

Cote du document: IFAD12/2(R)/R.2
Point de l'ordre du jour: 3
Date: 13 juillet 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

FIDA12: Modèle opérationnel et cadre de financement 2022-2024

Note à l'intention des membres de la Consultation

Responsables:

Questions techniques:

Donal Brown

Vice-Président adjoint
Département de la gestion des programmes
téléphone: +39 06 5459 2448
courriel: d.brown@ifad.org

Thomas Eriksson

Directeur
Division des politiques et des résultats
opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2425
courriel: t.eriksson@ifad.org

Lauren Phillips

Conseillère principale pour les politiques
et les résultats
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 —
Deuxième session
Rome, 22-23 juillet 2020

Pour: **Examen**

Table des matières

Résumé	ii
I. Introduction	1
A. Modèle opérationnel et théorie du changement de FIDA12	1
B. COVID-19 et autres crises aiguës au niveau mondial	3
C. Proposition de valeur du Fonds pour FIDA12	6
II. Produire un impact grâce à des programmes de pays porteurs de transformation	10
A. Inclusion: ne laisser personne pour compte	12
B. Favoriser le développement de partenariats porteurs de transformation	20
C. Adaptation à l'évolution des besoins	23
D. Promotion de l'innovation et atténuation des risques	32
III. Appui à une exécution des programmes de pays porteuse de transformation	36
A. Changement institutionnel porteur de transformation	36
B. Cadre financier porteur de transformation	41
C. Scénarios financiers et impact de FIDA12	44
IV. Conclusions et résultats escomptés	57

Annexes

Annexe I	Indicateurs proposés du Cadre de gestion des résultats pour FIDA12
Annexe II	Montant total des allocations au titre du programme de prêts et dons, ventilées par type de ressources et catégorie de revenus
Annexe III	Hypothèses du modèle financier
Annexe IV	Aperçu des allocations simulées et attendues, ventilées par conditions de prêt pour FIDA12
Annexe V	Analyses de sensibilité pour les scénarios D et E

Résumé

1. **Dans son Cadre stratégique 2016-2025, le FIDA s'est engagé à réaliser trois objectifs stratégiques interdépendants:** i) renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience face aux changements climatiques des activités économiques des populations rurales pauvres. Depuis l'adoption du Cadre stratégique, le FIDA a obtenu des résultats et un impact concluants au regard de ces objectifs durant la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) et est en bonne voie pour faire de même pendant la durée restante de FIDA11.
2. **FIDA12 (2022-2024) est le dernier cycle complet de reconstitution des ressources au titre du cadre stratégique actuel.** C'est également le dernier cycle durant lequel on peut attendre un impact des opérations d'ici à la date butoir de 2030 associée aux objectifs de développement durable (ODD). Il offre une occasion importante de faire en sorte que le modèle opérationnel du FIDA soit le mieux à même de renforcer la résilience et de produire un impact durable dans le contexte actuel de fragilité et de forte incertitude. Il s'agit pour le Fonds d'un cycle essentiel s'agissant d'augmenter sa contribution aux ODD et d'accomplir son mandat fondamental de promotion de la transformation durable du monde rural. Le compte à rebours du Programme 2030 est lancé, et le FIDA a l'intention d'intensifier sa contribution pendant cette dernière décennie, en particulier dans le contexte actuel, où le nouveau coronavirus (COVID-19) menace d'annihiler les progrès accomplis dans la lutte contre la faim et l'extrême pauvreté.
3. **À cette fin, le FIDA propose pour FIDA12 un modèle opérationnel qui est une émanation naturelle de celui de FIDA11 et qui s'appuie sur plus de 40 années d'expérience acquise au fil des opérations.** Il intègre en outre les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19, dans le but de permettre à ses bénéficiaires de préserver les progrès accomplis et de se reconstituer des moyens d'existence plus favorables, plus solides et plus résilients afin de pouvoir faire face aux crises actuelles et futures.
4. **Le présent document expose le modèle opérationnel du FIDA pour la période couverte par FIDA12 (2022-2024).** Il décrit dans les grandes lignes la volonté du Fonds de mener des programmes de pays porteurs de transformation, propres à amplifier, approfondir et pérenniser l'impact, ainsi que le cadre opérationnel et financier nécessaire pour concrétiser cette ambition.
5. **Le modèle opérationnel de FIDA12 reposera sur une approche axée sur des programmes de pays porteurs de transformation.** Il associera au programme de prêts des moyens de collaboration nouveaux ou renforcés, notamment par l'entremise du secteur privé, et des dons aux pays les plus fragiles et les plus vulnérables aux changements climatiques et à l'insécurité alimentaire, afin de concevoir un programme de travail complet¹. Par ailleurs, le FIDA mettra davantage l'accent sur des approches-programmes qui privilégient et appuient des résultats au niveau des politiques (de préférence à des projets individuels qui constituent une fin en soi). Dans cette optique, le Fonds devra opérer une série de changements institutionnels porteurs de transformation et se doter d'une architecture financière qui facilitera cette transformation. Il disposera ainsi des outils nécessaires pour renforcer la résilience et amplifier et approfondir son impact.

¹ Voir la figure 7 pour consulter les composantes du programme de travail du FIDA.

6. **Deux principes fondamentaux sous-tendent le modèle opérationnel du Fonds durant FIDA12.** Ces principes sont le reflet des changements les plus marquants dans le mode opératoire du FIDA. Il s'agit de: i) la proximité – être plus proche et plus à l'écoute des gouvernements, des populations rurales et des autres partenaires de développement; ii) l'adaptabilité et l'agilité – élargir l'éventail de modalités de travail avec les gouvernements et les populations rurales pauvres, mais aussi renforcer la flexibilité afin de pouvoir tirer des enseignements de l'exécution des programmes et procéder à des corrections en cours de route, notamment face aux crises.
- Produire un impact**
7. **Pour amplifier et approfondir l'impact, il faut que la collaboration du FIDA avec les parties prenantes soit étayée par des approches porteuses de transformation, tant à l'intérieur de l'institution qu'à l'extérieur.** Pour amplifier l'impact d'ici à 2030, il faudra faire des efforts concertés sur deux fronts: l'accélération de l'obtention de résultats et l'élargissement de la portée des activités par un accroissement des financements, et l'investissement dans le développement rural. Cette amplification ne sera toutefois pas suffisante. Le FIDA doit également avoir un impact plus profond sur la vie des populations rurales pauvres, de façon à améliorer de manière plus significative et plus durable les revenus, l'accès aux marchés, la résilience et la nutrition de chaque bénéficiaire. Pour approfondir son impact, le FIDA doit adopter des approches de ciblage plus précises et plus différenciées afin de veiller à ne laisser personne pour compte, et intensifier ses efforts de renforcement de la résilience des populations rurales pauvres face aux crises telles que celle liée à l'actuelle pandémie de COVID-19.
8. **Le FIDA doit donc aspirer à opérer trois changements majeurs:** mettre en place des programmes de pays qui soient porteurs de transformation de par leur objectif et qui soient au cœur des préoccupations du FIDA, et les soutenir par des changements porteurs de transformation à l'échelle de l'institution et par un cadre financier également porteur de transformation.
9. **Programmes de pays porteurs de transformation.** Au fil des ans, le FIDA s'est dirigé vers une approche programmatique au niveau des pays afin que ses interventions aient un impact porteur de transformation dans chaque pays bénéficiaire. Dans la continuité du modèle opérationnel de FIDA11, le Fonds veillera, durant FIDA12, à renforcer l'approche programmatique au niveau des pays et à soutenir les gouvernements dans le cadre de leurs stratégies de développement en mobilisant son programme de travail au service de changements profonds. Il lui faudra mettre en pratique de nouveaux instruments et moyens d'action, mais aussi s'attacher encore davantage à aider les gouvernements à transformer le monde rural par leurs choix en matière de politiques et de programmes.
10. Le Fonds suivra une approche stratégique et sélective pour établir des partenariats porteurs de transformation et augmenter son impact, et ciblera ses interventions de manière à répondre aux besoins des plus pauvres et des plus vulnérables. Il s'efforcera d'être plus réactif aux besoins des divers pays clients, en prêtant aux gouvernements un concours plus important en matière d'élaboration de stratégies et de politiques. Il veillera à la mise en place d'un solide cadre de gestion des risques et cherchera à apporter un appui novateur.
11. Par ailleurs, durant FIDA12, le FIDA étoffera l'approche des programmes de pays présentée dans le cadre de transition élaboré durant FIDA11, en s'efforçant d'y intégrer d'autres instruments et approches, notamment le Programme de participation du secteur privé au financement (PSPF) et le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+). Toutes les interventions accorderont à la résilience une place centrale, afin de privilégier la durabilité et l'impact, même en cas de crise telle que celle provoquée par la COVID-19.

12. La durabilité est au cœur des ODD. Il est certes difficile de mesurer la viabilité à long terme, mais le FIDA est conscient qu'il doit s'attacher dès le début des projets à faire en sorte que les avantages de ses opérations perdurent. Durant FIDA12, il continuera de renforcer sa participation à l'élaboration des politiques au niveau national en faisant fond sur sa proximité, son savoir-faire et ses connaissances afin que ses programmes de pays soient parfaitement alignés sur les priorités nationales et largement pris en main par les pays et qu'ils puissent définir les voies à suivre pour assurer une reproduction à plus grande échelle. Le Fonds s'efforcera également de mieux appréhender la durabilité et de mesurer les progrès en conséquence.
13. Durant FIDA11, un certain nombre d'initiatives ont été mises en place pour améliorer l'efficacité au niveau des projets, notamment un plan d'action relatif aux décaissements, un appui accru pour la passation de marchés, un mécanisme pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets, ainsi que des initiatives visant à renforcer la capacité des unités de gestion de projet à produire des résultats. Le Fonds a également mis en place plusieurs nouvelles procédures simplifiées afin d'aider les équipes de pays à réagir rapidement aux besoins en matière de développement mis en évidence par la crise liée à la COVID-19, notamment grâce à la conception et à la supervision à distance de projets. Durant FIDA12, ces initiatives seront renforcées au niveau des programmes de pays, et l'amélioration de l'exécution des projets fera l'objet d'un suivi rigoureux.
14. La volonté du Fonds d'approfondir son impact est ancrée dans son programme de transversalisation. Les quatre thèmes transversaux du FIDA – jeunes, genre, nutrition et climat – demeurent des éléments centraux de la transformation du monde rural. Dans le cadre de FIDA12, le Fonds accentuera son action en faveur de la biodiversité, renforcera son engagement aux côtés des peuples autochtones et mettra en pratique l'inclusion des personnes handicapées. Par ailleurs, il s'attachera davantage à adapter ses activités dans les pays en situation de fragilité et à mettre ses initiatives et ses instruments, nouveaux et existants – notamment les technologies et la numérisation –, au service d'un engagement porteur de transformation dans ces pays.
15. **Changement organisationnel porteur de transformation.** Pour produire un impact, il faudra faire évoluer l'organisation et la mettre à la hauteur de ses nouvelles ambitions et de ses domaines de travail élargis. Le FIDA devra donc se doter d'une organisation efficace, dynamique et agile, capable de produire les résultats et l'impact attendus. Le Fonds mettra à profit les travaux d'analyse réalisés dans le cadre de l'examen des processus opérationnels et de l'étude sur les ressources humaines pour exécuter durant FIDA12 un plan d'action destiné à apporter de profonds changements dans trois domaines clés: les personnes, les processus et les technologies.
16. **Réforme de transformation du cadre financier.** Au cours de FIDA11, le Fonds a commencé à prendre des mesures au titre de sa feuille de route financière. La réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), la Politique d'adéquation des fonds propres, le Cadre de gestion actif-passif et la nouvelle approche de gestion des liquidités sont autant de nouveaux outils destinés à préserver la capacité d'engagement et la viabilité financière du FIDA. Avec FIDA12, le Fonds se trouve à la croisée des chemins et doit maintenir sa discipline financière, sans laquelle il ne pourra pas concrétiser son ambition d'élargir son impact à moyen terme. Pour ce faire, il devra s'adapter à l'évolution des ressources financières, lier très étroitement son modèle financier et son modèle opérationnel, et coordonner l'action de la direction et des États membres afin de devenir une institution de financement du développement à la fois solide et viable financièrement.

17. **La transformation de l'architecture financière du FIDA sera consolidée à la faveur de trois grandes améliorations:** premièrement, l'achèvement de la procédure de notation du crédit; deuxièmement la mise en œuvre du Cadre d'emprunt intégré; troisièmement, l'adoption de principes fondamentaux à l'appui de la viabilité financière du Fonds, dans le cadre de la révision des procédures et définitions pour la détermination des ressources disponibles pour engagement². En outre, la mise en place du Cadre régissant les remboursements accélérés et les remboursements anticipés volontaires permettra de doper la capacité d'engagement du Fonds. Tous ces éléments visent à améliorer le profil financier et la gestion des risques du FIDA afin de renforcer sa capacité à absorber les pertes et à jouer un rôle anticyclique.
18. **Le FIDA tient à continuer d'accroître la part des ressources de base destinée aux pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI).** Durant FIDA11, le Fonds a alloué 90% de ses ressources de base aux PFR et aux PRITI, et 10% aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS). Pour FIDA12, il entend s'engager plus avant en allouant la totalité (100%) de ses ressources de base aux PFR et aux PRITI. Dans le même temps, pour conserver son ambition universelle, le FIDA compte octroyer aux PRITS un niveau de financement au moins égal à celui de FIDA11. Par conséquent, entre 11% et 20% des ressources totales seront consacrées aux PRITS.
19. **Les ressources allouées et le type de soutien apporté par le FIDA sont tributaires des sources du financement, c'est-à-dire du volume des contributions à la reconstitution des ressources et des emprunts que le Fonds peut mobiliser.** Comme pour toute institution de financement du développement, les variables financières et opérationnelles sont très dépendantes les unes des autres. Les contributions à la reconstitution et les ressources empruntées ne peuvent pas être employées les unes à la place des autres: les PFR et les PRITI qui bénéficient de dons et de prêts concessionnels ne peuvent être financés qu'au moyen de fonds additionnels issus de la reconstitution des ressources.
20. **Le soutien que le FIDA apporte aux PFR les plus endettés ne doit pas être revu à la baisse.** Les ressources de base auront beau être intégralement consacrées aux PFR et aux PRITI, la direction sait que les pays qui ont le plus besoin de soutien sont les PFR les plus endettés qui sont financés par des dons au titre du CSD. Seuls les scénarios D et E permettent de garantir aux PFR endettés au moins le même niveau de dons au titre du CSD que durant FIDA11 (soit 595 millions d'USD). Le FIDA tient à accroître son soutien aux PFR très endettés, dont le nombre pourrait également augmenter en raison des effets de la pandémie. Si l'on veut permettre au FIDA de répondre efficacement aux besoins croissants de ces pays et de doubler son impact d'ici à 2030, il faudra que les États membres multiplient leurs contributions³ par rapport à FIDA11.
21. **L'emprunt restera un complément à la reconstitution des ressources. En augmentant sa capacité d'emprunt, le FIDA pourra financer un programme de prêts et dons de plus grande envergure qui profitera à tous les pays.** Les emprunts additionnels, qui comprennent les prêts concessionnels de partenaires, devraient s'élever à hauteur de 1,2 à 1,4 milliard d'USD et serviront à apporter des financements à des PFR et PRITI sélectionnés, ainsi qu'à tous les PRITS, quel que soit le scénario envisagé. Au cas où le FIDA ne parviendrait pas à obtenir ce volume d'emprunts, le niveau de son programme de prêts et dons, et donc son impact en matière de développement, devront être rajustés. Pour

² Voir document EB 2013/108/R.20.

³ Les contributions des Membres peuvent inclure des contributions additionnelles aux ressources de base et aux programmes ASAP+ et PSPF.

atteindre un tel niveau d'emprunt, le Fonds devra élargir son bassin de prêteurs et sa gamme d'instruments d'emprunt, comme cela est proposé dans le Cadre d'emprunt intégré.

22. La direction mesure la difficulté des arbitrages à effectuer lors de cette étape cruciale. Elle appelle donc les États membres à prêter un appui plus conséquent afin que le Fonds continue de soutenir tous les pays, notamment les PFR et les PRITI qui sont dans l'incapacité de contracter des prêts et ne peuvent recevoir que des dons du FIDA.

Mesure des résultats

23. Le FIDA est aujourd'hui une organisation centrée sur les résultats, comme en témoigne l'accent mis sur les résultats dans son premier Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement. À mesure qu'il diversifiera ses instruments et reverra ses ambitions à la hausse, le Fonds devra également actualiser ce cadre. Dans le cadre révisé, il tiendra compte de l'évolution des priorités et des nouveaux domaines de travail afin d'établir une approche globale en matière de résultats. Les réalisations du Fonds seront évaluées à l'aune des indicateurs convenus dans le Cadre de gestion des résultats (CGR) de FIDA12. La direction collaborera avec les États membres pour affiner le CGR et les engagements pour FIDA12 à la lumière des priorités définies dans le modèle opérationnel de cette période. Le CGR et les engagements pris par la direction seront essentiels pour satisfaire à l'obligation de rendre compte des résultats pendant le cycle de FIDA12, et seront complétés par les résultats obtenus avant FIDA12, tout au long de FIDA11, et par le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres. Par ailleurs, le Fonds veillera tout particulièrement à coordonner son action avec celle d'autres partenaires, dont les institutions bilatérales, les institutions financières internationales (IFI) et le système des Nations Unies, notamment les organismes ayant leur siège à Rome (OSR), en vue de la production de rapports sur la réalisation des ODD.

I. Introduction

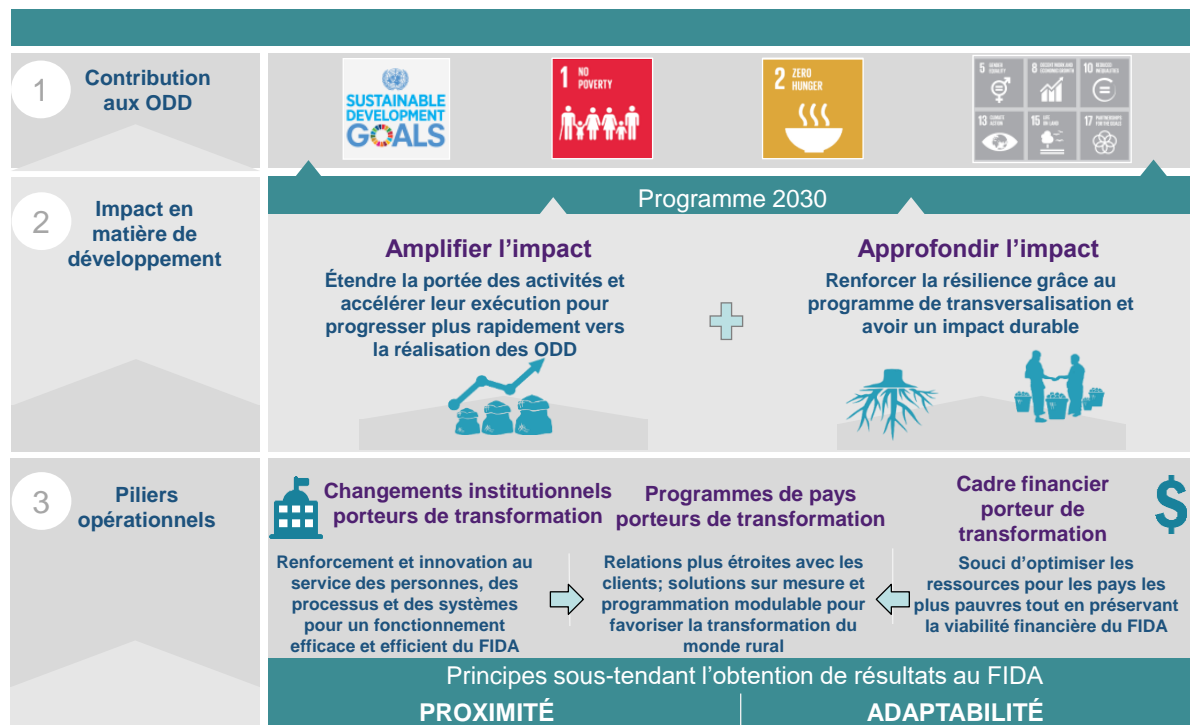
A. Modèle opérationnel et théorie du changement de FIDA12

1. **Le présent document expose les ambitions que le FIDA nourrit concernant la décennie qu'il reste pour réaliser les ODD**, notamment au vu des difficultés entraînées par la pandémie de COVID-19. Il s'agit essentiellement d'un éclairage sur la proposition opérationnelle du Fonds pour 2022-2024, c'est-à-dire la période couverte par FIDA12. On y explique comment le Fonds tirera parti de sa plus grande proximité avec ses clients pour répondre à leurs besoins avec davantage d'agilité et de souplesse, être en mesure de réagir aux crises et aux risques au moment où ils surviennent, et renforcer la résilience des populations rurales pauvres face à ces situations difficiles.
2. **Le modèle opérationnel de FIDA12 vise à amplifier et approfondir sensiblement l'impact en s'appuyant sur deux principes.** Le premier de ces principes est la proximité. Au moment de la Consultation sur FIDA11, 16% seulement du personnel du Fonds était basé dans les bureaux de terrain. Durant FIDA12, une politique résolue de décentralisation du personnel opérationnel sera poursuivie avec pour objectif de déployer 45% des effectifs (contre 32% actuellement) sur des fonctions de services et d'appui dans les pôles sous-régionaux et les bureaux de pays autonomes du FIDA.
3. Durant FIDA11, la plus grande proximité avec les clients a été vue comme un moyen de renforcer la pertinence des activités du Fonds, d'influencer les discussions sur les politiques et d'assurer un suivi et un appui plus réguliers des projets. Mais l'expérience a révélé que la décentralisation apporte un avantage supplémentaire: elle rapproche le FIDA de l'ensemble de ses partenaires, ce qui permet de travailler dans un véritable esprit de collaboration, de rechercher ensemble des solutions à des problèmes communs et d'avoir un impact davantage porteur de transformation au chapitre des politiques.
4. La pandémie de COVID-19 a également montré l'importance de la présence du FIDA sur le terrain. Cette présence permet au Fonds de contribuer à formuler la réponse de l'équipe de pays des Nations Unies et à coordonner l'action sur le terrain avec les autres OSR, des IFI et d'autres partenaires de développement lorsqu'une crise se produit. Par ailleurs, la décentralisation a permis au FIDA de poursuivre ses opérations malgré la situation compliquée au siège et dans un grand nombre de ses pôles sous-régionaux.
5. Facilité par la logique de proximité, le second principe qui sous-tend le modèle opérationnel de FIDA12 est la nécessité pour le FIDA d'adopter une approche adaptative de l'"action pour le développement". Les méthodes de gestion adaptative mettent l'accent sur la capacité à apprendre, à intervenir et à évoluer dans des délais courts et de manière réactive.
6. Pour adopter une approche adaptative et axée sur l'apprentissage, le FIDA devra appliquer plus rapidement des corrections en cours de route en cas d'apparition de risques susceptibles de compromettre les objectifs et les résultats en matière de développement, ou en cas de crise économique ou autre. Durant FIDA12, on incitera les équipes de pays, en leur donnant les outils adéquats, à déterminer plus rapidement et plus efficacement ce qui fonctionne ou non, et à mieux s'adapter. Cela nécessitera des planifications stratégiques plus fréquentes avec les parties prenantes et une plus grande agilité durant la conception et l'exécution des projets.
7. L'accent mis sur ces deux nouveaux principes permettra au FIDA d'élargir et d'approfondir les résultats des programmes de pays. Tout d'abord, en augmentant les ressources à sa disposition, grâce à l'accroissement des contributions de base et à un recours plus important à l'emprunt, et en améliorant l'efficacité de chaque dollar dépensé durant FIDA12, le Fonds sera sur la bonne voie pour renforcer son impact d'ici à 2030 et faire en sorte que les retombées sur chaque personne soient

plus significatives et plus durables. Un investissement supplémentaire dans le Fonds aujourd'hui donnera l'élan nécessaire pour concrétiser cette ambition avant la fin de la décennie d'action.

