroun, en Chine et au Honduras, où des projets apportent un soutien actif aux personnes à besoins spéciaux. Cinq pays ont été sélectionnés pour des opérations pilotes de collecte de données sur les personnes handicapées: le Brésil, la Géorgie, le Libéria, le Malawi

¹⁸ Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction.

¹⁹ EB 2019/128/R.7.

et le Népal. De plus, des projets centrés sur le handicap sont en cours d'exécution au Cameroun, en Chine et au Honduras²⁰. Le FIDA élabore par ailleurs une proposition de don au Sahel pour répondre aux besoins de ce groupe de personnes.

²⁰ *Ibid.*

C. Utilisation des ressources: développer autrement



En résumé: Le FIDA a modifié son approche du développement: alors que sa démarche était centrée sur les projets, elle est maintenant fondée sur les programmes de pays, ce qui répond mieux aux besoins et aux demandes des pays partenaires. Pour préparer cette transition, le Fonds a dû ajuster ses systèmes, ses politiques et ses procédures. Parmi les engagements pris à ce titre pour FIDA11, 80% ont été accomplis avec succès. Une amélioration de la performance est ainsi visible à tous les stades, de la conception à l'achèvement en passant par la mise en œuvre.

Progrès au regard des engagements de FIDA11: 84% des engagements (21 mesures) pris au titre de FIDA11 ont été accomplis; les quatre mesures restantes sont en cours de réalisation.

Progrès accomplis au regard des indicateurs du CGR et autres réalisations

- L'approche programmatique a été adoptée avec des stratégies de pays suivant la méthode décrite dans le Cadre de transition: 20 nouveaux COSOP ont été achevés selon les nouvelles orientations en 2019.
- Le FIDA a répondu aux besoins et demandes des pays en proposant des produits diversifiés et des approches sur mesure: cinq opérations d'assistance technique remboursable, deux opérations de prêt axé sur les résultats et trois opérations de prêt régionales sont en cours, tandis que sept nouveaux COSOP dans des pays en situation de fragilité incluent une évaluation de la fragilité.
- Le niveau de réalisation en 2019 est élevé, à 1,67 milliard d'USD, et le degré de concentration, de flexibilité et d'agilité dans les opérations s'est renforcé tout au long du cycle du projet, de la conception à l'achèvement. Le délai moyen entre la note conceptuelle et l'approbation a été ramené de 17 mois en 2016 à 10 mois pour FIDA11.
- Des réponses sont apportées de façon plus dynamique aux problèmes rencontrés durant la mise en œuvre. La proportion de projets qui posent réellement problème a été ramenée à 13%, contre 20% en 2016.
- La performance est sur une bonne trajectoire pour ce qui est du traitement des thèmes transversaux en 2019, avec 568 millions d'USD (34%) pour le financement de l'action climatique, 34% pour les questions de genre, 76% pour les jeunes et 58% pour la nutrition. Les rapports d'achèvement de projet (RAP) ont été soumis dans les délais pour 70% d'entre eux, contre 41% en 2016.

Priorités et défis à venir

- Soutenir l'attention portée aux questions d'égalité des sexes, de climat et de nutrition, ainsi qu'aux jeunes, durant tout le cycle du projet
- Tirer parti de la décentralisation pour être plus à l'écoute des partenaires et exercer davantage d'influence dans la concertation sur les politiques au niveau national
- Surveiller la demande et le succès des produits diversifiés proposés à l'essai, en vue d'une transposition à plus grande échelle
- Maintenir le dynamisme dans la mise en œuvre d'un programme de travail plus important
- Intégrer plus profondément la gestion des savoirs dans la façon de travailler du FIDA

75. Dans l'ensemble, la manière dont le FIDA utilise les ressources de FIDA11 se caractérise par une transition vers une approche plus ouverte sur l'extérieur, consistant à placer les pays partenaires au centre. Un moteur de cette réorientation est la décentralisation au profit des pôles sous-régionaux. Le modèle des pôles sous-régionaux – dans lequel les membres du personnel travaillant dans ces pôles se voient attribuer de nouveaux rôles et responsabilités, non plus au sein de divisions ou départements distincts mais d'équipes d'exécution – favorise une vision globale des programmes de pays du FIDA, qui ne sont plus considérés comme une simple série de projets. Il permet en outre au FIDA d'être plus présent et plus réactif au sein des pays, tant dans les processus d'élaboration des politiques nationales que dans l'appui apporté à la mise en œuvre des projets.
76. Le FIDA se devait aussi d'adapter ses politiques, ses procédures, son offre de produits et son approche afin de se montrer plus agile, réactif, flexible et adaptable face aux contextes locaux, et de fournir des solutions intégrées aux problèmes de développement rural. Le modèle opérationnel de FIDA11, "développer autrement", suppose les démarches suivantes:
- i) Adopter une approche programmatique au niveau de chaque pays, afin que toutes les interventions, financières et non financières, menées dans un pays donné s'inscrivent dans une approche intégrée plus large, visant à relever les défis qui se présentent dans le pays, sur la base d'un dialogue continu et d'une appropriation par le pays.

- ii) Diversifier l'offre de produits pour répondre aux demandes de plus en plus précises émanant de partenaires de plus en plus divers et aux défis de plus en plus complexes qu'ils doivent affronter.
- iii) Renforcer la concentration, la flexibilité et l'agilité au sein du portefeuille afin d'accentuer l'efficacité du développement.
- iv) Mobiliser et exploiter les savoirs au bénéfice de l'apprentissage et de l'engagement mondial.

Adopter une approche programmatique

77. Le Conseil d'administration a approuvé, à sa cent vingt-cinquième session, le Cadre de transition du FIDA (EB 2018/125/R.7/Rev.1), honorant ainsi un engagement pris au titre de FIDA11. Ce document décrit l'approche programmatique et sur mesure servant à apporter un appui aux partenaires dans les pays, en tant que contexte dans lequel s'inscrivent les projets.
78. Conformément au Cadre de transition, le FIDA a révisé ses directives relatives aux COSOP de telle sorte que les stratégies de pays deviennent des stratégies de transition à long terme, susceptibles d'ajustements à mi-parcours en fonction de l'évolution des conditions et des priorités du pays. Les COSOP portent désormais davantage encore sur les axes suivants: a) recenser les défis qui se présentent dans le pays en fonction d'une analyse de la situation; b) formuler l'avantage comparatif et la valeur ajoutée du FIDA dans le pays; c) exposer clairement les objectifs stratégiques que le FIDA poursuivra en partenariat avec le gouvernement et d'autres parties prenantes importantes; d) intégrer les thèmes transversaux; e) préciser les prêts et autres produits que le FIDA fournira pour atteindre ces objectifs.
79. À la lumière de la réforme des Nations Unies, les nouvelles stratégies de pays doivent en outre être harmonisées avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, afin d'assurer une meilleure coordination au niveau des pays. Les équipes de pays du FIDA collaborent activement avec les équipes de pays des Nations Unies pour élaborer conjointement la programmation et la planification de façon à garantir une entière cohérence au sein du système. En 2018-2019, 20 COSOP ont été élaborés selon les nouvelles directives.
80. L'attention accrue que le FIDA accorde au dialogue sur l'élaboration des politiques se reflète dans les nouvelles directives relatives aux COSOP, qui veillent à ce que les objectifs du FIDA en la matière se déclinent dans la stratégie de pays, c'est-à-dire que les objectifs soient adossés à des ressources consacrées à la participation à l'élaboration des politiques au niveau du pôle sous-régional. C'est le cas aussi de l'accent mis sur les partenariats: les équipes sont tenues de préparer une annexe exposant la stratégie en la matière et de sélectionner les partenariats qu'elles noueront dans le pays afin d'atteindre les objectifs du COSOP.
81. En 2019, par ailleurs, le FIDA a élaboré des directives visant à faciliter l'inclusion d'éléments de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) dans le processus de préparation du COSOP. Ces lignes directrices sont désormais pleinement intégrées dans les directives relatives aux COSOP récemment approuvées. Tous les nouveaux COSOP comprennent une narration détaillée sur la CSST, outre la cible de 66% figurant dans FIDA11. Ainsi, une approche plus affinée de la CSST est inscrite dans le nouveau COSOP du Libéria et du Zimbabwe. Deux missions supplémentaires au titre du COSOP ont été menées en 2019 pour préparer la rédaction d'un chapitre sur la CSST aux Comores et au Guatemala.
82. **Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome.** Bien que les organismes ayant leur siège à Rome (OSR) aient des mandats, des instruments et des structures de gouvernance différents au sein de la sphère du développement rural et agricole, ils se sont rejoints autour d'un programme commun collaboratif afin de nouer des partenariats ciblés et productifs. En mai 2019, les OSR ont

collectivement avalisé un plan d'action couvrant la période 2019-2020, qui traduit en termes opérationnels les principales dispositions du mémorandum d'accord tripartite signé en juin 2018. Ce plan d'action guide et suit la collaboration entre les OSR. À cet égard, les organismes accentuent leurs efforts de collaboration suivant les quatre axes définis: i) collaboration dans les pays et les régions (stratégies conjointes); ii) collaboration à l'échelle mondiale; iii) collaboration thématique; iv) prestation conjointe de services institutionnels.

Encadré 6

CSST et les OSR

La CSST revêtant une importance croissante dans le programme d'action des OSR, la coopération à ce titre prend différentes formes et s'inscrit dans diverses activités. De fait, la collaboration dans ce domaine est un fil de travail explicitement formulé dans le plan de collaboration pour 2019-2020 récemment adopté par les OSR. Les OSR ont coopéré étroitement à l'occasion de plusieurs événements et initiatives: par exemple, ils ont assuré une participation conjointe à la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, organisé des manifestations de sensibilisation au travail mené conjointement, ou encore organisé conjointement l'édition 2019 de la Journée des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.

La

Diversifier l'offre de produits du FIDA pour répondre à des demandes précises et à des défis complexes

83. Dans le Cadre de transition, le FIDA reconnaît que chaque pays suit une trajectoire de transition singulière et doit faire face à des défis qui lui sont propres. Par conséquent, le FIDA doit adapter son soutien aux conditions du pays.
84. Compte tenu du mandat du FIDA, il devient de plus en plus important qu'il s'engage dans les pays en situation de fragilité pour renforcer la résilience à long terme de la population rurale pauvre. À partir de la Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité, approuvée par le Conseil d'administration en 2016 (EB 2016/119/R.4), le Fonds a mis sur pied un programme spécial d'application de la stratégie. L'approche retenue prévoit un certain nombre d'activités de renforcement du soutien apporté à ces pays et concerne diverses formes de fragilité (liée au climat ou à la sécurité, par exemple).
85. Afin de déterminer le type de soutien requis, le FIDA devait comprendre les circonstances prévalant dans les pays en question. Par conséquent, sur FIDA11, le Fonds s'est engagé à mener, dans le cadre des COSOP des pays concernés, des évaluations de la fragilité, similaires à celles menées par d'autres partenaires et s'appuyant sur celles-ci. Ces évaluations de la fragilité recensent les causes précises de la vulnérabilité du pays, les défis à relever et le soutien que le FIDA peut apporter. En 2018 et 2019, le FIDA a produit huit COSOP comprenant une évaluation de la fragilité, pour les pays suivants: Congo, Djibouti, Érythrée, Gambie, Libéria, Mozambique, République centrafricaine et République démocratique du Congo.
86. Les pays en situation de fragilité requièrent des modalités de travail différentes, plus de flexibilité, un appui à l'exécution plus rapproché, et des instruments d'engagement différents. Si le FIDA a accru ses allocations en faveur de certains pays en situation de fragilité, il a aussi trouvé d'autres moyens de rester engagé auprès de pays vulnérables qui ne reçoivent plus d'allocations pour cause d'arriérés de remboursement. En particulier, il fournit des dons et s'associe à d'autres organismes de développement pour lever des fonds supplémentaires en faveur des communautés vulnérables, de façon à mener des projets axés sur les moyens d'existence et la sécurité alimentaire, qui renforcent la résilience à long terme des communautés.

Encadré 7

Fournir un soutien différencié aux pays en situation de fragilité**Somalie**

Au début des années 1990, le portefeuille du FIDA en Somalie a été suspendu par suite de l'effondrement de l'État et de l'accumulation d'arriérés de remboursement. Aujourd'hui, le Gouvernement fédéral somalien est en situation de non-comptabilisation auprès du FIDA. Les règles et procédures du Fonds lui interdisant de fournir des ressources de base aux pays accusant des arriérés, aucune ressource ne sont prévues pour la Somalie au titre du SAFF. Le FIDA continue néanmoins de trouver d'autres moyens de rester engagé dans le pays. En particulier, il s'associe à d'autres organismes de développement pour lever des fonds supplémentaires, outre les ressources provenant de son propre guichet dons, en faveur des communautés vulnérables du pays, en menant des projets durables, axés sur les moyens d'existence et la sécurité alimentaire, qui renforcent la résilience de ces communautés. Le portefeuille actuel compte quatre projets, d'un montant total d'environ 13,8 millions d'USD, qui contribuent directement à améliorer l'existence de près de 85 000 ménages agropastoraux. Tous ces projets sont financés par des dons (fournis par le FIDA, l'ASAP 2, le Fonds de l'OPEP pour le développement international et l'Italie sur ses fonds supplémentaires); ils sont mis en œuvre par des partenaires tiers (ONG internationales et locales et secteur privé). La situation d'extrême fragilité du pays pose toute une série de problèmes de mise en œuvre. Pourtant, les projets ont aussi enregistré un grand nombre de succès importants. Par exemple, au Somaliland, le FIDA a aidé les autorités à mettre sur pied des systèmes semenciers, la gestion des bassins versants, la gestion des parcours et des activités de recherche. Sur tout le territoire somalien, le FIDA a mené des projets de réhabilitation et de conservation, encouragé l'adoption de pratiques agricoles intelligentes face aux changements climatiques, et géré les risques politiques pour les projets améliorant la sécurité alimentaire et renforçant la résilience des communautés face à la sécheresse et aux chocs climatiques.

Sahel

Le Sahel, dont la population, de 140 millions d'habitants, devrait plus que doubler d'ici à 2050, accuse l'un des taux de pauvreté les plus élevés au monde. Cette évolution, conjuguée à la modification du régime climatique, fera peser des pressions croissantes sur des ressources naturelles déjà insuffisantes, ce qui suscitera probablement de nouveaux conflits. Dans la région, c'est l'agriculture qui fournit la plus grande contribution au développement économique et social ainsi que la majorité des emplois. Jusqu'à 70% des habitants et 80% des plus pauvres d'entre eux dépendent du secteur agricole pour leurs moyens d'existence, leur emploi, leurs revenus, leur sécurité alimentaire et leur bien-être. Face à cette situation, les OSR sont convenus d'un plan d'action conjoint pour la région du Sahel afin de combler l'écart entre assistance humanitaire et développement à long terme. Ce plan s'inscrit dans la Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel et représente la contribution des OSR au Plan des Nations Unies pour l'appui au Sahel sur la période 2018-2030, la principale structure contribuant au Programme 2030 dans le Sahel. L'approche spécifique adoptée par les OSR est axée sur la réduction des besoins et sur les causes profondes des vulnérabilités; elle vise en outre à renforcer les capacités et les actifs spécifiques des ménages, des communautés et des institutions afin de prévenir et d'anticiper les chocs et les facteurs de stress qui minent les moyens d'existence agricoles, la sécurité alimentaire et la nutrition des personnes vulnérables – et d'y remédier. Les trois OSR s'efforcent de réaliser des convergences et des synergies entre leurs approches existantes, qui complètent celles d'autres partenaires et parties prenantes. Au Niger, en août 2018, par exemple, les responsables des trois organismes se sont rendus sur les sites de plusieurs projets communs, se sont entretenus avec le Président du Niger, Mahamadou Issoufou, le Premier Ministre, Brigi Rafini, et d'autres partenaires, et se sont engagés à renforcer leur aide à la réduction de la pauvreté et de la faim. Ils ont de plus souligné l'importance des actions menées à l'initiative des communautés et du Gouvernement en apportant leur soutien à l'opération "Les Nigériens nourrissent les Nigériens".

Mozambique

Le FIDA continue de traiter les vulnérabilités les plus dangereuses et de renforcer sa démarche de transversalisation au Mozambique, un pays classé dans la catégorie des États fragiles par la Banque mondiale. En dépit des circonstances difficiles régnant dans le pays, le FIDA reste déterminé à lutter contre la vulnérabilité climatique et à renforcer la résilience du Mozambique. Ce pays a récemment subi des événements climatiques majeurs tels que des inondations, des épisodes de sécheresse, des pluies tardives et des cyclones, et il vient en troisième position des pays considérés comme les plus vulnérables aux aléas climatiques en Afrique. Par exemple, les activités du Projet de promotion de l'aquaculture artisanale répondent directement à la vulnérabilité climatique en aidant à la création de semences pour l'aquaculture, en améliorant la production paysanne grâce à l'adoption de techniques et pratiques d'aquaculture intelligentes face aux changements climatiques, et en renforçant le cadre réglementaire et de l'action publique régissant l'aquaculture. La programmation actuelle se traduit par plus de 30% de financement climatique pour ce projet. De plus, grâce à son Programme de développement de filières agroalimentaires inclusives, le Fonds vise à élever les revenus et les moyens d'existence que les femmes, les hommes et les jeunes ruraux tirent des filières agroalimentaires résilientes face au climat. Ce programme a été classé comme axé sur les jeunes et bénéficie de près de 50% de financements climatiques.

87. Pendant la période couverte par FIDA11, le Fonds s'est proposé de diversifier son offre de produits afin de mieux répondre aux demandes de plus en plus complexes et différenciées de ses pays partenaires. Des produits diversifiés peuvent aussi constituer pour le Fonds un puissant moyen de s'engager dans des pays en dehors du programme de prêts classique. Dans le cadre de FIDA11, par conséquent, le Fonds met à l'essai deux nouveaux produits financiers: le prêt axé sur les résultats et le prêt régional. Même si d'autres organisations proposent déjà des produits similaires, le FIDA procède actuellement à la conception, à la réalisation et à l'examen des résultats en vue d'en tirer des enseignements. Ces enseignements vont se multiplier à mesure que les produits seront mis en œuvre et approcheront de la maturité. La réussite de ces produits pilotes et la demande future détermineront à terme dans quelle mesure ils seront transposés à plus grande échelle lors des cycles futurs.

Encadré 8

Des produits et des approches diversifiés

Trois nouvelles approches d'assistance technique remboursable ont été mises au point dans des pays qui ne bénéficient pas d'allocations au titre du SAFP sur FIDA¹¹. Ainsi, des opérations d'assistance technique remboursable sont en cours en Arabie saoudite et à Maurice, et de nouvelles opérations se mettent en place à Cabo Verde, au Chili, en Guinée et en Guinée équatoriale. D'autres opérations d'assistance technique remboursable sont à l'examen, complétant dans certains cas des programmes de prêt.

Des opérations de prêt axé sur les résultats ont été mises sur pied à Cuba, et deux projets sont en cours d'élaboration en Chine suivant cette approche. Les projets de lignes directrices sont actuellement revus sur la base de ces opérations pilotes, en vue d'aider d'autres pays qui seraient intéressés par de telles opérations en 2020 et au-delà.

Une opération régionale couvrant le Bénin et le Togo est en passe d'être mise à l'essai, et il est prévu de monter un autre projet de ce type dans les pays du G5 Sahel. Le FIDA examine les modalités de cette opération régionale, qui pourrait être approuvée en 2020. Les enseignements tirés de ces opérations régionales seront utilisés pour la transposition à plus grande échelle et l'adaptation ultérieures de cet instrument.

Stratégies de pays conjointes entre OSR. Conformément aux engagements pris envers les organes directeurs respectifs des OSR, il existe une forte impulsion en faveur d'une collaboration plus systématique, destinée en particulier à transposer à plus grande échelle la collaboration existante au niveau des pays. Plus précisément, les OSR élaborent conjointement des plans et programmes stratégiques au niveau des pays – au départ dans trois pays pilotes avant la fin de 2019. Sur la base de critères convenus et après consultations internes et retours d'information des représentants régionaux et nationaux, les trois pays suivants ont été retenus: la Colombie pour la région Amérique latine et Caraïbes; l'Indonésie pour la région Asie et Pacifique; le Niger pour l'Afrique.

88. Depuis l'adoption, en 2016, du cadre régissant la mise en œuvre des services d'assistance technique remboursable, plusieurs États membres ont manifesté leur intérêt pour ce produit, comme le montre le tableau ci-après. Compte tenu de la lenteur du rythme d'exécution antérieur, la direction a entrepris un examen des pratiques qui a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2017, et la réserve d'opérations d'assistance technique remboursable est en expansion. Des difficultés demeurent pour que cet instrument puisse produire un impact maximal dans un grand nombre de pays.

Tableau 5
État d'avancement des opérations d'assistance technique remboursable en cours et prévues
(en millions d'USD)

<i>Client</i>	<i>Donateur/client</i>	<i>Montant</i>	<i>Durée</i>	<i>Type d'assistance</i>	<i>Année</i>	<i>État d'avancement de l'exécution</i>
Maurice	Gouvernement	1,2	36 mois	Renforcement des capacités et assistance technique à l'élaboration d'une politique nationale	2016	En cours d'exécution ^a
Arabie saoudite	Royaume d'Arabie saoudite	4,0	36 mois	Fourniture de services de conseil sur les politiques au niveau sectoriel et appui à l'exécution d'initiatives désignées	2017	En cours d'exécution ^a
Algérie	Appui technique à l'accès à de nouveaux marchés et à la création d'emplois pour les jeunes				2018	En cours d'examen
Botswana	Le Ministère des finances envisage de demander une assistance au FIDA par le biais de l'assistance technique remboursable.				2018	En cours d'examen
Chili	Gouvernement	À déterminer	À déterminer	Le FIDA partage ses compétences en matière d'approches du développement rural, par le renforcement de la résilience des populations vulnérables, en intervenant en particulier auprès des populations autochtones de la région d'Araucania.	2018	En cours d'examen
Costa Rica	Gouvernement	À déterminer	À déterminer	À déterminer	2019	En cours d'examen
Pérou	Gouvernement (Ministère de l'agriculture et Ministère des finances)	0,3	12 mois	Services de conseil au gouvernement sur l'accès des petits exploitants aux marchés	2019	En cours d'examen
Cabo Verde	Gouvernement	0,2	6 mois	Services de conseil au Gouvernement sur la création d'obligations climatiques vertes	2019	En cours ^b
Guinée équatoriale	Gouvernement	À déterminer	À déterminer	Assistance technique remboursable opérationnelle pour la conception d'un projet d'investissement	2019	En cours d'examen

^a "En cours d'exécution" signifie qu'une mesure a été prise pour lancer la mise en œuvre effective des activités d'assistance technique remboursable.

^b "En cours" signifie qu'un jalon officiel a été franchi: le FIDA a reçu une lettre de demande du gouvernement, un contrat a été signé ou un autre engagement a été pris officiellement.

Renforcer la concentration, la flexibilité et l'agilité des opérations

89. Afin d'agir encore mieux et de manière plus avisée, comme prévu dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, le FIDA a élaboré en 2016 le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, qui constitue le principe structurant du nouveau modèle opérationnel du FIDA. Cette initiative a ouvert la voie aux évolutions suivantes: i) une institution qui se concentre davantage sur les résultats tout au long du cycle du projet; ii) une attention accrue portée à l'autoévaluation; iii) l'engagement de renforcer le suivi-évaluation (S&E) dans le secteur rural plus généralement; iv) une gestion du portefeuille plus axée sur les données factuelles; v) des liens plus étroits entre le S&E des projets et les rapports sur les résultats institutionnels. Suite à l'adoption de ce cadre, le FIDA a lancé des activités pendant FIDA10. Durant FIDA11, le Fonds a consolidé une série d'engagements spécifiques liés au modèle opérationnel de FIDA11 qui vont accentuer l'efficacité du programme de travail au service du développement pendant la totalité du cycle des projets.