8. L'organisation et les objectifs du modèle opérationnel de FIDA12 sont décrits à la figure 1, qui expose la théorie du changement pour FIDA12. À l'échelon le plus élevé – niveau 1 –, le FIDA se consacrera à son ambition d'apporter une contribution importante aux ODD 1 et 2, et d'avoir un impact positif sur d'autres ODD (ceux axés sur l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes, le climat et la justice, par exemple). Il continuera d'associer l'ensemble de ses indicateurs d'impact et d'effet direct aux cibles des ODD afin d'harmoniser sa communication concernant la réalisation des ODD avec celle des autres membres de la communauté internationale du développement et des gouvernements.
9. Au deuxième niveau, le FIDA s'emploiera à amplifier et approfondir l'impact de son action pour le développement dans le cadre du Programme 2030 en élargissant la portée de ses activités, en accélérant leur exécution et en renforçant la résilience.
10. Au troisième niveau – celui des résultats opérationnels –, le FIDA accorde une place centrale aux programmes de pays porteurs de transformation. Ces programmes nécessiteront d'entretenir des relations plus étroites avec un éventail de clients, d'approfondir la démarche d'intégration des thématiques transversales et de proposer une gamme élargie de solutions, notamment de nouvelles modalités de travail grâce à l'ASAP+ et au mécanisme de collaboration avec le secteur privé. Pour appuyer la réalisation de ces objectifs, on opérera une transformation de l'institution (autour des personnes, des processus et des systèmes) et de son architecture financière (dans le souci de préserver la viabilité financière tout en optimisant les ressources pour les pays et les populations les plus pauvres).

Figure 1
Théorie du changement pour FIDA12



11. Fort de son expérience et du bilan de ses résultats, le FIDA est convaincu de pouvoir atteindre ces objectifs ambitieux. À l'heure actuelle, ses opérations bénéficient à plus de 100 millions de personnes. Chaque année, grâce au Fonds, 20 millions de ruraux pauvres parviennent à augmenter leurs revenus d'au moins 20% en améliorant leur productivité, leur sécurité alimentaire, leur nutrition ainsi

que leur résilience face aux changements climatiques. Ces résultats sont rendus possibles parce que le FIDA est une institution financière qui possède une grande expérience et un vaste savoir-faire et qui œuvre au service des populations rurales pauvres dans le cadre de partenariats pour ouvrir des possibilités et changer la donne dans des endroits où les autres acteurs interviennent rarement.

12. Avant de présenter la palette d'offres, l'impact escompté et les piliers proposés pour produire un impact en profondeur, le reste de l'introduction expose le contexte difficile dans lequel s'inscrit l'articulation de ce modèle opérationnel.

B. COVID-19 et autres crises aiguës au niveau mondial

13. Avant le début de cette pandémie, trois tendances très préoccupantes, appelant une optimisation de la contribution du FIDA à la transformation durable et inclusive du monde rural, avaient été mises en exergue dans les documents de la Consultation sur FIDA12: la pauvreté recule, mais moins rapidement, et elle est de plus en plus concentrée; le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire augmente; le poids de la dette devient de moins en moins soutenable. Les changements climatiques jouent un rôle important dans ces trois tendances et sont également un facteur de fragilité.
14. La crise mondiale provoquée par la COVID-19 exacerbe ces trois tendances et exige que le FIDA continue de porter son appui à plus grande échelle et de l'adapter afin de permettre aux populations rurales pauvres de renforcer leur résilience face aux situations difficiles. Cet effort est essentiel si l'on veut éviter que la crise sanitaire actuelle ne se double d'une crise alimentaire.
15. La présente section donne une vue globale des répercussions de la crise provoquée par la COVID-19 sur les moyens d'existence, et précise comment la COVID-19 interagit avec les tendances en matière de pauvreté, de sécurité alimentaire et d'endettement. On espère que les conséquences sanitaires de la COVID-19 ne se prolongeront pas jusqu'en 2022, début de la période couverte par FIDA12, mais il est probable que les répercussions socioéconomiques à plus long terme sur la pauvreté, la faim, les revenus et les moyens d'existence se feront toujours sentir et réduiront à néant entre une et trois années de progrès.
16. Par conséquent, le FIDA devra, d'une part, concevoir en 2020 et 2021 des interventions qui contribueront à atténuer les conséquences les plus néfastes de la COVID-19 et, d'autre part, veiller à ce que le modèle opérationnel de FIDA12 remette au premier plan la préparation face aux risques, la résilience et les approches adaptatives du développement rural.

Comprendre les répercussions de la COVID-19 sur les communautés rurales

17. **La COVID-19 retentit sur les moyens d'existence ruraux par diverses voies.** Au-delà de la situation d'urgence sanitaire actuelle, la propagation de la maladie et les restrictions mises en place au niveau national et mondial pour y faire face auront des effets à plus long terme sur les marchés, la production et l'emploi, et pourraient même avoir d'autres répercussions comme une recrudescence de la faim et des troubles civils, et une augmentation des violences sexuelles et sexistes⁴.
18. Dans ce contexte, les conséquences seront lourdes sur le plan de la pauvreté, de la sécurité alimentaire, du bien-être et de la résilience. Cette situation aura également des répercussions particulières pour les groupes plus vulnérables, notamment les femmes et les jeunes (voir l'encadré 1 ci-après) ainsi que les personnes handicapées, dans la mesure où ils sont déjà défavorisés au regard de l'accès aux ressources économiques et financières. Les effets s'étaleront dans le

⁴ Programme Delivery Risks from COVID-19 (Risques liés à l'exécution des programmes dans le contexte de la COVID-19), FIDA.

temps en fonction des domaines: à court terme pour les répercussions sanitaires, à moyen terme s'agissant des perturbations des marchés, des revenus et de l'approvisionnement alimentaire, et à plus long terme pour ce qui est de l'incidence sur la pauvreté et de la diminution de la résilience.

19. **Ces répercussions pourraient creuser le fossé avec les populations rurales, et même les laisser tomber dans l'oubli.** Devant la surcharge des systèmes de santé et la nécessité d'adopter de nouvelles modalités de travail, les gouvernements sont contraints d'opérer un tri dans leurs activités, ce qui amplifie les répercussions sur les moyens d'existence. Les pays dont les capacités sont limitées seront les plus touchés et pourraient estimer nécessaire de supprimer l'aide apportée à ceux qui sont déjà marginalisés et vulnérables – ceux qui justement sont susceptibles d'être frappés de manière disproportionnée par les effets indirects de la COVID-19.

Encadré 1

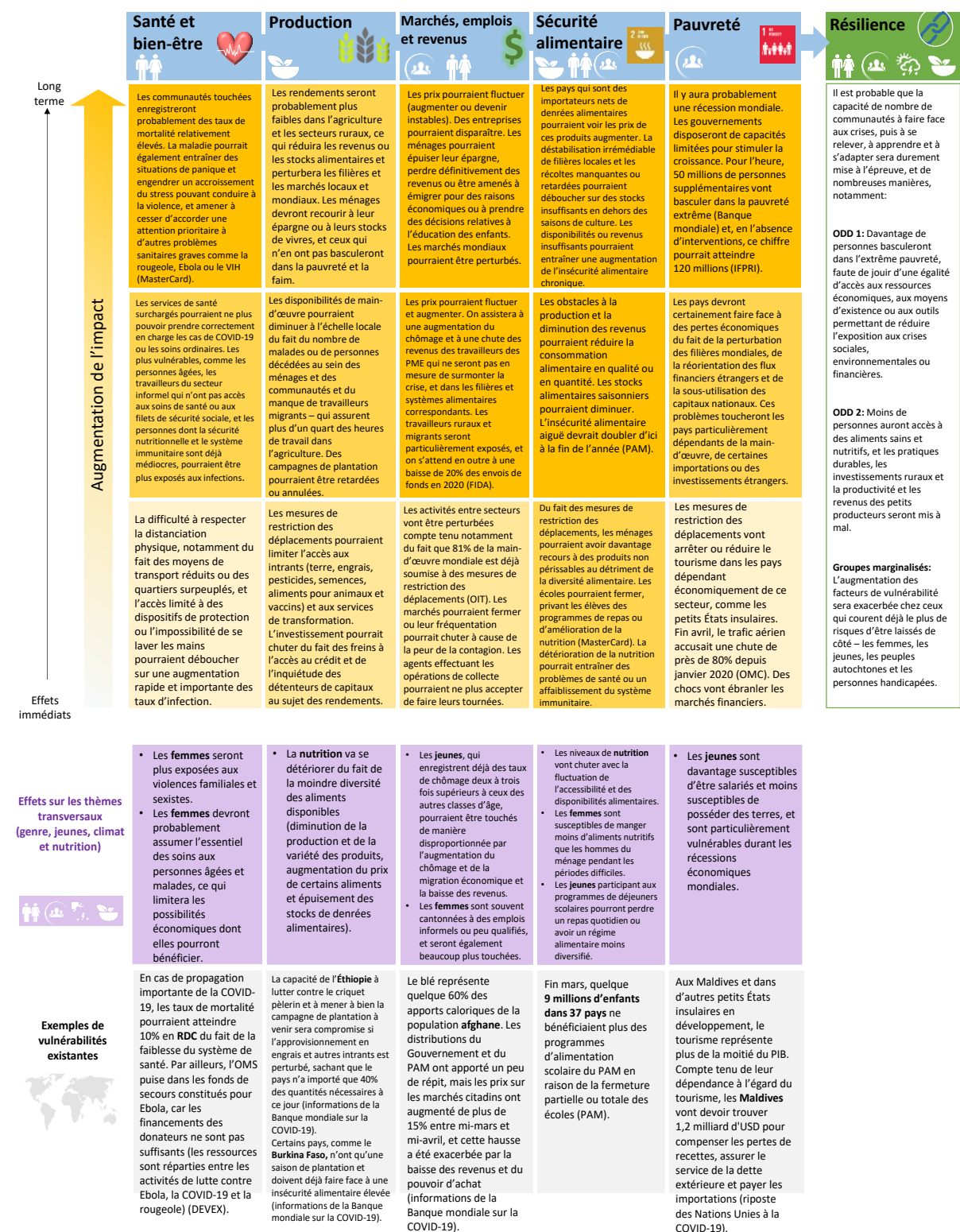
Les répercussions de la COVID-19 sur les groupes vulnérables – étude de cas au Kenya

Au Kenya, les femmes ont moins de chances que les hommes d'avoir un emploi stable ou à plein temps. Cela les a rendues particulièrement vulnérables aux répercussions de la COVID-19. Avant même que les premiers cas d'infection par le virus ne soient constatés dans le pays, la crise avait déjà commencé à menacer la sécurité des emplois de plus de 150 000 travailleurs du secteur floricole, majoritairement des femmes. Le Kenya n'a imposé des mesures massives de confinement qu'à partir du 6 avril, mais, dès le milieu du mois de mars, ce secteur, qui exporte pour 1 milliard d'USD de fleurs, s'est retrouvé en difficulté à cause de la situation de son principal débouché extérieur, l'Union européenne (chute de 50% des commandes). Les entreprises ont réduit leurs effectifs pour limiter leurs pertes. Début avril, elles s'étaient déjà séparées de quelque 30 000 travailleurs saisonniers, d'après des sources d'information internationales. De nombreuses Kényanes se sont brutalement retrouvées sans salaire ni moyen de se nourrir, elles et leur famille.

Les **jeunes** risquent également d'être plus gravement touchés par les répercussions de la COVID-19. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'est dite préoccupée par le fait que les jeunes ruraux sont surreprésentés dans l'économie informelle et que la probabilité qu'ils vivent d'emplois occasionnels est 40% plus élevée chez les jeunes que chez les adultes, ce qui les expose à des pertes soudaines de revenus et les prive de l'accès à l'assurance-maladie ou à la sécurité sociale.

20. La figure 2 expose les conséquences de la pandémie de COVID-19 par thème et au fil du temps, et tente de mesurer l'intensité des répercussions sur la vie des petits producteurs et des communautés rurales pauvres. Elle donne en outre des exemples des effets actuels dans certains pays où le FIDA opère (voir aussi l'encadré 2).

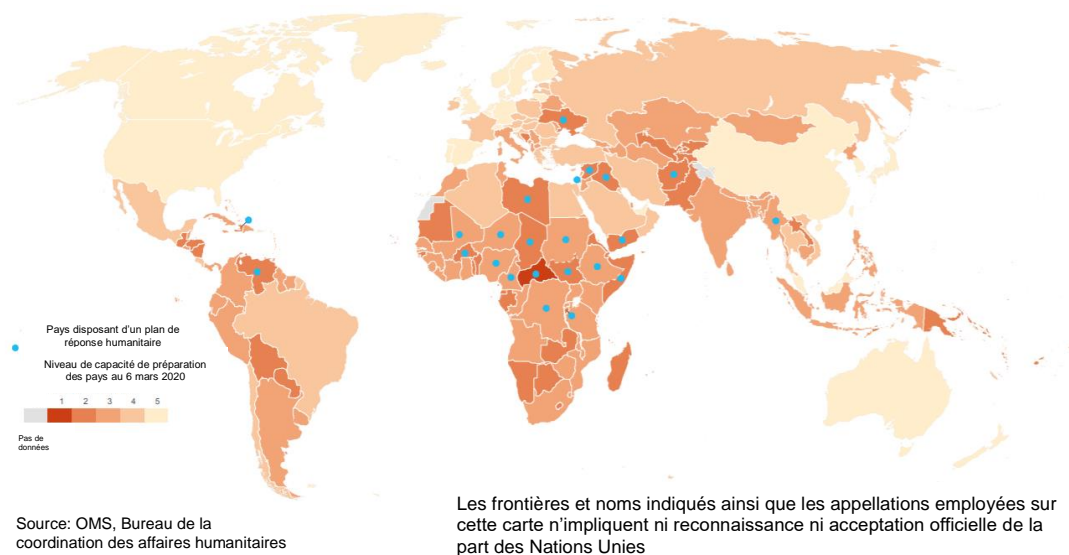
Figure 2
Matrice des répercussions – COVID-19 et moyens d'existence ruraux



Source: Adaptation par le FIDA d'un cadre proposé par la Fondation MasterCard.

21. Les répercussions varient selon les pays et les populations (et sont notamment différentes dans les zones rurales et dans les zones urbaines). Le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ont proposé un indice de gestion des risques (INFORM) actualisé qui cartographie les risques auxquels les pays sont exposés du fait de la COVID-19: ceux qui sont les plus susceptibles d'être touchés sont ceux où la pauvreté est la plus concentrée; dans de nombreux cas, il s'agit également de pays en situation de fragilité.

Figure 3
Indice combiné des risques COVID-19 INFORM



Source: Indice des risques COVID-19, OMS et Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

Encadré 2

Répercussions de la COVID-19 sur les programmes du FIDA, et riposte du Fonds**Asie et Pacifique**

En mars, les équipes du FIDA qui travaillent au Bangladesh ont constaté une brusque chute de la production et de la distribution de denrées alimentaires au niveau national, à la suite de perturbations affectant à la fois l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des extrants. À l'instar de nombreux pays, le Bangladesh a mis en place des mesures de confinement, ce qui a empêché les producteurs agricoles et les microentrepreneurs d'accéder aux marchés pour acheter des intrants (semences, engrais, alevins et aliments pour animaux) et de vendre leurs récoltes et leurs produits animaux et aquacoles. La crainte grandissante que les contacts humains et les échanges puissent propager le coronavirus a engendré des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. Pour remédier à cette situation, l'équipe du FIDA au Bangladesh a soumis au Gouvernement une proposition visant à mettre en place un système certifié de transport et de logistique pour la circulation des intrants et des produits dans les zones rurales. Ce système est conforme aux protocoles de sécurité publiés par l'OMS et les autorités sanitaires nationales dans le cadre de la lutte contre la COVID-19, et sera utilisé à la fois pour récolter et distribuer de manière sécurisée les cultures sur pied (légumes des zones tempérées et riz paddy) sur les marchés et pour mettre en œuvre des protocoles de sécurité applicables à la distribution d'intrants et d'équipements pour la prochaine campagne de production de légumes tropicaux, de riz paddy et de maïs. Il contribuera également à mieux sécuriser la production et la distribution sur les marchés des produits de l'élevage et de l'aquaculture.

Afrique orientale et australe

En Zambie, 200 000 USD du Programme d'investissement renforcé en faveur de l'élevage paysan ont été utilisés pour combler des déficits à court terme dans l'accès à l'information dus aux restrictions de circulation et aux mesures de distanciation physique. Ces fonds ont notamment servi à définir et mettre en œuvre d'autres méthodes de formation et de vulgarisation, notamment dans le cadre d'une collaboration avec le projet Life-Long Learning for Farmers (L3F) et le Mobile Fisheries and Livestock Advisory Information System (M-FLAIS), pour éviter les contacts entre personnes.

Amérique latine et Caraïbes

Les projets en cours d'exécution en Amérique latine appuient des initiatives qui aident les agriculteurs familiaux à préserver leurs emplois, à maintenir leurs entreprises et à fournir des denrées alimentaires à leurs communautés durant la crise. En El Salvador, le Programme national de transformation économique des zones rurales pour "bien vivre" – Rural Adelante a stimulé les investissements dans quatre départements de l'est du pays, donnant aux associations d'agriculteurs familiaux les moyens de produire des légumes, des fruits et des laitages destinés aux marchés locaux. En Équateur, le Projet de renforcement des acteurs ruraux de l'économie populaire et solidaire collabore avec les organisations rurales de la province de Morona Santiago à la mise en place d'un réseau qui va assurer le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement alimentaire locale en finançant le transport et les installations de stockage. Au Brésil, le Projet de développement durable dans la région semi-aride de Bahia encourage ses bénéficiaires à s'inscrire sur la plateforme COVID-19 Radar, un marché en ligne qui ouvrira de nouvelles possibilités de commercialisation durant la phase de retour à la normale après la pandémie.

Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe

En Bosnie-Herzégovine, le FIDA collabore avec le Ministère de l'agriculture, de la gestion de l'eau et des forêts pour protéger les systèmes alimentaires locaux en distribuant des colis aux petites exploitations. Ces colis contiennent des engrais, des semences et des graines issues de cultures maraîchères de base. Les petits agriculteurs peuvent ainsi subvenir à leurs propres besoins alimentaires et à ceux des communautés locales. En tout, 9 000 petites exploitations devraient bénéficier de cette initiative.

Afrique de l'Ouest et du Centre

Le FIDA a déjà commencé à agir face aux risques engendrés par la pandémie de COVID-19 en Afrique en réorientant des fonds par l'intermédiaire de projets en cours. Au Burkina Faso, par exemple, 390 000 USD du budget du Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA-4R) ont été réaffectés afin d'acheter des semences et des engrais et d'aider à la préparation des terres en l'absence de main-d'œuvre.

Source: Adaptation de récents articles de blog et rapports du FIDA.

Effets de la COVID-19 sur les tendances actuelles de la pauvreté, de la sécurité alimentaire et de la soutenabilité de la dette

22. **Pauvreté.** D'après le site World Poverty Clock, l'ODD 1 n'est pas en bonne voie: on constate un écart de plus de 100 millions de personnes par rapport aux résultats attendus. En 2030, cet écart atteindra presque le demi-milliard⁵. L'extrême pauvreté est de plus en plus concentrée dans quelques pays à faible revenu (PFR) qui font face à des problèmes structurels, et dans certaines régions⁶. L'Afrique

⁵ <https://worldpoverty.io/headline>.

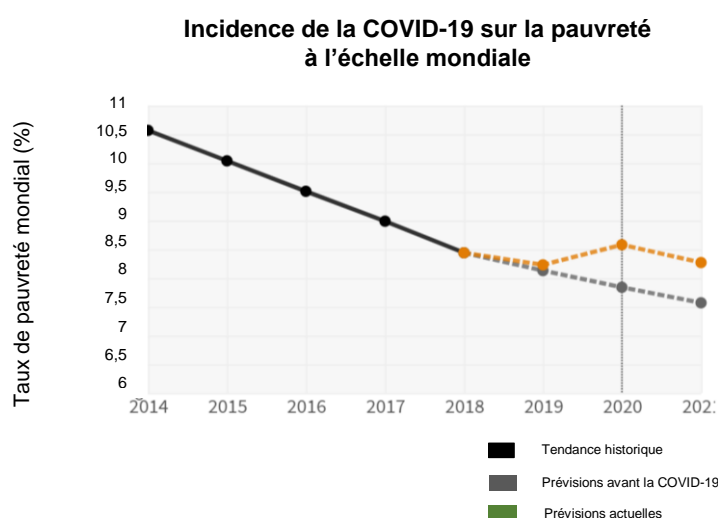
⁶ Gertz et Kharas (2018). "Leave no country behind. Ending poverty in the toughest places". *Global Economy & Development. Working Paper 110: iv*. D'après ce rapport, les 31 pays sont les suivants: Afghanistan, Angola, Bénin, Burundi, Congo, Érythrée, Eswatini, Gambie, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Îles Salomon, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Nigéria, Papouasie-Nouvelle-Guinée, République centrafricaine, République populaire démocratique de Corée, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan du Sud, Tchad, Timor-Leste, Togo, Yémen, Zambie et Zimbabwe.

subsaharienne compte déjà la moitié environ de la population mondiale extrêmement pauvre, et la Brookings Institution prévoit que, d'ici à 2030, 80% des pauvres seront concentrés dans seulement 31 pays.