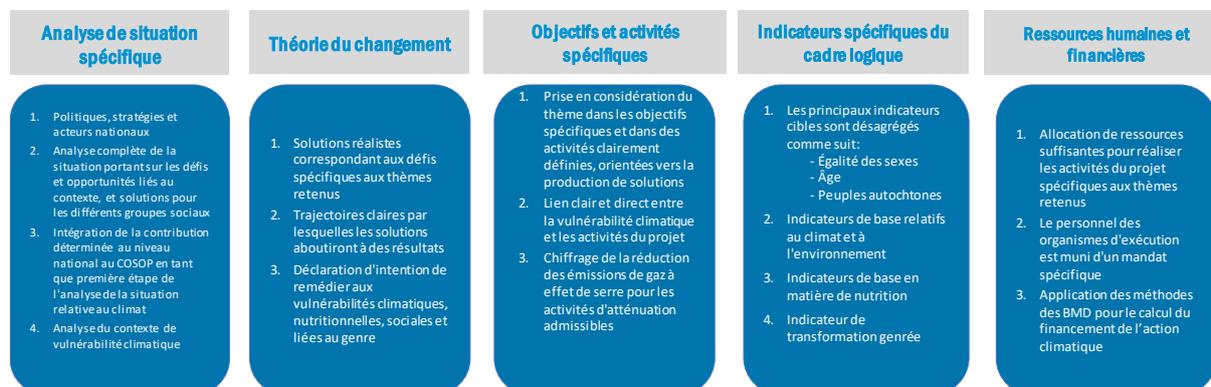
90. **Concevoir des projets agiles, réalisables et de haute qualité.** À partir de l'expérience acquise par le FIDA dans la conception de projets de bonne qualité, un nouveau processus de conception, assorti de responsabilités interdépartementales, a été mis en place conformément à l'engagement pris pour FIDA11. Le but était de fluidifier le processus d'examen des opérations, d'accroître la flexibilité pour traiter de façon accélérée les cas de conception fondés sur des données concrètes et les projets à faible risque. Cela supposait d'apporter une série de changements majeurs à la conception des projets. En premier lieu, le FIDA a déplacé la responsabilité de la conception des projets, qui ne repose plus sur une seule personne, afin d'encourager une culture de coresponsabilité entre les divisions techniques et des programmes, qui travaillent dorénavant ensemble en tant qu'équipe de conception de projet. Ensuite, une approche fondée sur le risque a été adoptée; celle-ci s'accompagne d'exigences différentes sur le plan de la conception et de l'examen selon qu'il s'agit de projets à haut risque, nécessitant une attention plus soutenue de la part de l'institution (catégorie 1), d'opérations ordinaires (catégorie 2) ou d'opérations qui peuvent être accélérées, comme des financements additionnels (catégorie 3). Enfin, le processus d'examen a été rationalisé de sorte que les équipes de projet reçoivent un retour d'information stratégique de haut niveau sur leurs projets, résumé dans une matrice d'évaluation de l'efficacité en matière de développement inspirée du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement.
91. Tous les investissements réalisés au cours de FIDA11 auront entièrement produit leur impact à l'achèvement du Programme 2030²¹. Il s'agit là d'une opportunité qui s'accompagne cependant d'une grande responsabilité, à savoir s'assurer que la qualité est au cœur d'un vaste programme de prêts et dons qui reflète pleinement les priorités du Fonds et qui tient compte des ODD et des thèmes transversaux dès le stade de la conception. Par conséquent, outre l'efficacité de la réalisation, la direction surveille activement la qualité de la conception et en rendra compte dans le RIDE 2020.
92. **Intégrer systématiquement les questions de nutrition, de genre et de climat ainsi que la situation des jeunes dès le stade de la conception pour un impact transformateur.** Le FIDA s'est engagé à ce que tous les investissements effectués durant FIDA11 intègrent suffisamment les questions relatives aux changements climatiques, à l'égalité des sexes et à la nutrition ainsi que la situation des jeunes. Bien que ces thèmes ne soient pas nouveaux, la méthode suivie pour les intégrer a évolué vers plus de précision.
93. Pour la première fois en 2019, le Fonds a systématiquement et rigoureusement vérifié la contribution de tous les nouveaux projets aux thèmes transversaux retenus par le FIDA. Cette procédure de validation est effectuée de façon centralisée pour tous les nouveaux projets au stade de la conception afin d'en garantir la cohérence, la qualité et la transparence. L'adoption des méthodes des banques multilatérales de développement (BMD) relatives au suivi du financement de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets aux fins de la production d'estimations relatives au financement de l'action climatique a reposé sur les procédures existantes, mais aussi sur l'établissement de nouvelles procédures si nécessaire. Pour la conception des projets axés sur l'égalité des sexes, la nutrition et les jeunes, des critères d'admissibilité ont été définis pour permettre de filtrer les projets.
94. Le FIDA a mis en place un système interdépartemental destiné à vérifier que les projets en cours de conception répondaient bien aux critères relatifs aux thèmes transversaux. Les équipes de conception des projets veillent à s'assurer que l'inclusion sociale ainsi que les changements climatiques et environnementaux sont

²¹ Comme indiqué dans le document "Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle" (IFAD11/2/R.3).

des thèmes pleinement intégrés à la logique de chaque projet (voir le graphique 6 ci-après).

Figure 6

Inclusion sociale, environnement et climat dans les projets de FIDA11



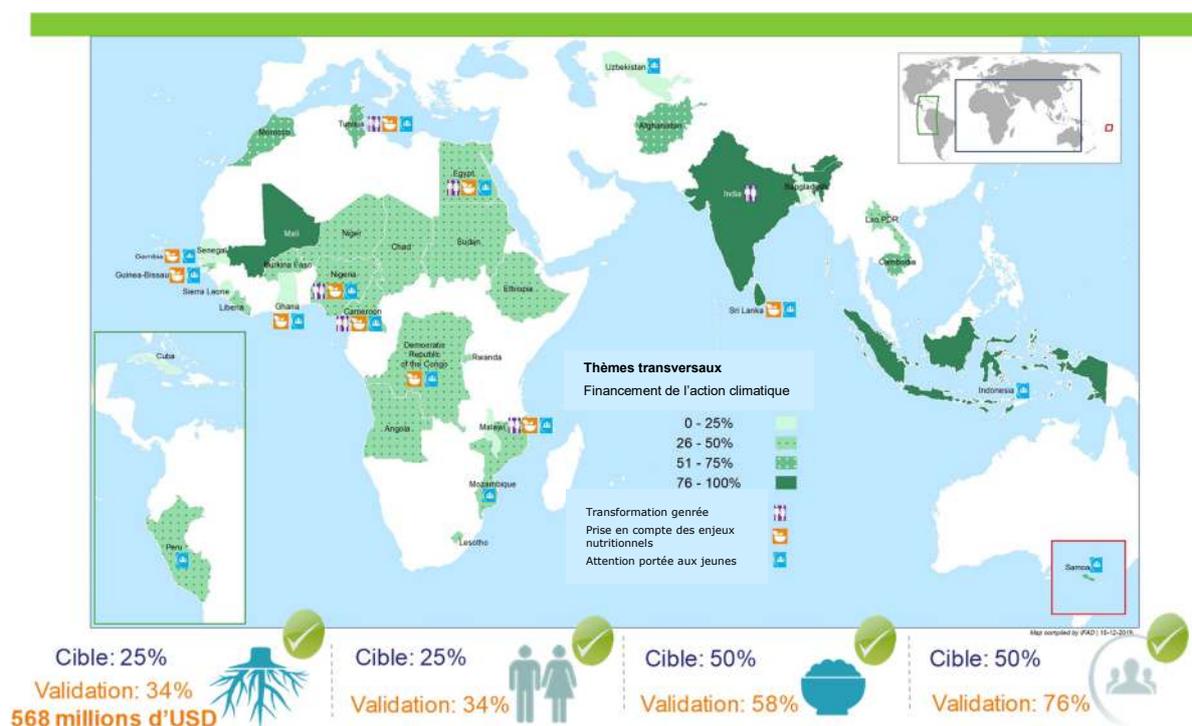
95. Au stade de l'approbation des projets en 2019, les validations relatives aux thèmes transversaux montrent que les cibles fixées à la conception en matière de financement de l'action climatique, d'égalité des sexes, d'attention portée aux jeunes et de nutrition ont été dépassées:

- 568 millions d'USD de financements climatiques ont été validés, soit l'équivalent de 34% des financements accordés par le FIDA en 2019;
- 32% des projets ont été validés comme induisant une transformation des rapports femmes-hommes;
- 61% des projets ont été validés comme étant axés sur la nutrition;
- 82% des projets ont été validés comme étant axés sur la situation des jeunes.

96. Cela signifie que davantage de projets ont été conçus de manière à produire une transformation des relations entre femmes et hommes, à accorder une attention aux besoins et aux opportunités des jeunes, et à intégrer des moyens d'améliorer les résultats nutritionnels. Par ailleurs, même si la cible fixée, en valeur, pour les financements climatiques sur FIDA11 (875 millions d'USD) n'est pas encore atteinte, la part en pourcentage des financements accordés par le FIDA en faveur de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets est orientée à la hausse, et le volume des financements climatiques pour FIDA11 paraît déjà, dans l'ensemble, prometteur. Ces données sont fondées uniquement sur les approbations de 2019, et la direction compte bien que, avec l'attention et les ressources désormais consacrée à ces sujets, les cibles relatives à tous les thèmes transversaux à la conception seront atteintes, voire dépassées, sur l'ensemble de la période couverte par FIDA11 (voir l'annexe I).

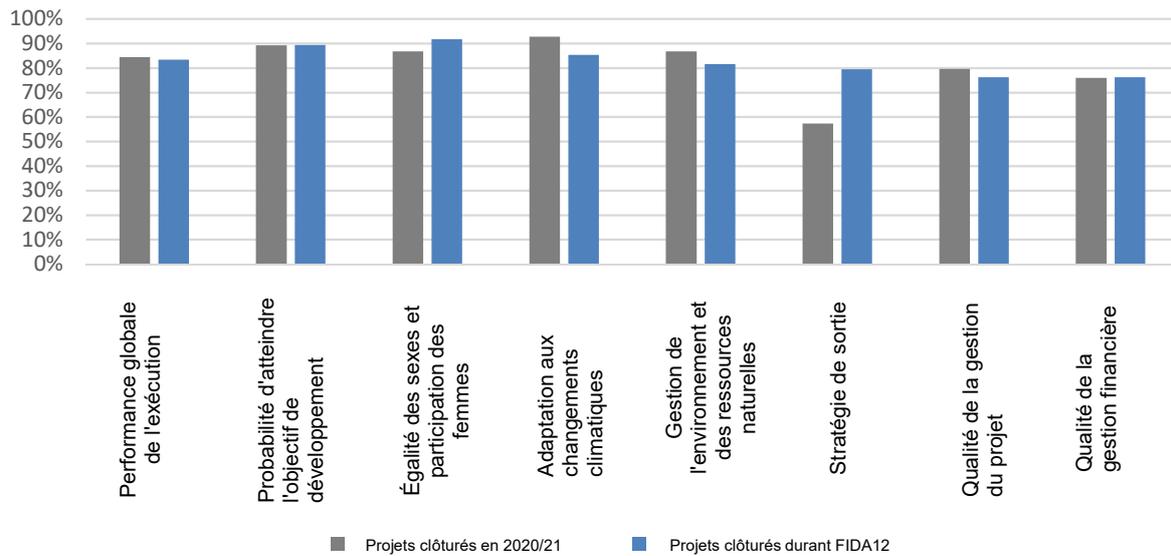
Figure 7

Intégrer, dès la conception des projets, les thématiques de l'égalité des sexes, de la nutrition, du financement de l'action climatique et de la situation des jeunes



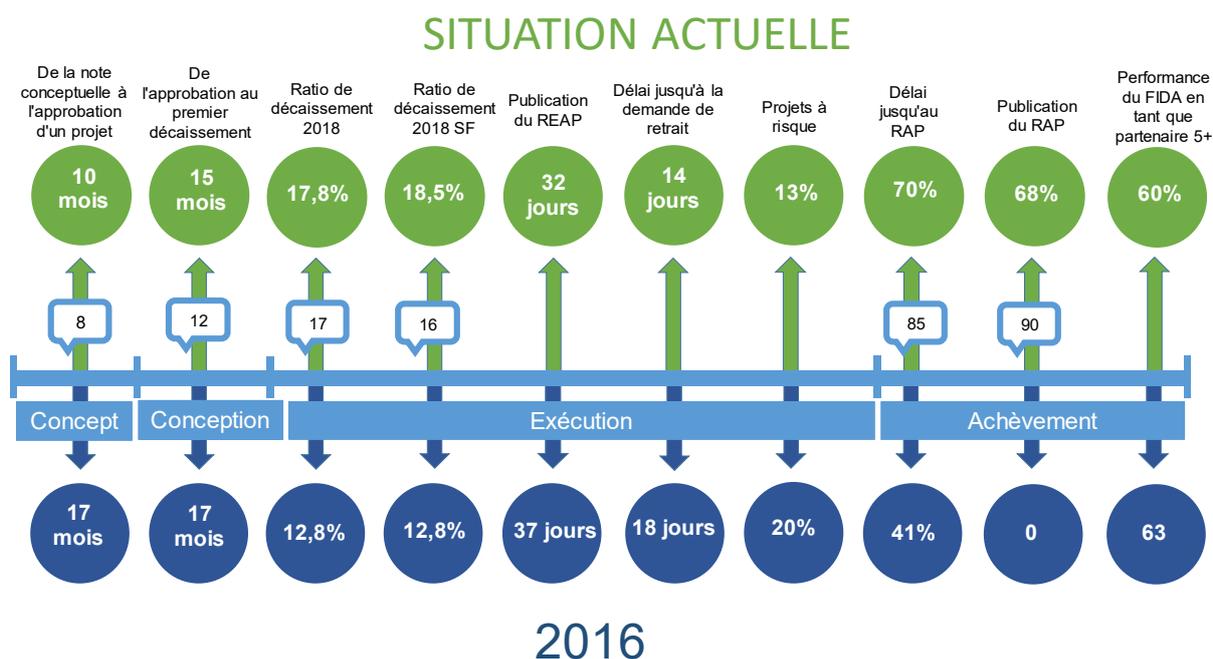
97. **Une gestion adaptative du portefeuille et un appui actif à l'exécution.** Le FIDA gère actuellement 186 projets qui sont actifs (décaissement entamé ou projet en cours d'exécution). Avec les nouvelles approbations de 2019 et la réalisation prévue du reste du programme de prêts et dons pour 2020 et 2021, le volume du portefeuille en cours devrait connaître une expansion significative au cours des prochaines années. Le portefeuille actif comprend actuellement des projets dont l'approbation remonte à FIDA8, mais aussi des approbations durant FIDA10 et, ces prochaines années, les projets approuvés durant FIDA11.
98. Une transition importante s'est opérée au fil des années dans l'approche du FIDA, consistant à mettre beaucoup plus l'accent sur une mesure de la réussite à l'aune des résultats obtenus. En 2019, le FIDA a réalisé une grosse fraction de son programme de prêts et dons. Il reste cependant beaucoup à faire sur le lancement et l'exécution de ces projets, puisque c'est la santé du portefeuille en cours qui déterminera les résultats que les projets du FIDA produiront en fin de compte, à leur achèvement, ainsi que leur contribution aux ODD.
99. Bien que les projets financés par le FIDA soient mis en œuvre par les administrations nationales, le FIDA a un rôle essentiel à jouer en tant que partenaire assurant la supervision et l'appui à l'exécution. D'après les scores attribués lors des missions de supervision du FIDA, les projets qui devraient s'achever d'ici à la fin de la période couverte par FIDA11 (2020-2021) et durant FIDA12 sont actuellement en bonne voie pour atteindre les objectifs. Il reste toutefois très difficile de continuer à réaliser des projets de haute qualité, d'autant plus que les projets sont plus importants et davantage concentrés dans des pays en situation de fragilité ou dotés d'institutions défaillantes. De plus, le FIDA pourrait faire davantage pour travailler avec les administrations à la durabilité des résultats au-delà de l'achèvement des projets en renforçant les stratégies de sortie, surtout pour les projets qui seront clôturés en 2020 et 2021, comme indiqué au graphique 8 ci-après.

Figure 8
Performance des projets en cours au regard des scores de supervision



100. **Renforcer l'appui à l'exécution dès le départ.** Le FIDA évalue sa propre performance et l'appui apporté durant la vie d'un projet à l'aide d'une série d'indicateurs et de paramètres de performance. D'importants progrès ont été réalisés en matière de gestion du portefeuille sur la période couverte par FIDA10, comme le montre le graphique 9 ci-après.
101. Il reste néanmoins des défis à relever. De nouvelles mesures s'imposent pour atteindre les cibles de FIDA11 d'ici à fin 2021, en particulier pour ce qui concerne le lancement des projets: les retards dans la mise en œuvre doivent être encore réduits. En effet, ces retards nuisent à l'efficacité des projets en raccourcissant la phase de mise en œuvre proprement dite; de ce fait, les projets ne sont pas en mesure de réaliser les activités selon le calendrier prévu. La viabilité des résultats du projet à long terme en souffre aussi, car les activités qui nécessitent une plus longue période de gestation doivent alors se dérouler selon un calendrier plus serré.

Figure 9
Gros plan sur la gestion du portefeuille: 2016 par rapport à 2019²²



102. Conformément aux engagements pris pour FIDA11, le FIDA travaille sur trois domaines d'action clés pour intensifier l'appui au démarrage et à l'exécution: réfléchir aux instruments d'appui au démarrage, préparer un plan d'action en matière de décaissement et approuver une politique de restructuration. Premièrement, le FIDA s'est engagé non seulement à concevoir des projets plus réalistes et réalisables, mais aussi à offrir un appui supplémentaire au lancement des projets, dans les pays partenaires dont les capacités d'exécution sont défaillantes. Approuvés par le Conseil d'administration en 2018 (EB 2018/125/R.38), les instruments de démarrage plus rapide de l'exécution des projets (FIPS), un engagement de FIDA11, sont désormais appliqués. À l'aide des financements du dispositif FIPS, les projets peuvent entreprendre certaines activités préparatoires comme des études de référence, le recrutement du personnel de l'unité de gestion du projet, ou encore des études sur les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC).

Encadré 9

Instruments ciblant les pays en situation de fragilité

Des instruments tels que le nouveau dispositif FIPS sont destinés à tous les pays où il existe des retards au démarrage, y compris ceux qui présentent des situations de fragilité. Sur le premier groupe de cinq pays ayant bénéficié de ce dispositif en 2019, trois sont des pays en situation de fragilité: la Gambie, la Guinée-Bissau et le Niger. La direction suit de près les effets du dispositif FIPS sur l'avancement de la mise en œuvre dans ces pays.

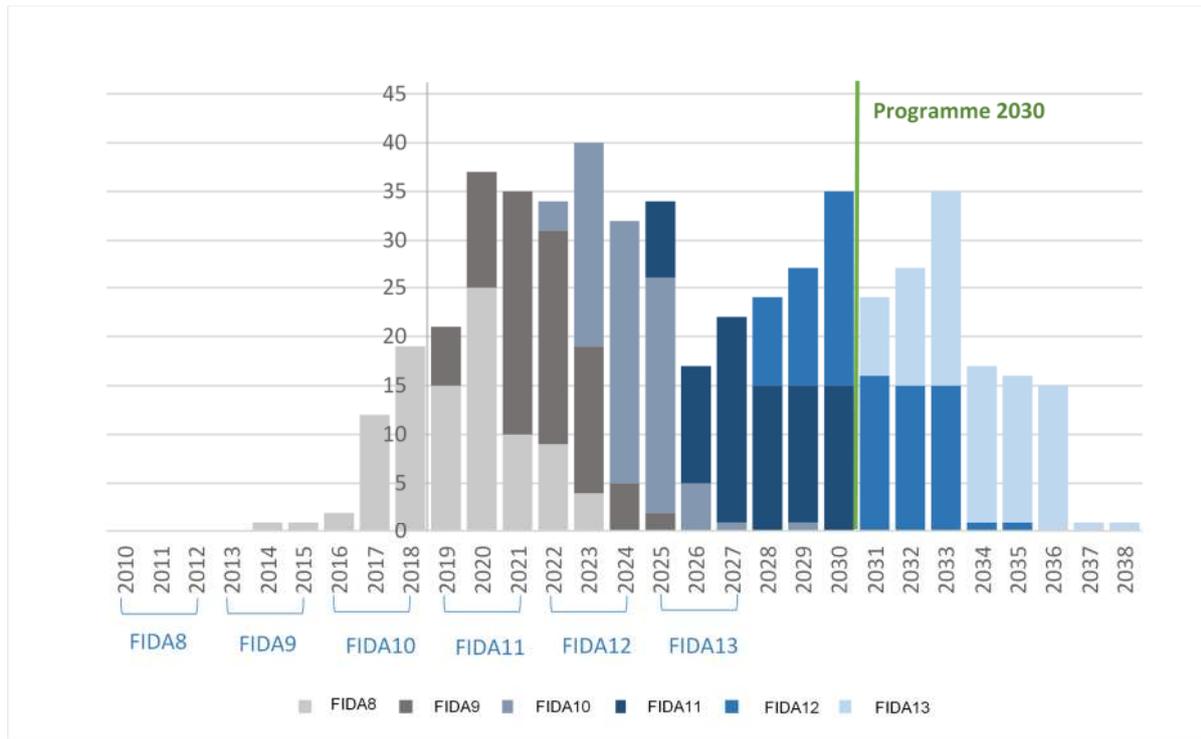
103. Ensuite, le FIDA s'est engagé à mettre en œuvre son plan d'action en matière de décaissement. C'est en effet un autre domaine dans lequel, d'après les évaluations du FIDA et du MOPAN, la performance a laissé à désirer par le passé. Ce plan vise, grâce à un enchaînement d'activités, à améliorer la performance en matière de décaissement et le ratio global de décaissement à l'échelle de l'institution. Sous l'effet de ces activités, le ratio de décaissement s'est élevé à 17,8% à la fin de FIDA10, contre 12,8% en 2016. Par ailleurs, la direction a intensifié l'attention portée à la passation des marchés, en créant et pourvoyant des postes régionaux de responsable de la passation des marchés, ainsi que celui de conseiller principal

²² À la fin d'octobre 2019 sauf indication contraire. À la fin de 2019, la divulgation des RAP avait progressé de 73%.

en matière de passation des marchés au sein de la Division des politiques et des résultats opérationnels (OPR). Cette attention accordée à la passation des marchés a également contribué à améliorer le ratio de décaissement et à réduire les délais de traitement des demandes de retrait, qui ont été ramenés à 14 jours, contre 18 jours en 2016.

104. Enfin, le FIDA a préparé une politique de restructuration des projets, qui vise à offrir aux équipes de pays un éventail de solutions pour gérer de manière dynamique les projets dont il est peu probable qu'ils atteignent leurs objectifs de développement. Comme le note le RIDE 2019, en l'absence d'une telle politique, les projets qui se clôturent sur une qualité insuffisante des résultats à l'achèvement sont généralement des projets qui avaient été signalés comme posant des problèmes à un moment ou à un autre de leur cycle de vie. La direction s'est engagée à tenir le Conseil d'administration informé des opérations de restructuration menées chaque année.
105. L'impact de ces réformes et l'attention portée par le FIDA à la qualité de la conception se traduisent déjà par des résultats sous forme d'amélioration des indicateurs de performance pour les projets nouvellement conçus. Par exemple, le délai qui s'écoule entre la mise en route et le premier décaissement s'est raccourci, passant de 12,5 mois en 2016 à 8,1 mois en 2019. Ce progrès reflète le fait que les projets sont de plus en plus simples et aisément réalisables. Il est toutefois important de noter que le plein impact de ces progrès sur l'efficacité et la durabilité des projets, deux dimensions évaluées à l'achèvement, ne se manifesteront qu'au cours des cycles de reconstitution à venir, lorsque ces projets viendront à maturité.
106. **Boucler la boucle: évaluation de la performance à l'achèvement.** Compte tenu du délai naturel qui s'écoule entre la conception d'un projet et sa clôture (les projets durent en moyenne six ans, une durée qui a raccourci au fil du temps), les scores et les évaluations d'impact enregistrés au cours du cycle de FIDA11 concernent les projets conçus lors de cycles de reconstitution antérieurs. De même, l'impact et la performance des projets conçus durant FIDA10 et FIDA11 ne feront l'objet de rapports que lors de FIDA12 au plus tôt.

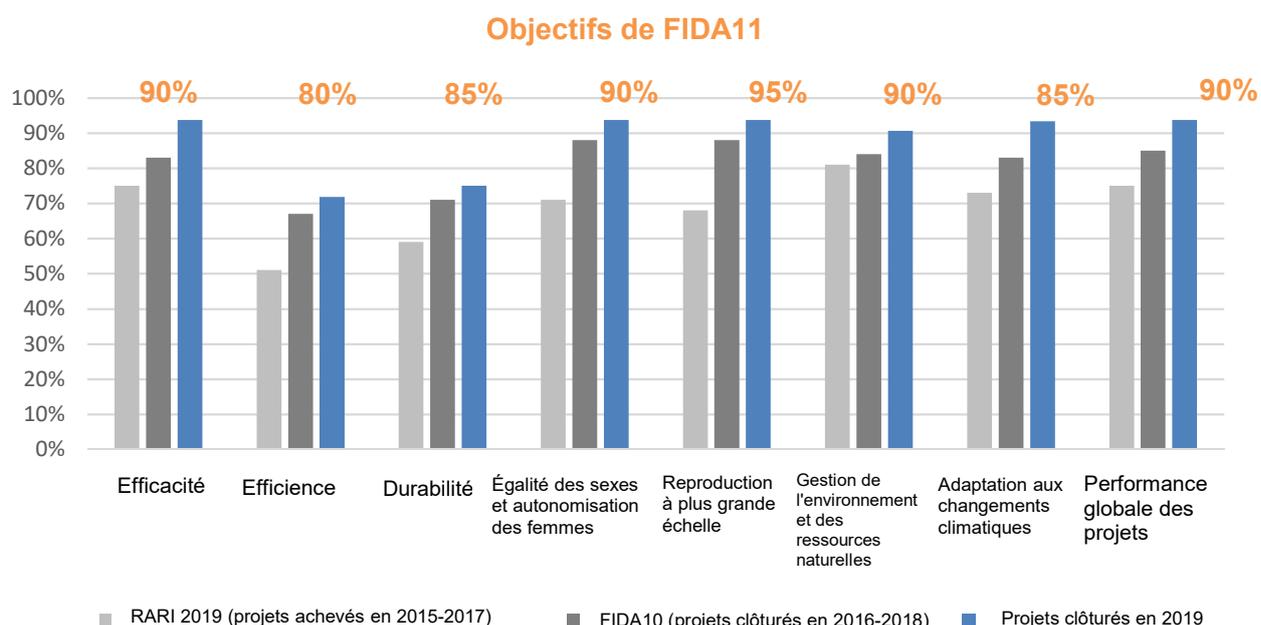
Figure 10
Projets faisant l'objet d'un rapport d'achèvement, par cycle de reconstitution (à l'approbation), FIDA8-FIDA13



107. Le RARI 2019 a évalué un ensemble de 57 projets achevés entre 2015 et 2017, dont la plupart avaient été conçus durant FIDA7 (2007-2009), voire avant. Le rapport a mis en évidence une performance insuffisante en matière d'efficacité et de durabilité. Étant donné que l'écart entre les scores attribués par IOE et par la direction ne cesse de se réduire (un tiers de point de pourcentage actuellement), et que, d'après IOE, la qualité des RAP s'améliore, il est à prévoir que les projets achevés plus récemment, qui seront étudiés dans les éditions futures du RARI, feront état d'une amélioration de la performance à la hauteur des autoévaluations du FIDA. Néanmoins, la direction a pris bonne note des évaluations d'IOE et des déterminants de la performance en matière d'efficacité et de durabilité, et elle s'emploie à les améliorer grâce à une série de réformes et d'initiatives.