23. **La Banque mondiale estime que 50 millions de personnes supplémentaires pourraient basculer dans l'extrême pauvreté à cause de la crise provoquée par la COVID-19**, et que la pauvreté pourrait même recommencer à augmenter pour la première fois depuis 1998 (voir la figure 4)⁷. Cependant, avant même la pandémie, près de 90% des PFR et un tiers des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) affichaient des "points chauds" et peinaient à éradiquer la pauvreté et la faim⁸.

Figure 4

Incidence potentielle de la COVID-19 sur la pauvreté à l'échelle mondiale



24. La Banque mondiale prévoit que, sur ces 49 millions de personnes, 23 millions se situeraient en Afrique subsaharienne, et 16 millions en Asie du Sud. À ceux-ci s'ajouteraient 12 millions en Inde, 5 millions au Nigéria et 2 millions en République démocratique du Congo – pays dans lesquels le FIDA dispose de grands programmes.
25. **Sécurité alimentaire et faim.** Avant la crise, l'ODD 2 était sur une trajectoire aussi préoccupante, sinon plus. Il n'accusait pas seulement du retard: il retombait aux niveaux enregistrés en 2010-2011. Entre 2015 et 2018, le nombre de personnes touchées par la faim est passé de 785 millions à 820 millions d'après les estimations⁹. Si l'incidence de la COVID-19 venait à s'intensifier dans les pays qui ont besoin d'une aide alimentaire extérieure ou qui font face à des niveaux élevés d'insécurité alimentaire extrême, les conséquences sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence pourraient être encore plus graves¹⁰. Au-delà de la crise sanitaire, il y a le problème persistant de la vulnérabilité aux effets des changements climatiques, qui pourrait être à l'origine d'autres secousses dans les systèmes alimentaires ou détruire la résilience face à l'insécurité alimentaire.
26. **L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM) estiment que la COVID-19 pourrait entraîner une augmentation notable de l'insécurité alimentaire et**

⁷ The impact of COVID-19 on global poverty: Why Sub-Saharan Africa might be the region hardest hit.

<https://blogs.worldbank.org/opendata/impact-covid-19-coronavirus-global-poverty-why-sub-saharan-africa-might-be-region-hardest>.

⁸ Cohen, J.L., Desai, R.M. et Kharas, H. 2019. *Leave no one behind*, chapitre 10, p. 210.

⁹ Rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde (2019).

<http://www.fao.org/3/ca5162fr/ca5162fr.pdf>.

¹⁰ <http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/fr/>.

de la faim. Leurs projections montrent que l'insécurité alimentaire aiguë va doubler d'ici à la fin de l'année, et qu'elle pourrait même atteindre un niveau encore plus préoccupant si des mesures n'étaient pas prises suffisamment rapidement ou si les interventions ne sont pas adaptées¹¹. La crise sanitaire pourrait notamment nuire à la sécurité alimentaire du fait de ses répercussions sur les problèmes sanitaires existants, les disponibilités alimentaires et l'accès aux aliments (y compris à l'aide humanitaire). Les populations déplacées pourraient être encore plus exposées, tout comme celles qui vivent dans des zones touchées par un conflit ou des tensions sociales. Ces estimations tiennent compte des zones qui étaient les plus à risque avant la pandémie.

27. **Les situations de fragilité vont rendre l'éradication de la pauvreté et de la faim plus difficile et engendrer de nouvelles vulnérabilités.** Le nombre de conflits violents a triplé depuis 2010. Ces conflits concourent aux plus importants déplacements forcés jamais enregistrés: 31 personnes sont déplacées chaque minute. On s'attend à voir les situations de fragilité se multiplier et s'intensifier du fait des changements climatiques, de l'évolution démographique, des mutations technologiques, de la réorientation des flux financiers illégaux et de l'extrémisme violent. La crise sanitaire mondiale engendre également des risques importants compte tenu des capacités limitées en matière de gestion des problèmes sanitaires et des difficultés liées à la production¹². D'ici à 2030, deux tiers des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivront dans des contextes fragiles¹³. Ces différents facteurs vont multiplier les obstacles à la réalisation des ODD 1 et 2.
28. **Surendettement.** Des difficultés importantes liées à la COVID-19 et au manque persistant d'accès aux marchés financiers internationaux vont probablement venir s'ajouter aux tendances au regard de la soutenabilité de la dette dans les PFR déjà considérés comme à haut risque. Comme illustré à la figure 5 ci-après et mentionné dans l'examen à mi-parcours de FIDA11, 48% des PFR ont été classés comme surendettés ou comme présentant un risque élevé de surendettement extérieur en 2019 – soit le double du nombre de pays qui se trouvaient dans cette situation en 2013. Ces catégories (haut risque de surendettement extérieur ou situation de surendettement) comprennent 33 pays, qui représentent 58% des pays répondant aux conditions requises pour bénéficier de financements au titre du CSD du FIDA et couverts par le Cadre de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu, établi conjointement par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI).
29. **On s'attend à ce que la crise sanitaire mondiale actuelle aggrave cette situation.** La baisse des PIB et le ralentissement des économies dans le monde entier pourraient avoir des répercussions importantes sur la soutenabilité de la dette des pays présentant un risque élevé ou modéré de surendettement. La Banque mondiale et le FMI ont d'ores et déjà demandé à l'ensemble des créanciers bilatéraux de suspendre les paiements au titre du service de la dette de tous les pays de l'Association internationale de développement qui sollicitent un délai de grâce¹⁴; les ministres des gouvernements africains ont fait part de la nécessité d'injecter d'urgence 100 milliards d'USD pour relancer l'économie, en suggérant de commencer par apporter 44 milliards d'USD en suspendant le paiement des intérêts de la dette¹⁵.

¹¹ Rapport mondial sur les crises alimentaires 2020; communiqués de presse du Programme alimentaire mondial.

¹² <https://www.wfp.org/news/covid-19-will-double-number-people-facing-food-crises-unless-swift-action-taken>.

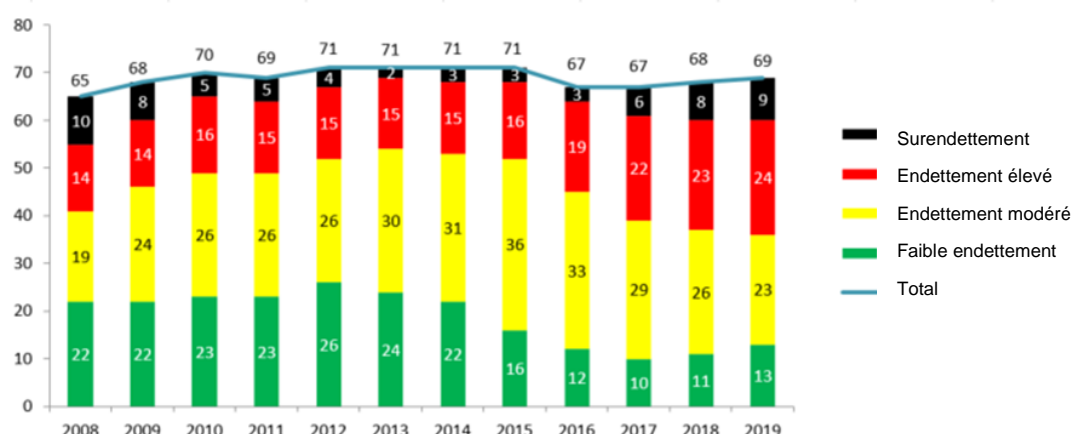
¹³ <https://www.worldbank.org/fr/topic/fragilityconflictviolence/overview>.

¹⁴ Examen à mi-parcours de FIDA11; Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), États de fragilité 2018.

¹⁵ <https://www.imf.org/fr/News/Articles/2020/03/25/pr20103-joint-statement-world-bank-group-and-imf-call-to-action-on-debt-of-ida-countries>.

¹⁵ <https://www.uneca.org/stories/african-finance-ministers-call-coordinated-covid-19-response-mitigate-adverse-impact>.

Figure 5
Évolution du surendettement des pays à faible revenu, 2008-2019



30. **Les communautés rurales déjà exposées au risque d'être laissées pour compte sont les premières victimes de ces difficultés.** Les ruraux représentent 80% des populations extrêmement pauvres, et 75% des populations en situation de pauvreté modérée¹⁶. Ces tendances aggravent le risque de voir les populations les plus éloignées des structures gouvernementales et des marchés organisés être exclues du processus d'éradication de la pauvreté et de la faim. Elles amplifient également les vulnérabilités aiguës et chroniques face aux aléas climatiques liées à une forte dépendance à l'égard de moyens d'existence tels que l'agriculture, la pêche et l'élevage.

Encadré 3

Incidence de la COVID-19 sur les envois de fonds

La COVID-19 a entraîné, et c'est la première fois que cela se produit, une perturbation simultanée des deux extrémités des circuits d'envoi de fonds. Le double choc des pertes d'emplois et des mesures de confinement laisse un grand nombre d'expéditeurs et de destinataires de fonds dans l'incapacité de compenser leurs pertes de revenus ou d'atténuer les conséquences de la profonde incertitude qui frappe leur famille. Les mesures de confinement, les licenciements et le virus lui-même bouleversent les projets et la situation financière de 200 millions de travailleurs migrants dans plus de 40 pays, et menacent la sécurité de 800 millions de personnes (familles des migrants) dans plus de 125 pays. D'après les dernières estimations de la Banque mondiale, les envois de fonds devraient chuter de 20% à l'échelle mondiale en 2020, ce qui représente une diminution de 110 milliards d'USD des ressources disponibles pour assurer les besoins essentiels de millions de familles de migrants, notamment l'alimentation, la santé, le logement et l'éducation.

Avec la disparition de ces moyens d'existence et de ces revenus, les préjudices pour les économies vont se chiffrer en millions. En dépit des grandes incertitudes et inconnues quant à l'évolution, la durée et l'intensité de cette pandémie, on va pouvoir établir des tendances à court et moyen terme sur le marché des envois de fonds.

Le Groupe de travail de la communauté mondiale des envois de fonds a été créé le 24 mars 2020 en réponse à l'appel à la solidarité mondiale lancé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Lors de cet appel, le Secrétaire général a mentionné que les envois de fonds étaient une bouée de sauvetage dans le monde en développement. À ce jour, ce groupe de travail a été rejoint par plus de 30 organisations, dont le FIDA et d'autres organisations internationales, organismes intergouvernementaux, groupes industriels et groupes du secteur privé, réseaux d'organisations de diaspora et experts internationaux des envois de fonds. Il comprend également un grand groupe de référence composé de représentants de gouvernements et d'organismes nationaux de développement. Ce groupe travaillera à l'élaboration de recommandations portant sur les mesures essentielles pour maintenir les flux d'envois de fonds durant la crise qui suivra la pandémie de COVID-19. Ces recommandations seront le fruit d'un processus consensuel.

31. **Plusieurs enseignements peuvent être tirés de la crise liée à la COVID-19 pour FIDA12.** Les enseignements relatifs à l'état de préparation et à la résilience sont essentiels pour permettre au Fonds d'opérer la transformation du monde rural et de faire reculer la pauvreté durant FIDA12. La situation actuelle fait ressortir les effets conjugués des crises économique, climatique et sanitaire, et la nécessité de

¹⁶ Leave no one behind, chapitre 4, p. 59.

rester axé en permanence sur les populations les plus vulnérables et marginalisées des zones rurales.

C. Proposition de valeur du Fonds pour FIDA12

32. **À la faveur de la pandémie mondiale et de la crise économique et alimentaire imminente, le monde est face à une occasion unique de repenser et d'adapter son mode de fonctionnement et d'investir dans un avenir plus durable, au bénéfice notamment des populations les plus pauvres et les plus vulnérables.** Ce nouveau choc mondial renforce la pertinence du Programme 2030 et des ODD. Dans toute crise, qu'il s'agisse d'une pandémie, d'une catastrophe climatique ou d'une autre situation d'urgence, ce sont les personnes pauvres et vulnérables qui paient le plus lourd tribut. **La transformation du monde rural demeure un facteur déterminant pour réduire la pauvreté, améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, renforcer la résilience face aux crises telles que celle provoquée par la COVID-19, et veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte¹⁷.**

Encadré 4

L'agriculture comme fer de lance de la lutte contre la pauvreté et la faim en Éthiopie

L'agriculture est le principal moteur de l'économie éthiopienne. Elle représente 80% des emplois et 42% du PIB, et a joué un rôle décisif dans la lutte contre la pauvreté et la faim. Soutenue par des stratégies nationales comme le premier Plan de croissance et de transformation (2010-2015), puis le deuxième (2016-2020), qui ont fait de l'agriculture la clé de voûte du développement économique de l'Éthiopie, la contribution du secteur agricole à l'économie nationale et à ses résultats a augmenté de manière substantielle. Entre 2004 et 2014, la production agricole réelle a progressé de 7,6% par an. Ce résultat est principalement dû à l'extension de la surface cultivée et à l'intensification de l'agriculture. La hausse de la productivité des facteurs a atteint 2,3% par an et résulte entre autres de l'intégration de nouvelles technologies et pratiques (EB 2016/119/R.15).

Ces bons résultats ont contribué aux solides progrès accomplis par l'Éthiopie au regard des ODD 1 et 2: les taux de pauvreté et de sous-alimentation sont passés de 50-55% au début des années 2000 à 23-28% entre 2015 et 2018. Si l'Éthiopie continue sur cette voie, elle parviendra à sortir 16 millions de ruraux supplémentaires de la pauvreté au cours de la prochaine décennie (Kharas, Di Nucci, Hamel, Tong, 2020).

33. **Une action urgente et des efforts concertés sont nécessaires pour renforcer la prospérité rurale, la sécurité alimentaire et la résilience afin de veiller à ce que les populations rurales ne soient pas laissées pour compte.** L'agriculture, qui demeure pourtant essentielle à la prospérité des populations rurales, est aujourd'hui menacée par les changements climatiques et perturbée par les conflits, qui mettent à mal les mesures mises en œuvre pour placer l'avenir sous le signe de la durabilité. Les investissements réalisés dans l'agriculture et les systèmes alimentaires durables, notamment en faveur des petits producteurs, sont bénéfiques pour tout un chacun, à commencer par les ruraux pauvres eux-mêmes. En ayant accès à des chaînes d'approvisionnement agricoles à la fois efficaces et inclusives, les producteurs pauvres peuvent accroître leurs revenus réels, et les prix plus élevés perçus par les agriculteurs se traduisent par des revenus supplémentaires et incitent à une plus grande productivité et à la diversification¹⁸. Par ailleurs, à la faveur d'un approvisionnement alimentaire plus important et plus diversifié, les populations bien nourries et prospères peuvent rester en meilleure santé et faire preuve d'une plus grande résilience en cas de difficultés économiques ou de crise comme celle en cours. Les populations en bonne santé et résilientes s'en sortent mieux face à la COVID-19 (moindre gravité des infections, engorgement plus faible des systèmes de santé nationaux et, potentiellement, taux de transmission réduits), et sont mieux préparées à affronter les répercussions économiques.

¹⁷ Éléments issus d'une série d'articles publiés par la Banque mondiale et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) dans *World Development*. Synthèse: Christiansen, Luc et Martin, Will. 2018.

"Agriculture, structural transformation and extreme poverty reduction: Eight new insights". *World Development* 109: 413-416. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.027>.

¹⁸ Leave No One Behind, p. 63.

Avantage comparatif du FIDA

34. **Le FIDA a pour mission de transformer les économies rurales et les systèmes alimentaires en favorisant l'inclusion, la productivité, la résilience et la durabilité.** À cette fin, il investit dans les millions de personnes les plus susceptibles d'être laissées pour compte, à savoir les pauvres, les petits producteurs, les femmes, les jeunes et d'autres groupes défavorisés. Ses interventions dans les régions les plus reculées permettent d'aider les habitants à accroître leur productivité, leurs revenus et leur accès aux marchés, de créer des emplois, de renforcer la résilience face aux changements climatiques, d'améliorer les mécanismes d'adaptation dans les régions fragiles et touchées par des conflits, et de développer l'influence et les capacités des organisations rurales.
35. **Le FIDA reste le seul organisme de développement spécialisé qui s'attache exclusivement à transformer l'agriculture, les économies rurales et les systèmes alimentaires** afin de les rendre plus inclusifs, plus productifs, plus résilients et plus durables. Au fil des décennies, le FIDA a acquis une expérience et des connaissances approfondies sur la promotion d'un développement propice à la transformation économique et sociale des zones rurales. Fort des relations étroites et durables nouées avec les États membres, il investit directement auprès des petits producteurs et, afin de démultiplier son impact, aide les femmes et les hommes pauvres des zones rurales à prendre leur propre développement en main. Il intervient dans des zones fragiles très reculées auprès des personnes les plus vulnérables. Aucune autre institution ni aucun autre fonds ne possède un tel degré d'expérience pour ce qui est d'investir dans l'être humain et d'obtenir des résultats à grande échelle, deux éléments essentiels pour épauler celles et ceux qui risquent le plus d'être laissés pour compte. Étant donné que les trois quarts des personnes les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire dans le monde vivent dans des zones rurales, l'action du FIDA joue un rôle essentiel au regard des ODD, qui visent expressément à ne laisser personne de côté. À cet égard, le FIDA constitue un partenaire de premier plan pour générer des résultats pérennes et à long terme en milieu rural.
36. **Les investissements ciblés du FIDA viennent compléter les activités des autres partenaires du développement, tels que les IFI et les organismes des Nations Unies.** La pandémie actuelle a de nouveau montré qu'aucune institution n'a la capacité de relever tous les défis de développement auxquels font face les populations rurales vulnérables dans des contextes fragiles. Les investissements ciblés du FIDA sont primordiaux si l'on veut favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural et compléter les initiatives plus larges menées par des institutions partenaires dans les zones rurales. En axant précisément son action sur la petite agriculture, la sécurité alimentaire et la transformation du monde rural, au service des communautés les plus marginalisées et vivant dans les zones les plus reculées, le FIDA oriente des investissements et un appui vers des populations extrêmement pauvres qui, sans cela, pourraient ne pas être épaulées. Il travaille avec un réseau de partenaires de plus en plus large afin de s'acquitter de son mandat principal dans des contextes de fragilité, en mobilisant de plus en plus des investissements publics et privés.

Encadré 5

Pourquoi le FIDA?

Le FIDA est le seul organisme de développement spécialisé à se consacrer exclusivement à la transformation du monde agricole, des économies rurales et des systèmes alimentaires. Il joue un rôle essentiel dans l'élimination de la pauvreté et de la faim, car il a pour seule mission d'investir dans les populations rurales pauvres, qui sont les plus susceptibles d'être laissées pour compte. Le FIDA offre une proposition de valeur remarquable qui s'articule autour de quatre piliers: la pertinence, la portée, les résultats et le retour sur investissement.

- **Pertinence: la plupart des personnes touchées par la pauvreté et la faim vivent dans des zones rurales, et elles travaillent le plus souvent dans le secteur agricole.** Par son action tournée spécifiquement vers l'agriculture et par ses décennies d'expérience dans les régions les plus reculées, le FIDA a aidé des millions de personnes à accroître leur productivité, leurs revenus et leur accès aux marchés, à créer des emplois, à renforcer leur résilience face à la variabilité du climat, à améliorer leurs mécanismes d'adaptation dans des environnements fragiles et touchés par des conflits, ainsi qu'à consolider leurs capacités et leurs organisations. Dans le contexte de la COVID-19 et des perturbations des systèmes alimentaires mondiaux, il n'a jamais été aussi important d'investir en faveur des petits producteurs.
- **Portée: les investissements du FIDA profitent à un nombre plus important de petits producteurs que ceux de toute autre organisation dans le monde.** Grâce aux relations étroites et à long terme qu'il a tissées avec des gouvernements partenaires, à sa portée considérable dans les régions reculées, à son savoir-faire et à son portefeuille mondial de projets, le FIDA contribue tout particulièrement à la réalisation des ODD. En effet, il œuvre spécifiquement dans les zones reculées les plus fragiles, auprès des personnes les plus marginalisées et les plus vulnérables. En investissant dans le FIDA, les États membres améliorent directement le quotidien de millions de personnes parmi ceux qui souffrent le plus de la faim et de la pauvreté sur la planète. En mettant l'accent sur l'inclusion des populations les plus marginalisées, le Fonds vient compléter l'action des pouvoirs publics, du secteur privé et d'autres organismes voués au développement.
- **Résultats.** Le FIDA mesure systématiquement son impact et calcule les résultats obtenus pour l'ensemble de son portefeuille. Chaque année, les projets appuyés par le FIDA permettent d'accroître la production de 15 millions de petits producteurs, d'augmenter les ventes de 16 autres millions d'entre eux, d'améliorer la résilience de 9 millions de participants aux projets et de rehausser d'au moins 20% les revenus de 20 millions de femmes et d'hommes ruraux. Le FIDA joue un rôle de catalyseur des investissements publics et privés, contribue à renforcer les politiques, favorise l'innovation à l'appui de résultats pérennes à grande échelle, et aide l'ensemble des pays à transformer durablement leurs territoires ruraux et leurs systèmes alimentaires.
- **Retour sur investissement.** En tant qu'institution financière, le FIDA prend appui sur ses fonds propres pour faire en sorte que les contributions des États membres génèrent des retombées bien plus importantes. Pour chaque dollar qu'il reçoit, il investit directement plus de 3 USD dans les populations rurales les plus pauvres de la planète. Il s'attache à rassembler des financements afin que chaque dollar apporté par les États membres se traduise par un investissement de plus de 8 USD sur le terrain. En l'aidant à doubler son impact d'ici à 2030, cet effet multiplicateur permet au Fonds de jouer un rôle accru dans l'action menée à l'échelle mondiale pour mettre fin à la faim et à l'extrême pauvreté.

37. **Comme son mandat consiste à transformer les économies rurales et les systèmes alimentaires et à renforcer la résilience des populations rurales, le FIDA a un rôle important à jouer dans l'atténuation des risques associés aux chocs et aux futures crises.** Les effets de la COVID-19 sur les communautés rurales ne se sont pas encore pleinement matérialisés, mais l'expérience acquise dans des contextes de fragilité et lors d'interventions destinées au renforcement de la résilience face à d'autres chocs semble indiquer que des conséquences socioéconomiques négatives se feront inévitablement sentir dans les zones rurales. Le programme de travail du FIDA, axé sur les populations pauvres et vulnérables et dédié à l'amélioration des moyens d'existence et de la résilience, aide déjà les populations rurales à faire face aux effets directs et indirects de la COVID-19. Toutefois, le FIDA met également en œuvre d'autres mesures pour aider les populations rurales à surmonter cette crise et les autres enjeux qui menacent de compromettre les progrès accomplis au regard de l'ODD 1 et de l'ODD 2.

Figure 6
Le rôle du FIDA dans l'architecture internationale



38. **Le FIDA cherche à jouer un rôle accru dans l'action menée à l'échelle mondiale pour mettre fin à la faim et à l'extrême pauvreté dans les zones rurales, et vise, à cette fin, à élargir et approfondir son impact.** Son efficacité dépend de sa démarche de travail au niveau des pays et de ses interactions avec les pouvoirs publics et les partenaires de développement dans les pays d'intervention. La gamme d'instruments à sa disposition joue également un rôle essentiel s'il veut produire un impact et répondre aux nouveaux besoins de ses États membres et de ses groupes cibles. Les réformes et les innovations récemment apportées par le FIDA à son modèle opérationnel ont fondamentalement modifié sa démarche d'intervention dans les pays, placé les résultats et l'impact au cœur de son action et induit toute une série de changements dans les politiques, les systèmes, les capacités et la culture, destinés à affiner la proposition de valeur du Fonds et à accroître sa capacité d'intervention face à l'évolution du contexte mondial.

Encadré 6**Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres**

Le Mécanisme multidonateurs de relance en faveur des populations rurales pauvres, élaboré par le FIDA pour faire face aux répercussions de la COVID-19, est aligné sur le cadre d'action socioéconomique des Nations Unies et complète les interventions plus générales du Fonds face à la pandémie. Le Mécanisme de relance s'inscrit dans le prolongement du Fonds d'affectation spéciale pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement, créé à l'initiative du Secrétaire général de l'ONU, et des activités menées par d'autres partenaires multilatéraux pour assurer la sécurité alimentaire des millions de ruraux pauvres vivant dans les communautés les plus reculées et les plus vulnérables.

Le Mécanisme de relance est une stratégie à court terme qui contribue aux objectifs de développement à long terme du FIDA. Pour activer le Mécanisme, le FIDA mettra à disposition un financement de démarrage de 40 millions d'USD sous forme de dons et compte mobiliser au moins 200 millions d'USD auprès des États membres et d'autres donateurs en vue d'intensifier les mesures de soutien mises en œuvre.

Objectifs et interventions prévues

Le Mécanisme de relance vise à améliorer la sécurité alimentaire et la résilience des populations rurales pauvres en soutenant la production, l'accès aux marchés et l'emploi. L'objectif final est de les aider à se relever plus rapidement de la crise liée à la COVID-19. À cette fin, le FIDA veillera à doter le groupe cible des capacités, des actifs et de la résilience nécessaires pour faire face à des situations difficiles, à tenir compte des enseignements tirés de la mise en œuvre et des innovations du Mécanisme de relance, et à renforcer sa capacité à fournir un appui sous forme numérique.

Les interventions prévues s'articulent autour de quatre grands axes:

- 1) Fourniture d'intrants et de moyens de production de base pour les cultures végétales, l'élevage et la pêche
- 2) Facilitation de l'accès aux marchés pour aider les petits exploitants à vendre leurs produits dans les zones où le fonctionnement de ces structures est restreint
- 3) Octroi de fonds ciblés pour les services de finance rurale afin de garantir un niveau suffisant de liquidités et d'assouplir les exigences de remboursement, de manière à préserver les services, les marchés et les emplois
- 4) Promotion de l'utilisation des services numériques pour faciliter la mise à disposition d'informations clés sur la production, la météo, les financements et les marchés

39. **Le FIDA est particulièrement bien placé pour conduire une action plus ambitieuse à l'appui de la transformation rurale et mettre à profit son rôle de premier plan en vue de la réalisation de l'ODD 1 et de l'ODD 2.** Malgré l'ampleur des difficultés actuelles, le FIDA est en bonne position pour produire un impact qui consolidera la riposte à la pandémie, favorisera la relance, insufflera une dynamique renouvelée en faveur des ODD et renforcera la résilience face aux crises, notamment au bénéfice des populations les plus exposées et des pays les plus démunis. Toutefois, le FIDA ne relâche pas ses efforts pour autant. Son nouveau modèle opérationnel est conçu pour lui permettre de lutter plus efficacement contre les facteurs de fragilité et d'améliorer la résilience des personnes les plus vulnérables.
40. **En dépit des défis qui se posent, le FIDA s'emploiera à amplifier et à élargir considérablement son impact d'ici à 2030, tout en améliorant la pérennité de ses résultats.** La suite de la présente section expose l'évolution opérée par le FIDA pour concrétiser ses ambitions grâce à ses interventions durant FIDA12.

II. Produire un impact grâce à des programmes de pays porteurs de transformation

41. **Pour concrétiser sa vision, qui est de contribuer à l'avènement d'économies rurales dynamiques, inclusives et durables, débarrassées du spectre de l'extrême pauvreté et de la faim, le FIDA doit amplifier et approfondir son impact.** Cette ambition est d'autant plus cruciale que la crise provoquée par la COVID-19 réduit considérablement la croissance économique, perturbe les marchés alimentaires et risque d'accroître la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire. Des mesures immédiates sont et doivent être prises, mais

les effets de la crise devraient durer pendant plusieurs années, de telle sorte que le FIDA devra se préparer à répondre aux enjeux qui se font jour.

42. Pour amplifier son impact, le FIDA peut utiliser ses ressources existantes plus efficacement ou obtenir davantage de ressources dans l'optique de toucher des populations plus importantes. Il peut également mettre davantage l'accent sur les objectifs stratégiques plutôt que sur les résultats des projets, en les articulant comme le but ultime de son action.

Encadré 7

Renforcer la résilience et garantir un impact durable

Approfondir l'impact consiste à renforcer la résilience et à inscrire les résultats dans la durée. Par exemple, la réalisation d'objectifs stratégiques tels que l'augmentation des revenus représente certes un aspect essentiel des investissements du FIDA, mais ces gains de revenu doivent pouvoir se maintenir dans le temps, malgré les chocs climatiques, les conflits ou les ralentissements économiques. En dépit de son importance primordiale pour générer un impact plus profond, la pérennisation des résultats est un domaine où le Fonds n'a guère brillé jusqu'à présent, d'après ses autoévaluations et les études du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE). Pour améliorer la durabilité de ses résultats au cours de FIDA12, le Fonds prendra quatre mesures concrètes:

- 1) **Favoriser la durabilité au moyen d'instruments de prêt propices à l'appropriation.** La durabilité s'améliore lorsque les pouvoirs publics et les bénéficiaires ont la possibilité, en amont, de prendre davantage les projets et les travaux en main, de concevoir et d'articuler des solutions pour la transposition à plus grande échelle et de mettre en place différentes stratégies de retrait. Dans le cadre de FIDA12, le Fonds mettra à l'essai et amplifiera des instruments connus pour générer une forte appropriation des projets par les pouvoirs publics, tels que les prêts axés sur les résultats, les approches programmatiques en plusieurs phases et les prêts infranationaux.
- 2) **Garantir la durabilité en collaborant plus étroitement avec les parties prenantes.** Faisant fond sur son Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes et sur la nouvelle version de ses Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), adoptés durant FIDA11, le FIDA mettra plus que jamais un point d'honneur à garantir, dès le départ et de manière continue, la participation significative et la collecte des données d'expérience des principales parties prenantes, notamment des populations visées par les interventions qu'il appuie, tout au long des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et des projets.
- 3) **Réfléchir en profondeur aux stratégies de transposition à plus grande échelle et de retrait.** Le FIDA joue un rôle prépondérant dans les débats concernant les moyens d'intensifier l'impact en matière de développement, ce qui témoigne de sa stature adéquate au regard de sa petite taille dans l'architecture du développement. Au cours de FIDA12, il mettra davantage l'accent sur les façons de reproduire à plus grande échelle les résultats des projets pour améliorer la pérennité de son action et, avant le début de ce nouveau cycle, il examinera la stratégie de transposition à plus grande échelle pour en vérifier l'adéquation avec son nouveau modèle opérationnel. De plus, tous les projets du FIDA doivent, dès la conception, inclure une stratégie de retrait. Grâce à son dispositif d'assurance qualité, le Fonds examinera de près cette stratégie à la conception et l'intégrera à sa démarche de supervision.
- 4) **Améliorer l'aptitude du FIDA à mesurer la durabilité.** La durabilité désigne ici la poursuite probable des avantages nets découlant d'une intervention axée sur le développement après qu'elle cesse de recevoir un soutien financier externe. Pour mieux comprendre si les programmes menés produisent un impact durable sur le quotidien des petits producteurs et des ruraux pauvres, le FIDA étudiera avec IOE la possibilité de mener des évaluations ex post trois à cinq ans après la fin des projets pour vérifier si les résultats constatés à l'achèvement d'un projet ont été maintenus.

43. Pour démultiplier ses retombées, le FIDA peut également améliorer l'inclusion des groupes vulnérables, accroître les avantages connexes découlant des investissements menés, renforcer la résilience et ancrer davantage son impact dans la durée. La présente section montre comment le FIDA élargira et approfondira concrètement son impact grâce au pouvoir de transformation de ses programmes de pays.
44. Comme indiqué dans l'introduction, le Fonds tâchera, durant FIDA12, de mettre à profit sa position de proximité et de travailler avec souplesse, agilité et réactivité pour renforcer l'incidence de son action sur chaque personne et chaque ménage bénéficiaire. Il veillera ainsi à générer des avantages plus loin dans les poches de pauvreté, à élargir le degré et les types d'impact, ainsi qu'à inscrire ses retombées dans la durée.

45. En exécutant des programmes de pays porteurs de transformation, le FIDA entend concrétiser ses ambitions en matière d'impact et œuvrer pour: i) donner la priorité à l'inclusion en ne laissant personne de côté, et répondre aux besoins singuliers des personnes et des pays les plus pauvres et les plus vulnérables; ii) favoriser la création de partenariats en tirant parti de sa proximité pour travailler de manière plus efficace et plus complète avec les partenaires; iii) répondre aux besoins en constante évolution des pouvoirs publics, des bénéficiaires et des partenaires pour potentialiser l'impact des politiques comme outils de transformation; iv) stimuler l'innovation tout en restant conscient des nouveaux risques et en les atténuant, en particulier dans l'environnement post-COVID-19.
46. La mise en œuvre de tels programmes de pays vise également à ce que les interventions menées par le FIDA, au moyen d'outils tels que le nouveau Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres, le PSPF et l'ASAP+, s'articulent ensemble pour former un programme de travail unique conforme à ces principes.

A. Inclusion: ne laisser personne pour compte

47. **Approfondir l'impact en veillant à l'intégration des thèmes transversaux.** En continuant d'amplifier l'intégration systématique des thèmes de l'environnement et des changements climatiques, du genre, de la jeunesse et de la nutrition, le FIDA vise à ne laisser personne de côté et à accroître son impact. En effet, si l'on veut atteindre les ODD, il est essentiel de mener une action ciblée pour éliminer les obstacles qui touchent les ruraux pauvres et les autres groupes vulnérables. Par exemple, les travaux menés sur les questions liées à l'environnement, aux changements climatiques et à la nutrition démultiplient les effets des interventions du FIDA, au-delà des objectifs d'amélioration de la productivité, des revenus et de la résilience, qui contribuent à la réalisation des ODD. Au bout du compte, l'intégration des thématiques transversales permet au FIDA de transformer les conditions de vie des populations rurales auprès desquelles il intervient.
48. Depuis toujours, et notamment depuis les dix dernières années, le FIDA met un accent particulier sur les thématiques transversales, en rehaussant régulièrement son ambition et en produisant des résultats concrets. À l'heure actuelle, tous les COSOP incluent dans leurs analyses les thèmes de l'environnement et des changements climatiques, du genre, de la nutrition et de la jeunesse. Tous les projets faisant partie du programme de prêts et dons incorporent l'environnement ou l'action climatique et le genre, et au moins 50% des projets au stade de la conception tiennent compte des enjeux liés à la nutrition et aux jeunes. De plus, au moins 25% du programme de prêts et dons de FIDA11 est consacré à l'action climatique, et au moins 25% des projets approuvés durant FIDA11 prennent non seulement en considération la question du genre, mais visent aussi à transformer les rapports femmes-hommes.
49. Toutefois, le FIDA doit redoubler d'efforts au cours de FIDA12 et relever son ambition pour intégrer les thèmes transversaux dans toutes les composantes de son programme de travail. Les quatre thèmes transversaux ont certes fait l'objet d'un travail remarquable jusqu'à présent, mais ils ont évolué chacun séparément. Comme détaillé dans le document intitulé "FIDA12: Approfondir l'impact et renforcer la résilience grâce aux thématiques transversales", présenté en juin 2020, le Fonds s'attachera, durant FIDA12, à uniformiser sa démarche en faveur de l'avancement des thèmes transversaux et continuera d'intégrer les quatre thématiques au cœur de ses opérations. Ces quatre thématiques s'inscriront, au niveau des pays, dans une approche globale qui associera les activités financées au moyen du programme de prêts et dons, le PSPF et l'ASAP+. À l'avenir, le FIDA inclura aussi des considérations relatives à la biodiversité dans ses opérations, au titre de son dispositif d'évaluation environnementale et climatique. Il élargira également ses interventions auprès des peuples autochtones

et mettra en pratique l'inclusion des personnes handicapées dans le cadre de ses activités d'inclusion sociale et de ciblage.

50. **Continuer de renforcer le ciblage dans les pays.** Parallèlement à son engagement plus ferme à l'égard des thèmes transversaux, le Fonds veillera, au cours de FIDA12, à ce que tous les projets d'investissement continuent de cibler les populations rurales pauvres, vulnérables et marginalisées sur la base d'une compréhension fine des causes de la pauvreté rurale au niveau local et national, et des vulnérabilités ou des contraintes structurelles auxquelles ces groupes se heurtent. Tous les projets viseront à permettre aux ruraux pauvres d'augmenter leurs revenus, d'améliorer leur sécurité alimentaire et de renforcer leur résilience face aux chocs. Il s'agira, d'une part, de créer des débouchés pour ces groupes et, d'autre part, de renforcer leur capacité individuelle et collective à tirer le meilleur parti de ces perspectives. Pour garantir l'inclusion des populations marginalisées dans toutes les activités, le FIDA établira durant FIDA12 une nouvelle politique de ciblage qui s'appuiera sur les directives de ciblage du FIDA récemment approuvées.
51. L'encadré 8 ci-après présente quelques-uns des nombreux exemples de ciblage efficace dans les projets et programmes de pays du FIDA. En prenant appui sur les tableaux de suivi nationaux de la pauvreté, sur d'autres méthodes de classification, ainsi que sur des mécanismes spécifiques aux projets, le FIDA entend toucher les segments les plus pauvres des populations rurales et apporter des transformations positives dans leur quotidien.

Encadré 8

Ciblage dans le cadre des programmes de pays et des projets du FIDA*

Ciblage dans le cadre des programmes de pays – Pakistan et République dominicaine

La stratégie de ciblage établie dans le COSOP pour le Pakistan (2016-2021), conformément à la Politique du FIDA en matière de ciblage et d'après les échanges menés avec les gouvernements provinciaux et fédéral, privilégie: i) les régions prioritaires – les provinces du Baloutchistan et du Penjab, et les territoires de l'Azad-Jammu-et-Cachemire et du Gilgit-Baltistan; ii) les villages les plus pauvres situés dans ces régions; iii) les ménages les plus pauvres, déjà recensés dans le cadre du Programme Benazir de soutien aux revenus (un programme de transfert monétaire) et validés par les communautés et les partenaires chargés de la mobilisation sociale. Les personnes se situant dans la tranche de 0 à 34 constituent le groupe cible du FIDA, la priorité étant accordée aux personnes vivant dans une situation d'extrême pauvreté (tranche de 0 à 11), de pauvreté chronique (tranche de 12 à 18) et de pauvreté transitoire (tranche de 19 à 23).

Le COSOP pour la République dominicaine définit des critères de ciblage géographique précis, à savoir: i) les priorités des pouvoirs publics et la complémentarité avec d'autres interventions; ii) les niveaux de pauvreté; iii) l'exposition aux risques climatiques; iv) la présence et les capacités des organisations de producteurs; v) les risques et les possibilités en matière d'inclusion productive.

Ciblage dans le cadre des projets – Rwanda

Le Projet de développement de la production laitière au Rwanda (2016-2022) vise à promouvoir l'inclusion économique des agriculteurs pauvres de la filière laitière. Il cible 80 000 petites exploitations laitières (avec élevage sans pâturage, pour la plupart) et 20 000 personnes grâce à la création d'emplois non agricoles. La population cible se décompose comme suit:

- 6 000 bénéficiaires du programme Girinka ("une vache par famille pauvre"), qui reçoivent chacun une vache et doivent donner la première génisse à un voisin satisfaisant aux conditions requises. Les ménages bénéficiaires appartiennent à la catégorie I du système national de classement par niveau de richesse (Ubudehe). Ils remplissent donc les critères établis dans le cadre du programme national, possèdent un peu de terre pour produire du fourrage et ont les moyens nécessaires pour construire une étable.
- 15 400 jeunes aides agricoles âgés de 15 à 24 ans et travaillant comme salariés. Il s'agit d'ouvriers agricoles chargés des travaux de base dans de nombreuses exploitations laitières, en particulier celles qui sont dirigées par une femme cheffe de famille sans homme adulte. Ils sont généralement issus de familles très pauvres (catégories I et II d'Ubudehe).
- 5 400 femmes rurales âgées de 15 à 35 ans (en âge de procréer), qui tireront profit des nouveaux débouchés économiques et de la création de petites activités lucratives non agricoles.

* Source: annexe V, directives de ciblage du FIDA.

52. **Les ressources doivent être allouées en priorité aux populations les plus pauvres.** Le cœur même de la mission confiée au FIDA suppose que les ressources de l'institution, tout en étant accessibles à tous les emprunteurs, soient octroyées en priorité aux pays et aux personnes les plus pauvres. L'Accord portant création du FIDA dispose que, pour l'affectation des ressources du Fonds, une place particulière doit être faite aux besoins des pays à faible revenu, des pays chroniquement exposés aux chocs exogènes et présentant une solvabilité limitée. Conformément à ses chartes, le FIDA affectera principalement ses ressources les plus précieuses, à savoir les contributions à la reconstitution des ressources, aux pays qui sont les plus démunis et dont les capacités institutionnelles sont les plus limitées.
53. Une utilisation plus efficace des ressources profite à tous les pays. En effet, comme il a pour ambition d'amplifier durablement son appui, le FIDA doit affecter ses ressources avec efficacité et discipline pour s'assurer d'employer à bon escient les différentes formes de financement. Il importe, à cet égard, de prendre en compte la diversité des capacités financières des pays clients.
54. Durant FIDA12, la totalité des ressources de base du FIDA sera consacrée à la satisfaction des besoins des pays les plus pauvres, à savoir les PFR et les PRITI, qui se heurtent aux difficultés les plus grandes pour progresser vers les ODD. En réduisant le nombre de pays admissibles aux ressources de base, le FIDA pourra relever le montant de l'enveloppe destinée à chaque PFR et PRITI.
55. **Les économies à revenu intermédiaire se heurtant à des difficultés continueront de bénéficier d'un appui.** Le FIDA est conscient que de nombreux pays à revenu intermédiaire peinent encore à réduire les poches de pauvreté dans les zones rurales. Les financements du FIDA peuvent jouer un rôle important à cet égard. Toutefois, compte tenu de leur niveau plus élevé de développement et de solvabilité, bon nombre de ces pays peuvent accéder à d'autres sources de financement, notamment auprès des investisseurs privés et des marchés financiers. Ainsi, tout en continuant de bénéficier de l'appui du FIDA, les PRITS peuvent avoir accès, à des conditions moins concessionnelles, aux ressources obtenues par le Fonds par effet de levier (ressources empruntées). En parallèle, le FIDA continuera d'élargir son offre d'instruments financiers novateurs mis à l'essai durant FIDA11 à destination des PRITS et d'autres pays.
56. Compte tenu du rôle majeur que jouent les PRITS au FIDA, la direction propose de leur réserver 20% du programme de prêts et dons. Au FIDA, les PRITS jouent un rôle de premier plan: i) ils contribuent aux activités et aux opérations du Fonds, notamment au moyen de leurs contributions de base à la reconstitution des ressources; ii) ils rehaussent la qualité des ratios de fonds propres du FIDA et la solvabilité du portefeuille de prêts, facilitant ainsi le recours de l'institution à l'effet de levier; iii) ils diffusent leurs savoirs et leurs compétences dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et d'autres formes de partage des savoirs. Pour maintenir ou accroître le volume des ressources financières destinées aux PRITS, la direction propose qu'au plus 20% du programme de prêts et dons soit alloué aux PRITS exclusivement à partir de ressources empruntées. L'objectif pour FIDA12 est de leur attribuer au moins la même proportion de ressources qu'au titre de FIDA11.
57. Compte tenu du risque accru de surendettement de nombreux États membres, le FIDA n'allouera de ressources empruntées qu'aux pays capables d'assumer de tels prêts. Aussi mettra-t-il en place, à cet égard, des mesures actives de gestion des risques. Il continuera globalement d'adapter ses conditions et instruments de financement à la situation économique des pays¹⁹, en ajustant sa démarche en fonction de toute évolution. L'encadré 9 présente les principes régissant l'allocation

¹⁹ Ce faisant, le FIDA souscrit aux Principes d'intervention fondamentaux du FMI, qui impliquent, en ce qui concerne l'uniformité de traitement, de tenir compte des disparités contextuelles entre les Membres.