Figure 11

Comparaison de la performance des projets clôturés en 2019 par rapport aux projets clôturés durant FIDA10 et aux résultats du RARI (clôtures 2015-2017)



108. **Rapports d'achèvement de projet.** Pour évaluer la performance des projets à leur achèvement, le FIDA applique la méthode d'évaluation préconisée par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Cette approche est harmonisée avec celle utilisée par IOE. Ces évaluations à l'achèvement fondées sur des notes offrent une indication de la performance telle que mesurée par des critères d'évaluation: efficacité, efficience, durabilité, pertinence et impact sur la pauvreté rurale. Le FIDA utilise aussi d'autres critères tels que la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, l'adaptation aux changements climatiques et l'égalité des sexes. Si ces évaluations fondées sur des scores donnent une indication robuste de la performance d'un projet sur sa durée de vie, elles n'en quantifient pas pleinement les résultats, les produits, les effets directs et l'impact.
109. D'autres organisations notent moins de critères à l'achèvement. La Banque mondiale, par exemple, n'en note que trois: obtention de résultats en matière de développement, performance au regard de la Banque mondiale (qualité à la conception et qualité de l'appui à la supervision, entre autres) et performance de l'emprunteur. Du fait que les évaluations fondées sur des notes concernent la performance, ces indicateurs apparaissent dans la partie performance et non dans la partie résultats du cadre de mesure des résultats de la Banque mondiale. Cette méthode simplifiée d'évaluation de la performance à l'achèvement permet non seulement une réflexion plus approfondie sur la performance proprement dite, mais génère en outre des enseignements plus clairs sur les lacunes et les zones d'amélioration possible. La direction travaillera avec IOE, à l'occasion de la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs, à simplifier les RAP du FIDA afin d'optimiser l'apprentissage.
110. Compte tenu du déploiement du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et de la détermination croissante du FIDA à quantifier l'impact, les résultats, les effets directs et les produits de ses opérations, le Fonds peut maintenant réduire son recours aux évaluations fondées sur des notes à l'achèvement et utiliser des indicateurs de base agrégés relatifs aux effets directs. Pour FIDA11, le Fonds a déjà abandonné le recours à une évaluation fondée sur des notes pour ce qui est de l'impact sur la pauvreté rurale, et décidé de rendre compte de l'impact sous forme quantifiée, à l'aide d'évaluations d'impact. En outre, le FIDA achève actuellement la mise au point d'une méthode de réalisation

d'enquêtes sur les effets directs, qui s'appliquerait à l'ensemble du portefeuille. Cette standardisation de la méthode d'évaluation des effets directs et son harmonisation avec la méthode d'évaluation de l'impact renforceront encore, à partir de FIDA11, la robustesse des résultats communiqués sur les effets directs en regard des indicateurs de base.

Mobiliser et exploiter les savoirs au bénéfice de l'apprentissage au sein de l'organisation

111. Un effet important de la théorie du changement, inscrite dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, a été de renforcer l'apprentissage au sein de l'organisation afin de prendre des décisions davantage fondées sur des données factuelles. La conclusion a été que le Fonds se devait de devenir plus dynamique pour passer de la création de savoirs à la documentation des savoirs et à l'utilisation des savoirs. Une nouvelle Stratégie en matière de gestion des savoirs, et le plan d'action y afférent, a été approuvée par le Conseil d'administration à sa cent vingt-sixième session (EB 2019/126/R.2/Rev.1). Une solide stratégie de gestion des savoirs, doublée d'un plan d'action fondé sur les résultats, est ainsi devenue de plus en plus pertinente dans une structure décentralisée où il est nécessaire de connecter au niveau mondial les savoirs territorialisés.
112. Les savoirs générés par le FIDA sont utiles à trois égards: i) pour mieux gérer la performance, en utilisant les savoirs pour une prise de décision opérationnelle fondée sur des données factuelles et la correction des trajectoires; ii) pour approfondir les savoirs de l'organisation, mieux comprendre les sujets liés au développement rural et partager ces savoirs à l'extérieur de l'organisation; iii) au niveau de l'action publique mondiale, pour générer des savoirs thématiques éclairant le débat mondial dans des domaines qui sont au cœur du mandat du FIDA et exigent une attention au niveau mondial. La stratégie de gestion des savoirs et son plan d'action apportent un appui à ces trois domaines. Il existe toutefois une marge pour que l'organisation utilise mieux ces enseignements et les intègre plus systématiquement. La stratégie et le plan d'action favoriseront l'exploitation des savoirs et suivront de près ce processus à l'aide de divers indicateurs décrits dans le cadre de mesure des résultats.
113. Au niveau des projets, le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) permet de bien documenter les enseignements tirés des opérations et de les diffuser aisément pour éclairer la conception de nouveaux projets. De plus, les nouveaux modèles de rapports opérationnels contiennent des sections sur les enseignements tirés, de façon à ce que ces enseignements soient bien intégrés. Par ailleurs, le FIDA dispose d'une grande quantité de savoirs implicites parmi son personnel, et la stratégie de gestion des savoirs insiste sur la nécessité d'y faire appel. Le partage d'expériences fait désormais partie de l'Académie des opérations du FIDA ainsi que d'autres retraites opérationnelles à l'échelle régionale ou mondiale, qui offrent l'occasion au personnel d'interagir et d'apprendre.

Encadré 10

Le partage de savoirs et d'expériences entre les pays du Sud grâce au Portail des solutions rurales

Le Portail des solutions rurales du FIDA a pour but de recueillir et de porter à plus grande échelle des solutions novatrices et avérées pour une transformation améliorée du monde rural. Le Portail héberge actuellement 44 solutions portant sur une grande diversité de thèmes en rapport avec les activités du FIDA. Il est assorti d'un cadre de résultats avec des indicateurs et des cibles clairs, qui permettra au FIDA de suivre et d'évaluer plus systématiquement les résultats du Portail, et d'en rendre compte. Des efforts supplémentaires seront déployés pour promouvoir l'adoption des solutions présentées sur le Portail, afin que son potentiel et ses objectifs se réalisent pleinement. À cette fin, le Portail sera alimenté avec de nouvelles solutions émanant du FIDA et d'autres partenaires de développement, afin que les solutions disponibles sur le Portail contribuent suffisamment à l'élaboration des nouveaux COSOP ainsi que des projets et dons financés par le FIDA.

114. **Tirer des enseignements de l'évaluation indépendante.** Une solide fonction d'évaluation indépendante est vitale pour la crédibilité, la transparence et l'apprentissage d'une organisation. Dans le cas du FIDA, les recommandations

formulées par IOE au fil des années ont nourri les projets et les stratégies de pays, ainsi que les politiques, les stratégies et les évolutions de l'institution. De plus, la fonction d'évaluation du FIDA a fait l'objet d'un important examen externe par les pairs afin qu'elle soit prête à s'adapter à l'évolution des besoins et du contexte. Cet examen a notamment pointé, parmi les domaines nécessitant un renforcement, la dimension d'apprentissage de l'évaluation. La direction et IOE ont travaillé ensemble à la mise au point d'un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations de l'examen par les pairs, dont un résultat important sera une nouvelle politique de l'évaluation, élaborée pour la première fois conjointement par la direction et IOE. La mise en œuvre de ces recommandations sera largement centrée sur la dimension d'apprentissage des évaluations, de façon à ce que les évaluations et les enseignements tirés soient pertinents, à jour et facilement accessibles aux équipes.

D. Transformer les ressources: adopter une culture des résultats et de l'innovation



En résumé: Un vaste et important programme de réforme interne a été mené à bien dans la continuité de la décentralisation. Pour appuyer les réformes, des améliorations pointues ont été apportées aux systèmes. Le processus de réforme a permis de mettre au jour des lacunes au sein de l'institution, qui concernent aussi bien le modèle des pôles que le niveau de compétences et capacités dont a besoin le Fonds pour concrétiser les ambitions futures de FIDA 2.0. Les prochaines étapes de la réforme et de l'alignement de l'institution devront s'appuyer sur les différentes évaluations et études en cours, en particulier sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du modèle opérationnel de FIDA11.

Progrès au regard des engagements de FIDA11: 70% des engagements pris au titre de FIDA11 honorés (9 mesures); 1 en réparation, 3 en cours.

Progrès accomplis au regard des indicateurs du CGR et autres réalisations

- Décentralisation: augmentation du pourcentage d'effectifs décentralisés de 15% à 30%. Intensification de la collaboration entre départements grâce au principe de maîtrise conjointe des équipes d'exécution des projets
- Introduction progressive d'un nouveau processus budgétaire ascendant et axé sur les résultats
- Systèmes informatiques et connectivité renforcés. Portail clients du FIDA (ICP) introduit dans 63% des projets. SGRO déployé à 100%. Tableaux de bord élaborés
- Investissements dans les actions externes de renforcement des capacités au niveau national dans les domaines de la gestion financière, de la passation des marchés et du S&E, grâce à plus de 14 millions d'USD consentis sous forme de dons
- Progrès considérables dans la mise en place d'un plan d'action pour la transparence. Augmentation du pourcentage de RAP publiés, passant de 0% à 73% en 2019. Tableaux de bord externes mis en place
- Capacités accrues des effectifs grâce au mode de fonctionnement décentralisé de l'Académie des opérations et aux premières journées de réflexion centralisées consacrées aux opérations (niveau mondial)

Priorités et défis à venir

- Affiner le modèle des pôles et instiller une culture de collaboration interdépartementale afin d'éviter la compartimentation du travail entre le siège et les pôles
- Renforcer les capacités et les compétences des effectifs
- Maintenir le cap sur le renforcement de l'architecture institutionnelle en ce qui concerne le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles
- Inscrire les principes de la gestion du changement et des enseignements comportementaux dans la mise en œuvre des réformes
- Promouvoir la mise en place d'une culture de l'innovation en encourageant la prise de risque tout en introduisant au sein de l'institution un solide cadre de gestion des risques au service de la reproduction à plus grande échelle

115. Les trois premiers piliers du modèle opérationnel – mobilisation des ressources, allocation des ressources et utilisation des ressources – visaient à changer la façon dont le FIDA œuvre au service du développement; il s'agissait d'apporter les ajustements nécessaires au niveau des politiques, des procédures et des systèmes

afin de permettre à l'institution de concrétiser des ambitions plus fortes. Le dernier pilier du modèle opérationnel – transformation des ressources – est axé sur l'évolution des cultures et des comportements au sein de l'institution et parmi les parties prenantes. Pour atteindre cet objectif, il faut que les mentalités, les habitudes et les relations changent, chose qui n'est possible qu'en intégrant la gestion du changement aux processus de réforme et en laissant le temps faire son œuvre. Cinq grands axes de réforme contribuent à cette évolution: la décentralisation, le renforcement des capacités (tant internes qu'externes), la transparence, l'innovation et l'optimisation de la plateforme de services du FIDA.

Encadré 11

Déplacer le curseur des politiques et systèmes vers les capacités et la culture: changer les comportements et les cultures

Les 50 mesures contrôlables prévues au titre des engagements de FIDA11 traduisent la volonté des Membres de voir s'opérer un changement majeur dans les politiques, les cadres et les stratégies, sur fond d'amélioration des systèmes, des instruments et des méthodes d'établissement de rapports, afin de concrétiser la théorie du changement du cycle en cours. Parmi ces engagements, seul un nombre très restreint concerne directement l'évolution des capacités du personnel et de la culture organisationnelle, pourtant nécessaire à une application effective des stratégies ou des systèmes améliorés.

Et les raisons à cela sont légitimes: il est à la fois plus aisé et rapide de mettre en œuvre des politiques et systèmes et d'en quantifier le déploiement que de mesurer ou d'introduire un changement touchant aux capacités et à la culture d'une institution. Si une organisation peut agir avec détermination pour changer ses modalités opérationnelles (ses politiques et ses systèmes), il faut du temps pour que les capacités et la culture de l'organisation évoluent de manière cohérente, même s'il est vrai que changer la façon dont les personnes doivent *faire* leur travail peut les amener à revoir la façon dont elles *pensent* leur travail.

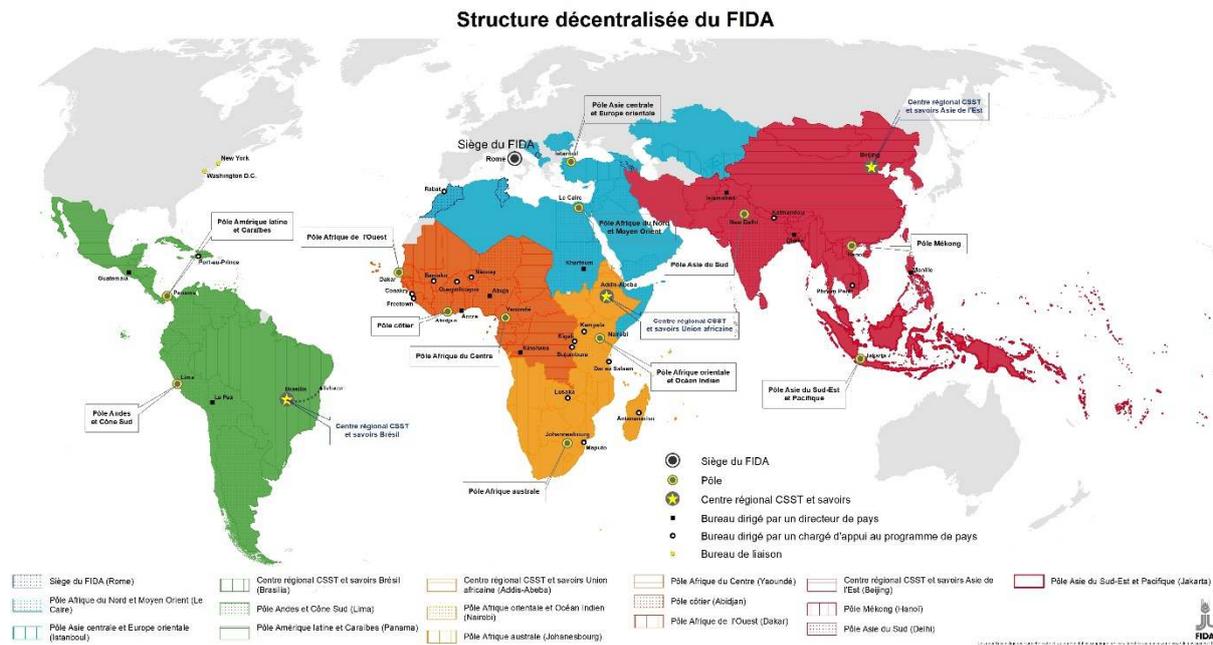
Diverses études menées sur l'introduction de nouvelles modalités de travail dans des organisations telles que la Banque mondiale ont montré que, même là où le changement est soutenu au plus haut niveau par la direction, où des responsables ont été spécialement désignés pour conduire le changement et où des équipes spéciales ont été nommées pour structurer le processus, il est probable que les changements demeureront superficiels ou que leur mise en œuvre sera réduite dès lors que le personnel n'est pas d'accord sur les avantages qu'il y a à en retirer ou que les capacités sont limitées.

Dans le contexte de FIDA11, la majorité des mesures contrôlables (30 sur 50) appellent à la mise en place de nouveaux plans, stratégies ou politiques régissant les modalités de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources du FIDA. Treize autres mesures visent à renforcer les systèmes et instruments utilisés pour la communication de l'information. Seules six mesures cherchent à induire un changement culturel (par exemple, avec la mise en place de cadres ou d'approches), et seule une mesure est axée sur les capacités, encore qu'elle vise les équipes des projets et non le personnel du FIDA.

Travailler au plus près de ceux que le FIDA est appelé à servir grâce à un modèle décentralisé

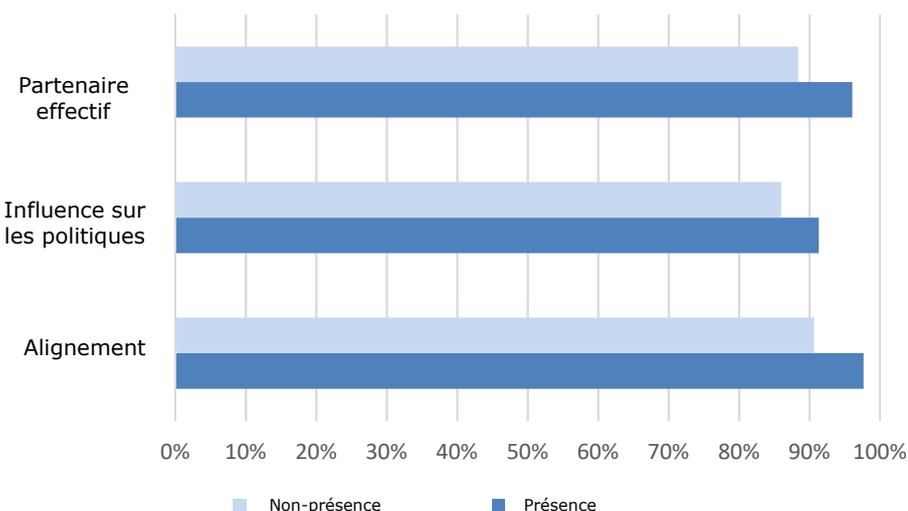
116. La décentralisation et le réalignement organisationnel sont au cœur du programme de réforme interne engagé au titre de FIDA10. Pendant la période couverte par FIDA10, le Fonds a consolidé les efforts de décentralisation menés antérieurement et élaboré un modèle de pôles regroupant l'ensemble du personnel opérationnel décentralisé ainsi que la plupart des membres du personnel technique décentralisé (voir la figure 12 ci-dessous). Par conséquent, le pourcentage de postes sur le terrain est passé de 15% durant FIDA10 à 30% aujourd'hui, la cible à la clôture de FIDA11 étant fixée à 33%. L'augmentation des effectifs affectés aux pôles s'est aussi accompagnée d'une diversification des rôles dévolus aux équipes y travaillant: les équipes de pays comptent désormais des spécialistes techniques de l'environnement, du climat et de l'inclusion sociale, et de la gestion financière. Le Fonds a ainsi encouragé la mise en place d'une culture de la collaboration interdépartementale pour l'exécution et la mise en œuvre des projets.

Figure 12
Carte de la structure décentralisée du FIDA



117. La décentralisation a favorisé l'établissement de partenariats tant avec les pouvoirs publics qu'avec d'autres partenaires de développement, comme l'attestent l'amélioration des ratios de cofinancement, une participation rapprochée et plus régulière à l'élaboration des politiques et une visibilité accrue. Dans l'enquête menée auprès des clients en 2019, les partenaires ont attribué au FIDA une note supérieure dans des domaines clés tels que les partenariats, la participation à l'élaboration des politiques et l'alignement sur les priorités nationales dans les pays où le Fonds est matériellement présent; une situation qui contraste avec le RARI, qui faisait état d'une dégradation de la performance du FIDA en tant que partenaire.

Figure 13
Résultats de l'enquête menée auprès des clients en 2019 – comparaison entre présence et non-présence dans les pays



118. Cette évolution du modèle opérationnel du FIDA a aussi modifié sa culture et sa

démarche d'intervention. Pour décentraliser l'institution, il fallait d'abord renforcer le siège et s'assurer qu'il serait bien en mesure de soutenir la nouvelle structure. C'est dans ce contexte et conformément au Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement qu'a été créée OPR au sein du Département de la gestion des programmes (PMD). Cela a permis de renforcer la culture et le souci du résultat puisqu'une division ad hoc fait désormais le trait d'union entre l'institutionnel et l'opérationnel.

119. Si la décentralisation est un élément charnière du programme de réforme, pour maximiser la contribution du FIDA au Programme 2030, elle doit s'accompagner d'une délégation appropriée des pouvoirs et d'un cadre de responsabilité. Au cours de la première année de la période couverte par FIDA11, le FIDA a mis en œuvre les aspects logistiques et structurels de la décentralisation et introduit le cadre de délégation des pouvoirs qui l'accompagne: 100% des projets d'investissement sont gérés par les bureaux de pays ou les pôles du FIDA, et la gestion des budgets de supervision est désormais décentralisée à 70%. À travers ce cadre, la direction s'est assurée en amont que les contrôles et contre-pouvoirs nécessaires à la délégation des pouvoirs étaient bien en place.
120. La décentralisation a apporté un premier lot de défis sur le plan tant de la logistique que des ressources humaines. La direction s'emploie à pourvoir les postes encore vacants, en particulier au sein des équipes opérationnelles, et à mettre à disposition un soutien supplémentaire dans le domaine des ressources humaines, tout en cherchant à apprendre de la mise en œuvre concrète du processus de décentralisation et à cerner les nouveaux défis et les domaines nécessitant une attention institutionnelle. Pour intégrer une culture de planification et de collaboration interdépartementales au sein des programmes, il fallait à la fois que la haute direction s'y intéresse de près et que de nouvelles modalités de travail soient introduites sur le terrain. Or les équipes n'ont pas toutes immédiatement compris en quoi un cadre de coresponsabilité entre les équipes de pays et les techniciens était utile dans la conception et l'exécution des projets. Néanmoins, la direction reste convaincue que la décentralisation permettra de combler un important déficit au niveau opérationnel et contribuera progressivement à améliorer l'efficacité du développement.

Encadré 12

Premiers enseignements tirés de la décentralisation

Entre novembre 2018 et mars 2019, quelque 130 collègues de toutes les régions ont participé à des missions de "retour d'expérience" sur la décentralisation dans 14 des 15 pôles sous-régionaux (la mission en Turquie a été reportée, car le pôle n'était pas encore opérationnel). Ces missions ont ouvert un espace d'échange permettant au personnel de partager, dès les premières étapes de la décentralisation, ses données d'expérience ou ses questions et d'affiner le soutien à apporter aux collègues sur le terrain. Les principales conclusions montrent que le FIDA a progressé dans la mise en place d'une approche clients. La décentralisation permet de se rapprocher des clients, d'optimiser l'élaboration des politiques au niveau des pays, de susciter une demande plus forte, stimulée par la présence accrue de personnel technique dans les pays, d'accélérer les opérations de financement et d'accroître la marge de manœuvre pendant la phase de conception. Sur le plan opérationnel, les missions ont montré que la plupart des nouvelles équipes de pôle collaboraient, par le biais de réunions ou de plateformes, afin de cerner les meilleures pratiques émergentes et les mesures correctives à apporter pour perfectionner le concept des pôles.

Les missions ont aussi permis de mettre en évidence les domaines où le FIDA doit concentrer ses efforts pour poursuivre la mise en œuvre effective de la décentralisation. Il convient de préciser les rôles et responsabilités qui se répartissent entre les fonctions, les divisions, les pôles et le siège, en particulier dans les domaines de la gestion des savoirs et de la communication. En outre, le Fonds peut affiner et préciser encore le concept des pôles, en clarifiant notamment les attentes en matière de CSST et la question du positionnement au sein des Nations Unies. À l'issue des missions, il a été recommandé d'organiser des réunions d'information logistiques plus détaillées à l'intention des membres du personnel avant la délocalisation de leurs postes, d'assurer la prompte mise en œuvre du nouveau cadre de délégation des pouvoirs, d'améliorer les fonctions administratives dans les pays et de renforcer la gestion du changement organisationnel pour prendre en charge l'impact du changement sur le personnel. La direction continue de suivre la mise en œuvre du processus de décentralisation et d'accroître son efficacité grâce à un effort de réflexion collectif.

Renforcer les capacités, les systèmes et les technologies

121. **Renforcer les capacités internes.** La décentralisation est le plus vaste chantier de réforme engagé au sein de l'institution au cours de la période couverte par FIDA10. Or, pour accompagner la décentralisation, il fallait mettre en place les systèmes, les procédures et les approches nécessaires pour appuyer pleinement la culture axée sur les solutions que le modèle opérationnel de FIDA11 aspirait à instiller.
122. Pour appuyer les opérations décentralisées et le nouveau personnel, l'Académie des opérations a animé cinq sessions de son module de formation régional intitulé "Renforcement du modèle axé sur les pays dans un contexte de réorientation organisationnelle" au profit de tout le personnel opérationnel. Avec ce module, le personnel s'est formé aux nouvelles procédures ainsi qu'aux nouveaux rôles et responsabilités. Au total, 230 membres du personnel ont été formés dans les cinq régions: le module a été proposé au Kenya et au Panama en 2019, après avoir été dispensé avec succès au Ghana, en Indonésie et au Maroc en 2018. Après l'introduction du premier module, un deuxième module axé sur les thèmes transversaux et les risques liés aux programmes et projets (y compris la passation de marchés et les PESEC) a été organisé en 2019 dans la région Asie et Pacifique. En 2020, le deuxième module sera déployé dans toutes les autres divisions régionales.
123. En novembre 2019, les premières journées mondiales de réflexion sur les opérations se sont tenues à Rome, un peu plus d'un an après la mise en œuvre complète du processus de décentralisation. Ces journées ont été l'occasion de rassembler l'ensemble des membres du personnel opérationnel pour leur permettre de réfléchir à la première année du FIDA en tant qu'organisation entièrement décentralisée, de partager leurs données d'expérience, de cerner les goulots d'étranglement et d'élaborer des solutions, d'embrasser les priorités émergentes et de consolider un certain nombre de domaines, y compris le programme de transversalisation.
124. Sous la houlette de la Division de la comptabilité et du contrôle, les capacités financières sont actuellement renforcées à l'échelle de l'institution; ainsi, un programme institutionnel de formation financière a été mis en place avec succès, par le truchement du Chartered Institute of Public Finance and Accounting, et mis à la disposition du personnel au siège et dans les bureaux de pays.
125. Ces actions de renforcement des capacités appuient la mise en œuvre du modèle opérationnel de FIDA11. Toutefois, à mesure que le Fonds s'engagera dans les nouveaux domaines d'activité envisagés dans le cadre de FIDA 2.0 pour lesquels une diversification des compétences et des capacités s'impose, il faudra prêter une attention accrue au renforcement plus global des capacités et des compétences des effectifs.
126. **Renforcer les capacités externes.** Le FIDA a pris conscience il y a longtemps du fait que le renforcement des capacités nationales est indispensable non seulement pour garantir l'impact en matière de développement des projets appuyés par le FIDA, mais aussi, de par sa fonction de bien public mondial, pour renforcer les capacités et les systèmes au sein des pays dans une perspective de durabilité à plus long terme. Le FIDA s'est révélé être une force d'innovation et un pionnier dans le renforcement des capacités nationales dans le secteur rural. Les recommandations récurrentes émanant d'IOE et de l'autoévaluation ont mis en lumière le fait que les carences dans les capacités d'exécution – en particulier dans les domaines de la gestion financière, de la passation de marchés et du S&E – sont un facteur majeur de sous-réalisation des effets escomptés en matière de développement.

127. En 2016, le FIDA a lancé son tout premier cadre mondial de certification et de formation dans le cadre du Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRIME). Le programme, qui entame à présent sa deuxième phase, a permis de former 164 personnes employées par 146 projets dans 82 pays aux principes de base du S&E rural. De plus, en partenariat avec IOE, le programme a mis au point un cours avancé sur l'évaluation de l'impact, qui a été dispensé à 57 participants de 49 organisations dans 28 pays.
128. Fort du succès du modèle PRIME, le FIDA s'emploie désormais à lancer des initiatives similaires dans les domaines de la gestion financière et de la passation de marchés. Les programmes ainsi créés, dont le lancement est prévu dans le cadre de FIDA11, permettront un renforcement systématique des capacités en matière de gestion des finances publiques et de marchés publics au niveau des pays.
129. Néanmoins, la faiblesse des capacités demeure le principal facteur de sous-performance d'exécution d'autant plus que le FIDA axe son action sur les pays les plus pauvres et les zones rurales les plus difficiles d'accès. Si les initiatives de renforcement des capacités susmentionnées devraient améliorer les capacités des pays, force est de constater que les difficultés posées par la forte rotation du personnel de projet n'ont pas disparu.
130. **Renforcer les TIC, les systèmes et les fonctionnalités dans un environnement décentralisé.** Le déploiement du SGRO s'est achevé conformément à l'engagement pris au titre de FIDA11. Le SGRO agrège les données des projets au niveau de l'institution, reproduisant toutes les étapes du cycle des projets de la conception à la clôture. Ainsi, le système participe à la responsabilité et à l'apprentissage à travers la totalité du cycle de projet. Les données sont consignées en temps réel dans le système, puis utilisées par les équipes de pays pour que les décisions soient fondées sur les faits. Le système fournit aussi une plateforme centralisée et génère un tableau d'ensemble du portefeuille de projets d'investissement. La plateforme continue d'évoluer: elle s'est enrichie d'une capacité multilingue et d'un cadre de risque, et elle accorde une plus grande place à la gestion des projets posant problème.
131. Des mises à jour périodiques s'imposent pour garantir que le paysage technologique du FIDA demeure sécurisé et bénéficie du service d'appui requis. En particulier, en 2019, le FIDA a mis à jour son système de planification des ressources de l'organisation. Dans le contexte de la décentralisation et de l'adoption d'un nouveau cadre de délégation des pouvoirs, une mise à jour des piliers stratégiques a été opérée. Elle est garante de continuité dans la mesure où le FIDA dispose désormais d'une plateforme à jour et bénéficiant d'un soutien informatique pour les activités administratives de base au moins jusqu'en 2030, ce qui favorise le partage des savoirs entre le siège et le nouveau personnel des bureaux de pays.
132. **Mettre la technologie au service de nos partenaires.** Le FIDA continue d'appuyer l'harmonisation des processus opérationnels dans les pays bénéficiaires. L'ICP apporte un soutien direct aux pays partenaires pour une offre de services améliorée, des temps de traitement réduits et une meilleure visibilité des données, offrant une plateforme pour le dépôt des demandes de retrait et les autres transactions opérationnelles, y compris pour ce qui concerne les services liés à la passation des marchés relatifs aux projets.

Encadré 13

Portail clients du FIDA – une façon innovante et plus efficace de travailler

Système web en ligne, l'ICP offre un guichet unique permettant aux clients d'effectuer leurs transactions de manière sécurisée avec le FIDA et d'obtenir des informations en temps réel. Au départ, le système devait faciliter le dépôt des demandes de retrait et la présentation des rapports y afférents. Aujourd'hui élargi, l'ICP permet le traitement des processus de non-objection, le suivi des contrats, la soumission des états financiers et l'établissement de rapports détaillés sur la performance des projets. Toutes les fonctionnalités sont incluses dans un système unique entièrement intégré à la plateforme bancaire du FIDA, qui bénéficie de fonctions de sécurité à la pointe de la technologie permettant de protéger les données et de garantir la transparence de l'information.

À ce jour, près de 1 500 utilisateurs dans 58 pays sont actifs sur l'ICP, traitant quotidiennement plus de 600 millions d'USD de transactions et consultant les rapports et les tableaux de bord chaque jour. En ce qui concerne les prochaines étapes, l'ICP continuera de s'étoffer et intégrera de nouveaux services tels que des processus de passation de marchés et un nombre accru de tableaux de bord et de fonctions de forage vers le bas, ce qui permettra de renforcer la transparence et l'automatisation dans les processus, d'améliorer les prestations de services et de réduire les temps de traitement dans l'intérêt des clients du FIDA.

133. Par sa portée, ce progiciel opérationnel – qui couvre aussi bien la gestion et la supervision internes de projet que la rationalisation des processus externes et le renforcement de la communication d'informations aux pays partenaires – facilite l'application d'un modèle opérationnel mondial uniformisé et d'une interface cohérente au service des partenaires dans un environnement décentralisé.
134. Le FIDA a également présenté au Conseil d'administration sa première stratégie relative à l'utilisation des TIC pour le développement (ICT4D). Cette stratégie vise à aider les équipes de projet à mettre à contribution les TIC pour maximiser l'impact pour les bénéficiaires et à permettre au Fonds d'adopter une démarche institutionnelle pour l'intégration des TIC au service de l'impact sur le terrain. S'agissant de l'utilisation des TIC au service des bénéficiaires, si, comme l'indique l'encadré 14 ci-après, il existe bel et bien des pratiques optimales et des exemples tirés des projets appuyés par le FIDA, il n'y a pour l'heure aucune stratégie institutionnelle en la matière.

Encadré 14

Mettre à profit la technologie et l'innovation: Hackathon

Le FIDA exécute des programmes novateurs et durables pour que les communautés les plus difficiles d'accès bénéficient d'un impact en matière de développement. En 2019, le FIDA a organisé à titre expérimental un Hackathon, où il a sélectionné sept groupes de professionnels, où femmes et hommes étaient représentés de manière équilibrée, spécialisés dans la programmation, la conception, l'expérience utilisateur, la finance, l'agriculture et les sciences sociales, pour développer des solutions numériques permettant de rapprocher les petits producteurs des marchés. Ce processus compétitif a permis de développer une plateforme qui relie les entreprises du secteur alimentaire et les organisations agricoles par le biais de transactions commerciales et qui promeut l'inclusion financière grâce à l'intégration d'un système de paiement où les agriculteurs sont payés directement en échange de leurs produits. L'application sera lancée en 2020 dans le cadre d'un projet du FIDA en Argentine.

Accroître l'innovation, la transparence et l'ouverture

135. Le FIDA a fait figure de pionnier dans la promotion de l'innovation, comme l'attestent les notes positives qui lui ont été attribuées dans ce domaine lors des évaluations d'IOE et de ses autoévaluations. Néanmoins, il est admis dans le modèle opérationnel de FIDA11 que l'institution pourrait en faire davantage pour soutenir l'innovation tant dans les pays qu'à son niveau pour obtenir de nouveaux gains d'efficacité. Le FIDA entend promouvoir et encourager la prise de risque contrôlée en expérimentant des innovations qui, en cas de succès, pourront être transposées à plus grande échelle, tout en tenant compte des enseignements tirés. Pour soutenir le programme d'innovation en 2019, le FIDA a créé l'Unité de changement, réalisation et innovation (CDI), conscient qu'il est nécessaire d'adopter une approche intégrée pour promouvoir l'innovation. La première initiative introduite par CDI – le Défi de l'innovation – était une invitation à

soumettre des idées destinées à être testées et éventuellement reproduites à plus grande échelle.

Encadré 15

Premier Défi de l'innovation du FIDA

CDI a organisé le Défi de l'innovation sous forme de concours international sur une plateforme en ligne. Ainsi, tous les collègues du FIDA dans l'ensemble des bureaux de pays ont pu concourir et participer à la sélection des lauréats. Le FIDA a financé 10 propositions visant à améliorer les processus par l'apprentissage automatique, la télédétection, la réalité virtuelle et même les jeux de société. Le premier groupe d'innovateurs du FIDA achèvera son lot de projets début 2020, et le FIDA cherchera à en reproduire les résultats à plus grande échelle. Grâce à cet appel à propositions, le Fonds espère encourager l'avènement d'une culture du changement à tous les niveaux, des projets jusqu'à l'institution. En particulier, le Défi de l'innovation a vocation à favoriser une adoption plus large de l'approche factuelle de la prise de risque, destinée à modifier les comportements à l'égard du risque, à améliorer la performance des systèmes d'exécution et à promouvoir la recherche et la reproduction à plus grande échelle des innovations en matière de pauvreté rurale.

136. Le FIDA a élaboré le Plan d'action pour la transparence en 2018. Ce dernier prévoit un certain nombre de mesures destinées à aider à la fois le FIDA et les pays emprunteurs à gagner en transparence. Celle-ci est au cœur du modèle opérationnel du Fonds. Diverses mesures ont été prises à cet égard, dont deux méritent d'être soulignées: i) le FIDA rend désormais publique la localisation de ses opérations sur son site web; ii) le tableau de bord de ses opérations est à présent accessible au public sur son site web, et un tableau de bord supplémentaire pour le CGR, en cours d'élaboration, sera aussi accessible en ligne. C'est là une évolution majeure pour l'institution puisque des données en temps réel sur la performance et les résultats sont désormais intégralement disponibles.
137. Pour appuyer et promouvoir la transparence au niveau des pays, deux grandes initiatives ont été entreprises. Premièrement, en plus de publier tous les rapports de supervision sur le site web, le FIDA a commencé en 2019 à publier les RAP. Aujourd'hui, 73% des RAP soumis en 2019 sont disponibles sur le site web. Dans la mesure où ces rapports sont élaborés en collaboration avec le FIDA, mais que les gouvernements en restent propriétaires, ce taux d'adoption témoigne de l'engagement des États membres en faveur de la transparence.
138. Deuxièmement, le FIDA a élaboré un Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes, qui doit permettre de systématiser la collecte et l'utilisation des retours d'information d'un éventail de parties prenantes, des bénéficiaires aux décideurs, en passant par les gouvernements et les partenaires dans les pays. Le cadre s'appuie sur une gamme d'outils, dont une enquête clients remaniée. À l'avenir, le FIDA veillera à ce que le cadre soit employé pour garantir l'intégration du principe de participation des parties prenantes dans les stratégies de pays et les projets.

Encadré 16

Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes

En décembre 2019, le FIDA a soumis pour approbation au Conseil d'administration un Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes. Ce cadre constitue un outil complet et intégré visant à renforcer les mesures prises par le FIDA pour établir des liens avec les principales parties prenantes et obtenir leurs retours d'information relatifs aux COSOP et aux projets. Plus précisément, les objectifs du Cadre sont les suivants:

- renforcer la détermination des pouvoirs publics et des partenaires à collaborer avec les principales parties prenantes, notamment les représentants locaux et nationaux des groupes cibles du FIDA, et à réagir à leurs retours d'information;
- améliorer la qualité et l'ouverture des processus de participation et de retour d'information des parties prenantes, notamment au niveau des projets;
- améliorer le suivi et la communication des résultats relatifs aux retours d'information des parties prenantes, notamment des groupes cibles des projets;
- renforcer les capacités des groupes cibles des projets et d'autres parties prenantes de manière à leur permettre de participer réellement aux processus de retour d'information et de les gérer.

Le Cadre propose un ensemble de principes directeurs, parmi lesquels la prise en compte du contexte et l'inclusion sociale en amont, et définit un plan d'action en vue de l'intégration des retours d'information dans les COSOP, les projets et les autres processus du FIDA.

Renforcer les mesures institutionnelles en cas de harcèlement sexuel, et d'exploitation et d'atteintes sexuelles

139. En 2018, le FIDA a élaboré un plan d'action en écho à la stratégie du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies visant à améliorer la réponse des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles. Au nombre des mesures adoptées figure la publication par le FIDA en avril 2018 de sa Politique de prévention et de répression du harcèlement sexuel, et de l'exploitation et des atteintes sexuelles. La politique a depuis lors été traduite dans les quatre langues officielles du Fonds et peut être consultée sur son site web.
140. D'importantes mesures ont été prises en vue de la pleine application de la politique. Citons notamment le renforcement des procédures permettant de signaler de façon confidentielle et anonyme les faits de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles, sans limite de temps, le renforcement des vérifications des antécédents de harcèlement, d'exploitation et d'atteintes sexuelles et l'inscription des obligations incombant au personnel en la matière dans les lettres d'engagement et les autres contrats proposés par le FIDA, y compris les contrats attribués dans le cadre de marchés. Les procédures de protection des lanceurs d'alerte, rendues publiques par le Fonds, protègent de toutes représailles quiconque signale une inconduite redoutée ou suspectée, y compris des faits de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Les dispositifs de signalement ont été rendus plus accessibles et visibles sur l'Intranet et le site web public.
141. Le FIDA est membre de l'Équipe spéciale pour la lutte contre le harcèlement sexuel du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et a informé le Secrétaire général de sa participation aux comptes rendus trimestriels publics sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi qu'à la base de données Clearcheck des Nations Unies, qui recense les noms des individus dont la relation d'emploi avec une organisation du système a pris fin en raison d'une inconduite sexuelle. Le FIDA a également adopté des directives pour la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de la discrimination lors des manifestations qu'il organise, s'inspirant de directives analogues en vigueur au sein du système des Nations Unies.

142. Une formation en ligne obligatoire sur l'exploitation et les atteintes sexuelles a été lancée en 2018, et des séances de formation et de sensibilisation au format salle de classe sont également organisées à l'intention du personnel et des partenaires lors des manifestations régionales, au cours des ateliers au siège et dans toutes les régions où le FIDA conduit des opérations. L'action de prévention a par ailleurs été renforcée par la mise en place du programme de coordonnateurs des questions relatives à la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Certains membres du personnel (20) employés dans les bureaux de pays et les pôles dans toutes les régions ont été formés pour faciliter le signalement des faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles sur le terrain et promouvoir l'application de la politique en concertation avec le Bureau de la déontologie.
143. Le FIDA applique également de manière transversale sa politique de tolérance zéro à l'égard des faits de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles dans ses opérations et activités. À cette fin, des amendements ont été apportés aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole dans les accords de financement et ont été approuvés en décembre 2018. En conséquence, les bénéficiaires de financements du FIDA doivent désormais informer ce dernier de tout manquement aux dispositions de la politique. En cas de manquement, le financement peut être suspendu ou annulé. Pour améliorer la surveillance des aspects touchant au harcèlement sexuel et à l'exploitation et aux atteintes sexuelles dans le cadre de la passation des marchés relatifs aux projets, les sous-traitants, les fournisseurs et les tiers recevant des fonds du FIDA devront désormais produire des certificats de conformité ad hoc dans leurs dossiers d'offre.
144. Les victimes et autres personnes concernées peuvent obtenir un soutien au sein du FIDA auprès de diverses sources, dont le Bureau de la déontologie et le conseiller du personnel, qui est psychologue de formation. L'accompagnement des bénéficiaires des projets qui sont victimes d'exploitation ou d'atteintes sexuelles se fait par le biais des services, programmes et réseaux qui interviennent conformément à la Stratégie globale d'aide et de soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté.
145. Le Conseil d'administration est régulièrement informé de toutes les mesures prises en vue de la pleine application de la politique et des autres mesures envisagées pour que le FIDA reste en parfaite conformité avec les meilleures pratiques de prévention du harcèlement sexuel, et de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

Améliorer la plateforme de services du FIDA

146. Faire du FIDA une organisation plus efficace grâce à des gains d'efficacité et à des économies est l'idée-force de FIDA11. Le ratio des dépenses administratives rapportées au programme de prêts et dons était de 7,8 (soit 12,9%) pendant la période couverte par FIDA10. Le budget 2019 montre que ce ratio s'est encore amélioré, passant à environ 11,3 (soit 9%). Le ratio d'efficacité global projeté pour FIDA11 devrait être proche de celui de FIDA10 dans la mesure où le ratio glissant sur 36 mois traduira un niveau moindre d'exécution du programme de prêts et dons en 2020 et 2021.
147. Dans cette même quête d'efficacité, deux examens importants ont été lancés en 2019, l'objectif étant d'améliorer la plateforme de services au regard de l'ambition accrue affichée pour FIDA 2.0.
148. Premièrement, un exercice de reconfiguration des processus opérationnels, conduit sous la houlette de CDI avec l'aide d'experts externes d'Alvarez & Marsal (A&M), a été entrepris en juillet 2019. L'objectif était de cerner les solutions envisageables pour rationaliser les méthodes de travail et réduire la charge de travail du personnel, en recentrant les efforts sur les domaines où les possibilités de gains d'efficacité sont les plus grandes. L'exercice a couvert sept processus opérationnels

de base – gestion des consultants, passation de marchés, voyages, recrutement, gestion et administration des fonds supplémentaires, décaissement des prêts/fonds et traitement des documents. L'équipe du cabinet A&M, en concertation avec tous les départements, a dressé un état zéro des processus afin de dégager des pistes d'amélioration, puis a émis des recommandations sur l'état souhaité à l'intention de la direction en novembre 2019.

149. Deuxièmement, le Fonds a demandé la réalisation d'une étude sur les ressources humaines afin de déterminer s'il disposait d'un capital humain adéquat, d'une bonne combinaison de compétences et de politiques suffisamment souples pour relever les défis actuels et futurs. L'étude, menée avec l'aide stratégique du cabinet McKinsey & Co., a porté sur trois domaines distincts:

- un bilan complet des compétences et des effectifs disponibles aujourd'hui au FIDA et des implications pour l'exécution de ses programmes de travail actuel et futur (2024 et 2030), compte tenu de la possibilité d'une évolution fondamentale de la stratégie et du modèle opérationnel de l'institution (FIDA 2.0);
- une proposition de valeur pour l'employé (l'accent étant mis sur la rémunération) permettant d'établir un bilan comparatif de la capacité qu'a le FIDA d'attirer et de retenir les meilleurs éléments, assortie d'une comparaison avec des institutions similaires, dont d'autres IFI;
- les éléments habilitants: analyse approfondie des deux piliers de la gestion des ressources humaines que sont la gestion de la performance, et les processus et la technologie, jugés indispensables à la réalisation des attentes résultant des deux premiers points.

150. Ces deux examens importants menés en 2019 influenceront sur la plateforme de services du FIDA à l'avenir, et toute amélioration future devra être en phase avec l'ambition du FIDA pour la prochaine décennie. La direction travaille à l'élaboration d'un plan d'action, afin que les conclusions des deux études soient appliquées de manière cohérente et systématique et selon une approche échelonnée, tenant compte des domaines où des mesures peuvent être introduites rapidement avec un investissement minime ou nul et des domaines plus complexes appelant des mesures à plus long terme et des investissements.

151. Enfin, le FIDA est en train de revoir sa démarche de gestion du risque et introduit à cet effet des cadres exhaustifs, cohérents et concertés pour la gestion du risque institutionnel et l'appétence au risque, accompagnés d'une nomenclature des risques comprenant entre autres les risques financiers, les risques liés aux programmes et projets et les risques opérationnels. Si, par le passé, le FIDA gérait et suivait les risques à de multiples niveaux opérationnels, les systèmes employés étaient statiques, fragmentés ou n'étaient pas totalement efficaces sur le plan de la gestion du risque.

III. Perspectives: mettre en œuvre FIDA11 et se préparer pour FIDA12

152. Si l'année 2020 se situe à mi-parcours de la période couverte par FIDA11, elle marque aussi une étape charnière dans le compte à rebours pour le Programme 2030. Alors que les progrès accomplis au regard de l'ODD 2 demeurent largement insuffisants et que les avancées au titre de l'ODD 1 ont considérablement ralenti, le FIDA et les acteurs du développement doivent agir à la hauteur des défis à venir. Les projets appuyés par le FIDA ont un véritable impact sur le quotidien des ruraux pauvres. Pourtant, pour pérenniser cet impact, le

reproduire à plus grande échelle et maximiser la contribution du FIDA à la réalisation des ODD, il faut engager plus de ressources et renouveler sans cesse la dynamique pour assurer la qualité et l'efficacité du développement.

153. Le FIDA est une organisation en mouvement. Il a entrepris une vaste trajectoire de changement qui a été amorcée pendant le cycle de FIDA10 et se poursuit aujourd'hui avec FIDA11. Grâce aux engagements pris et aux initiatives lancées, le Fonds est à présent bien placé pour atteindre les cibles fixées dans le CGR de FIDA11. Néanmoins, si des progrès ont été accomplis en 2019, première année de FIDA11, l'exécution du modèle opérationnel a mis en évidence des défis et des lacunes. Pour certains d'entre eux, des solutions pourront être apportées d'ici à la fin du cycle. Pour d'autres, il faudra miser sur des mesures à plus long terme qui seront proposées dans le cadre de FIDA12 ou de FIDA 2.0.
154. Pour la période de FIDA11 restant à courir et dans la perspective de FIDA12, le Fonds doit agir dans cinq domaines clés pour concrétiser son ambition croissante.
155. Premièrement, il doit achever l'exécution du programme de prêts et dons en veillant à ce que la conception des projets soit d'excellente qualité et opportune, y compris en accordant une place privilégiée à la problématique femmes-hommes, au climat, aux jeunes et à la nutrition, tout en préservant la qualité d'un portefeuille plus étoffé que jamais afin de produire un impact en matière de développement.
156. Deuxièmement, lorsqu'il élaborera les nouveaux instruments envisagés dans le cadre de FIDA 2.0, en particulier le Programme de participation du secteur privé au financement, en prévision, et l'ASAP+, le FIDA devra s'assurer que ces instruments sont conçus dans un souci de faisabilité et de réalisme et qu'ils ajoutent de la valeur à sa proposition fondamentale. En d'autres termes, ces instruments doivent avoir pour premiers bénéficiaires les ruraux pauvres et doivent compléter et accroître l'impact du programme de prêts et dons en faveur du développement.
157. Troisièmement, pour intervenir dans de nouveaux domaines d'activité – tels que les partenariats avec le secteur privé, la gestion du risque, l'emprunt, la diversification de l'architecture financière institutionnelle et la reproduction à plus grande échelle des nouveaux produits financiers –, le FIDA doit investir davantage pour redynamiser ses effectifs et sa gamme de compétences et compléter ainsi les compétences déjà présentes dans l'organisation.
158. Quatrièmement, le FIDA doit intensifier ses activités de mobilisation de ressources et travailler aux côtés des États membres en vue d'une augmentation des contributions de base pour FIDA12, l'objectif étant de tracer une trajectoire à long terme claire et prévisible de contribution pour les reconstitutions des ressources à venir. Le Fonds a besoin du soutien des États membres pour démultiplier l'impact, un soutien qu'un apport stable de ressources de base contribuera à asseoir solidement.
159. Enfin, si les engagements de FIDA11 mettaient l'accent sur la mise à jour des directives, des politiques et des systèmes pour accroître les résultats et l'impact, une attention moindre a été portée aux éclairages comportementaux et à la gestion du changement, pourtant nécessaires à une évolution culturelle plus profonde. Bien que nombre des changements opérés aient naturellement conduit le personnel et les partenaires du FIDA à modifier leurs modalités de travail, le Fonds continuera de souligner l'importance d'une évolution comportementale de grande envergure. La mission de CDI, qui a été récemment créée, est précisément de s'assurer que la culture et les comportements évoluent au rythme du programme de réforme du FIDA.
160. En conclusion, FIDA10 et FIDA11 ont marqué une période de changement et ouvrent la voie à une évolution culturelle au sein de l'institution. Toutes les réformes en cours sont indispensables si le FIDA veut intensifier son soutien et sa

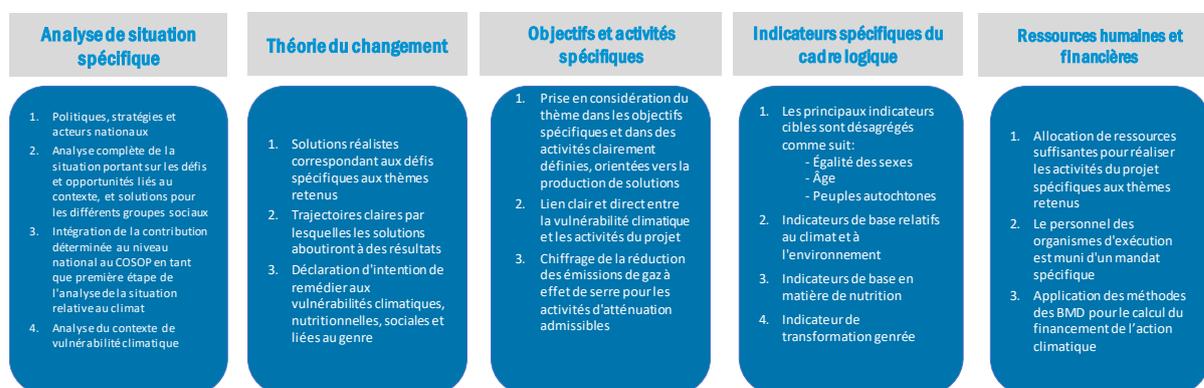
contribution au Programme 2030. Jusqu'à la clôture de FIDA11 et dès l'ouverture de FIDA12, le FIDA doit confirmer son attachement sans réserve aux changements amorcés et mis en œuvre, tout en gardant à l'esprit que l'obtention de changements durables et d'un impact mesurable sur les comportements, la performance et les résultats ne peut être que le fruit d'un processus de longue haleine.