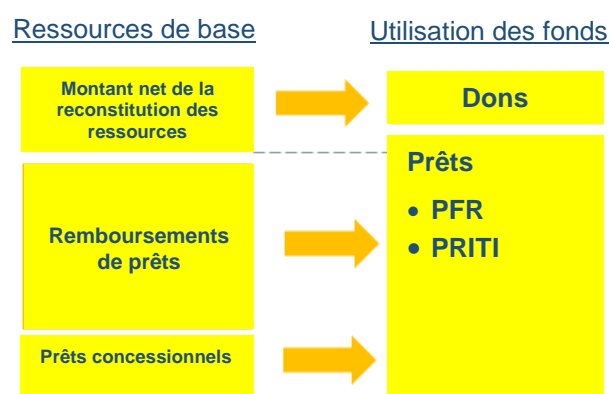
des ressources de base, qui comprennent les contributions à la reconstitution des ressources, les remboursements des prêts financés dans le cadre des cycles de reconstitution des ressources, ainsi que les prêts concessionnels de partenaires. L'encadré 10 présente les principes régissant l'allocation des ressources empruntées, à savoir les fonds empruntés au titre d'un accord autre qu'un prêt de partenaire concessionnel (par exemple, un prêt souscrit aux termes du Cadre d'emprunt souverain).

Encadré 9

Principes régissant l'allocation des ressources de base du FIDA

Ressources de base. Dans les scénarios financiers élaborés pour FIDA12, il est supposé que la totalité des ressources de base du FIDA sera allouée aux PFR et aux PRITI (des dispositions spéciales étant actuellement en place pour les petits États admissibles aux ressources concessionnelles). Les allocations par pays seront calculées au moyen de l'actuel Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Aucune ressource de base ne seront allouées aux PRITS. Les conditions de financement cadreront avec les actuels Principes et critères applicables aux financements du FIDA.

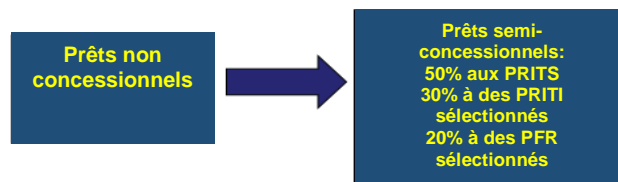
Conformément au concept de niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources, les contributions à la reconstitution des ressources serviront, après avoir couvert les coûts opérationnels, à financer les dons ordinaires et les dons au titre du CSD, la petite portion restante devant servir à financer de nouveaux prêts.



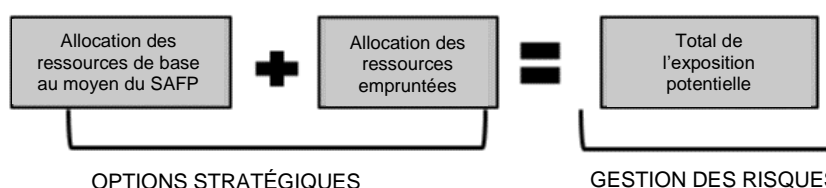
Encadré 10

Principes régissant l'allocation des ressources empruntées du FIDA

Ressources empruntées. La direction du FIDA propose que les PRITS et les PFR et PRITI sélectionnés puissent accéder aux ressources empruntées du FIDA dans les proportions indicatives ci-dessous. L'allocation de ces ressources devrait être déterminée par la demande, et les critères d'admissibilité seront définis en fonction de l'efficacité du développement et de la solvabilité du pays. Une proposition détaillée sur les principes régissant l'allocation des ressources empruntées sera présentée au Conseil d'administration du FIDA.

Ressources empruntéesUtilisation des fonds

Le mécanisme d'allocation proposé reprendra l'approche globale de gestion des risques. Les encours de prêts (actuels et futurs) seront gérés comme indiqué dans l'illustration ci-dessous.



Quel que soit le mécanisme d'allocation utilisé, tous les risques du bilan du FIDA (c'est-à-dire le risque de crédit lié aux prêts) doivent être couverts par une partie des fonds propres ou, autrement dit, mobiliser une partie des fonds propres. Le volume de fonds propres mobilisés dépend du degré de risque. Ces principes sont exposés dans le Cadre de gestion des engagements, qui établit des cibles et des limites prudentielles visant à optimiser l'utilisation des fonds propres du FIDA et s'organise autour d'une structure comportant trois niveaux de limites.

Les fonds utilisables du FIDA constituent la **limite stratégique** de la capacité de risque et doivent toujours rester supérieurs à zéro.

La **limite fixée par pays**, exprimée en termes nominaux, vise à ce que l'exposition envers un pays donné ne dépasse pas 20% des fonds propres du FIDA.

Compte tenu de la différenciation des crédits entre les pays, une **limite opérationnelle indicative** établit un seuil prudent à respecter pour chaque pays en fonction de sa consommation de fonds propres. Le respect de ce seuil sera contrôlé pour tous les pays, quel que soit le mécanisme d'allocation des ressources.

Encadré 11

Programme ordinaire de dons du FIDA

Les projets financés par des dons ordinaires font partie intégrante du modèle opérationnel du FIDA, et contribuent de manière essentielle à la réalisation du mandat du Fonds. Au fil des ans, les dons ordinaires ont permis au FIDA d'obtenir des résultats tangibles et de participer à un certain nombre d'activités qui viennent compléter son programme de travail et qui n'auraient pas pu être menées à bien si ce type de dons n'avait pas fait partie des instruments à sa disposition. Les dons ordinaires lui ont donné l'occasion d'aller au-delà des types d'intervention traditionnels au niveau des pays, et d'aborder la transformation du monde rural d'un point de vue régional et international, tout en renforçant sa démarche par programme de pays. Les dons ordinaires permettent également au FIDA de travailler avec un plus large éventail de partenaires, parallèlement aux gouvernements.

Les dons ordinaires ont par exemple ouvert des possibilités de concertation sur les politiques aux niveaux régional et international, financé des travaux de recherche agricole favorable aux pauvres sur le renforcement de la sécurité alimentaire et permis d'expérimenter à titre pilote des innovations qui ont été ensuite reproduites ailleurs. On peut citer les dons octroyés aux centres de recherche en tant que cofinancement pour les programmes de la Commission européenne et du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CE-CGIAR) et le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine *ex-Pillar 4* (XP4-PDDAA), qui offrent d'excellents exemples de partenariats entre le FIDA et l'Union européenne et illustrent parfaitement l'accent mis sur la recherche et l'innovation en faveur de systèmes agricoles durables influant sur la nutrition et la résilience. Par ses dons, le Fonds a été en mesure de former des unités de gestion de projets d'investissement (sur des sujets tels que le suivi-évaluation, la gestion financière et la gestion axée sur les résultats, par exemple), et d'améliorer ainsi la qualité et l'exécution dans les portefeuilles régionaux. Par ailleurs, le FIDA a pu appuyer avec des dons des initiatives internationales importantes comme la Décennie pour l'agriculture familiale et le Sommet sur les systèmes alimentaires, et agir dans des pays où il n'a pas ou que peu d'opérations de prêts, dans les petits États insulaires en développement par exemple. Les dons lui ont également permis de s'engager auprès d'organisations paysannes dans le cadre de grandes initiatives cofinancées, comme le Programme d'appui aux organisations paysannes africaines (PAOPA) et le programme Organisations paysannes pour l'Afrique, le Pacifique et les Caraïbes (FO4ACP), et d'intervenir rapidement dans des situations d'urgence, comme la crise liée au virus Ebola en Afrique de l'Ouest et les catastrophes naturelles en Asie et dans le Pacifique, dans le contexte plus général de son mandat spécialisé.

Les dons ordinaires, en tant que moyen unique d'ajouter de la valeur à des initiatives de relativement faible ampleur, peuvent être mis en place rapidement et peuvent catalyser et mobiliser d'autres instruments existants, afin d'élargir et de renforcer l'impact. Durant FIDA11, le programme de dons ordinaires sera revu et adapté aux nouvelles priorités, afin de lui conférer un rôle important dans le modèle opérationnel et l'architecture financière de FIDA12, et de lui donner les moyens de répondre aux divers besoins des États membres en développement. Durant FIDA12, les dons ordinaires seront axés sur les dimensions suivantes:

- **Participation**, aux niveaux mondial, régional et national, **à l'élaboration de politiques** favorisant une transformation inclusive et durable du monde rural et des systèmes alimentaires. Les dons seront essentiels pour mener les activités hors prêt définies dans les stratégies de pays, et aideront à les coordonner et à les mettre en conformité avec les priorités nationales et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
- **Partenariats stratégiques et opérationnels**, non seulement avec les pouvoirs publics, mais aussi avec les autres IFI et les organismes des Nations Unies (notamment ceux ayant leur siège à Rome), les partenaires de développement bilatéraux, le secteur privé, la société civile et les universités. Les activités menées dans le cadre des partenariats comprendront également un renforcement des capacités des institutions et organisations agricoles dans les pays en développement, ainsi que des interventions dans les cas où une réponse rapide est nécessaire pour faire face à des crises ou à des situations de fragilité.
- Production, diffusion et mise en application de **savoirs utiles aux pauvres** dans des domaines liés à l'agriculture, à la transformation rurale et aux systèmes alimentaires. Les savoirs concernés engloberont notamment la CSST, et les recherches et options technologiques novatrices utiles aux pauvres.

En application de l'architecture financière de FIDA12, on redimensionnera le programme de dons ordinaires afin de le maintenir à un coût raisonnable et de ne pas écorner les fonds disponibles pour l'initiative du CSD; des niveaux de financement variables seront définis en fonction des scénarios de reconstitution des ressources et une attention particulière sera accordée aux activités financées par des dons et menées dans les PFR et les PRITI. Les activités financées par des dons ordinaires agiront comme des catalyseurs et des facteurs essentiels d'autres initiatives, programmes, politiques et stratégies qui font partie intégrante du modèle opérationnel de FIDA12.

58. **Transformer l'approche du FIDA dans les contextes de fragilité.** Pour veiller à ne laisser personne de côté et œuvrer aux côtés des populations rurales les plus pauvres et les plus vulnérables, le FIDA doit accorder une attention particulière aux pays en situation de fragilité, compte tenu notamment de leur vulnérabilité à la crise provoquée par la COVID-19, comme indiqué dans l'introduction. Durant FIDA12, le Fonds mènera à bien ses activités en s'appuyant sur sa Stratégie d'engagement dans les pays présentant des situations de fragilité, sur son Programme spécial pour les pays comportant des situations de fragilité, ainsi que sur les enseignements tirés de sa propre expérience et de celle d'autres

partenaires de développement intervenant dans des environnements fragiles²⁰. Il mettra en œuvre dix mesures pour transformer son approche dans les situations de fragilité et démultiplier ainsi son impact dans le droit fil de l'ambition portée par son modèle opérationnel. Ces mesures sont énumérées dans l'encadré 12 ci-après et détaillées dans l'annexe II.

59. La fragilité s'accompagne d'une tendance au rajeunissement des populations concernées. Au cours des dix dernières années, le nombre de jeunes en situation de fragilité a augmenté de 20% (soit un total de 144 millions de jeunes en 2018), alors que la population de jeunes a diminué de 3% dans les pays et régions non fragiles. Le manque de perspectives pour les jeunes dans un monde numérique interconnecté peut exacerber le mécontentement social et éroder le capital humain. Ainsi, en plus de ne pas tirer profit du dividende démographique, les pays perdent un potentiel de compétences et de ressources humaines au profit de groupes violents.
60. Dans les situations de fragilité, la qualité des institutions se dégrade en raison de l'inefficacité croissante des institutions démocratiques, des politiques publiques et des systèmes de gestion du secteur public. De plus, les chocs climatiques prévus pèseront de manière disproportionnée sur la productivité agricole, compte tenu de la piètre résilience et de la pénurie des ressources naturelles. De nombreux programmes publics visent actuellement à remédier à la plupart de ces problèmes, mais il est primordial d'adopter une approche plus inclusive et plus porteuse de transformation pour aider les clients du FIDA à concevoir et appliquer des politiques efficaces destinées à améliorer le quotidien des populations rurales.

²⁰ La récente Stratégie du Groupe de la Banque mondiale – Fragilité, conflits et violence (2020-2025) contient de nombreuses informations sur le sujet.

Encadré 12

Dix mesures destinées à transformer l'approche du FIDA dans les situations de fragilité

Le FIDA propose trois piliers et dix mesures pour transformer son approche dans les situations de fragilité.

Transformer la planification

1. **Accroître les financements.** Au cours de FIDA12, comme les ressources de base seront allouées aux pays les plus pauvres, le Fonds étudiera les moyens de faire en sorte que le volume de financements à la disposition des pays et régions en situation de fragilité continue de croître en fonction de leurs besoins de développement urgents.
2. **Exploiter davantage de données.** Le FIDA devrait faire appel à des spécialistes et investir dans des sources et des outils de mégadonnées, tels que la télédétection, dans des modèles prédictifs et dans diverses techniques de la science des données pour mieux cibler les ruraux pauvres, suivre les dynamiques de développement, comprendre les incidences d'ordre stratégique et recueillir les commentaires des bénéficiaires dans les situations de fragilité.
3. **Améliorer la planification.** Les stratégies de pays visant les situations de fragilité seront conçues pour esquisser une trajectoire de sortie de la fragilité et définir précisément la contribution du FIDA. L'idée est de porter à un autre niveau les scénarios de transition engagés durant FIDA11, en amplifiant la stratégie du FIDA dans le but de s'attaquer à une ou deux causes profondes de la fragilité en milieu rural.

Transformer les outils

4. **Adopter une approche plus pertinente.** Les stratégies de pays à long terme refléteront une approche fondée sur trois piliers: i) établir le bon environnement institutionnel et stratégique pour produire des interventions de développement rural plus efficaces et plus intégrées; ii) piloter l'exécution des politiques et programmes publics de manière à orienter les investissements des secteurs public et privé vers la transformation du monde rural; iii) soutenir une croissance tirée par le secteur privé pour accroître les débouchés économiques pour tous.
5. **Consolider les partenariats.** Les partenariats existants seront renforcés de manière à asseoir l'avantage relatif du FIDA dans les situations de fragilité. Des complémentarités seront établies avec d'autres organismes des Nations Unies, des banques multilatérales de développement et des acteurs non étatiques (notamment des entités fournissant au FIDA un appui en matière d'analyse et de participation à l'élaboration des politiques) dans le but d'orienter et de mettre en œuvre des ensembles de politiques et d'interventions tenant compte des conflits dans des régions données.
6. **Créer plus de synergies.** Dans chacun des projets du FIDA, il sera fait clairement référence à l'articulation entre l'intervention proposée et les stratégies humanitaires existantes.
7. **Affiner les instruments.** Pour produire un impact durable dans les situations de fragilité, le FIDA devra adopter des programmes et des stratégies fondés non plus sur un seul pays, mais sur plusieurs. Le FIDA participera activement à des discussions multinationales dans les pays présentant des situations de fragilité et s'efforcera de parvenir à un consensus sur des questions communes telles que la connectivité régionale (essentielle dans les pays sans littoral), le commerce agricole et alimentaire, et la gestion des ressources naturelles partagées.
8. **Établir des alliances plus intelligentes.** Le FIDA met actuellement en place les programmes ASAP+ et PSPF. L'ASAP+ contribuera à mobiliser des ressources pour encourager l'adoption de pratiques de résilience climatique chez les groupes cibles, notamment dans les PFR et les situations de fragilité. Les nouvelles fonctionnalités de l'ASAP+ ont été conçues pour répondre aux besoins des pays en situation de fragilité et remédier aux retards constatés lors du premier Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne.

Transformer l'exécution

9. **Investir plus intelligemment.** Les facteurs de fragilité étant très probablement liés à une faible capacité d'exécution, il convient de mettre en place une série de programmes de renforcement des capacités à l'échelle du pays, parallèlement aux mesures de soutien continues des organismes de développement, pendant le déploiement de stratégies porteuses de transformation.
10. **Renforcer la présence.** Le FIDA doit renforcer sa présence sur le terrain pour gérer avec succès des portefeuilles plus importants. L'expérience du personnel dans les contextes de fragilité devrait entraîner des perspectives d'évolution de carrière et être prise en compte dans les exigences de poste. Les activités de formation et de renforcement des capacités doivent être intégrées dans les accords de performance. Il faut soutenir davantage la santé, la sécurité et le bien-être du personnel de l'institution.

61. Les conflits violents dans les situations de fragilité²¹ sont aujourd'hui deux fois plus nombreux qu'il y a dix ans²². Le nombre de personnes déplacées fuyant des contextes de fragilité a également fortement augmenté au point de représenter près de 75% des personnes déplacées en 2018²³. Il faut agir de toute urgence, car la fragilité renforce les boucles de la pauvreté et de l'exclusion dues, entre autres,

²¹ Banque mondiale, "FY20 List of Fragile and Conflict-Affected Situations" (liste des pays et régions fragiles et touchés par des conflits en 2020). <http://pubdocs.worldbank.org/en/179011582771134576/FCS-FY20.pdf>.

²² Les conflits sont mesurés au moyen de données sur les cas de violence unilatérale. Source: Uppsala Conflict Data Program (UCDP). <https://ucdp.uu.se/downloads/>.

²³ Les déplacements sont mesurés au moyen de données sur les réfugiés et les déplacés. Source: Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

à la faiblesse des politiques et des institutions, au manque de perspectives économiques pour les jeunes et à la vulnérabilité accrue aux chocs climatiques.

Encadré 13

Transformer l'engagement du FIDA au Sahel

L'engagement du FIDA au Sahel est un excellent exemple de sa nouvelle démarche dans les situations de fragilité. En proie à des problèmes sans précédent depuis plusieurs années, les pays de la région ont connu dès 2011 un accroissement sensible de la violence, tant au niveau interne que transfrontalier. Ils doivent également composer avec des conditions climatiques extrêmement rudes qui entravent fortement le développement économique au quotidien et menacent l'accès à l'eau, la sécurité alimentaire, la santé, la viabilité des écosystèmes et les moyens d'existence. La pression exercée sur les ressources par l'augmentation de la demande et les changements climatiques est aggravée par une croissance démographique rapide. L'accroissement important de la population, conjugué à la baisse rapide de la mortalité infantile, a entraîné une forte augmentation du nombre de jeunes, si bien qu'environ 65% de la population est âgée de moins de 25 ans.

L'absence de perspectives d'emploi valables rend les jeunes ruraux vulnérables à la radicalisation et à l'extrémisme religieux. Cette situation entraîne des troubles sociaux et des conflits qui conduisent à des phénomènes de migration clandestine massive dans la région et à l'extérieur. Le caractère limité des ressources accroît également le risque d'insécurité alimentaire. D'après les dernières données du Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, plus de 4 millions de personnes sont actuellement en situation d'insécurité alimentaire dans le Sahel et près de 18 millions connaissent des difficultés. De nombreux programmes actuellement financés par le FIDA dans les pays du G5 Sahel tentent de remédier à la plupart de ces obstacles. De même, le nouveau cadre d'action dans les situations de fragilité vise à améliorer l'efficacité, le caractère inclusif et la pérennité de ces initiatives.

Compte tenu de la nature des problèmes au Sahel et des facteurs de fragilité, le Fonds adoptera, au titre de FIDA12, une stratégie axée sur cinq facteurs de changement: création d'emplois; riposte aux changements climatiques; investissements transfrontaliers; intervention dans les zones touchées par des conflits; coleadership avec des acteurs tels que le G5 Sahel.

B. Favoriser le développement de partenariats porteurs de transformation

62. **Établir des partenariats sélectifs et stratégiques au niveau des pays.** Les programmes de pays du FIDA doivent s'inscrire dans le droit fil des priorités nationales, compléter l'action des autres partenaires de développement et, surtout, demeurer appropriés et adaptés aux besoins du groupe cible du Fonds, à savoir les populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Par ailleurs, la pertinence des programmes de pays du FIDA se mesure à l'adéquation des instruments à disposition pour répondre aux exigences en constante évolution des clients complexes.
63. L'expérience montre que plus les programmes sont conformes aux priorités et aux plans des pouvoirs publics, plus l'appropriation par les pays est grande et meilleures sont les chances d'obtenir des résultats plus probants, notamment sur le plan de l'efficacité et de la pérennité du développement.
64. Durant FIDA11, le Fonds a tenu son engagement de mettre en place un cadre complet de partenariat. Il a notamment pris conscience qu'il devait adopter une démarche plus stratégique et plus sélective au niveau des pays, afin que l'établissement de partenariats ne constitue pas un objectif en soi, mais un moyen d'atteindre de meilleurs résultats en matière de développement au niveau des pays. Compte tenu des menaces pesant de plus en plus sur la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté dans le contexte de la relance post-COVID-19, les partenariats seront davantage au cœur de l'action menée par le FIDA à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Le Fonds devra collaborer étroitement avec d'autres partenaires de développement et organismes des Nations Unies, notamment avec les équipes de pays et les coordonnateurs résidents des Nations Unies, afin que les problèmes touchant les groupes cibles soient soulevés au plus haut niveau et traités au moyen de politiques nationales et de mesures législatives. Une telle approche garantira la complémentarité des activités, la bonne coordination des travaux en faveur de la relance et la capacité du Fonds à optimiser sa participation à l'élaboration des politiques grâce à son rôle dans le système des Nations Unies.

65. **Cofinancer les partenariats.** Le modèle opérationnel de FIDA11 a clairement mis l'accent sur le rôle du FIDA comme rassembleur de financements en faveur du développement rural et agricole. Pour concrétiser cette ambition, le Fonds a élaboré une stratégie et un plan d'action en matière de cofinancement pour mobiliser des ressources nationales et internationales en complément de ses propres investissements dans l'agriculture. En s'engageant résolument à consolider les partenariats nationaux et internationaux, il est parvenu à mobiliser d'importants volumes de cofinancement dès la première année de FIDA11 (2019). Le ratio de cofinancement a ainsi progressé à 1:2,05 fin 2019, contre 1:0,85 pour FIDA10. Ce résultat témoigne non seulement de l'efficacité de l'action du FIDA, mais aussi de son statut de partenaire de premier plan pour les pouvoirs publics et les autres intervenants du secteur du développement rural et agricole.
66. Pendant FIDA12, le Fonds entend poursuivre son action pour rassembler des financements dans chaque pays à partir de sources nationales et internationales. En dépit de la valeur impressionnante des cofinancements en 2019, le FIDA est pleinement conscient que les cofinancements dépendent des projets, c'est-à-dire que la présence d'un seul projet bénéficiant d'un cofinancement important peut fortement augmenter le ratio de cofinancement global. Par conséquent, la direction veillera à maintenir les cibles de cofinancement de FIDA11, mais s'efforcera de procéder à une meilleure répartition entre les pays. Qui plus est, les répercussions économiques de la COVID-19 risquent de compromettre les cofinancements nationaux et internationaux pour la période restante de FIDA11 et potentiellement durant FIDA12, dans la mesure où l'aide publique au développement et les ressources nationales sont susceptibles d'être réaffectées à la riposte contre les difficultés immédiates liées à la COVID-19.
67. Toutefois, le Fonds poursuivra son action en vue de mobiliser des cofinancements nationaux compte tenu de leur forte incidence sur la durabilité et l'efficacité. Ce faisant, il tirera parti de sa présence dans les pays et de ses relations plus étroites et plus profondes avec les pouvoirs publics, afin que ses programmes de pays cadrent pleinement avec les priorités nationales.
68. **Les partenariats au-delà du financement.** Grâce aux cofinancements, le FIDA peut concevoir des projets plus vastes et élargir son champ d'action pour approfondir et maximiser son impact. Toutefois, loin de se contenter de mobiliser des financements, il entend rassembler des savoirs, faciliter la concertation sur les politiques, établir des méthodes de transposition à plus grande échelle et améliorer la coordination entre les donateurs à l'échelle nationale afin de contribuer à la réalisation des ODD. Il mettra également l'accent sur les partenariats avec les bénéficiaires et les autres acteurs concernés en continuant de déployer et d'élargir le Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes, approuvé par le Conseil d'administration en avril 2020.
69. Au niveau des pays, le FIDA continuera d'interagir avec différents partenaires non financiers pour s'inspirer et tirer parti de leurs activités de gestion des savoirs et d'élaboration des politiques. Il s'appuiera sur les équipes de pays des Nations Unies pour veiller à la définition et à la prise en compte optimale des enjeux d'ordre stratégique, et il participera à la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il continuera de collaborer avec des banques multilatérales de développement sur le terrain et utilisera les programmes de pays comme un tremplin pour rechercher, établir et mettre en œuvre des partenariats. Durant FIDA11, le Cadre de partenariat a servi de guide au FIDA pour nouer des partenariats selon une démarche stratégique et sélective.
70. Durant FIDA12, le Fonds renforcera également son dispositif de suivi et de communication des résultats et de l'impact de ses partenariats. Il poursuivra sa coopération avec les autres OSR en tirant parti des enseignements tirés dans le cadre des programmes menés conjointement pendant FIDA11. Toujours dans un

souci de complémentarité avec les OSR, il articulera des mesures de soutien coordonnées face à la crise provoquée par la COVID-19. Il harmonisera sa démarche avec celle d'autres acteurs pour rendre compte des progrès accomplis au regard des ODD à l'échelle du système des Nations Unies et au-delà.

Encadré 14

Mesures actuelles et futures du FIDA dans le cadre de la réforme de l'ONU

Le système des Nations Unies pour le développement pendant les dix dernières années du Programme 2030

À la suite de l'adoption de la résolution 72/279 par l'Assemblée générale en mai 2018, un consortium d'organismes des Nations Unies s'est réuni pour repenser la manière dont le système des Nations Unies pour le développement pouvait aider les pays de manière plus cohérente, plus responsable et plus efficace à atteindre les objectifs du Programme 2030. L'année 2020, première année de la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, marque également le début de la dernière décennie avant l'échéance du Programme 2030. Le Secrétaire général de l'ONU a ainsi appelé de ses vœux une "décennie d'action" pour établir plus rapidement des solutions durables à l'appui du Programme 2030. La décennie amènera toutes les entités du système des Nations Unies à nouer de nouveaux partenariats innovants et à mettre l'accent sur les résultats et les gains d'efficacité, dans le but global de réduire les doubles emplois et d'améliorer la coordination. Cette démarche nécessitera des transformations de la part de tous les acteurs concernés, y compris du FIDA.

Le FIDA et la FAO ont été chargés par l'Assemblée générale des Nations Unies de piloter la mise en œuvre de la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale. Cette initiative permettra de créer des synergies avec d'autres organisations internationales et de favoriser des gains réciproques entre la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale (2019-2028), la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition (2016-2025), la Décennie internationale d'action sur le thème "L'eau et le développement durable" (2018-2028) et la Décennie des Nations Unies pour la restauration des écosystèmes (2021-2030).

Le rôle du FIDA dans la mise en œuvre des réformes

La réforme du système des Nations Unies pour le développement vise essentiellement à garantir la souplesse des entités des Nations Unies et leur cohérence avec les plans nationaux de développement en vue d'atteindre les ODD. Le FIDA appuie vigoureusement le renouvellement du système des Nations Unies pour le développement, qui permettra de mieux s'adapter aux plans nationaux de développement et aux chocs imprévisibles tels que la COVID-19.

En 2019 et 2020, le Fonds a collaboré activement avec les entités du système des Nations Unies pour le développement à la mise au point de nouveaux instruments visant à renforcer l'intégration et les résultats sur le terrain. Ont ainsi été établis le Document stratégique à l'échelle du système, une nouvelle approche régionale, de nouveaux bureaux multipays, ainsi que des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement au niveau des pays.

Il a notamment participé activement au déploiement de deux produits clés dans le cadre de la réforme de l'ONU:

- i) Depuis janvier 2020, le FIDA fait partie du système des Nations Unies pour le développement (ainsi que des équipes de pays des Nations Unies) dans tous les pays et établit des partenariats avec d'autres organismes et programmes par le truchement du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Conformément aux nouvelles directives du FIDA, les COSOP concorderont pleinement avec le Plan-cadre, de sorte que les projets et les programmes soient mieux adaptés aux priorités nationales de développement. De surcroît, les liens mutuellement bénéfiques que le Fonds entretient avec le système des Nations Unies pour le développement et ses partenaires contribueront à renforcer la capacité de mise en œuvre des prêts qu'il finance, et donc à en améliorer l'impact et les résultats.
- ii) Le FIDA a élaboré des procédures concernant la validation des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement, qui doivent entrer en vigueur en 2021. Ces stratégies visent à améliorer le rapport coût-efficacité et à permettre au FIDA de tirer parti du pouvoir d'achat collectif, tout en optimisant les économies d'échelle pour un grand nombre d'opérations et de services communs aux autres membres des équipes de pays des Nations Unies, selon le principe du partage des coûts (mise en commun de la liste de consultants des Nations Unies, des systèmes d'apprentissage, des transferts bancaires et financiers, des services d'entreposage et de distribution, des activités d'entretien des bâtiments, etc.).

71. De plus, le Fonds collaborera étroitement avec les OSR dans le cadre de l'organisation du Sommet sur les systèmes alimentaires, prévu en 2021. Ce dernier devrait agir comme un puissant catalyseur, mobiliser de nombreux acteurs et déboucher sur des engagements concrets en faveur de l'instauration de systèmes alimentaires inclusifs, durables, résilients et adaptés aux changements climatiques. Compte tenu de son rôle pivot dans la tenue du Sommet, le FIDA veillera à honorer les engagements pris à l'égard de FIDA12.
72. **Collaboration avec le secteur privé.** Au cours de FIDA11, le Fonds a mis au point sa Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024 pour interagir plus étroitement avec le secteur privé, dans le but de recevoir des financements de sa part ou de lui en octroyer. La stratégie vise deux objectifs: i) mobiliser des financements et des investissements privés à destination des petites et moyennes

entreprises en milieu rural et de la petite agriculture; ii) agrandir les marchés et accroître les revenus et les possibilités d'emploi des groupes cibles du FIDA.

73. Après avoir approuvé la Stratégie de collaboration avec le secteur privé, le FIDA a mis au point un cadre visant les opérations non souveraines (ONS), qui a été présenté à la cent vingt-neuvième session du Conseil d'administration et qui régira désormais les ONS du Fonds. Le FIDA continuera de tirer des enseignements des ONS qu'il finance au cours de FIDA11 et de FIDA12.
74. **Élargir l'action du FIDA en matière de CSST.** Après son inclusion dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et l'adoption d'une première stratégie en 2016, la CSST fait actuellement l'objet d'un réexamen par la direction. Depuis que la stratégie de départ a été approuvée, le FIDA est parvenu à mettre en place le Mécanisme de CSST Chine-FIDA, qui finance aujourd'hui quinze projets dans les cinq régions, à mettre sur pied trois centres de CSST et de gestion des savoirs, et à concevoir le Portail des solutions rurales, qui attire un nombre croissant de visiteurs au FIDA et dans d'autres partenaires de développement.
75. À la lumière des enseignements tirés de cette expérience, la nouvelle stratégie de CSST aura pour objet de poursuivre et d'élargir les activités du FIDA dans deux domaines: la coopération technique et la promotion des investissements. Elle établira également d'autres activités, notamment pour mettre à profit les atouts existants au chapitre de la concertation sur les politiques et du renforcement des capacités institutionnelles.
76. Tout au long de FIDA12, plusieurs divisions du Fonds travailleront de concert pour coordonner, intégrer, suivre et évaluer la mise en œuvre des activités de CSST, tout en veillant à la complémentarité et au bon fonctionnement des mécanismes en place tels que le PSPF et l'ASAP+.
77. Le Mécanisme de CSST Chine-FIDA établi en 2018 a permis de mobiliser des ressources et de les diversifier. Toutefois, dans un souci d'efficacité, le Fonds tâchera de créer un mécanisme de financement multidonateurs pour obtenir des fonds supplémentaires et établir un cadre conceptuel pour la CSST, adapté au contexte du FIDA et commun à l'ensemble des contributeurs. Parmi les autres sources de financement potentielles figurent les financements volontaires provenant des pays (du Nord comme du Sud), des acteurs du secteur privé, des entités des Nations Unies et des fonds mondiaux. À la faveur du renouvellement de la stratégie et du mécanisme dédié, la CSST s'imposera comme un levier d'action majeur durant FIDA12 pour ce qui est de soutenir le redressement et la relance et de favoriser la résilience des moyens d'existence dans les pays du Sud.

C. Adaptation à l'évolution des besoins

78. **Apport de solutions différentes selon les besoins des pays.** Le FIDA s'emploiera à promouvoir la relance, la reprise et le renforcement de la résilience en utilisant tous les instruments auxquels il a accès pour répondre à l'évolution des besoins des autorités publiques due à la COVID-19. Il a déjà mis en place le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres à titre d'intervention initiale afin d'aider les gouvernements à faire face à la crise. Durant FIDA12, il utilisera tous les instruments disponibles au niveau des programmes de pays pour apporter aux pays un appui mieux adapté à leurs besoins particuliers.
79. Durant FIDA11, le FIDA a mis au point de nouveaux instruments, notamment les opérations régionales et les prêts axés sur les résultats, et il a présenté de nouvelles directives pour la formulation de stratégies adaptées, pertinentes et conformes au niveau des pays. Durant FIDA12, il mettra à l'essai et élargira la portée d'instruments connus pour recueillir une solide adhésion des autorités publiques et pour largement contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Il établira notamment des approches programmatiques au titre des prêts axés sur les résultats, en lançant des approches en plusieurs phases et en expérimentant de

nouvelles approches telles que les prêts fondés sur des politiques, dans le but d'assurer la disponibilité d'une large gamme d'instruments pour répondre aux besoins des clients.

80. Le FIDA veillera à ce que les nouveaux instruments et guichets, comme le PSPF et l'ASAP+, soient dûment intégrés dans les programmes de pays et soient pertinents pour les objectifs de chaque pays. Les analyses de la situation au niveau des pays réalisées avant la formulation des COSOP permettront au FIDA de déterminer les lacunes à combler grâce à ces nouveaux instruments.
81. **Exploitation de tous les instruments dont dispose le FIDA – pour un programme de travail de plus vaste portée.** Le programme de travail établi pour FIDA12 élargit la gamme des instruments qui formaient jusqu'à présent une partie essentielle du programme de prêts et dons du FIDA pour inclure des instruments plus adaptés à une collaboration avec le secteur privé, comme le PSPF. Il accroîtra également les interventions liées au climat et les actions de renforcement de la résilience dans le cadre de l'ASAP+ et du Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (voir la figure 7).

Encadré 15

Renforcer la résilience à l'ère post-COVID-19

La résilience et la pérennité des avantages demeurent des buts fondamentaux des ODD et des objectifs stratégiques du FIDA. Le Fonds cible les ruraux pauvres les plus vulnérables ainsi que les personnes qui risquent le plus d'être laissées pour compte ou de retomber dans la pauvreté et l'insécurité alimentaire en raison de crises mondiales comme la pandémie de COVID-19. Il continuera de donner la priorité à la promotion de la résilience dans ses programmes durant FIDA12.

L'objectif stratégique 3 du FIDA concerne exclusivement le renforcement de la résilience des populations rurales pauvres. Comme il a été indiqué dans l'évaluation de l'impact de FIDA10, "la résilience est représentée par un indicateur subjectif rendant compte de l'idée que se font les agriculteurs de leur capacité de surmonter des chocs, et par plusieurs indicateurs des récoltes et de la diversification des revenus". Les résultats, qui sont positifs et notables, indiquent que les bénéficiaires sont plus résilients que leurs homologues. Le rapport montre que les bénéficiaires des projets du FIDA sont plus susceptibles de se remettre de chocs économiques ou d'autres événements imprévus tels qu'un épisode de sécheresse.

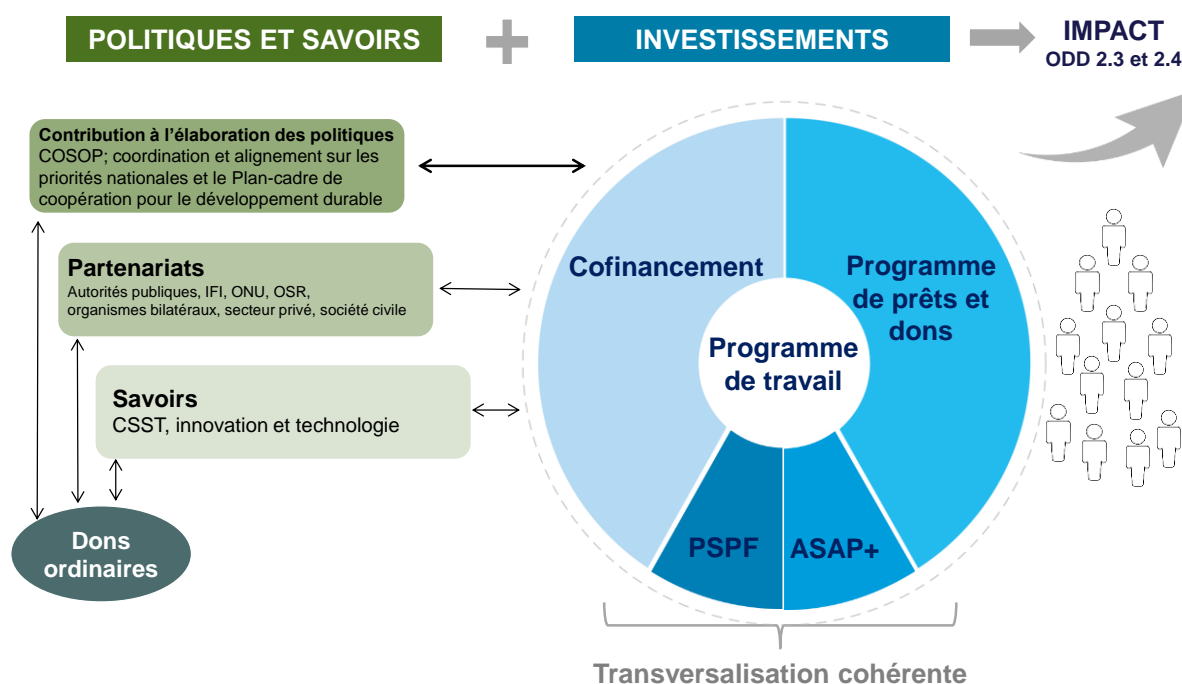
Dans le scénario post-COVID-19, le FIDA devra s'employer encore davantage à veiller à ce que les moyens d'existence des populations rurales pauvres soient assurés et puissent résister aux effets de la crise. Les nouveaux programmes du Fonds inclus dans FIDA12 comprendront des projets visant à assurer la pérennité des revenus et des moyens d'existence et la résilience des populations face aux situations difficiles.

82. Le PSPF renforcera l'impact et la contribution du FIDA en complétant et en confortant les résultats obtenus dans le cadre du programme de prêts et dons et d'autres activités du Fonds. Ce programme a pour objet de mobiliser des investissements du secteur privé et d'exploiter son savoir-faire et ses capacités d'innovation au profit des petits producteurs et des communautés rurales. Il privilégiera tout particulièrement la création d'emplois pour les jeunes, l'autonomisation des femmes et le renforcement de la résilience face aux changements climatiques grâce à la fourniture d'un appui aux efforts d'atténuation et d'adaptation déployés par le secteur privé.
83. Le PSPF vise à obtenir un taux élevé de cofinancement/mobilisation des investisseurs du secteur privé (2 USD pour chaque dollar investi par le FIDA pour l'ensemble du portefeuille, ce qui signifie que certains projets jouent davantage un rôle de catalyseur que d'autres, en fonction de l'additionnalité du FIDA et de l'impact attendu en matière de développement) et à renforcer les efforts actuellement déployés par d'autres IFI et partenaires de développement en utilisant l'avantage comparatif que possède le Fonds. Les projets du PSPF doivent avoir de fortes incidences et être viables sur le plan commercial tout en respectant de rigoureuses normes environnementales et climatiques. Ils sont également conçus de manière à promouvoir une bonne gouvernance et la coordination des efforts du secteur public et du secteur privé.

84. Les changements climatiques sont l'une des principales causes fondamentales de l'insécurité alimentaire, et le FIDA a l'intention d'intensifier les efforts qu'il déploie en ce domaine grâce à la mise en place de l'ASAP+, qui procurera des financements climatiques sous forme de dons. Fort de l'expérience acquise dans le cadre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne, l'ASAP+ vise à répondre aux préoccupations croissantes selon lesquelles les tendances en matière de financements climatiques ne concordent pas avec les objectifs de la réduction de la pauvreté et de la sécurité alimentaire²⁴. Il répond également à la nécessité d'adopter des approches mieux intégrées au moment de concevoir des mesures d'adaptation et d'atténuation et des stratégies résilientes, afin de permettre aux populations de faire face aux situations de fragilité, à la rapide dégradation sociale et environnementale et aux changements climatiques, parallèlement à la croissance de l'urbanisation, de la migration et de la mondialisation, à l'évolution des régimes alimentaires et aux changements démographiques dus à la forte augmentation du nombre des jeunes. Par conséquent, l'ASAP+ vise à maintenir l'accent sur l'adaptation aux changements climatiques et approfondira l'approche actuelle en portant une attention accrue à l'atténuation de leurs effets et en tenant compte des liens qui existent entre le climat, la fragilité, la nutrition et l'inclusion sociale, notamment pour les femmes et les jeunes, dans le droit fil de la démarche du FIDA en matière d'intégration des thèmes transversaux.

Figure 7

Programmes de FIDA12 au niveau des pays – assurer un recours concerté aux instruments



85. **Promotion de changements porteurs de transformation par l'intermédiaire du programme de prêts et dons.** L'efficacité des programmes de pays du FIDA tient principalement, mais pas exclusivement, au portefeuille de prêts du Fonds. À l'issue d'une série de réformes menées durant FIDA11 pour consolider la gestion du portefeuille, un certain nombre d'indicateurs font état de progrès, comme indiqué dans l'examen à mi-parcours de FIDA11. Il demeure néanmoins nécessaire de renforcer certains éléments tout au long du cycle de projet, de manière à optimiser l'impact et les résultats dans le domaine du développement. Il importe, à cet effet,

²⁴ Voir le rapport d'Oxfam intitulé *2018: Les vrais chiffres des financements climat – Où en est-on de l'engagement des 100 milliards de dollars?*

de porter une attention particulière au renforcement de l'efficacité des projets et de la pérennité des résultats après la fin des projets, dans le but d'accroître l'impact et de rehausser la résilience des populations rurales.

Encadré 16

Augmentation de l'attention portée aux approches programmatiques

Les interventions appuyées par le FIDA sont conçues de plus en plus fréquemment dans le cadre d'approches programmatiques au niveau des pays, qui assurent la complémentarité des actions menées et leur réalisation simultanée ou par étapes. En effet, l'adoption d'une démarche par étapes permet à la fois de maintenir l'engagement de promouvoir la durabilité à long terme et d'autres objectifs stratégiques et de bénéficier de la souplesse et de la capacité d'adaptation conférées par des périodes d'exécution plus courtes.

Les approches programmatiques ont des incidences positives sur les opérations et encouragent la participation du secteur privé. Elles favorisent également la constitution de partenariats durables et l'adhésion des autorités publiques. L'expérience des autres IFI qui ont introduit des variantes d'approches en plusieurs phases montre que, comme ces approches induisent une meilleure concertation sur les politiques et des partenariats plus étroits, elles s'avèrent particulièrement utiles pour améliorer la participation du secteur privé.

Une approche programmatique par étapes dotée d'une grande souplesse permet de répondre à la demande des opérations. L'expérience montre que, dans certains pays notamment, le FIDA adopte de plus en plus une approche par étapes où il conçoit les projets en s'inspirant des précédents et en intégrant les enseignements tirés. L'adoption d'une approche programmatique par étapes faciliterait donc les pratiques actuelles et permettrait de lancer plus facilement les phases ultérieures. Durant FIDA12, le FIDA s'appuiera sur l'expérience qu'il a acquise dans la mise en œuvre d'instruments analogues et sur celle d'autres institutions pour élaborer et mettre à l'essai l'approche programmatique en plusieurs phases.

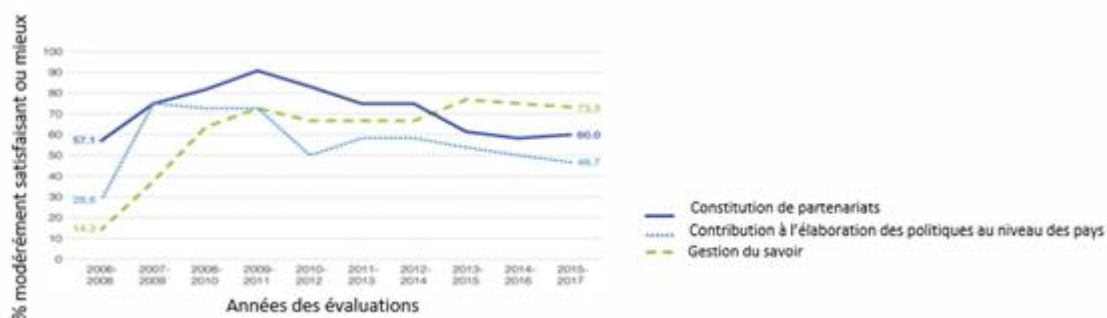
86. **Conception de programmes de pays et de projets ayant un impact.** Un nouveau processus de conception a été mis en place durant FIDA11, qui donne lieu à une nouvelle procédure d'examen et est assorti de directives révisées et d'un cadre de responsabilité amélioré. Son application initiale durant cette période de reconstitution a permis de tirer un certain nombre de leçons essentielles, et 34 projets d'investissement ont été approuvés durant la première année du cycle dans le contexte d'un programme de travail se chiffrant au total à 4,5 milliards d'USD.