Transversalisation des questions liées à quatre thèmes – environnement et climat, genre, nutrition et jeunes – dans les opérations du FIDA

A. Introduction

1. La Division environnement, climat, genre et inclusion sociale (ECG) a été créée pour réunir les quatre thèmes transversaux – environnement et climat, genre, nutrition et jeunes –, auxquels s'ajoutent les questions relatives aux peuples autochtones. La division a mis en place une architecture par l'intermédiaire de laquelle chaque COSOP/projet bénéficie d'un appui technique portant à la fois sur la transversalisation des questions relatives à l'inclusion sociale et de celles de l'environnement et du climat. Elle a également élaboré un plan de gestion et de communication des savoirs afin de faire du FIDA un acteur de premier plan s'agissant de la transformation du monde rural.
2. Dans la concrétisation des engagements de transversalisation pris dans le cadre de FIDA11, le Fonds a révisé ses processus opérationnels et de planification, et a entrepris de renforcer les capacités nécessaires, tout en élaborant des outils et des approches à appliquer dans la conception et l'exécution des programmes de pays du FIDA. Les modèles institutionnels de conception et d'exécution ont été revus (y compris la matrice d'évaluation de l'efficacité en matière de développement). Les définitions et critères relatifs à tous les thèmes ont fait l'objet d'un consensus et ont été intégrés au SGRO. Un processus rigoureux de validation²³ a également été mis en place. Un cadre général pour l'intégration dans les COSOP et les conceptions a été élaboré et approuvé (voir figure 1).
3. Des outils pour l'intégration des thèmes transversaux sont en cours d'élaboration ou d'amélioration. Il s'agit notamment d'une version améliorée des PESEC, d'une version révisée des directives en matière de ciblage, d'un nouveau cadre pour la transformation, et de l'adaptation des méthodes axées sur les ménages²⁴.
4. Pour ce qui concerne l'appui technique prévu dans les plans 2020 concernant les pôles, les priorités ont été définies à la suite d'une analyse approfondie de la performance du portefeuille en cours vis-à-vis de tous les thèmes transversaux.
5. Les sections ci-après analysent les progrès accomplis à ce jour dans la réalisation des engagements de FIDA11 concernant les thèmes transversaux.

Figure 1
Cadre général de transversalisation



²³ Sous la direction d'OPR.

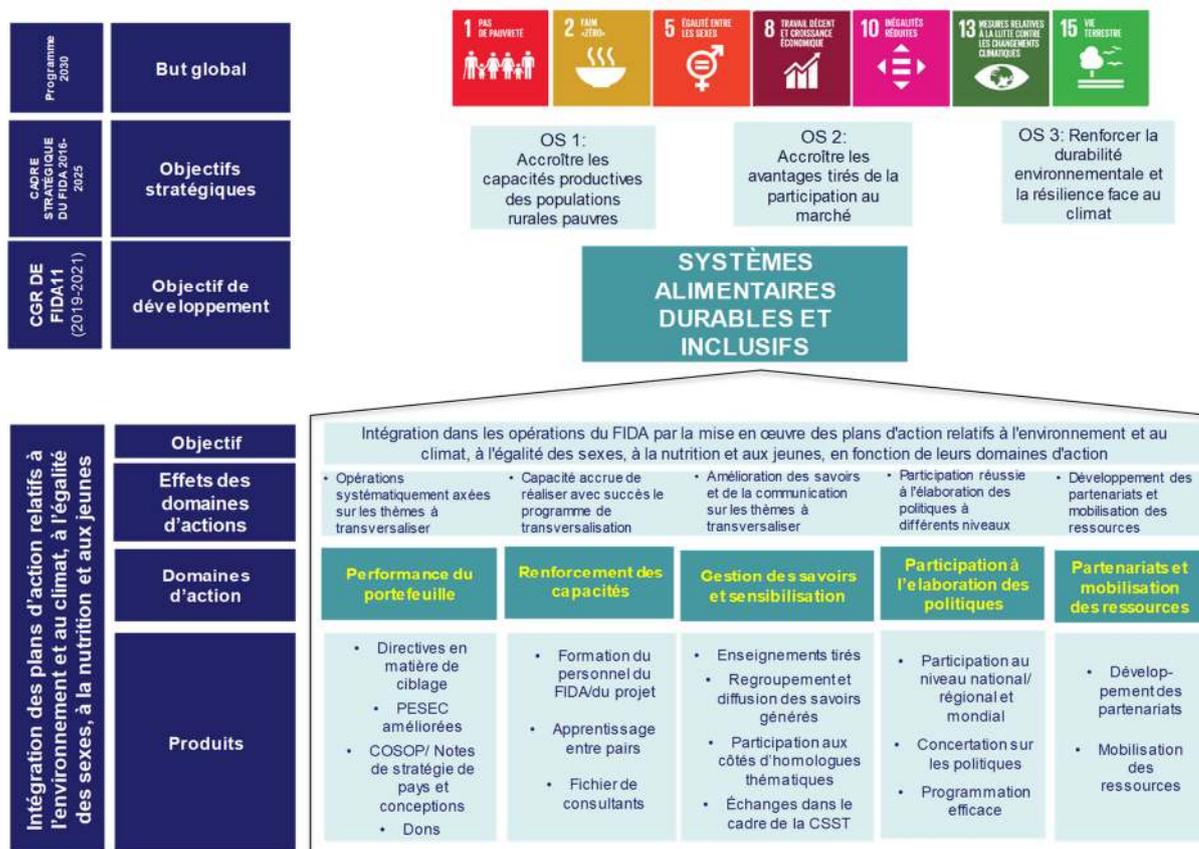
²⁴ Le FIDA a entrepris des activités pilotes concernant les moyens d'intégrer les quatre thèmes transversaux par le biais de l'utilisation des méthodes axées sur les ménages à Madagascar et au Rwanda.

B. Intégration des plans d'action

6. Pendant le cycle de FIDA11, le FIDA s'était engagé à élaborer/réviser des plans d'action pour chacun des quatre thèmes transversaux, et à définir des trajectoires claires vers la réalisation de leurs engagements respectifs. Dans ce contexte, il a adopté un nouveau plan d'action pour les jeunes ruraux et a renforcé son Plan d'action pour l'égalité des sexes et celui sur la nutrition pour prendre en compte les nouveaux engagements de FIDA11. La nouvelle stratégie relative à l'environnement et aux changements climatiques, ainsi que le plan d'action connexe qui ont été approuvés confirment et renforcent la prise en compte des changements climatiques et de la viabilité environnementale.
7. Chacun de ces plans d'action décrit la manière dont il est prévu que ses objectifs définis pour FIDA11 seront atteints, et comment les progrès seront mesurés et suivis. Ils décrivent la stratégie à suivre pour intégrer efficacement les thèmes dans les COSOP et les opérations des projets afin de renforcer l'impact des investissements du FIDA en rapport avec les ODD (voir figure 2).
8. Ils définissent aussi des plans relatifs à la gestion et au partage des savoirs et des mesures de sensibilisation, au renforcement des partenariats, à la participation à l'élaboration des politiques, au renforcement des capacités et à la mobilisation des ressources.
9. Chacun des plans aborde aussi, dans une certaine mesure, l'intégration de chacun des thèmes transversaux et des questions relatives aux peuples autochtones par rapport aux autres thèmes.

Figure 2

Intégration dans les opérations du FIDA par la mise en œuvre des plans d'action relatifs à l'environnement et au climat, au genre, à la nutrition et aux jeunes



C. Version révisée des directives en matière de ciblage

10. La version révisée des directives en matière de ciblage, dont l'établissement constituait l'un des engagements de FIDA11, a été approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2019. Les directives révisées prennent en compte la transversalisation des questions concernant le genre, les jeunes, la nutrition, et l'environnement et le climat dans la mise en œuvre du processus de ciblage.
11. Les directives mettent aussi en relation la Politique en matière de ciblage de 2006 et le Programme 2030, le principe directeur "ne laisser personne pour compte", et les questions émergentes dans ce domaine, comme les jeunes et les personnes handicapées.

D. Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique

12. Les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA ont été renforcées pour devenir un vecteur de transversalisation des quatre thèmes dans la conception et l'exécution des programmes financés par le FIDA. Les PESEC garantissent une analyse approfondie de la question climatique, y compris les risques et les défis environnementaux et sociaux connexes. Elles jouent un rôle de prévention, à partir du stade de la stratégie de pays et tout au long du cycle du projet, sur la base d'une évaluation du risque spécifique au contexte, mais elles garantissent aussi la qualité de la conception et de la programmation.
13. Le Comité exécutif de gestion (EMC) a décidé, le 28 août 2019, de réviser les PESEC de 2017, afin que le FIDA puisse combler quelques lacunes sérieuses sur le plan des garanties. Cette mesure est nécessaire pour prendre pleinement en compte un certain nombre de questions émergentes et maintenir un accès continu au financement environnement/climat, mais aussi pour faciliter le cofinancement avec les IFI et la rétrocession de fonds provenant de prêts souverains, etc.
14. Cela deviendra de plus en plus important à mesure que le FIDA évoluera vers des projets de plus grande ampleur et, en particulier, collaborera de plus en plus avec le secteur privé. Cette révision porte principalement sur les garanties, mais elle comprend également des améliorations des fonctions d'évaluation (possibilités de "bien faire"), y compris pour les thèmes transversaux, afin d'assurer la cohérence sur l'ensemble des PESEC.
15. OPR et ECG ont constitué un Groupe de référence pour les PESEC chargé d'orienter et de valider cette démarche.
16. En attendant la version révisée des PESEC, les procédures renforcées existantes ont été appliquées à 91 examens relevant des PESEC (12 COSOP, six COSOP + OSC, 24 OSC, 40 réunions d'examen de la conception et neuf propositions de financement additionnel). Les données arrêtées au 30 septembre 2019 montrent que les risques environnementaux et sociaux sont classés pour 15% dans la catégorie A, pour 83% dans la catégorie B et pour 2% dans la catégorie C; pour ce qui concerne les risques climatiques, le classement est élevé pour 55% des cas, modéré pour 43% et faible pour 2%.
17. Les risques courants liés à la catégorie A concernent la taille des projets d'infrastructure, aux lacunes en matière de consultation des parties prenantes, à la réinstallation physique et économique, à une perte importante de biodiversité et au non-respect des exigences nationales en matière d'évaluation de l'impact environnemental.
18. Les risques courants dans les projets à risque climatique "élevé" sont les suivants: i) activités agricoles de plus en plus sensibles aux phénomènes climatiques extrêmes tels que les inondations et les sécheresses; ii) investissements réalisés dans les plaines inondables et les zones basses; iii) forte dépendance à l'égard des ressources en eau, dont la rareté est exacerbée par les sécheresses fréquentes et la

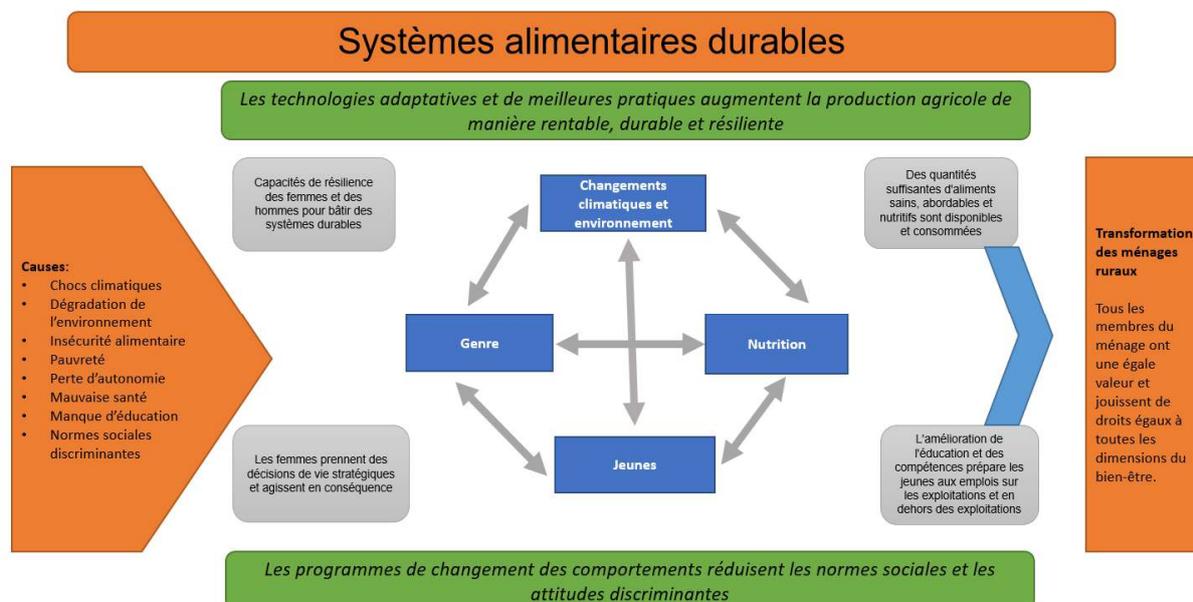
hausse des températures; iv) petits exploitants disposant de capacités et de stratégies d'adaptation limitées s'agissant de faire face aux effets des changements climatiques.

19. Les défis courants concernant le respect des PESEC sont les suivants: i) absence de plans de gestion environnementale et sociale (PGES); ii) insuffisance du renforcement des capacités des unités respectives d'exécution du projet pour l'exécution efficace des PGES; iii) contraintes budgétaires pour l'application des PGES.

E. Cadre de la transformation

20. L'appui à une approche intégrée des quatre thèmes transversaux et des questions relatives aux peuples autochtones contribue à la transformation durable des systèmes alimentaires et à des solutions inclusives à la pauvreté rurale et à l'insécurité alimentaire. Durant la période de FIDA11, le FIDA s'est attaché à intégrer ces thèmes pour montrer comment ils ajoutent de la valeur les uns aux autres ainsi qu'à l'ensemble du portefeuille pour des résultats plus porteurs de transformation.
21. Des liens opérationnels plus étroits entre les thèmes transversaux sont en voie d'établissement, l'objectif étant de réaliser une transformation au sein des ménages conformément au nouveau Cadre intégré de mise en œuvre d'approches porteuses de transformation pour les thèmes transversaux (environnement et changements climatiques, genre, nutrition et jeunes), examiné par le Conseil d'administration en décembre 2019.
22. La figure 3 montre comment les différents thèmes sont essentiels pour la transformation des systèmes alimentaires et des ménages ruraux, et garantissent la résilience, la viabilité environnementale et l'inclusion.

Figure 3
Liens réciproques entre les thèmes transversaux



F. Performance du portefeuille durant FIDA11

23. La performance du portefeuille par rapport aux engagements de FIDA11 est résumée ci-après pour chacun des thèmes transversaux.

Environnement et climat

24. Depuis 2019, toutes les nouvelles stratégies de pays du FIDA intègrent, pour le pays en question, une analyse des contributions déterminées au niveau national. Au terme de cette étude, les priorités et engagements nationaux clés en matière de changements climatiques au titre de l'Accord de Paris sont intégrés dans les COSOP, garantissant que les interventions du FIDA aident les pays à atteindre leurs objectifs et à respecter leurs obligations. Cet alignement place le FIDA sur une trajectoire vers un meilleur appui aux pays clients pour qu'ils puissent respecter leurs engagements climatiques nationaux et internationaux, ainsi que vers le renforcement de la résilience de ses bénéficiaires cibles.

25. En 2019, la totalité des 38 nouveaux projets a fait l'objet d'un examen des risques climatiques utilisant les PESEC. Sur ce groupe de projets, 64% ont été considérés comme présentant un risque climatique élevé (conduisant à de nouvelles évaluations et à une réaction obligatoires); pour les 36% restants, les risques ont été jugés modérés.

26. En termes de qualité de la performance, 92% des 39 projets achevés en 2019 ont obtenu une note de 4 ou plus pour la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, dépassant légèrement l'objectif de 90% fixé pour FIDA11. Pour ce qui concerne

l'adaptation aux changements climatiques, les notes attribuées aux projets achevés en 2019 ont dépassé encore plus largement l'objectif de FIDA11 (85%), puisque 97% des projets ont obtenu une note de 4 ou plus – montrant pour les notes de performance globales pour FIDA11 un début prometteur.

27. La performance a été améliorée grâce à un ensemble d'outils conçus pour appuyer la conception et l'exécution. L'outil d'évaluation de l'adaptation aux effets des changements climatiques dans le développement rural (CARD) a été utilisé pour explorer le rendement potentiel de différentes cultures en fonction des changements climatiques dans un contexte agroécologique donné. L'outil appuie également l'intégration quantitative des risques liés au climat dans les investissements et les stratégies de développement agricole et rural, y compris les

Point sur les engagements pris au titre de FIDA11 dans le domaine de l'environnement et du climat

Engagements	Situation actuelle
Cibles des COSOP	
Tous les COSOP de FIDA11 analysent les contributions déterminées au niveau national	Tous les nouveaux COSOP intègrent une analyse des contributions déterminées au niveau national
Cibles à la conception	
Suivi systématique du financement climat en utilisant les méthodes des BMD	Toutes les nouvelles conceptions du FIDA sont examinées en utilisant les méthodes des BMD (adaptées aux besoins du FIDA)
25% du programme de prêts et dons du FIDA est "axé sur le climat" (875 millions d'USD sur un total de 3,5 milliards d'USD au cours de FIDA11)	568 millions d'USD, soit 34% des montants approuvés par le FIDA en 2019 pour lesquels le caractère "axé sur le climat" a été reconnu.
Cibles à l'achèvement	
90% des projets obtenant une note >4 pour la gestion de l'environnement et des ressources naturelles (notes des RAP)	91% des RAP de 2019 ont obtenu une note >4
85% des projets obtenant une note >4 pour l'adaptation aux changements climatiques (notes des RAP)	93% des RAP de 2019 ont obtenu une note >4

analyses économiques et financières. Depuis mars 2019, l'outil CARD a été utilisé dans l'élaboration de six conceptions de projets du FIDA et de quatre stratégies de pays. En outre, il a été utilisé par un large éventail de praticiens en dehors du FIDA, notamment des représentants de gouvernements, des chefs d'entreprise, de grandes ONG internationales et des consultants.

28. Un cadre d'adaptation a été élaboré pour synthétiser les bonnes pratiques et les enseignements tirés des mesures d'adaptation, y compris celles de la phase 1 de l'ASAP. Le cadre fournit une approche claire et les étapes à suivre pour aider les équipes de conception de projet à garantir des pratiques d'adaptation efficaces. Il facilite et normalise en outre le processus d'évaluation et de sélection des options d'adaptation dans les projets du FIDA pour faire face aux risques et aux impacts climatiques recensés par le biais des PESEC.
29. L'outil d'évaluation ex ante du bilan carbone (Ex-ACT) est désormais appliqué en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour générer des estimations ex ante du potentiel d'atténuation de 75 projets du FIDA.

Genre

30. La vision, pour FIDA11, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes met l'accent sur un impact accru des investissements, avec une nouvelle cible de 25% pour les projets prévoyant, à la conception, une transformation des rapports entre les sexes. À ce jour, 32% des projets ont atteint cet objectif.
31. Une compréhension commune des approches permettant une transformation des rapports entre les sexes a été adoptée dans le cadre d'ateliers (y compris avec les OSR) afin de mettre au point une théorie du changement comprenant une approche de transformation des rapports entre les sexes dans le secteur agricole et rural.
32. La perspective genrée des indicateurs de base et des évaluations d'impact du FIDA a été renforcée pour inclure des éléments clés de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture. On a inclus, à cet effet, des indicateurs de base en rapport avec l'accès au capital productif et aux services financiers, et l'appartenance à un groupe.
33. Des listes de contrôle et des modèles de plan d'action pour l'égalité des sexes ont été élaborés pour suivre ou améliorer l'intégration des questions de genre et les projets transformant les rapports entre les sexes.

Point sur les engagements pris au titre de FIDA11 dans le domaine du genre

Engagements	Situation actuelle
Cibles à la conception	
25% des projets doivent transformer les rapports entre les sexes	34% des projets considérés comme transformant les rapports entre les sexes
Cibles à l'achèvement	
90% des projets partiellement intégrés ≥ 4 (RIDE)	88% des projets ont obtenu une note de 4 ou plus à l'achèvement (RIDE 2019)
Au moins 60% intègrent pleinement la question du genre (≥ 5) (RIDE)	58% des projets ont obtenu une note de 5 ou plus à l'achèvement (RAP soumis en 2019)

Nutrition

34. À ce jour, 61% des projets conçus durant FIDA11 ont une dimension nutritionnelle, tandis que tous les COSOP examinés tiennent compte des enjeux nutritionnels. Ce résultat a été rendu possible par le renforcement de l'assistance technique et des capacités par le biais de la formation, d'orientations et d'outils lors de la conception. La performance en matière de nutrition s'est améliorée, passant de "plutôt insuffisant" à "plutôt satisfaisant" (trois projets, 13%), et de "plutôt satisfaisant" à "satisfaisant" (deux projets, 9%), mais elle a diminué dans un cas, passant de "plutôt satisfaisant" à "plutôt insuffisant" (un projet, 4%).

Point sur les engagements pris au titre de FIDA11 dans le domaine de la nutrition

Engagements	Situation actuelle
Cibles à la conception	
50% des conceptions de projet tiennent compte des enjeux nutritionnels	58% des projets ont une dimension nutritionnelle reconnue

35. L'appui aux opérations a tiré parti d'orientations techniques comme les directives concernant les filières à dimension nutritionnelle. La division ECG a également élaboré des Notes pratiques sur l'intégration de la nutrition (conception et exécution), un cadre opérationnel sur une agriculture tenant compte des enjeux nutritionnels, en ayant recours à la culture d'espèces négligées et sous-utilisées, et la Note pratique sur l'évaluation des besoins en matière de commercialisation et des possibilités émergentes dans les filières de ce type d'espèces.
36. Le S&E en matière de nutrition au FIDA a été considérablement réorganisé. Les indicateurs de base relatifs à la nutrition (deux au niveau des effets directs et un au niveau des produits) ont été définis et des directives ont été formulées pour leur passage au stade opérationnel. La poursuite de l'intégration de ces indicateurs et directives dans les directives d'OPR et de la Division recherche et évaluation de l'impact verra une amélioration du suivi des progrès et de l'impact des projets à dimension nutritionnelle. Des directives sur la détermination des coûts des actions tenant compte des enjeux nutritionnels ont été élaborées pour guider les concepteurs de projets sur la façon de budgétiser avec précision les actions nutritionnelles.

Jeunes

37. Afin de progresser vers la réalisation des objectifs concernant les jeunes, le Plan d'action en faveur des jeunes ruraux a noté la nécessité de "conduire une enquête pour établir une base de référence sur la situation du FIDA en ce qui concerne l'intégration des jeunes". Le but était d'éclairer l'élaboration d'une méthode pour définir la "prise en compte des besoins des jeunes"²⁵ et intégrer les questions relatives à l'emploi des jeunes dans ses investissements. Une rapide évaluation des projets de FIDA9 a par conséquent été réalisée, ainsi qu'un bilan approfondi d'un échantillon de 52 projets de la même reconstitution (près de 60% des 89 projets approuvés entre 2013 et

Point sur les engagements pris au titre de FIDA11 relatifs aux jeunes

Engagements	Situation actuelle
Cibles des COSOP	
100% des COSOP et des notes de stratégie de pays prennent en compte les besoins des jeunes	100% des COSOP/notes de stratégie de pays analysent la problématique des jeunes
Cibles à la conception	
50% des conceptions de projets prennent en compte les besoins des jeunes	76% des projets conçus en 2019 sont reconnus comme prenant en compte les besoins des jeunes

²⁵ Un projet prenant en compte les besoins des jeunes: i) décrit, dans l'analyse de la conception du projet, la jeunesse et ses défis et possibilités liés au contexte, afin d'éclairer ii) une stratégie ciblant explicitement les jeunes, avec des objectifs concrets et des activités en vue d'un impact dans les domaines prioritaires, exprimés dans le cadre de la

2015). Afin de comparer les conclusions préliminaires de FIDA9 avec des projets de conception plus récente, on a choisi un échantillon initial de 43 projets de FIDA10 (sur les 83 projets approuvés entre 2016 et 2018), dont 22 ont fait, à ce jour, l'objet d'une analyse approfondie. Les deux échantillons ont bénéficié des informations résultant des efforts déployés pour recenser les activités liées aux jeunes dans les projets du FIDA en examinant les données du COSTAB (pour FIDA9) et les composantes et les objectifs des projets (pour FIDA10).