Encadré 17

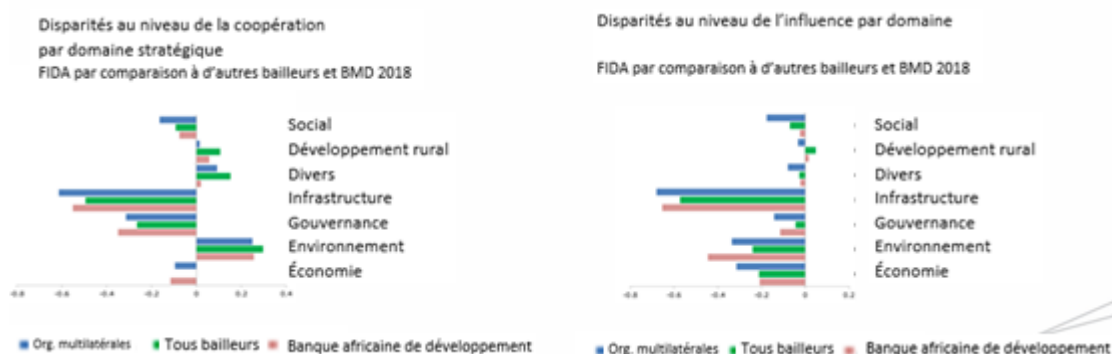
Approche transformatrice en matière de contribution à l'élaboration des politiques

Le FIDA a, au fil des ans, accru la cohérence de son approche en matière de contribution à l'élaboration des politiques, en concevant plusieurs modes de suivi et de financement de son action. Tous les COSOP proposent une approche stratégique et des objectifs pertinents, et des indicateurs de base rendant compte des résultats sont utilisés dans un nombre grandissant de projets. Enfin, le Fonds suit une approche cohérente pendant la mise en œuvre pour ce qui est de noter l'appui des projets aux processus stratégiques.

Bien que des résultats satisfaisants aient été obtenus puisque la performance de la contribution au renforcement des institutions et à l'élaboration des politiques est jugée, au minimum, modérément satisfaisante dans plus de 85% des projets, les objectifs recherchés ne concernent parfois que des activités particulières. IOE a relevé ce point: selon son évaluation, la performance du FIDA en matière de contribution à l'élaboration des politiques au niveau des programmes de pays est la moins bonne des performances notées dans les trois domaines "hors prêts" (voir la figure ci-après), et le FIDA a déjà été informé, sur la base de l'enquête auprès des clients, que sa performance en matière de contribution à l'élaboration des politiques pouvait être améliorée.



D'autres rapports présentent des interprétations légèrement différentes. AidData montre, par exemple, dans son rapport de 2018 intitulé *Listening to Leaders*, que, si le FIDA n'a qu'une influence relativement faible sur l'élaboration des politiques et que celle-ci se limite au développement rural, ses clients considèrent que le Fonds les aide davantage que d'autres banques multilatérales de développement.



Cette différence peut tenir dans une certaine mesure à la décision prise par le FIDA de tirer parti de ses points forts: en raison de sa taille relativement limitée, il fonde généralement sa contribution à l'élaboration des politiques sur les informations provenant des projets, en privilégiant les approches et les solutions techniques et l'accroissement de la participation des populations pauvres aux processus stratégiques. Il lui faudra toutefois adopter de nouvelles approches durant FIDA12 pour élargir l'ambition des politiques et renforcer leur application. Trois lignes d'action concrètes sont proposées:

- i) **Recherche de sources de financement pour la poursuite des politiques.** Moins de 20% des COSOP indiquent la manière dont leurs objectifs stratégiques seront financés, mais ceux qui le font ont recours dans une large mesure (70%) à des dons. Étant donné les pressions grandissantes sur les ressources sous forme de dons, de nouveaux instruments axés précisément sur les politiques – notamment les analyses et les études sur lesquelles reposent les processus stratégiques – seront considérés durant FIDA12.
- ii) **Poursuite d'un suivi plus généralisé.** Bien que la prise en compte des résultats stratégiques dans les indicateurs de base revête de l'importance, il importe de déployer de plus amples efforts pour suivre les politiques dans les cadres des examens annuels et à mi-parcours des COSOP, et d'utiliser plus largement les indicateurs de base au niveau des projets.
- iii) **Recours à des partenariats pour la poursuite d'initiatives stratégiques.** Les relations étroites entretenues par le FIDA avec les autorités publiques et les partenaires de développement devraient faciliter les processus stratégiques. Le Coordonnateur résident de l'ONU et l'équipe de pays des Nations Unies, en particulier, offrent des possibilités de veiller à ce que les questions stratégiques revêtant de l'importance pour le FIDA soient considérées dans des dialogues de plus large portée tenus avec les pays.

87. Le FIDA assure la réalisation de rigoureux examens indépendants de la qualité de la conception initiale de tous les projets. Ces examens, qui sont effectués par le Groupe assurance qualité (QAG) du FIDA, ont été renforcés en même temps que des améliorations ont été apportées au processus de conception. Selon les examens effectués en 2019 par le QAG, la note moyenne attribuée à la qualité des projets était plus élevée cette année-là que durant FIDA10 et FIDA9. Une note modérément satisfaisante ou supérieure (4+) a été attribuée à 97% des 34 nouveaux projets, et la note satisfaisante (5+) a été affectée à 76% d'entre eux. Les examens ont fait ressortir les points forts ainsi que les domaines auxquels il importe de prêter attention et d'apporter des améliorations. Durant FIDA12, la direction veillera à ce que tous les projets obtiennent une note au moins modérément satisfaisante et placera la barre plus haut en demandant qu'une proportion encore plus élevée de projets soient notés plus que satisfaisants.
88. Dans l'ensemble, les projets au stade de la conception remplissent les engagements pris dans le cadre de FIDA11, notamment en intégrant les thèmes généraux, en ciblant principalement les populations pauvres, en donnant lieu à de solides analyses du contexte national, en assurant l'alignement et l'adhésion et en donnant lieu à la mobilisation de cofinancements. Il est toutefois possible de noter certains points, indiqués ci-après, qui témoignent de la nécessité de poursuivre les améliorations. Ces derniers seront examinés par la direction durant FIDA12 dans le droit fil des activités proposées dans le cadre opérationnel de ce cycle de reconstitution des ressources.
89. Premièrement, il est nécessaire de renforcer l'approche programmatique en intégrant davantage les activités de prêt et hors prêts, et surtout la contribution à l'élaboration des politiques (voir l'encadré 17). Des mesures particulières seront prises durant FIDA12 dans le cadre des politiques, grâce à l'adoption de nouveaux instruments qui permettront de veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles, au-delà des fonds attribués aux projets, pour les études et les processus stratégiques; de porter une plus grande attention au suivi au niveau des programmes de pays; d'assurer une intégration plus étroite des indicateurs de base au niveau des projets; aux directeurs de pays d'exploiter dans une plus large mesure les avantages conférés par la proximité et les partenariats du FIDA dans les pays pour obtenir des résultats au niveau des politiques en collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies et d'autres acteurs.
90. Cette manière de procéder garantira de surcroît que les différents projets s'intégreront mieux dans le portefeuille général du pays, tel que présenté dans le COSOP, et permettra d'obtenir une plus grande participation du secteur privé. Comme indiqué précédemment, une approche de programme de pays porteuse de transformation constitue l'épine dorsale du cadre opérationnel de FIDA12, et la direction s'emploiera à accroître l'impact du programme de prêts et dons au niveau des programmes de pays.
91. Deuxièmement, il est nécessaire d'évaluer plus en détail les besoins institutionnels des pays. La conception des projets doit prendre en compte les structures organisationnelles et les capacités au niveau des pays, et prévoir d'investir davantage dans des activités ayant pour objet de les conforter. De plus amples efforts seront déployés durant FIDA12 en vue de renforcer les capacités nationales dans de multiples domaines, notamment la gestion axée sur les résultats, la gestion financière, la passation des marchés et le suivi-évaluation, qui revêtent une importance cruciale pour la bonne mise en œuvre des projets.
92. Troisièmement, bien que la conception des nouveaux projets prenne dûment en compte les thèmes généraux, il importe tout particulièrement d'accorder une plus grande attention à la question des jeunes. Au cours de FIDA11, le Fonds s'est engagé à fournir des données ventilées en fonction de la jeunesse; cependant, pour FIDA12, il s'emploiera à recenser des activités particulières adaptées aux

jeunes, et à établir des indicateurs se rapportant spécifiquement à ces derniers de manière à suivre la performance des projets. Le PSPF aidera, à cet égard, à apporter des solutions et des options novatrices pour les jeunes.

93. **Gestion adaptative durant l'exécution.** Comme le note l'examen à mi-parcours, divers indicateurs de la gestion du portefeuille font état d'améliorations notables. Par suite du processus de décentralisation, les équipes de pays sont maintenant plus proches des clients, auxquels elles peuvent fournir un appui plus important, plus étroit et plus régulier au cours de l'exécution. Durant FIDA11, le Fonds a fourni des directives actualisées aux équipes chargées de la supervision et de l'appui à la mise en œuvre. Par ailleurs, le contrôle et la supervision ont été menés au moyen du Système de gestion des résultats opérationnels, ce qui a permis d'accéder aux données en temps réel, de procéder à un suivi rigoureux et de donner suite aux actions convenues.

Encadré 18

Pour accroître l'efficacité – un plan d'action pour l'obtention plus rapide de résultats

Les évaluations d'IOE comme les autoévaluations de la direction montrent que l'efficacité au niveau des projets pose couramment problème. Pour commencer, comme l'indique l'IOE dans son Rapport annuel 2018 sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA, il est coûteux de mener des opérations au niveau local; étant donné les groupes ciblés par le FIDA et le domaine d'action privilégié de ce dernier, il est inévitable de devoir accepter certains compromis au niveau de l'efficacité des projets. Le FIDA a néanmoins pris diverses mesures durant FIDA11 pour aider les autorités publiques à améliorer l'efficacité des projets, et poursuivra dans cette voie en FIDA12.

Quels sont les facteurs qui contribuent à l'efficacité au niveau des projets?

Plusieurs facteurs ont des répercussions sur l'efficacité au niveau des projets. Au stade de la conception, par exemple, il est important de procéder à une rigoureuse analyse institutionnelle pour s'assurer que les objectifs sont réalistes au niveau de la mise en œuvre. La dotation en effectifs des unités de gestion de projet a de notables conséquences non seulement pour l'efficacité, mais aussi pour la poursuite des activités. Il est donc important d'établir un processus de recrutement pleinement opérationnel et fondé sur le mérite pour ces unités, dont les effectifs doivent être prêts à mettre en œuvre le projet dès que les décaissements peuvent commencer. La passation des marchés et les décaissements étant liés, il est important d'avoir un solide plan de passation des marchés et de traiter les demandes de retrait sur la base de ce plan.

Comment les améliorations de l'efficacité au niveau des projets peuvent-elles être évaluées?

Pour déterminer les améliorations apportées à l'efficacité des projets, il est important de considérer les indicateurs pertinents durant la mise en œuvre. Les projets qui sont sur le point d'être achevés ne peuvent vraisemblablement plus donner lieu à des améliorations. Par ailleurs, s'il est utile de considérer l'efficacité du projet lors de son achèvement, l'évaluation des progrès exige l'examen du portefeuille en cours. Le FIDA utilise un certain nombre d'indicateurs objectifs et subjectifs pour déterminer l'efficacité des projets, notamment un indicateur synthétique des progrès généraux réalisés dans le cadre de la mise en œuvre. Cet indicateur clé de performance compte un certain nombre de sous-indicateurs, dont certains donnent lieu à un calcul automatique, comme les progrès accomplis au niveau des décaissements, tandis que d'autres sont évalués durant la mise en œuvre, comme la cohérence entre, d'une part, le plan de travail et le budget annuel et, d'autre part, la mise en œuvre, la gestion financière, la passation des marchés et le suivi-évaluation. Conjointement, ces différents éléments donnent une idée de l'efficacité au niveau du projet et doivent servir à évaluer les progrès accomplis.

L'efficacité au niveau du projet a-t-elle des répercussions sur l'impact de ce dernier?

Les mesures effectuées dans le cadre de l'initiative d'évaluation de l'impact des projets poursuivie durant FIDA10 montrent que les projets achevés durant ce cycle ont eu un fort impact. L'efficacité des projets à leur achèvement était, en revanche, relativement faible et inférieure à l'objectif. D'autres indicateurs concernant, notamment, l'efficacité, l'environnement et la gestion des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et le genre affichent, par contre, des résultats dans l'ensemble positifs. Cela signifie que, si les projets financés par le FIDA produisent d'importants résultats, ils ne le font pas nécessairement de manière efficace. Cette conclusion n'est pas vraiment surprenante étant donné le contexte dans lequel le FIDA opère. Les sous-composantes d'efficacité au niveau des projets sont néanmoins d'importants facteurs déterminants du succès de ces derniers. Par exemple, les capacités de l'unité de gestion du projet revêtent une importance cruciale pour les résultats obtenus dans le cadre de ce dernier.

Encadré 19

La taille optimale des projets du FIDA

Le FIDA a accru la taille moyenne de ses projets pour éviter qu'elle ne soit ni trop grande ni trop faible, mais juste suffisante pour apporter les types de soutien les plus adaptés en vue de contribuer à la transformation du monde rural au profit des groupes de population les plus pauvres et les plus défavorisés du monde. Le montant moyen du financement du FIDA par projet s'élève à 40 millions d'USD pour FIDA11, contre 31 millions d'USD pour FIDA10 et 28 millions d'USD pour FIDA9. En plus de permettre au FIDA de faire preuve d'une plus grande sélectivité et de mieux cibler ses allocations et son impact, les opérations de taille importante produisent généralement de meilleurs résultats dans le domaine du développement (Groupe de la Banque mondiale, 2016; Banque africaine de développement, 2010). Elles permettent de réaliser des économies d'échelle, atteignent proportionnellement davantage de bénéficiaires, facilitent l'obtention de cofinancements et la réalisation d'investissements plus importants dans les infrastructures rurales, et aident ceux qui s'emploient à promouvoir la cause des petits exploitants à mieux faire valoir leurs points de vue dans le cadre de la formulation des politiques.

Les effets de cette évolution, amorcée durant FIDA9, commencent à se faire sentir. Par exemple, durant FIDA10, le FIDA a ciblé un ratio de cofinancement moyen total de 1:2. À la fin de 2019, ce ratio était de 2:05 (pour les cofinancements étrangers et intérieurs), ce qui signifie qu'il a généré un impact trois fois supérieur à ses investissements, c'est-à-dire qu'il a obtenu en tout 3 USD pour chaque dollar qu'il a investi.

Les projets de plus grande taille montrent également qu'ils peuvent faciliter l'obtention d'effets tangibles et durables sur les conditions de vie des groupes ciblés par le FIDA. Au Nigéria, par exemple, le FIDA a investi près de 90 millions d'USD durant FIDA11. Le Programme de développement des filières, qui est l'un des projets poursuivis dans le pays, a pour objet de réduire la pauvreté et d'améliorer la sécurité alimentaire grâce à la production, au traitement et à la commercialisation de produits agricoles. Il a bénéficié d'un financement total de plus de 300 millions d'USD depuis son lancement, et sa probabilité d'atteindre ses objectifs de développement a reçu la note maximale. Le programme a permis d'améliorer la productivité et les revenus des femmes et des jeunes participant aux filières du riz et du manioc, notamment en accroissant fortement les possibilités d'emploi durable pour les jeunes (40% des bénéficiaires) et les femmes (42%). Le programme a également tiré parti du nombre élevé de participants pour forger des partenariats avec diverses parties prenantes et mettre en place le Commodity Alliance Forum, qui est un instrument fiable permettant de reproduire et d'accroître la portée des meilleures pratiques relatives au développement des filières des produits de base.

Malgré ces résultats positifs, le FIDA ne sacrifie pas la fourniture d'un appui adapté pour assurer à tout prix une augmentation de la taille de ses projets. Premièrement, ses investissements peuvent demeurer d'un montant inférieur à ceux d'autres partenaires de développement et IFI qui financent des réformes d'envergure sectorielle ou de large portée dans les infrastructures, car le Fonds continue d'avoir pour mission d'atteindre les populations les plus susceptibles d'être laissées pour compte. Deuxièmement, et cela est encore plus important, chaque pays a des besoins particuliers et doit donc faire l'objet d'interventions adaptées. Tous les projets du FIDA, même les plus petits, ont des impacts essentiels et donnent lieu à une collaboration à l'élaboration des politiques, à la fourniture d'un soutien technique et à la mobilisation de fonds supplémentaires. Des activités de mobilisation sont mises en œuvre pour quatre projets fournissant un appui à 85 000 ménages agropastoraux en Somalie, où, depuis l'effondrement de l'État dans les années 1990 et en raison de l'accumulation d'arriérés, le FIDA n'investit aucune ressource de base et a recours à des financements sous forme de dons d'un montant limité.

94. Par suite des améliorations apportées durant FIDA11 et de la mise en place d'un système d'examen de la performance du portefeuille de projets solide et rigoureux, l'examen à mi-parcours de FIDA11 indique que la proportion des projets pouvant poser problème a été ramenée de 20% en 2016 à 13% en 2019. Il est important de noter que certains projets poseront toujours des problèmes étant donné le contexte dans lequel opère le FIDA et que, si ce n'était pas le cas, cela signifierait simplement que le Fonds n'intervient pas forcément dans les zones les plus reculées. L'existence de projets pouvant poser problème indique également que la direction et les autorités nationales prennent les devants et font preuve de transparence en signalant les questions à traiter pendant l'exécution et en veillant à l'obtention de résultats en matière de développement.
95. La souplesse et le caractère adaptatif des approches de gestion du FIDA ont été mis à l'épreuve durant la crise de la COVID-19, car le Fonds a dû prendre rapidement des mesures pour modifier ses critères et répondre aux besoins des pays qui sont ses clients. Il a été en mesure de recenser des projets et de restructurer son portefeuille de manière à pouvoir répondre aux demandes des autorités publiques dues à la COVID-19. Le FIDA est parvenu à réaffecter un montant de 200 millions d'USD préalablement attribué au portefeuille existant au profit d'activités qui contribueront aux activités de reprise et de relance dans les zones rurales touchées par la COVID-19.

96. Le FIDA sait néanmoins qu'il lui faudra déployer des efforts soutenus pour gérer son portefeuille de manière adaptative et veiller à ce que les mesures qui conviennent soient prises en temps voulu au cours de l'exécution. Dans ce contexte, le Fonds prendra, durant FIDA12, des mesures dans trois principaux domaines.
97. Premièrement, le FIDA continuera d'appliquer la politique de restructuration et de tirer les enseignements des opérations de restructuration de projets en vue de la conception des opérations futures, et il tiendra le Conseil d'administration informé. Les études dans ce domaine montrent que les projets qui sont restructurés en amont, avant l'examen à mi-parcours, ont une plus forte probabilité de produire des résultats. La promptitude avec laquelle la restructuration est opérée est manifestement importante, et la direction veillera à ce que, dans la mesure du possible, les projets soient restructurés au besoin avant d'atteindre le point médian de la période qu'ils couvrent.
98. Deuxièmement, selon une analyse des projets posant problème, il s'avère que les difficultés rencontrées concernent surtout la mise en œuvre et tiennent notamment à une forte rotation des effectifs, à des capacités inadéquates, à un faible taux de décaissement, à une piètre gestion financière et à des problèmes au niveau de la passation des marchés, ainsi qu'à des attentes peu réalistes au stade de la conception qui ne correspondent pas au contexte institutionnel. Il arrive plus rarement que les projets ne produisent pas les effets escomptés par suite d'erreurs dans leur conception technique (ils peuvent toutefois en produire dans certains cas). Durant FIDA12, le Fonds veillera par conséquent à ce que l'appui fourni au titre de la gestion financière et de la passation des marchés ne concerne pas uniquement les activités de supervision, mais couvre aussi largement la mise en œuvre. La décentralisation des responsables de la gestion financière dans des pôles facilitera cette opération.
99. Troisièmement, la direction s'emploiera à réduire dans toute la mesure du possible le nombre de projets posant problème de manière chronique – c'est-à-dire les projets qui ont été considérés comme posant des problèmes lors des trois missions de supervision antérieures. La direction pense qu'il ne serait pas réaliste d'envisager un portefeuille sans projet problématique, mais, pour FIDA12, elle vise à en écarter les projets posant problème de manière chronique.
100. **Enseignements et responsabilité à l'achèvement.** Des directives révisées relatives aux examens à l'achèvement ont été publiées fin 2015 et sont appliquées à tous les projets achevés depuis 2016. Grâce au processus d'examen plus crédible ainsi mis en place, le FIDA a sensiblement renforcé ses procédures d'assurance qualité en ce qui concerne les notes communiquées dans les rapports d'achèvement de projet. Ce processus n'a pas seulement amélioré la qualité de ces rapports et la crédibilité des notes, il a aussi réduit la variabilité de ces dernières selon les évaluateurs, au sein des divisions et entre elles. Les notes attribuées par IOE pour la qualité des rapports d'achèvement de projet ont augmenté, et les disparités ont diminué pour la période couverte par FIDA10. Les notes à l'achèvement ont, de ce fait, mieux reflété la réalité durant FIDA10 que durant FIDA9. La direction a, par ailleurs, répondu à la demande de renforcement de la transparence au début de 2018 en rendant les rapports d'achèvement publics après un engagement pris pour FIDA11.
101. Bien que la qualité et la précision des rapports d'achèvement de projet se soient sensiblement améliorées à partir de FIDA9, pendant toute la durée de FIDA10 et durant FIDA11, les rapports d'achèvement de projet et les directives correspondantes seront considérés durant FIDA12 dans le cadre de l'examen plus général des instruments d'autoévaluation, ainsi que recommandé dans le cadre de l'examen par les pairs.

D. Promotion de l'innovation et atténuation des risques

102. **Concentration des efforts sur l'innovation et l'atténuation des risques.** La crise de la COVID-19 montre que le FIDA doit trouver des moyens nouveaux et novateurs de soutenir la transformation du monde rural au niveau des pays et mettre en place un solide cadre de gestion des risques pour pouvoir faire face aux problèmes imprévus survenant durant la mise en œuvre. La crise a toutefois aussi prouvé que le FIDA était une institution souple et à l'écoute de ses clients, comme en témoigne l'évaluation de la performance des organisations multilatérales réalisée en 2018. Le FIDA a été en mesure d'établir rapidement des interventions face à la crise, de modifier la programmation de ses ressources pour soutenir les populations rurales et d'exploiter les technologies pour éviter à ces populations d'être isolées.