38. Pour FIDA11, à ce jour, l'objectif de 50% des projets prenant en compte les besoins des jeunes dès la conception a été dépassé, avec un pourcentage de 82%, et tous les indicateurs de projet sur la portée sont en cours de ventilation par sexe et par âge.
39. Une note sur l'engagement des jeunes ruraux a été élaborée pour orienter les praticiens vers une meilleure concrétisation d'un engagement prenant en compte les besoins des jeunes dans les cycles des programmes et dans les projets du FIDA.

G. Renforcement des capacités

40. ECG a lancé un programme de renforcement des capacités du personnel du FIDA, des consultants et des partenaires d'exécution sur les thèmes transversaux et les approches intégrées. Une évaluation intégrée des capacités du personnel du FIDA et des partenaires d'exécution a été réalisée pour les thèmes transversaux (juillet 2019) et des évaluations spécifiques ont été menées au niveau régional lorsque cela était nécessaire. Les résultats ont apporté des informations utiles à un certain nombre d'activités de renforcement des capacités.
41. Des modules de formation (par exemple dans le cadre de l'Académie des opérations) et des sessions d'apprentissage spécialisées sur l'intégration des thèmes transversaux et l'application des procédures pertinentes (telles que les PESEC) et des directives en matière de ciblage ont été introduits tout au long de l'année au siège et dans toutes les régions. Les formations ont pour objectif de créer une compréhension commune des définitions de chaque thème, des considérations techniques à toutes les étapes du cycle des projets et des liens entre les thèmes, et d'introduire les meilleures pratiques pour les intégrer dans les opérations du FIDA. Les formations ont été adaptées aux besoins des divisions régionales. Ainsi, lors du Forum stratégique régional NEN tenu à Istanbul, du 22 au 24 octobre, l'équipe chargée des questions de parité hommes-femmes a organisé des stages pratiques pour examiner les plans d'action pour l'égalité des sexes élaborés par sept équipes de projet qui les avaient planifiés et conçus en vue de contribuer aux engagements pris au titre de FIDA11 dans le domaine du genre.
42. Un laboratoire de transversalisation a été inauguré à l'occasion des Journées mondiales de réflexion sur les opérations. Plus d'une cinquantaine de collègues du Département de la gestion des programmes et du Département de la stratégie et des savoirs, dont beaucoup venaient du terrain, ont participé à cette formation visant à améliorer leurs compétences en matière d'intégration des thèmes transversaux, y compris celui des peuples autochtones, dans les opérations du FIDA. Le laboratoire a utilisé diverses stratégies d'apprentissage intéressantes, et notamment un travail en commun sur des études de cas réels. Des discussions ont eu lieu après chaque session pour un partage d'idées et d'expériences. Les interactions avec le personnel d'ECG ont permis à des collègues d'autres divisions d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Le suivi du laboratoire sera assuré par: i) un bulletin d'information spécialisé pour le partage des meilleures pratiques; ii) un centre d'information – MainstreamingLab@ifad.org –, où le personnel peut soulever des problèmes ou poser des questions sur la transversalisation; iii) des webinaires axés sur des questions spécifiques.

théorie du changement, de l'approche et du cadre de résultats du projet. Il alloue également des ressources pour la réalisation d'activités ciblant les jeunes. Un projet "centré sur les jeunes" cible principalement les jeunes.

43. Un cours intégré en ligne sur les thèmes transversaux, y compris celui des peuples autochtones, sera disponible²⁶ au premier trimestre de 2020. Le cours comprend trois modules d'une durée totale de huit heures. Le module 1 porte sur l'orientation stratégique et le ciblage du FIDA, les concepts techniques fondamentaux et les approches de la transversalisation. Le module 2 traite de l'intégration des thèmes transversaux dans les COSOP et la conception des projets. Le module 3, enfin, est consacré à la transversalisation des thèmes durant l'exécution et le suivi des projets.
44. De nombreuses activités d'apprentissage – Cinéma pour le changement, Conférences pour le changement et Webinaires pour le changement – sont organisées périodiquement par ECG, de même que des manifestations plus spécialisées comme celle tenue à Madagascar sur l'intégration des thèmes transversaux dans les opérations.
45. ECG organise des webinaires pour faciliter l'apprentissage interactif sur des thèmes spécifiques comme l'agroécologie, au cours desquels des spécialistes externes dialoguent avec les équipes du FIDA pour un partage de savoirs et d'expériences.
46. Une formation approfondie du personnel du FIDA sur les méthodes des BMD pour le suivi du financement de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets a été dispensée à la fois dans les régions et au siège. En outre, les spécialistes régionaux du climat ont été formés à l'utilisation de l'outil Excel de suivi du financement climatique du FIDA pour préparer les premières estimations du financement climatique pour les projets de leur région. Ces estimations sont ensuite validées par OPR pour garantir la cohérence et la qualité dans l'ensemble de l'institution.
47. OPR a également joué un rôle pilote dans une formation approfondie sur le mode d'application des PESEC dans la conception et l'exécution des COSOP et des projets, tant au siège que dans le cadre des journées régionales de réflexion, de l'Académie des opérations et des ateliers.
48. Le renforcement des capacités a été réalisé pour les institutions partenaires du FIDA, les gouvernements, les unités d'exécution des projets et les consultants – par le biais de formations, de webinaires, d'un soutien technique à distance et d'activités d'apprentissage sur divers sujets (par exemple, indicateurs de suivi et d'impact prenant en compte les questions d'égalité des sexes, agroécologie, analyse des moyens d'existence et de la question du genre, intégration des approches prenant en compte les questions de genre et la dimension nutritionnelle dans les projets appuyés par le FIDA) et dans des approches porteuses de transformation générée, comme les méthodes axées sur les ménages.
49. Le FIDA a également coopéré avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour l'accueil d'un stage de formation à l'intention de quatre responsables de l'inclusion sociale, sur le thème de l'emploi décent, à l'Académie sur l'emploi rural de l'OIT, à Turin.
50. Quatre membres du personnel ont suivi, à l'université de Wageningen, une formation sur l'agriculture tenant compte des enjeux nutritionnels.

H. Gestion des savoirs et sensibilisation

51. Les connaissances produites sur les résultats et les approches réussies concernant les thèmes transversaux et les liaisons entre les thèmes ont été diffusées par le biais de publications phares telles que le Rapport sur le développement rural, la

²⁶ Les modules seront initialement publiés en anglais, mais le cours sera ensuite traduit dans les autres langues officielles du FIDA.

- série Avantages²⁷, les Notes pratiques²⁸, le Rapport sur l'action climatique, les Recettes pour le changement, des blogs et vidéos d'experts, les essais photographiques et une nouvelle série de podcasts intitulée "Farms, Food, Future".
52. Les produits du savoir visent à recueillir les enseignements tirés des interventions financées par le FIDA afin d'éclairer les projets de prochaine génération ainsi que la concertation sur les politiques. On peut également citer l'exemple d'une publication conjointe avec CARE sur l'adaptation induisant une transformation des rapports entre les femmes et les hommes.
 53. Les travaux d'établissement de bilans, comme celui publié en 2019 sur les méthodes axées sur les ménages dans le portefeuille du FIDA, analysent les avantages et les problèmes liés à l'introduction systématique des méthodes axées sur les ménages dans les opérations. Un bilan révèle que, au total, 51 projets en cours (près d'un quart du portefeuille total de prêts) comportent quelques activités en rapport avec les méthodes axées sur les ménages. Le FIDA a également lancé une initiative financée par des dons d'une durée de quatre ans, pour reproduire à plus grande échelle les méthodes axées sur les ménages innovantes.
 54. Par ailleurs, des études ont été conduites pour élargir la base de connaissances du FIDA sur les thèmes transversaux. Une étude réalisée dans le Sahel, à titre de contribution à la stratégie de WCA pour le Sahel, a recensé les possibilités, pour le FIDA, d'appuyer des investissements tenant compte des enjeux nutritionnels.
 55. Des réseaux thématiques, tels que le vaste Réseau sur les questions de parité hommes-femmes, qui regroupe 1 500 membres, participent à différents niveaux au partage des savoirs et des meilleures pratiques ainsi qu'au débat sur les défis à relever. Au moins 300 participants à ce réseau appartiennent au FIDA (siège et bureaux de pays); 180 sont des spécialistes des questions de genre et d'inclusion sociale; 1 000 sont des partenaires externes portant un intérêt particulier à l'égalité des sexes (organismes des Nations Unies, Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, milieux universitaires, praticiens du développement) et 338 sont des membres du personnel de projets et de partenaires d'exécution participant à des activités en rapport avec la question du genre.
 56. Les Prix pour l'égalité des sexes ont été créés afin de reconnaître et de partager les bonnes pratiques et les activités réussies de transformation genrée.

I. Participation à l'élaboration des politiques et partenariats

57. Conscient du fait que la reproduction à plus grande échelle des approches induisant une transformation genrée exige à la fois un financement des projets et une participation à l'élaboration des politiques et des partenariats, le FIDA joue un rôle pilote dans diverses plateformes mondiales telles que le Forum paysan et le Forum des peuples autochtones.
58. La quatrième réunion mondiale du Forum des peuples autochtones, tenue en février 2019, a souligné qu'il est important, pour les organismes de développement et les gouvernements, de s'engager aux côtés des peuples autochtones dans des politiques et des initiatives concernant les changements climatiques. La réunion a également reconnu la nécessité de renforcer les savoirs, les technologies et les pratiques que les peuples autochtones mettent en place pour faire face aux changements climatiques.

²⁷ Les deux nouvelles séries "Avantage", Avantage LAC et Avantage WCA, analysent et partagent les approches réussies et les résultats en matière de transversalisation dans leurs régions respectives.

²⁸ La plupart des Notes pratiques concernant les thèmes transversaux sont disponibles dans les langues officielles du FIDA.

59. Le FIDA joue un rôle de leader ou de contributeur dans les grandes communautés de pratique et plateformes internationales (comme le mouvement Renforcer de la nutrition [SUN], le Comité de la sécurité alimentaire [CSA], etc.) et de grandes manifestations internationales (comme le Sommet sur le Climat, la Conférence des Parties à la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques). Quelques-unes des principales contributions sont présentées ci-après.

Environnement et climat

60. Partenariat pour les contributions déterminées au niveau national. Le FIDA a rejoint le Partenariat pour les contributions déterminées au niveau national en 2019, en vue de soutenir activement les pays dans l'exécution ou la révision de leurs contributions déterminées au niveau national au niveau de la concertation sur les politiques et de l'assistance technique. Le Partenariat est un réseau de pays et de grandes institutions internationales et d'acteurs non étatiques qui permet aux pays en développement de demander un appui dans des domaines prioritaires. Les demandes sont mises en correspondance et coordonnées avec des partenaires d'exécution appropriés. Dans le cadre du Partenariat pour les contributions déterminées au niveau national et de son nouvel ensemble de mesures d'amélioration de l'action pour le climat, le FIDA est au stade initial d'un "Projet d'appui au Partenariat pour les contributions déterminées au niveau national pour fournir une expertise ciblée au secteur de l'agriculture, de la foresterie et autres affectations des terres (AFAT)". Grâce à un financement au titre du mécanisme d'assistance technique de l'ASAP 2, huit pays clients du FIDA bénéficieront d'un appui à la mise en œuvre des priorités climatiques existantes et à la définition de nouvelles priorités dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Le FIDA continue également de collaborer avec le Groupe de travail thématique sur l'agriculture, la sécurité alimentaire et l'utilisation des terres, un réseau de pairs dirigé par les pays et facilité par la FAO, en particulier en ce qui concerne le financement de l'action climatique en faveur des pauvres dans le secteur de l'agriculture.
61. À l'heure actuelle, 17 concertations sur les politiques sont en cours sur le thème de l'intégration des changements climatiques dans les activités de développement rural, dans le cadre du programme ASAP.
62. L'approche du FIDA en matière de durabilité environnementale et de résilience face aux changements climatiques vise aussi à toucher les responsables des politiques et les décideurs, les acteurs du marché, les groupes d'utilisateurs des ressources et les institutions qui façonnent le contexte dans lequel les ruraux vivent et travaillent. Le FIDA participe, dans le cadre de la concertation mondiale sur les politiques, à la sensibilisation concernant l'impact des systèmes alimentaires mondiaux sur les populations rurales pauvres et sur les petits exploitants. Cette participation passe par divers moyens: communication, sensibilisation et participation aux grandes enceintes internationales comme la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, les sommets sur le climat, etc.

Genre

63. Le FIDA est universellement reconnu pour son plaidoyer au nom des femmes rurales pauvres au niveau des Nations Unies, parmi les institutions financières internationales et au sein de la communauté des donateurs.
64. Le FIDA contribue activement à un certain nombre d'enceintes internationales et de campagnes mondiales avec les Nations Unies (Commission de la condition de la femme), le Réseau sur l'égalité hommes-femmes du Comité d'aide au développement de l'OCDE, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, la FAO, le Programme alimentaire mondial (PAM) et

ONU-Femmes. Depuis 2012, le FIDA collabore également avec la FAO, le PAM et ONU-Femmes à l'exécution du programme conjoint "Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales". Le FIDA est également l'un des principaux membres du Réseau interinstitutions des Nations Unies pour les femmes et l'égalité des sexes, et de son Groupe de travail sur les femmes et les filles rurales.

65. Le FIDA participe à des enceintes internationales et régionales comme le CSA 46, les célébrations autour de la Journée internationale de la femme rurale, la Journée internationale de la femme, la 64^e réunion de la Commission de la condition de la femme des Nations Unies, Beijing+25.

Nutrition

66. Représenté par le Président, le Vice-Président et des hauts responsables, le FIDA participe à des manifestations de haut niveau. Il s'agit notamment du Forum sur la révolution verte en Afrique, du Dialogue de leadership sur la sécurité alimentaire en Afrique, de l'Assemblée générale des Nations Unies, du forum EAT (en Suède), de la septième Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique, de la Nutrition pour la croissance, de Terra Madre, et des Concertations sur les systèmes alimentaires, entre autres. Le FIDA participe aussi de façon régulière à plusieurs plateformes et initiatives sur la nutrition.
67. Le FIDA a joué un rôle important en facilitant les entretiens portant sur une fusion entre les secrétariats du Comité permanent de la nutrition du système des Nations Unies (UNSCN), en vue d'une meilleure coordination et harmonisation des Nations Unies dans le domaine de la nutrition et d'un alignement sur la réforme du système des Nations Unies. Cela a été rendu possible par le rôle actif joué par le Vice-Président, qui présidait l'UNSCN, et par la participation active du FIDA aux débats du comité de pilotage.
68. Le FIDA est membre du comité de pilotage de l'Initiative pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique, au sein duquel il fournit des orientations stratégiques.
69. Le FIDA a contribué à l'élaboration des directives volontaires du CSA par le biais de contributions à la réunion du groupe de travail à composition non limitée et en ligne, et à des consultations régionales auxquelles le FIDA était représenté par APR et LAC. Le Fonds collabore avec les autres OSR sur plusieurs plans, et notamment l'élaboration du stage d'apprentissage en ligne sur les filières alimentaires durables dirigé par la FAO, et le Groupe de travail sur la Diversité alimentaire minimale – femmes. Il collabore avec le PAM à l'analyse des lacunes nutritionnelles dans plusieurs pays, et participe à la préparation de divers produits du savoir sur la nutrition.
70. L'équipe chargée des questions de nutrition a participé à un certain nombre de rapports et de processus mondiaux. Il s'agit notamment d'une contribution au rapport de la FAO sur L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde (avec des contributions d'autres équipes transversalisées); de l'engagement en faveur de la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition; et de la préparation de son premier rapport, qui a été inclus dans le rapport de l'UNSCN au Conseil économique et social.
71. Le FIDA prend part à la concertation sur les politiques au niveau des pays pour mettre en place un environnement favorable à une agriculture tenant compte des enjeux nutritionnels, en fonction des besoins des pays. Un certain nombre de COSOP et de projets ont relevé, au niveau des politiques, des lacunes en matière de nutrition durant les analyses conduites dans ce domaine au stade de la conception, ou dans des études de référence. Les lacunes recensées ont façonné le programme de savoirs et de sensibilisation concernant la nutrition.

Jeunes

72. Comme indiqué dans le Plan d'action en faveur des jeunes ruraux, le FIDA n'a que peu d'expérience de certaines questions relatives aux jeunes (comme le travail des enfants, l'emploi décent, etc.). Il sera par conséquent important de solliciter et de formaliser la collaboration avec les autres OSR, d'autres IFI et des organisations non gouvernementales.
73. Un exercice de cartographie des partenariats a été réalisé en 2019, et le FIDA étudie actuellement, avec des partenaires, existants et nouveaux, les meilleurs moyens de renforcer ses opérations concernant les jeunes. Parmi ces partenaires figurent des réseaux et des personnes, appartenant à des ONG, des gouvernements, des organismes de développement et d'aide, des organismes des Nations Unies et des acteurs du secteur privé. L'exercice de cartographie met en lumière les domaines d'intervention communs.
74. Alors que le FIDA a déjà collaboré avec l'OIT sur l'emploi décent, le Fonds met aussi l'accent sur la question du travail des enfants, au titre du Partenariat international de coopération sur le travail des enfants dans l'agriculture. À cet égard, le FIDA examine aussi actuellement la possibilité d'intégrer dans ses opérations, à titre pilote, la question de la sensibilité au travail des enfants dans deux pays (Malawi et Samoa).
75. Alors que le Conseil consultatif des jeunes ruraux était un produit du Plan d'action en faveur des jeunes ruraux, le FIDA examine les diverses possibilités d'élaboration d'un mécanisme de concertation avec les jeunes ruraux qui pourrait prendre la forme d'un conseil, d'un réseau, d'une plateforme, etc. C'est pourquoi le FIDA a organisé, au niveau régional, cinq consultations avec les jeunes ruraux pour recueillir leurs points de vue quant à la mise en place de tels mécanismes. Sur la base de ces ateliers, une note de position sera soumise au Conseil pour examen à l'occasion d'un séminaire informel avec le Conseil d'administration au premier trimestre de 2020. Sous réserve de l'examen par le Conseil, on prévoit que le conseil/mécanisme sera lancé en 2020.
76. Au cours des consultations avec les jeunes ruraux mentionnées ci-dessus, des progrès ont été accomplis dans la promotion de la campagne de communication pour les jeunes "Notre avenir est ici", qui a accru la visibilité mondiale du FIDA. Menée par la chorégraphe et avocate du FIDA, Sherrie Silver, et par le musicien Mr Eazi, cette campagne a touché des millions de téléspectateurs à travers le monde. Les jeunes participants ont enregistré des messages vidéo adressés aux décideurs politiques mondiaux et régionaux, et ont offert des performances pour le défi #danceforchange sur la plateforme de vidéo mobile Tik Tok.
77. Les jeunes seront aussi représentés à la session du Conseil des gouverneurs en 2020, et en constitueront l'un des principaux thèmes. Trois jeunes participants, venant des régions APR, LAC et ESA, participeront à un panel au cours d'une manifestation spéciale intitulée "Créer des emplois pour les jeunes ruraux: possibilités dans le secteur de l'agroentrepreneuriat". Les préparatifs en vue de cette manifestation seront terminés en janvier 2020.

J. Mobilisation des ressources, suivi des ressources et responsabilité professionnelle

78. Chaque plan d'action vise à s'assurer que des ressources sont disponibles pour atteindre ses engagements et objectifs respectifs.

Groupe inclusion sociale

79. Les équipes chargées de l'inclusion sociale (genre, jeunes, nutrition et peuples autochtones) ont collaboré avec la Division de l'engagement, du partenariat et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale (GPR) en vue de l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources. Plus particulièrement:

Nutrition

80. À ce jour, des ressources de l'ASAP2 ont été mobilisées pour appuyer la liaison entre la nutrition et le climat dans les investissements et les débats du FIDA, et des présentations ont eu lieu avec des États membres (Norvège, Suède et États-Unis).
81. Des ressources supplémentaires d'environ 6,5 millions d'USD, apportées par la Norvège, ont été mobilisées pour l'appui technique à l'exécution.
82. L'équipe a également préparé son rapport final au Canada sur l'appui généreux apporté par le biais de fonds supplémentaires au cours de la période 2014-2019.

Jeunes

83. L'équipe chargée des jeunes a dirigé l'élaboration d'un projet financé par un don ayant pour but de tester une approche agroentrepreneuriale d'une pépinière d'activités agroalimentaires pour l'emploi des jeunes en milieu rural. Cette activité adopte une approche spécifique au contexte, se concentrant sur des trajectoires diversifiées vers l'emploi des jeunes dans le secteur des exploitations agricoles et hors des exploitations, en vue de créer 21 000 emplois pour les jeunes dans les cinq prochaines années en Afrique. En conséquence, le Fonds a ouvert un guichet-dons mondial/régional de 3,5 millions d'USD et obtenu 10 millions d'EUR auprès de donateurs bilatéraux (BMZ). Un cofinancement additionnel de 3,5 millions d'USD est actuellement en cours avec la Visa Foundation. Deux subventions innovantes additionnelles sont en cours pour mobiliser les investissements de la diaspora pour l'emploi des jeunes. Des étudiants des pays des Listes B et C participeront à des projets du FIDA en qualité de chercheurs.

Genre

84. Au Bureau de la stratégie budgétaire, le système de suivi des ressources montre qu'à l'heure actuelle 9% du total des dépenses de personnel sont consacrées à des activités en rapport avec la question du genre.
85. 2018 a constitué l'année de référence pour le Plan d'action pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP²⁹ 2.0) (2018-2019) qui a révisé plusieurs indicateurs et en a ajouté de nouveaux. Le rapport 2018 de l'ONU-SWAP a noté que des travaux supplémentaires sont nécessaires sur l'architecture interne du FIDA pour appuyer la promotion de l'égalité des sexes et la mobilisation de ressources financières destinées aux activités en rapport avec la question du genre.
86. Il convient de noter, à cet égard, les points suivants:
 - Un défenseur de l'égalité femmes-hommes a été nommé à la haute direction du FIDA.
 - La préparation du rapport ONU-SWAP 2019 a débuté, et inclut un examen par les pairs entre les OSR.
 - La collaboration avec la Division de la communication du FIDA garantit l'intégration des considérations relatives à l'égalité des sexes dans les documents et les communications institutionnels, et dans l'engagement mondial.

Environnement et climat

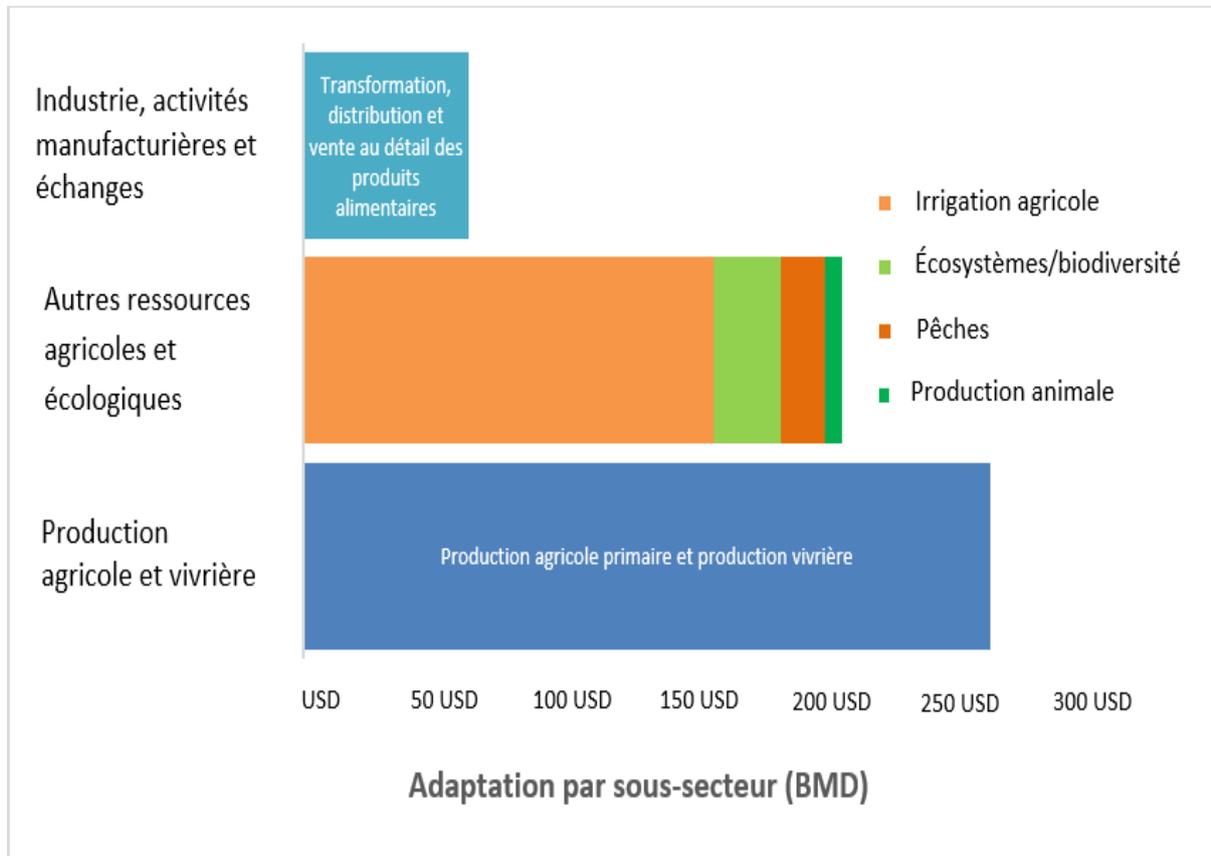
87. Le FIDA s'est engagé à mobiliser 500 millions d'USD en financement supplémentaire pour le climat et l'environnement d'ici 2025 (avec au moins 200 millions d'USD pour la période de FIDA11). Pour y parvenir, la nouvelle stratégie du FIDA concernant l'environnement et les changements climatiques préconise la mobilisation de ressources supplémentaires provenant des fonds mondiaux pour le climat et l'environnement tels que le Fonds vert pour le climat (FVC), le Fonds fiduciaire du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds

²⁹ Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes

spécial pour le changement climatique géré par le FEM, le Fonds pour les pays les moins avancés et le Fonds pour l'adaptation. À ce jour:

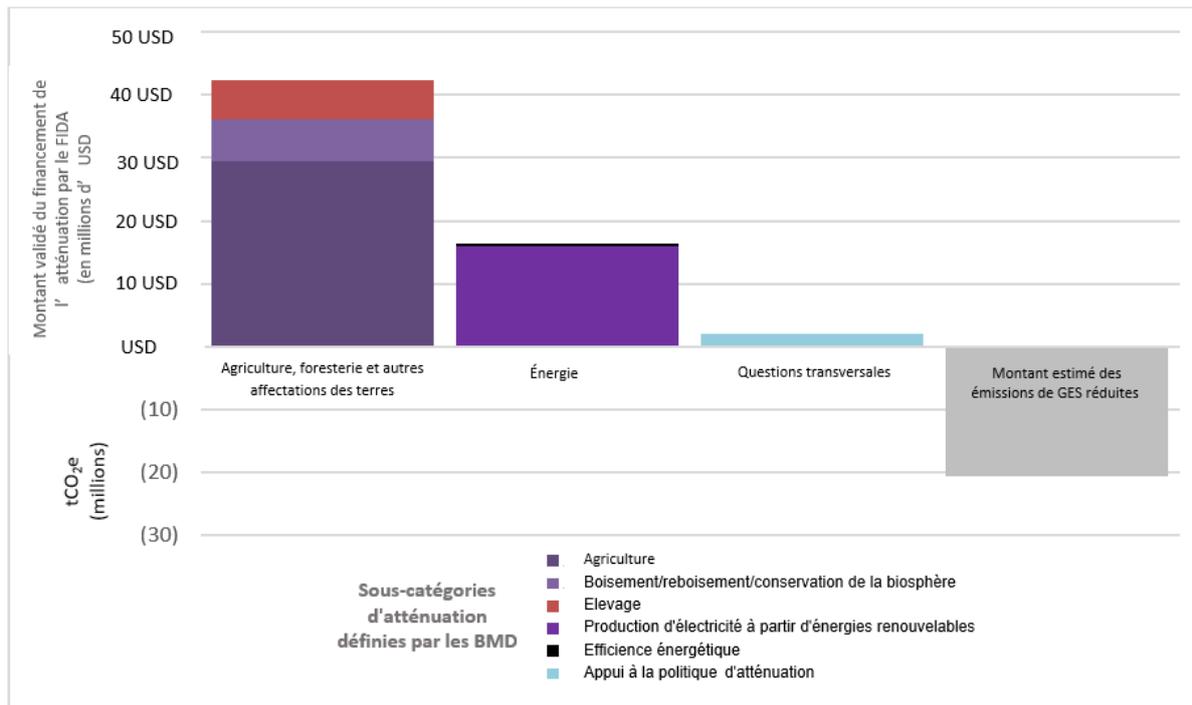
- Au total, 45,7 millions d'USD ont été mobilisés à titre de financement supplémentaire auprès de fonds pour le climat et l'environnement, auxquels s'ajoutent 44 millions d'USD sous la forme de contributions complémentaires non affectées, obtenus auprès des gouvernements de l'Allemagne, de la Suède et de la Suisse, pour intégrer les changements climatiques dans le portefeuille de FIDA11.
 - Le premier projet du FIDA financé par le FVC, "Resilient Rural Belize (Be-Resilient)", doté d'un budget de 8 millions d'USD, a été approuvé par le Conseil du FVC en février 2019. La complémentarité du prêt du FIDA ciblant le développement productif, et d'un prêt et d'un don du FVC favorisant une résilience accrue et concernant directement les menaces liées aux changements climatiques, a encouragé le Belize à modifier considérablement la trajectoire de développement des petits exploitants ruraux. En novembre, le Conseil du FVC a approuvé le deuxième projet FVC du FIDA, "Financement vert inclusif pour une agriculture paysanne résiliente face au climat et à faibles émissions", qui sera exécuté au Niger avec un budget de 10 millions d'USD. D'autres ressources ont été mobilisées par le biais du FEM (5 millions d'USD) et du Fonds pour l'adaptation (20,5 millions d'USD).
 - Dans le PPD du FIDA pour 2019, des investissements d'un montant de 568 millions d'USD répartis sur 38 projets ont été validés en tant que financement de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets, sur la base d'estimations réalisées selon les méthodes des BMD. Avec 34% des investissements totaux du FIDA en 2019 considérés comme financements climatiques, c'est un début prometteur vers la réalisation de l'engagement global de FIDA11 (25% du PPD de FIDA11, soit 875 millions d'USD). La figure 4 ci-dessous illustre la répartition du financement par le FIDA de l'adaptation aux changements climatiques (507,4 millions d'USD) par secteur et sous-secteur définis par les BMD. La figure 5 montre le financement du FIDA pour l'atténuation des effets des changements climatiques (60,7 millions d'USD) par catégorie et sous-catégorie définies par les BMD.
88. Parmi les 38 projets approuvés en 2019, un seulement ne comporte pas un financement de l'adaptation. La figure 4 présente la répartition du financement, par le FIDA, de l'adaptation suivant la méthode des BMD pour le suivi du financement de l'adaptation aux changements climatiques, par secteur et sous-secteur. La plus grande partie du financement de l'adaptation par le FIDA, en 2019, a été consacrée à l'appui du secteur de la production agricole et vivrière (250 millions d'USD) par le biais d'un éventail d'activités, et notamment le renforcement des capacités concernant l'agriculture intelligente face au climat et appropriée aux conditions locales, et l'emploi de variétés de semences adaptées, entre autres. Le second secteur d'investissement, par ordre d'importance, est celui des "Autres ressources agricoles et écologiques", avec 196 millions d'USD, dont la plus grosse part (150 millions d'USD) est allée au sous-secteur de l'irrigation agricole. Des parts moins importantes ont été affectées aux investissements pour l'adaptation dans les sous-secteurs écosystèmes/biodiversité (24 millions d'USD), pêches (16 millions d'USD) et production animale (6 millions d'USD). Dans le secteur de l'industrie, des activités manufacturières et des échanges, les investissements (61 millions d'USD) ont été axés sur la transformation, la distribution et la vente au détail des produits alimentaires.

Figure 4
Financement par le FIDA de l'adaptation aux changements climatiques, par secteur et sous-secteur définis par les BMD



89. Six des projets du FIDA approuvés en 2019 comprennent un financement de l'atténuation³⁰. La figure 5 présente le financement par le FIDA de l'atténuation, suivant la méthode des BMD pour le suivi du financement de l'atténuation des effets des changements climatiques, par catégorie et sous-catégorie. La plus grande partie des investissements du FIDA pour l'atténuation a été affectée au secteur AFAT (42 millions d'USD), l'agriculture (correspondant, pour les BMD, à la production végétale) obtenant sur ce total 29 millions d'USD (en particulier grâce aux activités d'atténuation éligibles que constituent la réduction de la consommation d'énergie dans les processus agricoles et la réduction des émissions autres que de CO₂ des pratiques/technologies agricoles). Des montants plus modestes ont été alloués aux sous-catégories du boisement/reboisement/conservation de la biosphère (7 millions d'USD) et de l'élevage (6 millions d'USD). En matière de financement de l'atténuation, le deuxième domaine d'investissement du FIDA, par ordre d'importance, concernait l'énergie (16 millions d'USD au total), dont la plus grande part (15,9 millions d'USD) allait à la production d'électricité à partir d'énergies renouvelables (en particulier, le biogaz et l'énergie solaire). L'appui aux politiques nationale/infranationale/locale promouvant les mesures d'atténuation s'est élevé à 2 millions d'USD. Le potentiel total estimé de réduction des émissions de gaz à effet de serre des projets du FIDA, y compris le financement de l'atténuation, s'élève à -20,7 millions de tonnes d'équivalent dioxyde de carbone (tCO₂e), sur la base des analyses agrégées de leurs Ex-ACT.

Figure 5
Financement par le FIDA de l'atténuation des effets des changements climatiques, par catégorie et sous-catégorie définies par les BMD



³⁰ Le FIDA ne prend en compte le financement de l'atténuation que dans les projets comportant une évaluation ex ante des gaz à effet de serre établissant le potentiel de l'investissement en termes de réduction des émissions. Tout investissement d'adaptation ayant un potentiel de production d'avantages connexes sur le plan de l'atténuation demeurant non mesurés est calculé comme financement de l'adaptation, mais est néanmoins signalé pour son potentiel d'avantages connexes sur le plan de l'atténuation. Durant l'exécution d'un projet, il peut être décidé de rechercher et mesurer ces avantages connexes en termes d'atténuation.

Point sur les engagements pris au titre de FIDA11

	<i>Engagements</i>	<i>Mesure contrôlable</i>	<i>Type de mesure</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>État d'exécution</i>
Mobilisation des ressources	1.1 Accroître les ressources en intégrant l'emprunt au cadre financier du FIDA et en atteignant la cible du programme de prêts et dons de 3,5 milliards d'USD	1. Obtenir les contributions aux reconstitutions et les contributions de compensation au titre du CSD relatives à FIDA11.	Amélioration de l'architecture financière	31/12/2021	En cours – Le mécanisme de compensation au titre du CSD a été approuvé à la session de décembre 2019 du Conseil d'administration.
		2. Présenter au Conseil d'administration des propositions de prêts consentis par des partenaires à des conditions favorables et d'emprunts souverains.	Amélioration de l'architecture financière	31/12/2021	En cours – Les termes de deux PPCF (France et Inde) ont été arrêtés et des prêts souverains supplémentaires sont à l'étude.
		3. Mettre en œuvre les mesures agréées dans la feuille de route relative à la stratégie financière pour FIDA11.	Amélioration de l'architecture financière	11/12/2020	En cours – Un certain nombre de mesures ont été prises, en particulier concernant le processus relatif à l'obtention future d'une note de crédit. Une étude indépendante complète sur l'évaluation des risques a également été achevée.
		4. Réaliser une analyse et établir un plan d'action pour améliorer la mobilisation des ressources du FIDA.	Amélioration de l'architecture financière	30/12/2019	Achevée – Un plan d'action a été élaboré en interne et transmis à la haute direction. Un plan d'action plus ciblé a été établi dans le cadre de la Consultation sur FIDA12.
	1.2 Renforcer le rôle du FIDA en tant qu'assembleur de moyens de financement du 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 cofinancement de 1/1,4 (international 1/0,6 et national 1/0,8), définir les différentes formes de cofinancement et les méthodes de calcul permettant d'en établir le montant, notamment en ce qui concerne les contributions en nature, améliorer le suivi et la communication d'informations concernant les cofinancements en précisant leur répartition par source et par catégorie de pays et mieux mesurer l'effet d'attraction exercé par le FIDA sur les investissements privés.	Amélioration des stratégies institutionnelles	30/12/2019	Achevée – La Stratégie et le Plan d'action en matière de cofinancement ont été présentés à la cent vingt-cinquième session du Conseil d'administration (EB 2018/125/R.9).
	6. Actualiser la stratégie de collaboration avec le secteur privé du FIDA et renforcer les instruments de collaboration avec le secteur privé et les fondations, avec notamment le développement du	Amélioration des stratégies institutionnelles	30/12/2019	Achevée – La Stratégie de collaboration avec le secteur privé a été approuvée à la cent vingt-septième session du Conseil d'administration	

		Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF).			(EB 2019/127/R.3). Le Fonds ABC est également opérationnel.
Allocation des ressources	2.1 Optimiser l'allocation de ressources au niveau macro, en faisant en sorte que 90% des contributions de l'aide publique au développement (ADP) soient allouées aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, 50% à l'Afrique, 45% à l'Afrique subsaharienne, et 25-30% aux pays présentant des situations de majeure fragilité	7. Choisir approximativement 80 pays qui recevront des allocations au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) durant FIDA11, sur la base de critères convenus quant au choix des pays et de la formule révisée du SAFP	Amélioration des processus institutionnels	29/09/2018	Achevée – Les cibles fixées pour l'allocation des ressources de base ont été atteintes s'agissant des ressources allouées ex ante au début du cycle de FIDA11. Quatre-vingt pays ont été inclus au début du cycle.
		8. Présenter un cadre de transition au Conseil d'administration.	Amélioration des stratégies institutionnelles	30/12/2018	Achevée – Suite à la création du Groupe de travail sur le Cadre de transition, le Conseil d'administration a approuvé un Cadre de transition à sa cent vingt-cinquième session.
		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 en matière de ciblage, notamment à propos des jeunes, en veillant à l'application d'approches différentes pour les jeunes femmes et les jeunes hommes, et réfléchir aux moyens d'assurer l'inclusion des personnes handicapées et de répondre à leurs besoins, conformément à la finalité du programme relatif aux ODD, qui consiste à "ne laisser personne de côté".	Amélioration des processus institutionnels	29/06/2019
		10. Établir un rapport analysant l'articulation entre les personnes handicapées et les interventions du FIDA.	Amélioration de la communication d'informations	30/03/2019	Achevée – Bien que transmis avec un léger retard, le rapport a été présenté en 2019. Inscrit à l'ordre du jour de la cent vingt-sixième session du Conseil d'administration, il a finalement été présenté à la cent vingt-huitième session.
		11. Établir une proposition concernant la ventilation des données relatives aux personnes handicapées dans les projets du FIDA qui a été expérimentée dans au moins cinq projets – en s'inspirant des travaux du Groupe de Washington sur les statistiques des incapacités mis en place par l'ONU,	Amélioration de la communication d'informations	29/06/2020	En cours

		par exemple le questionnaire succinct relatif aux incapacités ("Short Set of Disability Questions").			
Utilisation des ressources	3.1 Accroître la capacité d'ouverture vers l'extérieur et faire progresser la décentralisation du FIDA	12. Présenter au Conseil d'administration des informations actualisées sur la réalisation prompte de la décentralisation du FIDA.	Amélioration des stratégies institutionnelles	29/06/2018	Achevée – Un rapport de situation sur la décentralisation a été présenté à la cent vingt-sixième session du Conseil d'administration (EB 2019/126/R.40).
		13. Améliorer l'accessibilité, pour les bureaux de pays du FIDA, aux systèmes institutionnels des TIC, y compris les fonctions ressources humaines et finance de PeopleSoft.	Amélioration des processus institutionnels	30/12/2019	Les travaux techniques sont achevés; le renforcement du soutien en matière de TIC s'inscrit toutefois dans un processus continu.
		14. Réviser le cadre de délégation des pouvoirs.	Amélioration des processus institutionnels	29/06/2019	Achevée – La version révisée du cadre de délégation des pouvoirs a été rendue publique dans le Bulletin du Président publié en mai 2019 et les directives qui l'accompagnent sont parues en novembre 2019.
		15. Mettre en œuvre les procédures révisées de supervision et d'appui à l'exécution.	Amélioration des processus institutionnels	30/12/2019	Achevée – Les procédures ont été établies et promulguées.
	3.2 Renforcer la focalisation, la souplesse et l'agilité dans l'utilisation des ressources tout en tenant compte des risques adéquats	16. Réformer le processus d'examen et d'autorisation des opérations pour qu'il soit plus agile et doté de la souplesse requise pour traiter de façon accélérée les conceptions fondées sur des données concrètes et les projets à faible risque.	Amélioration des processus institutionnels	30/03/2019	Achevée – Un nouveau processus de conception des projets a été mis en place et dévoilé dans un Bulletin du Président.
		17. Introduire une politique relative à la restructuration des projets 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.	Amélioration des instruments opérationnels	30/12/2018	Achevée – La Politique relative à la restructuration des projets a été élaborée puis approuvée par le Conseil d'administration à sa cent vingt-cinquième session (EB 2018/125/R.37/Rev.1).
		18. Mise en place du plan d'action sur les décaissements.	Amélioration des stratégies institutionnelles	31/12/2018	Achevée – Les mesures prévues dans le plan d'action sur les décaissements ont été appliquées, y compris pour ce qui est de renforcer l'accent mis sur la passation de marchés.
		19. Préparer des informations actualisées sur la gestion des risques de l'organisation, en portant une attention particulière au risque pays, au risque opérationnel, au risque financier, à l'état de	Amélioration de la communication d'informations	30/12/2018	Achevée – Un rapport de situation sur la gestion du risque institutionnel est périodiquement présenté au Comité d'audit et a également été soumis au Conseil à

	préparation vis-à-vis des emprunts sur le marché et à la décentralisation.				plusieurs de ses sessions. Des travaux complémentaires sont en cours afin de renforcer la fonction de gestion du risque institutionnel au sein de l'institution.
3.3 Transversaliser les thèmes suivants: nutrition, problématique hommes-femmes, jeunesse et changements climatiques	20. Présenter au Conseil d'administration un plan d'action pour la transversalisation de la question de la jeunesse, mettant l'accent notamment sur l'emploi des jeunes.	Amélioration des stratégies institutionnelles	29/09/2018	Achevée – Le plan d'action a été soumis à la cent vingt-cinquième session du Conseil (EB 2018/125/R.11).	
	21. Examiner et renforcer le Plan d'action pour l'égalité des sexes du FIDA, afin de mettre en place une approche porteuse de transformation genrée (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, et appliquer les dispositions pertinentes du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP) 2.0.	Amélioration des stratégies institutionnelles	29/09/2018	Achevée – Les cibles du plan d'action ont été révisées.	
	22. Établir un rapport analysant l'approche visant à transformer les rapports entre les sexes arrêtée par le FIDA en appliquant des démarches qualitatives et quantitatives appropriées	Amélioration de la communication d'informations	29/06/2020	En cours – Les travaux de terrain ont été lancés. Le rapport final sera présenté au Conseil d'administration en 2020.	
	23. Dans le Plan d'action en matière de nutrition, porter à 50% la proportion de projets tenant compte des enjeux nutritionnels.	Amélioration des stratégies institutionnelles	29/09/2018	Achevée – La cible du plan d'action a été révisée.	
	24. Présenter au Conseil d'administration 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.	Amélioration des stratégies institutionnelles	30/12/2018	Achevée – La nouvelle stratégie a été présentée à la cent vingt-cinquième session du Conseil (EB 2018/125/R.12).	
	25. Tous les COSOP établis durant FIDA11 analysent les cibles et les engagements en matière de contributions déterminées au niveau national afin d'éclairer les interventions du FIDA.	Amélioration des processus institutionnels	30/03/2019	Les directives relatives aux COSOP ont été révisées en conséquence. Tous les nouveaux COSOP établis en 2019 comprennent une analyse des contributions déterminées au niveau national.	

	<p>26. Utiliser systématiquement les marqueurs de Rio (adaptation aux changements climatiques et atténuation de leurs effets, biodiversité, désertification) et suivi du financement de l'action climatique à l'aide de la méthodologie arrêtée par les BMD, en faisant en sorte que 25% du programme de prêts et dons du FIDA soit "axé sur le climat".</p> <p>27. Élaborer un cadre pour la mise en œuvre d'approches transformatrices concernant les thèmes à transversaliser, notamment l'attention portée à l'intégration horizontale et aux interrelations.</p> <p>28. Rendre compte des progrès réalisés sur les quatre thèmes à transversaliser dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).</p>	<p>Amélioration de la communication d'informations</p> <p>Amélioration des stratégies institutionnelles</p> <p>Amélioration de la communication d'informations</p>	<p>30/03/2019</p> <p>29/09/2018</p> <p>29/09/2020</p>	<p>Achevée – Dans tous les nouveaux projets, le financement de l'action climatique est validé à l'aide des méthodes des BMD.</p> <p>Achevée – Le cadre a été élaboré puis présenté à la cent vingt-huitième session du Conseil (EB 2019/128/R.6).</p> <p>En cours – L'édition 2020 du RIDE rendra compte des progrès accomplis au regard des thèmes transversaux.</p>
3.4 – Renforcer les synergies entre les activités de prêt et les activités hors prêts	<p>29. Présenter au Conseil d'administration une nouvelle stratégie en matière de gestion des savoirs.</p> <p>30. Élaborer un mécanisme de financement de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (CSST).</p> <p>31. Mettre à jour les procédures du FIDA concernant les stratégies de pays afin de répercuter les engagements de FIDA11, en faisant en sorte qu'elles deviennent des stratégies de transition à long terme, prendre les dispositions nécessaires pour élaborer des stratégies de pays communes avec les OSR et d'autres partenaires, et tenir les membres informés à l'occasion des sessions du Conseil d'administration ou lors de séminaires informels.</p>	<p>Amélioration des stratégies institutionnelles</p> <p>Amélioration des instruments opérationnels</p> <p>Amélioration des stratégies institutionnelles</p>	<p>29/06/2019</p> <p>29/06/2018</p> <p>30/12/2018</p>	<p>Achevée.</p> <p>Achevée – Le mécanisme pour la CSST a été mis en place et alimenté grâce à un financement de 10 millions d'USD de la Chine. Deux séries de propositions ont été financées.</p> <p>Achevée – Les procédures relatives aux COSOP ont été révisées au titre du Cadre de transition et ont été publiées.</p>
3.5 Faire des partenariats stratégiques en matière de financement, de savoir, de plaidoyer et d'influence au	<p>32. Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour planifier de manière stratégique et assurer le suivi des partenariats du FIDA au niveau national, régional, mondial et institutionnel notamment la collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, les institutions financières internationales, les partenaires nationaux et</p>	<p>Amélioration des stratégies institutionnelles</p>	<p>30/12/2019</p>	<p>Achevée – Le cadre a été présenté à la cent vingt-septième session du Conseil (EB 2019/127/R.4).</p>

	niveau mondial la pierre angulaire des opérations du FIDA	bilatéraux, et l'engagement dans les partenariats multipartites. 33. Accroître l'investissement dans les communications stratégiques 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.	Amélioration des stratégies institutionnelles	19/12/2020	En cours – Les efforts engagés se poursuivent.
	3.6 Piloter des produits diversifiés adaptés aux conditions particulières des différents pays	34. 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.	Amélioration des instruments opérationnels	29/09/2018	Achevée – La proposition d'instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets a été approuvée par le Conseil à sa cent vingt-cinquième session (EB 2018/125/R.38).
35. Lancer un programme spécial pour les pays présentant des situations de fragilité		Amélioration des instruments opérationnels	29/06/2019	Achevée – Le programme spécial a été élaboré et transmis au Conseil à sa cent vingt-sixième session (EB 2019/126/R.20/Rev.2).	
36. Élaborer une proposition visant à expérimenter des prêts axés sur les résultats, à soumettre à l'attention du Conseil d'administration, et étudier d'autres produits de prêt et de gestion du risque, en prévoyant notamment des formules d'opérations de prêt régionales.		Amélioration des instruments opérationnels	29/06/2020	En cours – Les initiatives pilotes consacrées aux prêts axés sur les résultats et aux prêts régionaux sont en cours d'examen.	
Transformer les ressources	4.1 Renforcer la capacité et les systèmes en matière de gestion axée sur les résultats	37. Lancer la phase II du Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRIME) afin de renforcer les capacités nationales de suivi-évaluation (S&E) et piloter un cadre mondial de certification pour les professionnels du S&E.	Amélioration des processus institutionnels	29/09/2019	Achevée – La phase II du PRIME a été approuvée par le Conseil dans le cadre de la procédure de défaut d'opposition.
		38. Introduire le Système de gestion des résultats opérationnels.		30/03/2019	Achevée – Le SGRO a été introduit à toutes les étapes, de la conception à l'achèvement en passant par l'exécution.
		39. Faire en sorte que la plupart des emprunteurs utilisent régulièrement l'ICP.	Amélioration de l'architecture financière	30/12/2019	Les cibles ont été atteintes, mais des travaux complémentaires et la mise en place de nouvelles fonctionnalités sont en cours.
		40. Présenter au Conseil d'administration une Stratégie d'utilisation des TIC pour le développement (ICT4D).	Amélioration des stratégies institutionnelles	29/06/2019	Achevée – La stratégie a été approuvée lors de la cent vingt-huitième session du Conseil (EB 2019/128/R.5).

	41. Continuer de mettre au point le Cadre de gestion des résultats, 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.	Amélioration des stratégies institutionnelles	24/10/2020	En cours – Le premier rapport de situation sur le CGR a été présenté à la cent vingt-sixième session du Conseil d'administration (EB 2019/126/R.5/Rev.1).
4.2 Promouvoir le principe de transparence et d'ouverture	42. Rendre pleinement opérationnel le Plan d'action pour la transparence, avec notamment la publication de la politique du FIDA en matière de voyages et l'établissement de rapports trimestriels à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.	Amélioration de la communication d'informations	30/12/2019	En cours – Des efforts sont actuellement déployés et des progrès ont été accomplis concernant le tableau de bord des opérations, désormais disponible sur le site web du FIDA. Achevée.
	43. Mettre en œuvre intégralement la Norme internationale d'information financière (norme IFRS) 9 (relative aux dépréciations) pour favoriser le respect des meilleures pratiques en matière d'information financière et fournir au Comité d'audit et au Conseil d'administration des informations actualisées sur les progrès accomplis.	Amélioration de la communication d'informations	30/12/2018	
	44. Élaborer un cadre permettant des retours d'information rapides de la part des parties prenantes, et notamment une enquête client remaniée et une approche des retours/de l'engagement des bénéficiaires.	Amélioration de l'architecture financière	30/03/2019	Achevée – Le cadre a été présenté pour la première fois au Conseil à sa cent vingt-septième session, puis approuvé par ce dernier à sa cent vingt-huitième session (EB 2019/128/R.13).
4.3 Améliorer la plateforme de services du FIDA	45. Élaborer un système spécialement adapté pour quantifier le coût total des principaux processus opérationnels	Amélioration de la communication d'informations	30/12/2019	Un examen des processus opérationnels a été réalisé.
	46. Mettre en œuvre le cadre de pointage de l'optimisation des ressources et rendre compte chaque année de sa mise en œuvre dans le RIDE.	Amélioration de la communication d'informations	29/09/2020	En cours – Les informations correspondantes seront présentées avec le RIDE de 2020.
	47. Affiner le lien entre la planification stratégique et la préparation du budget annuel, sur la base des piliers de résultats du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.	Amélioration de la communication d'informations	31/12/2019	Processus en cours – Les améliorations apportées au processus budgétaire peuvent être observées dans le budget 2020.
	48. 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 prévention et de réaction face à l'exploitation sexuelle et aux agressions sexuelles.	Amélioration des stratégies institutionnelles	30/12/2018	Achevée – Un plan d'action a été élaboré et des rapports de situation sont régulièrement transmis au Conseil.

4.4 Examen à mi-parcours du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et de sa participation au programme de réformes des Nations Unies	49. Présenter au Conseil d'administration un examen à mi-parcours du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025.	Amélioration des stratégies institutionnelles	29/06/2021	Réserve
	50. S'investir dans le processus de réforme des Nations Unies et mettre au point une proposition de mise en œuvre des recommandations clés pouvant être utiles au FIDA.	Amélioration des stratégies institutionnelles	31/12/2018	Achevée

Indicateurs du Cadre de mesure des résultats pour FIDA11 (une vue d'ensemble sera fournie dans le RIDE de 2020)

On trouvera dans les tableaux ci-dessous le Cadre de gestion des résultats pour FIDA11. Ce cadre repose sur une structure simplifiée à trois niveaux: niveau I – objectifs de développement durable, mettant l'accent sur les ODD 1 et 2; niveau II – résultats du FIDA en matière de développement, y compris les produits, les effets directs et l'impact résultant d'opérations spécifiques à un pays; niveau III – performance opérationnelle et organisationnelle du FIDA, articulée autour des quatre dimensions du modèle opérationnel de FIDA11.

Niveau I – Buts et contexte

		Source	Valeur de référence (année)	Résultats (année)
1.1	Objectif de développement durable (ODD) 1: Pas de pauvreté			
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.	-
1.2	Objectif de développement durable (ODD) 2: Faim zéro			
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	Situation actuelle	Situation initiale	Cible FIDA11 (fin 2021)	Objectif pour FIDA10 (fin 2018)	
2.1	Indicateur d'impact^a					
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.	s.o.	44 ^b	40
2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (en millions de personnes) (ODD 2.3)	IAI	s.o.	s.o.	47 ^b	43
2.1.3	Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché (en millions de personnes) (ODD 2.3)	IAI	s.o.	s.o.	46 ^b	42
2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (en millions de personnes) (ODD 1.5)	IAI	s.o.	s.o.	24 ^b	22
2.1.5	Nombre de personnes dont la résilience s'est améliorée	IAI	s.o.	s.o.	12	s.o.
2.2	Résultat en matière de développement au niveau du projet^{c,d,e}		2019	2014-2016		
2.2.1	Résultat global du projet (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet (RAP)	94	88	90	s.o.
2.2.2	Résultat global du projet (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes d'IOE	s.o.	81	-	s.o.
2.2.3	Résultat global du projet (notes 5 et plus) (pourcentage)	Notes d'IOE	s.o.	26	-	s.o.
2.2.4	Efficacité (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	94	84	90	90
2.2.5	Efficience (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	72	77	80	80
2.2.6	Égalité des sexes (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	94	87	90	90
2.2.7	Égalité des sexes (notes 5 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	59	54	60	s.o.
2.2.8	Durabilité des avantages (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	75	78	85	85
2.2.9	Reproduction à plus grande échelle (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	94	92	95	90
02/02/2010	Gestion de l'environnement et des ressources naturelles (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	91	88	90	90
02/02/2011	Adaptation aux changements climatiques (notes 4 et plus) (pourcentage)	Notes du RAP	93	84	85	50
2.3	Effets directs et produits au niveau du projet^f			2016		Valeurs cibles FIDA10
2.3.1	Nombre de personnes bénéficiant de services ^g (en millions de personnes) (ODD 1.4)	Indicateurs de base (Système de gestion des	s.o.	97,04 millions	120 millions	110 millions-130 millions

<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>Situation actuelle</i>	<i>Situation initiale</i>	<i>Cible FIDA11 (fin 2021)</i>	<i>Objectif pour FIDA10 (fin 2018)</i>	
	résultats et de l'impact [SYGRI])					
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)	s.o.	57 000	70 000	Superficie bénéficiant de systèmes d'irrigation (en hectares): 240 000-350 000
2.3.3	Nombre de personnes formées aux pratiques et/ou technologies de production ⁹ (en millions de personnes) (ODD 4.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	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 ⁹ (en millions de personnes) (ODD 8.10)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	17,4 millions	23 millions	s.o.
2.3.5	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition ⁹ (en millions de personnes) (ODD 2.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
2.3.6	Pourcentage de femmes faisant état d'une amélioration de la qualité de leur alimentation ^h (ODD 2.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	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)	s.o.	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 ⁹ (en millions de personnes) (ODD 4.3)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	2,4 millions	3,2 millions	1,6-2,3 million
2.3.9	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui appartiennent à une organisation de producteurs ruraux ⁹	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	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)	s.o.	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)	s.o.	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.

<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>Situation actuelle</i>	<i>Situation initiale</i>	<i>Cible FIDA11 (fin 2021)</i>	<i>Objectif pour FIDA10 (fin 2018)</i>	
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 ^g (ODD 13.2)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
2.3.13	Nombre de personnes/ménages faisant état de l'adoption de technologies et de pratiques écologiquement viables et résilientes face aux aléas climatiques	Indicateurs de base – Effets directs (SYGRI)	s.o.	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
2.3.14	Nombre d'hectares exploités de manière à renforcer la résilience face aux aléas climatiques (ODD 13.1)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
2.3.15	Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO ₂) évitées ou de carbone fixé	Indicateurs de base – Effets directs (SYGRI)	s.o.	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.
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 ^g (ODD 1.4)	Indicateurs de base (SYGRI)	s.o.	Nouvel indicateur. La valeur de référence sera établie en 2020	À produire en 2020	s.o.

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

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

^c Les effets directs au niveau du projet sont présentés sur une base triennale à horizon mobile.

^d 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.

^e 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).

^f Les résultats seront présentés uniquement pour l'année examinée.

^g Les résultats seront ventilés par sexe et par âge.

^h Les résultats seront présentés uniquement pour les projets axés spécifiquement sur la nutrition.

Niveau III – Performance opérationnelle et organisationnelle

		Source	Situation actuelle	Situation initiale	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)
Mobilisation des ressources – assembler des moyens de financement du développement afin d'optimiser l'impact						
3.1	Mobilisation de ressources et de cofinancements			2016		
3.1.1	Pourcentage de réalisation du programme de prêts et dons de FIDA11	Bases de données institutionnelles	84	s.o.	Suivi	s.o.
3.1.2	Ratio d'endettement (pourcentage)	Bases de données institutionnelles	7,6	3,3	Suivi	s.o.
3.1.3	Ratio de cofinancement (international) ^a	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	1/1,01	1/0,53	1/0,6	s.o.
3.1.4	Ratio de cofinancement (national) ^a	GRIPS	1/0,86	1/0,74	1/0,8	s.o.
Allocation des ressources – Mettre l'accent sur les plus pauvres et les pays les plus pauvres						
3.2	Allocation des ressources			2013-2015		
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 (PRIT), ainsi qu'aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) ^b (en pourcentage)	Département de la gestion des programmes (PMD)	PFR et PRI, tranche inférieure: 90 PRI, tranche supérieure: 10	s.o.	PFR et PRI, tranche inférieure: 90 PRI, tranche supérieure: 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	80	102	80	s.o.
3.2.4	Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financement par le FIDA) (millions d'USD)	GRIPS	40 millions	28,6 millions (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.
Utilisation des ressources – Développer différemment						
3.3	Performance des programmes de pays			2016		
3.3.1	Pertinence des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP)		s.o.	À déterminer ^c	s.o.

		Source	Situation actuelle	Situation initiale	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)
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 ^h	GRIPS		s.o.	80	-
3.3.3	Efficacité des stratégies de pays du FIDA (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP		s.o.	À déterminer ^c	s.o.
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 ^c	90
3.3.5	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP		100	À déterminer ^c	85
3.3.6	Gestion des savoirs (notes 4 et plus) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP		s.o.	À déterminer ^c	s.o.
3.3.7	Coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (pourcentage de COSOP présentant une approche détaillée au stade de la conception)	Programmes d'options stratégiques pour les pays	100	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 ^h	Archives du FIDA	100	s.o.	60	s.o.
3,4	Qualité initiale			2016		
3.4.1	Note globale de la qualité de la conception de projet (notes 4 et plus) (pourcentage) ^d	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) ^d	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 (SGRO)		s.o.	70	s.o.
3,5	4.3 Gestion du portefeuille			2016		
3.5.1	Délai entre la note conceptuelle et l'approbation (en mois)	Bases de données institutionnelles	10	17	8	s.o.

		Source	Situation actuelle	Situation initiale	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)
3.5.2	Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois)	GRIPS	15	17	12	14
3.5.3	Ratio de décaissement (en pourcentage) ^e	Oracle FLEXCUBE		16,7	17	15**
3.5.4	Ratio de décaissement – uniquement pour les situations de fragilité (en pourcentage)	Oracle FLEXCUBE		12,8	16	14

Transformer les ressources en résultats en matière de développement – adopter une culture des résultats et de l'innovation

3.6	Décentralisation			2016		
3.6.1	Proportion de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays/pôles régionaux (en pourcentage)	Bases de données institutionnelles	30	À déterminer	33	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	100	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	70	60	À déterminer ^f	s.o.
3.7	Efficiences institutionnelle			2016		
3.7.1	Ratio dépenses administratives du FIDA/programme de prêts et dons	Bases de données institutionnelles	11,3 (9% avec la nouvelle formule)	13,1%	À déterminer ^f	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 ^f	15,2 (6,6% avec la nouvelle formule proposée)
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 ^f	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 ^f	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	63	0	75	s.o.

		Source	Situation actuelle	Situation initiale	Cible FIDA11 (fin 2021)	Cible FIDA10 (fin 2018)
3.7.6	Pourcentage d'opérations du FIDA utilisant le Système de gestion des résultats opérationnels	PMD	100%	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	70%	0	85	s.o.
3.8	Gestion des effectifs			2016		
3.8.1	Pourcentage de femmes à des postes P-5 et au-dessus	Bases de données institutionnelles	34	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
3.9	Transparence			2016		
3.9.1	Pourcentage de rapports d'achèvement de projets soumis dans un délai de six mois après la clôture, dont pourcentage publié	PMD	70/73	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)	IITA		63	75	s.o.
3.9.3	Pourcentage d'opérations comportant des activités ou des composantes qui favorisent la transparence dans les pays emprunteurs ⁹	Bases de données institutionnelles		s.o.	30	s.o.

^a 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.

^b 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.

^c 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.

^d Les notes évaluant la qualité initiale sont agrégées sur 24 mois.

^e Les résultats seront présentés suivant la classification des pays par groupes de revenu.

^f 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).

^g Cet indicateur est générique. La méthode sera définie avant le début de FIDA11.

^h 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 de FIDA10 est donc antérieure au présent examen.

Résultats obtenus pour les indicateurs et les cibles du Cadre de gestion des résultats de FIDA10

Tableau 1

Niveau 1 du CMR – effets directs sur la pauvreté, la sécurité alimentaire et les investissements agricoles à l'échelle mondiale

<i>Indicateurs</i>	<i>Source</i>	<i>Année de référence^b</i>	<i>Résultats 2019</i>
1.1 Effets directs sur la pauvreté et la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale			
1.1.1 Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour)	Division de statistique ^a	28,0 (1999)	8,6 (2018)
1.1.2 Prévalence de la sous-alimentation dans la population	Division de statistique ^a	s.o.	10,9 (2017)
1.1.3 Prévalence de l'insécurité alimentaire (modérée et grave)	Division de statistique ^a	s.o.	26,4 (2018) ^c
1.1.4 Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans	Division de statistique ^a	s.o.	22 (2018)
1.2 Effets directs sur les investissements agricoles à l'échelle mondiale			
1.2.1 Total des apports publics alloués au secteur agricole (en milliards d'USD)	Division de statistique ^a	s.o.	12,6 (2017)
1.2.2 Part des dépenses publiques affectée à l'agriculture (indice)	Division de statistique ^a	s.o.	0,26 (2017)

^a Rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, édition spéciale 2019: Alignement sur les objectifs de développement durable.

^b Pour chaque indicateur, les années de référence et les données correspondantes doivent encore être fixées avec l'aide de la Commission de statistique de l'ONU.

^c L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019.

Tableau 2

Niveau 2 du CMR – effets directs et impact des projets appuyés par le FIDA sur le développement au niveau des pays

<i>Indicateurs</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence 2011-2013</i>	<i>2015-2017^a</i>	<i>2016-2018^b</i>	<i>Cible FIDA10 en 2018</i>
2.1 Indicateurs d'impact					
2.1.1 Nombre de personnes concernées par la mobilité économique (en millions de personnes)	Évaluations de l'impact du FIDA	s.o.	s.o.	62	40
2.1.2 Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (en millions de personnes)	IIA	s.o.	s.o.	47	43
2.1.3 Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché (en millions de personnes)	IIA	s.o.	s.o.	50	42
2.1.4 Nombre de personnes dont la résilience est renforcée (en millions de personnes)	IIA	s.o.	s.o.	26	22
2.2 Indicateurs d'effet direct (pourcentage de projets obtenant une note plutôt satisfaisante ou mieux) à l'achèvement					
2.2.1 Efficacité	RAP	88	80	83	90
<i>Situations de fragilité uniquement</i>	RAP	-	50	53	-
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	75	75	s.o.	
2.2.2 Efficience	RAP	76	70	67	80
<i>Situations de fragilité uniquement</i>	RAP	-	50	53	-
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	57	51	s.o.	
2.2.3 Impact sur la pauvreté rurale	RAP	88	84	85	90
<i>Situations de fragilité uniquement</i>	RAP	-	71	74	-
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	86	76	s.o.	
2.2.4 Égalité entre les sexes	RAP	93	88	88	90
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	80	71	s.o.	
2.2.5 Durabilité des avantages	RAP	81	72	71	85
<i>Situations de fragilité uniquement</i>	RAP	-	46	53	-
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	65	59	s.o.	
2.2.6 Innovation et reproduction à plus grande échelle	RAP	91	89	89	90
□ <i>Seulement pour innovation</i>	RAP	-	89	89	-
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	79	80	s.o.	
□ <i>Seulement pour reproduction à plus grande échelle</i>	RAP	-	88	88	-
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	79	68	s.o.	
2.2.7 Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	RAP	86	87	83	90
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	73	81	s.o.	
2.2.8 Appui à l'adaptation des petits exploitants aux changements climatiques	RAP	s.o.	79	84	50
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	s.o.	73	s.o.	
2.2.9 Performance du gouvernement	RAP	78	79	80	80
Notes d'IOE ^c	VRAP/EvPP	66	61	s.o.	

^a Ces résultats sont des moyennes mobiles sur trois ans.^b Les résultats des RAP sont présentés cumulés sur trois ans afin de mieux rendre compte de la dynamique interannuelle.^c Source: RARI 2019 (59 projets) sur la base des projets achevés entre 2015 et 2017.

Tableau 3

Niveau 3 du CMR – produits des projets appuyés par le FIDA en matière de développement au niveau des pays

Indicateurs	Source	Valeur de référence 2013	2016 ^a	2017 ^b	2018	Fourchette prévisionnelle FIDA10 en 2018
3.1 Portée globale						
3.1.1 Nombre de personnes bénéficiant de services fournis par des projets soutenus par le FIDA (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	98,6 (52:48)	97,04 (50:50)	97,93 (50:50)	114,7 (49:51)	110-130
3.2 Gestion des ressources naturelles						
3.2.1 Superficie des terres bénéficiant de pratiques de gestion améliorées (en millions d'ha)	SYGRI	4,1	3,01	3,02	3,11	3,3-5,0
3.2.2 Superficie des terres bénéficiant de réseaux d'irrigation (en ha)	SYGRI	277 000	57 021	57 517	279 310	240 000-350 000
3.3 Techniques agricoles						
3.3.1 Personnes formées aux pratiques/techniques de production végétale et animale (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	6,4 (53:47)	2,51 (47:53)	2,56 (47:53)	2,60 (49:51)	5,5-7,7
3.4 Services financiers ruraux						
3.4.1 Nombre d'épargnants volontaires (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	19,1 (28:72)	16,13 (39:61)	16,14 (39:61)	13,84 (46:54)	14-21
3.4.2 Nombre d'emprunteurs actifs (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	6,2 (40:60)	7,68 (35:65)	7,68 (35:65)	11,95 (47:53)	5,0-7,5
3.5 Commercialisation						
3.5.1 Routes construites ou remises en état (en km)	SYGRI	20 120	13 690	13 930	8 645	18 000-24 000
3.5.2 Installations de transformation construites ou remises en état	SYGRI	9 391	5 191	5 191	5 330	7 500 -11 300
3.5.3 Installations de commercialisation construites ou remises en état	SYGRI	3 252	2 672	2 709	1 020	3 000-5 000
3.6 Microentreprises						
3.6.1 Entreprises accédant à des services de promotion de l'activité	SYGRI	88 000	91 249	91 250	163 637	80 000-120 000
3.7 Politiques et institutions						
3.7.1 Nombre de personnes formées à la gestion communautaire (en millions de personnes; ratio hommes/femmes)	SYGRI	1,8 (24:76)	1,93 (23:77)	1,94 (24:76)	2,08 (28:72)	1,6-2,3
3.8 Adaptation aux changements climatiques						
3.8.1 Nombre de membres de ménages de paysans pauvres soutenus pour faire face aux effets des changements climatiques (en millions de personnes)	SYGRI	2,3	1,50	1,51	2,63	8-15

^a Résultats présentés dans le RIDE 2017. Résultats au 31 décembre 2016.

^b Résultats pour le RIDE 2018. Résultats au 31 décembre 2017.

Tableau 4

Niveau 4 du CMR – efficacité opérationnelle des programmes de pays et des projets appuyés par le FIDA

Indicateurs	Source	Valeur de référence				Cible FIDA10 en 2018	
		2013-2014	2016 ^a	2017	2018		
4.1 Pourcentage de programmes de pays notés 4 ou plus en cours d'exécution s'agissant des aspects suivants							
4.1.1	Contribution à l'augmentation des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes	Enquête auprès des clients	89	100	100	100	90
4.1.2	Respect des principes d'efficacité de l'aide	Enquête auprès des clients	89	100	100	100	100
4.1.3	Participation à la concertation nationale sur les politiques	Enquête auprès des clients	81	100	97	100	85
4.1.4	Établissement de partenariats	Enquête auprès des clients	92	100	94	100	90
4.2 Pourcentage de projets notés 4 ou plus au point de départ^b							
4.2.1	Évaluation globale de la qualité de la conception	Assurance qualité	91	93	97	94	90
4.2.2	Évaluation globale de la qualité de la conception (situations de fragilité uniquement)	Assurance qualité	83	96	91	82	85
4.2.3	L'égalité des sexes	Assurance qualité	81	97	97	92	90
4.2.4	Suivi-évaluation	Assurance qualité	88	88	92	91	90
4.2.5	Reproduction à plus grande échelle	Assurance qualité	83	95	92	90	85
4.2.6	Environnement et changements climatiques	Assurance qualité	s.o.	90	98	97	80
4.2.7	Les projets financés par des prêts ont une analyse économique vérifiable	Assurance qualité	s.o.	100	100	100	100
4.3 Gestion du portefeuille							
4.3.1	Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement (en mois) ^c	GRIPS	17	16,8	16,3	15,7	14
4.3.2	Ratio de décaissement en pourcentage (ensemble du portefeuille) ^d	Flexcube	15,8	12,8	13,1	17,8	15
4.3.3	Ratio de décaissement en pourcentage (situations de fragilité)	Flexcube	15,3	12,8	10,5	18,5	14
4.3.4	Prise en compte de la parité femmes-hommes dans l'exécution	REAP/GRIPS	89	93	93	92	90
4.3.5	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux avec un taux de décaissement acceptable (par rapport au plan de travail et budget annuel approuvé)	REAP	55	46	44	47	65
4.3.6	Pourcentage de dons pour lesquels le déroulement de la mise en œuvre est jugé dans l'ensemble plutôt satisfaisant	Rapport de situation sur les dons	92	91	92	90	80

Indicateurs	Source	Valeur de référence				Cible FIDA10 en 2018
		2013-2014	2016 ^a	2017	2018	
4.4 Cofinancement						
4.4.1 Ratio de cofinancement (ensemble du portefeuille)	GRIPS	1,27	1,27	1,01	0,87	1,20
GROUPE DE REVENUS						
Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure	GRIPS	-	1,47	1,16	1,26	-
Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure	GRIPS	-	1,63	1,23	0,75	-
Pays à faible revenu	GRIPS	-	0,60	0,58	0,9	-
RÉGION						
Asie et Pacifique	GRIPS	-	-	1,51	0,92	-
Afrique orientale et australe	GRIPS	-	-	0,58	0,86	-
Amérique latine et Caraïbes	GRIPS	-	-	1,12	1,17	-
Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	GRIPS	-	-	0,71	0,83	-
Afrique de l'Ouest et du Centre	GRIPS	-	-	0,77	0,7	-

Note: GRIPS – Système de projets d'investissement et de dons; REAP – rapport sur l'état d'avancement du projet.

^a Ces résultats ont été présentés dans le RIDE 2017.

^b Les notes évaluant la qualité au point de départ sont agrégées sur 36 mois (1^{er} janvier 2016 – 31 décembre 2018).

^c Moyenne des projets dont le premier décaissement a eu lieu au cours des 36 derniers mois (1^{er} janvier 2015 – 31 décembre 2017).

^d Le ratio de décaissement est présenté selon la méthode convenue dans le cadre de FIDA10.

Pour FIDA11, une nouvelle méthodologie alignée sur celle des autres institutions financières internationales (IFI) a été convenue afin de calculer le ratio de décaissement. En utilisant cette nouvelle méthodologie, le ratio de décaissement s'élève à 19,1%.

Tableau 5
Niveau 5 du CMR – efficacité et efficience institutionnelles du FIDA

Indicateurs	Source	Valeur de référence				Cible FIDA10 en 2018
		2014	2016 ^a	2017	2018	
5.1 Amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources						
5.1.1 Pourcentage de contributions annoncées par rapport au niveau cible de FIDA10	Bases de données institutionnelles	95	83	81	81	100
5.2 Amélioration de la gestion des ressources humaines						
5.2.1 Indice d'engagement du personnel: pourcentage du personnel effectivement engagé dans la réalisation des objectifs du FIDA	Sondage mondial du personnel	76	76	76	74	75
5.2.2 Pourcentage du personnel provenant d'États membres des Listes B et C	Bases de données institutionnelles	40	42	43	44	Suivi

Indicateurs		Source	Valeur de référence 2014	2016 ^a	2017	2018	Cible FIDA10 en 2018
5.2.3	Pourcentage de femmes aux postes P-5 et au-dessus	Bases de données institutionnelles	29	25	28	31	35
5.2.4	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique (en jours)	Bases de données institutionnelles	109	91	90	76	100
5.3 Amélioration de l'efficacité administrative							
5.3.1	Part des allocations budgétaires affectée au:						
	Groupe 1	Questions institutionnelles	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Suivi
	Groupe 2	n.d.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Suivi
	Groupe 3		s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Suivi
	Groupe 4		s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Suivi
5.3.2	Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays	Bases de données institutionnelles	42,7	43	47	67,4	45
5.3.3	Montant en USD engagé au titre des prêts et dons pour chaque dollar de dépenses administratives ^b	Bases de données institutionnelles	7,9 (2011-2013)	7,7	8,6	7,8	8,2
5.3.4	Montant en USD des engagements au titre des prêts et dons ainsi que des cofinancements de projets pour chaque dollar de dépenses administratives ^c	Bases de données institutionnelles	14,9 (2011-2013)	15,3	16,7	13,6	15,2
5.3.5	Montant en USD des décaissements pour chaque dollar de dépenses administratives ^c	Bases de données institutionnelles	5,1 (2011-2013)	5,5	5,9	6,2	5,5

^a Ces résultats ont été présentés dans le RIDE 2017.

^b Le ratio est calculé sur une moyenne de 36 mois (2016-2018).

^c Dans le CMR de FIDA9, l'indicateur correspondant était défini comme le "ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées sur des frais de gestion)/décaissements annuels", ratio qui était de 19 en 2015. Pour permettre des comparaisons d'une année sur l'autre, il a été recalculé à l'aide de la formule actuelle.