Encadré 20

Gestion des risques agricoles

Les risques qui se posent dans les systèmes agricoles fondés sur les petites exploitations sont nombreux et peuvent comprendre les risques liés à la production et aux rendements, les risques de prix et de marché, les risques financiers, les risques politiques ainsi que les risques humains ou individuels. Les risques que courent les exploitations et les agroentreprises peuvent de surcroît être idiosyncrasiques et généralisés ou "covariables" par nature, comme les risques climatiques pour la production ou encore la pandémie de COVID-19. Une approche globale de la gestion des risques agricoles qui prend en compte les différents risques et emploie un ensemble d'instruments est nécessaire pour engendrer un cercle vertueux permettant aux ménages agricoles de produire, de dégager des revenus et d'investir davantage, et aussi d'accroître leurs actifs et de renforcer leur résilience. La prise en compte de la gestion des risques agricoles dans les projets du FIDA accroît la durabilité des investissements et la résilience des gains.

Le FIDA est devenu, avec ses partenaires, la chef de file de la gestion des risques agricoles. Il héberge la Plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM), mécanisme multidonateurs du G20 (cofinancé par l'Union européenne, l'Agence française de développement et l'Italie) qui a pour objectif d'intégrer les enjeux de gestion des risques agricoles à l'échelle mondiale et qui aide les autorités publiques à inclure la gestion des risques agricoles dans leurs politiques et leurs plans d'investissement nationaux. La PARM gère également l'Assurance pour la résilience et le développement économique des zones rurales (INSURED), qui est financée par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement et bénéficie de l'expérience technique du FIDA en matière d'assurance du risque agricole et du risque climatique. Durant FIDA12, des évaluations et des études des risques agricoles seront réalisées à plus grande échelle dans le but d'aider les pays clients selon une approche globale. À cette fin, le FIDA s'emploie à formuler les principes d'une approche de gestion des risques agricoles pour son portefeuille; à inclure l'application de méthodes de gestion des risques au stade de la conception et de la mise en œuvre des projets; à renforcer l'intégration de la gestion des risques agricoles dans ses financements; à renforcer les approches et la coordination des politiques nationales; à encourager les partenariats public-privé; à inspirer et financer l'innovation, tout en apportant une assistance technique aux autorités publiques.

103. **Transparence et technologie au service de la transformation.** Durant FIDA11, le Fonds a mis en œuvre le plan d'action pour la transparence, qui comprend une série de mesures visant à accroître la transparence au FIDA et à aider les États membres à faire de même pour améliorer les résultats sur le plan du développement. Ce plan d'action comporte un dispositif permettant aux parties prenantes de formuler des commentaires de manière à donner aux populations appuyées par le FIDA la possibilité de se faire entendre et à renforcer la responsabilité à leur égard.
104. Durant FIDA12, la direction s'emploiera à accroître encore l'action du FIDA en faveur de la transparence et à aider davantage les autorités publiques à faire preuve d'une transparence accrue, en intégrant des indicateurs de la participation des citoyens à la formulation des stratégies de pays et à la conception des projets. De nouveaux indicateurs de base couvrant les commentaires des parties prenantes seront inclus dans tous les projets, et une plus grande importance est actuellement portée à l'évaluation des atouts des mécanismes nationaux de traitement des doléances dans le cadre de la politique du FIDA en matière de protection. Des rapports à cet égard seront établis au titre du plan d'action découlant du Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes.

105. En décembre 2019, le FIDA a adopté sa première Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement (ICT4D) dans le but de promouvoir les technologies au bénéfice des petits exploitants. Cette stratégie, qui est maintenant en place, sera appliquée durant le reste de la période couverte par FIDA11 et durant FIDA12. L'exploitation des technologies pour procéder à des changements porteurs de transformation revêt une importance grandissante dans le contexte de la crise de la COVID-19.
106. **Numérisation de l'agriculture.** L'importance que revêtent les technologies numériques pour l'accélération des progrès en direction des objectifs de développement durable est largement reconnue. Les technologies de l'information et des communications (TIC) sont jugées cruciales pour l'approche suivie à l'échelle des Nations Unies conformément à la Stratégie du Secrétaire général en matière de nouvelles technologies. Les spécialistes de la transformation du monde rural, notamment les participants à la réunion de 2019 des ministres agricoles du G20, font ressortir la contribution des TIC à l'accroissement de la production, de l'efficacité et de la durabilité.
107. La Banque mondiale met aussi en relief les possibilités offertes par les techniques numériques à l'appui des interventions menées à court terme pour faire face à la pandémie de COVID-19, notamment en améliorant le suivi, les liens avec le marché et les services de vulgarisation et de conseil. À plus long terme, les technologies numériques peuvent aider à accroître la productivité et la résilience, la gestion des risques et la mise en œuvre des politiques agroalimentaires.
108. Le rôle central joué par les TIC est noté dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025. Le Fonds s'emploie donc à accroître l'emploi des technologies dans le cadre de l'appui qu'il fournit aux groupes cibles et à améliorer l'efficacité des activités institutionnelles.
109. **Renforcement du pouvoir d'action grâce à la technologie.** Dans le domaine agricole, le numérique peut contribuer à augmenter la productivité et les revenus des exploitants, à renforcer la résilience face aux changements climatiques et à améliorer l'accès et la participation aux marchés, notamment pour les groupes les plus marginalisés, comme les jeunes et les femmes. Le FIDA et ses partenaires visent à mettre à la disposition des agriculteurs des solutions d'information adaptées aux fins de la production, notamment pour les alertes rapides, l'optimisation des cultures, l'utilisation des intrants, l'application de pratiques durables, la gestion des ravageurs et l'apprentissage. Ces outils contribuent non seulement à améliorer la production, mais aussi à relier les petits exploitants aux marchés. Les solutions numériques peuvent également apporter des réponses souples pendant les crises, notamment durant la pandémie de COVID-19, en atteignant les personnes qui sont les plus éloignées de l'action des pouvoirs publics et en transmettant des informations en temps réel sur les interruptions sur les marchés ou sur les risques qui peuvent aggraver la propagation de l'infection dans le contexte du travail. Le FIDA s'emploie d'ores et déjà à exploiter ces options et accroîtra son action dans ce domaine durant FIDA12 et ultérieurement.
110. Pour exploiter les avantages du numérique, le FIDA explore la possibilité de forger de nouveaux partenariats avec diverses institutions, notamment des organisations du secteur privé et sans but lucratif. Par exemple, il commence à s'entretenir avec Precision Agriculture for Development (PAD) de la possibilité de fournir des conseils agricoles personnalisés aux agriculteurs par téléphone mobile, aussi bien durant la crise liée à la COVID-19 qu'après celle-ci. PAD établit des circuits d'information numérique à double sens avec les exploitants en utilisant des SMS, des réponses vocales interactives et d'autres systèmes numériques fondés sur la téléphonie mobile pour fournir à moindre coût des conseils personnalisés aux agriculteurs. Il mène actuellement des opérations en Éthiopie, en Inde, au Kenya et au Pakistan, et cherche à coordonner son action avec celle du FIDA dans ces pays. Il compte

également harmoniser ses priorités avec celles du FIDA et collaborer avec le Fonds au Nigéria et en République démocratique du Congo.

111. **Technologie financière.** Le FIDA souhaite permettre aux petits exploitants d'utiliser des technologies qui leur donnent accès à des services financiers et autres, à une assistance technique et aux marchés de manière à accroître leurs rendements, à relever leurs normes et à obtenir des prix plus élevés sur les marchés. La Banque mondiale note qu'environ 40% de la population des pays émergents a accès à des services financiers institutionnels, mais que 90% des adultes possèdent actuellement un téléphone mobile. Les améliorations apportées à la technologie financière offrent une occasion unique de collaborer avec les petits exploitants, de les connecter aux ressources dont ils ont besoin et de les aider à formuler de nouveaux modèles d'activité pour l'approvisionnement et la prestation de services. Le FIDA s'emploiera par conséquent à trouver des moyens de soutenir les nouvelles options de technologie financière ou agricole qui peuvent assurer plus facilement, plus rapidement et à moindre coût des services financiers et non financiers. Il vise par ailleurs à concevoir, mettre à l'essai et établir des solutions numériques durables qui améliorent l'accès des petits exploitants au marché tout en lui permettant de collecter les données dont il a besoin pour cibler ses investissements, formuler ses stratégies et forger des partenariats avec le secteur privé.
112. Durant FIDA12, le Fonds s'emploiera à élargir la portée de ses solutions. Ainsi, il cherchera, en 2020, à lancer un soutien sous forme de dons à la région Amérique latine et Caraïbes pour appuyer l'adaptation de technologies dans les cryptomonnaies, le chaînage par bloc, l'évaluation de la solvabilité, les mégadonnées, l'intelligence artificielle, les technologies au service du respect des réglementations, l'informatique dématérialisée, la biométrie, la dynamique de frappe au clavier, ainsi que l'utilisation de drones, de l'imagerie satellitaire, de la biotechnologie et de la télédétection par les sociétés de technologie financière ou agricole pour appuyer les activités des coopératives, des organisations et associations de producteurs et des petites et moyennes entreprises agricoles. Il lui sera ainsi possible d'améliorer l'accès des clients aux marchés régionaux, nationaux et internationaux, ainsi qu'à d'autres services financiers et non financiers.
113. Dans le cadre de son initiative pour la promotion d'innovations de 2019, la direction a approuvé la conception d'un prototype de numérisation des plans d'activité qui sera utilisé pour certains projets du FIDA dans la région Amérique latine et Caraïbes. Grâce à une plateforme dédiée et à des applications Web, les bénéficiaires, les partenaires, les bailleurs et les responsables de la mise en œuvre peuvent obtenir une aide aux fins de la préparation et de la gestion des plans, et ainsi accroître l'efficacité et l'harmonisation à l'échelle des filières. Grâce à cette plateforme, les participants peuvent créer un format normalisé permettant de s'adapter aux besoins des organisations de producteurs, s'assurer que leurs plans d'activité remplissent les conditions fixées par les banques et les institutions financières, suivre les résultats obtenus par ces plans à l'aune d'indicateurs clés, accéder à des fonctionnalités de gestion des données et à un tableau de bord d'analyse, et recenser les possibilités de participation du secteur privé. Dans le courant de l'année, le FIDA s'emploiera à améliorer la plateforme en se fondant sur l'expérience de ses utilisateurs, à développer la structure, les paramètres et les orientations des tableaux de bord, à les présenter dans un plus grand nombre de langues, à perfectionner les capacités hors ligne et à utiliser l'apprentissage machine pour les entreprises.

Encadré 21

Promotion et exploitation de l'innovation durant FIDA12 et ultérieurement

Le FIDA s'efforce d'inspirer l'innovation depuis qu'il a adopté sa stratégie en matière d'innovation en 2007. Les mesures qu'il a récemment prises à cette fin comprennent: la création de l'Unité du changement, de la réalisation et de l'innovation (CDI) qui est chargée de suivre les réformes organisationnelles et de promouvoir l'innovation; le lancement de la toute première initiative pour la promotion de l'innovation par la CDI; et l'approbation de la stratégie ICT4D en décembre 2019. Le FIDA a l'intention de développer, de préciser et d'accroître la portée de ses interventions en matière d'innovation pendant le reste de la période de FIDA11 et durant FIDA12.

En mars 2020, neuf des plus de 50 projets d'innovation soumis par des agents du FIDA dans le cadre du concours pour l'innovation ont été retenus et seront mis en œuvre. Ces projets peuvent être classés en fonction i) du prototype, ii) de l'application de la technologie et iii) des travaux de recherche, et concernent, notamment, l'apprentissage machine, la télédétection, la réalité virtuelle et même des jeux de société pour rendre plus ludique l'intégration des thèmes transversaux.

Ces initiatives se manifestent déjà dans les modes de fonctionnement du FIDA et seront intensifiées. Durant les sessions du Conseil des gouverneurs et de la Consultation sur FIDA12 en février 2020, les États membres ont pu découvrir le quotidien de Mariamo, une jeune entrepreneuse, et le projet ProPESCA mené dans le secteur de la pêche au Mozambique. L'équipe du projet ProPESCA espère faire connaître un plus grand nombre de ses réalisations grâce à différentes plateformes. D'autres acteurs ont déjà aidé le FIDA à atteindre des bénéficiaires et à adapter ses activités à leurs besoins en utilisant des données géospatiales pour formuler plus efficacement des stratégies de pays davantage fondées sur les faits ou déterminer les besoins dans le domaine de la mise en œuvre, et offrent des données d'information géographique pour permettre de rejoindre les personnes ayant une connexion limitée ou hors ligne. Cette façon de procéder est essentielle pour que le FIDA puisse travailler de manière plus efficace sur le terrain dans le contexte des restrictions imposées par la COVID-19. Le Fonds envisage de recourir davantage à cette pratique, notamment en établissant une application de cartographie sur le Web pour la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, en incluant des indicateurs particuliers dans les COSOP et en assurant des formations pour promouvoir l'adoption de ces applications. Il élargira également la portée d'autres projets retenus dans le contexte de l'initiative pour la promotion de l'innovation.

La mise en application de la stratégie ICT4D pour la période 2020-2030 revêt également de l'importance. Le FIDA vise plus précisément: i) à renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) à accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; iii) à améliorer la viabilité environnementale et à accroître la résilience aux changements climatiques des activités économiques des populations rurales pauvres, tout en intensifiant les efforts consacrés aux thèmes transversaux, en faisant face aux questions de fragilité et en continuant de promouvoir la décentralisation. Il constituera une équipe spéciale transdivisionnelle chargée de superviser la mise en œuvre de la stratégie ICT4D; cette équipe comprendra des spécialistes venant de chacune des cinq régions du FIDA qui couvriront les questions des technologies et de la communication, du renforcement des partenariats, de la recherche et de l'évaluation de l'impact, et de l'inclusion des thèmes transversaux.

114. **Poursuite d'une action pour faire face aux risques naissants.** Grâce au renforcement du cadre de gestion des risques au niveau des pays, le FIDA pourra faire face aux risques qui se matérialiseront et ajuster les programmes de pays en conséquence. Il sera nécessaire, à cette fin, que de solides cadres de gestion des risques soient établis dans les pays et s'accompagnent d'une rigoureuse analyse des risques locaux. Il faudra également formuler en amont des stratégies d'atténuation au cas où les risques se concrétiseraient.
115. Des mesures sont actuellement prises dans le but de renforcer le Cadre de gestion des risques du FIDA de manière à améliorer la gouvernance du Fonds en matière de risques et d'actualiser les politiques, les procédures et les cadres de gestion des risques pertinents. Le Fonds a également entrepris d'établir une taxonomie pour cataloguer les principaux risques auxquels il est exposé et organiser les efforts de gestion de ces risques. Il s'emploie par ailleurs à définir son appétence pour le risque et à intégrer des capacités de gestion des risques renforcées dans ses opérations. Ces efforts devraient permettre d'améliorer la culture du risque et la déclaration effective des risques courus.
116. Le risque d'exécution des programmes constitue l'un des principaux risques pour le FIDA et comprend plusieurs sous-domaines tels que les stratégies et les politiques sectorielles, les risques liés à l'environnement et aux changements climatiques, les capacités institutionnelles, la durabilité des interventions, la gestion financière, la passation des marchés au titre des projets, les mesures de sauvegarde et la participation des parties prenantes. Une matrice intégrée des risques des projets

est actuellement mise au point pour tous les projets, nouveaux et en cours; elle a pour objet d'aider à recenser, évaluer, atténuer, gérer, suivre et actualiser les risques rencontrés dans le cadre de l'exécution des programmes. Elle aidera aussi le FIDA à éviter de courir des risques supérieurs à ceux qui ont été acceptés dans le cadre de son programme de travail. Elle servira enfin à évaluer tout risque d'exécution se manifestant durant les cycles de projet.

117. La direction a entrepris d'adopter un certain nombre de mesures temporaires en cas d'urgence ou de crise pour soutenir la continuité des principaux processus opérationnels du FIDA tout en garantissant l'efficacité et l'efficacité des contrôles. Ces mesures confèrent une souplesse accrue au Fonds et lui permettent de s'adapter pour mieux répondre aux besoins urgents des pays en raison de la pandémie de COVID-19. Les risques liés à la mise en œuvre d'activités dans les conditions créées par la pandémie ont toutefois nettement augmenté (par suite des pertes humaines et économiques et des restrictions imposées aux rassemblements publics et aux déplacements intérieurs ou transnationaux pour prévenir et réduire le risque de transmission du virus), et la capacité du FIDA (ou de tout autre acteur du développement) à atténuer ces risques sera plus limitée. Ainsi, la mise en œuvre d'activités dans les pays touchés par la COVID-19 impliquera inévitablement des risques résiduels plus importants.
118. **Les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) et la passation des marchés.** Les modifications apportées au modèle d'activité du FIDA, sa nouvelle architecture financière et le passage à FIDA12 – qui prévoit la poursuite de projets plus importants pouvant accorder une plus large place à l'infrastructure rurale – exigent un renforcement du lien entre les PESEC et la passation des marchés et, dans la mesure du possible, l'adoption d'une approche intégrée pour ces deux domaines. Il sera essentiel, en raison de l'adoption d'une approche de gestion des risques institutionnels par le FIDA, de coordonner plus étroitement les mesures de sauvegarde et la passation des marchés.
119. Les chaînes d'approvisionnement font désormais l'objet d'un examen plus rigoureux. Dans ce contexte, la procédure de passation des marchés offre la possibilité d'évaluer les risques associés et de contrôler le respect des mesures de sauvegarde. Elle donne lieu, en effet, à l'établissement de relations avec les fournisseurs. Les banques multilatérales de développement ont déjà entrepris de formuler des mesures pour combler l'écart entre les mesures de sauvegarde et les procédures de passation des marchés en incluant des objectifs socioéconomiques et environnementaux soutenables dans le processus de passation des marchés, et s'emploient à appuyer ce processus grâce à l'affectation de compétences spécialisées pertinentes.
120. La direction propose de mener une série d'actions dans les domaines suivants:
 i) politiques et procédures – présentation de neuf normes PESEC et amélioration du cadre de la passation des marchés; ii) accords de financement – inclusion de nouvelles prescriptions ou de prescriptions pertinentes dans les accords de financement (annexe 3) et dans le manuel d'exécution du programme;
 iii) passation de marchés au titre de projets – inclusion des prescriptions pertinentes dans les dossiers d'appel d'offres en cours de préparation par le FIDA.

III. Appui à une exécution des programmes de pays porteuse de transformation

A. Changement institutionnel porteur de transformation

121. **Le FIDA doit veiller à se placer correctement pour appuyer des programmes de pays porteurs de transformation, afin d'élargir et de renforcer son impact.** Une transformation du modèle opérationnel du Fonds a été lancée durant FIDA10, en même temps que l'initiative de décentralisation. La part du personnel opérationnel sur le terrain est passée de 16% à 32%, ce qui a

- considérablement renforcé la capacité d'exécution au niveau des pays. Le Fonds a ensuite revu ses ambitions à la hausse, s'est lancé dans de nouveaux domaines d'activité, notamment avec le secteur privé, a notablement amélioré la gestion des risques et a fait évoluer son modèle financier, ce qui a appelé des efforts supplémentaires pour veiller à avoir en place les effectifs, les systèmes et les processus nécessaires à l'obtention des résultats attendus.
122. **Deux évaluations externes ont été menées durant la période couverte par FIDA11.** Ces deux évaluations ont fait ressortir des lacunes dans le capital humain du FIDA, ainsi que des processus inefficaces et un besoin de solutions technologiques pour appuyer les changements. Après un examen attentif, et compte tenu de la stratégie de décentralisation du modèle opérationnel du FIDA, la direction a lancé un plan d'action articulé autour de trois axes de travail complémentaires: les personnes, les processus et les technologies. Inspirée des meilleures pratiques en matière de structuration organisationnelle et de gestion du changement, cette démarche unifiée a pour objectif d'améliorer l'efficacité et d'optimiser l'utilisation des ressources. Le plan d'action a été présenté au Conseil d'administration à sa cent vingt-neuvième session, en avril 2020, accompagné de propositions de mise en œuvre dans les trois axes de travail. Il prévoit des mesures de renforcement de ces trois domaines, lesquelles ont d'ores et déjà été mises en train afin de donner au FIDA les moyens de produire les résultats attendus durant FIDA12 et au-delà.
123. **Personnes.** Pour obtenir des résultats, le FIDA doit disposer de ressources humaines adéquates. À la lumière des nouvelles ambitions du Fonds et des récents domaines dans lesquels il s'est lancé, les études sur les ressources humaines ont révélé certaines lacunes s'agissant des capacités existantes, du recrutement et de la rétention du personnel et du système de gestion de la performance du FIDA. Pour combler ces lacunes, le FIDA agit sur trois fronts. Premièrement, des plans de gestion des effectifs sont mis en place au niveau des divisions afin de recenser les déficits de capacité et de déterminer les créations ou aménagements de postes nécessaires, à la fois au siège et sur le terrain. Deuxièmement, des activités de perfectionnement et de requalification du personnel sont menées au moyen d'initiatives ciblées de renforcement des capacités et de formation. Troisièmement, une formation sera dispensée aux responsables et aux superviseurs afin de remédier aux faiblesses mises en évidence par les études dans la gestion des performances. Le système de gestion de la performance est également en cours d'amélioration.
124. **Processus.** L'examen des procédures opératoires a mis en évidence des défauts d'efficacité dans les processus du FIDA et a donné lieu à des recommandations visant à réaliser des économies de temps de travail, des réductions de coûts et d'autres avantages non tangibles. Des solutions à effet rapide ont déjà été mises en œuvre par la direction, et d'autres mesures sont déployées pendant FIDA11. L'un des aspects importants de cet axe de travail est le renforcement et la mise en œuvre du Cadre de gestion des risques au FIDA. Des délais plus longs seront nécessaires pour appliquer ces recommandations et mener à bien ces activités. Les réductions de coûts et les avantages qui en découleront seront toutefois réalisés sur la période de FIDA12.
125. **Technologies.** Pour appuyer les axes de travail relatifs aux ressources humaines et aux processus, le FIDA doit moderniser et automatiser certaines procédures et réaliser des gains d'efficacité. L'examen des procédures opératoires a fait apparaître un certain nombre de possibilités d'automatisation dans les deux axes. L'automatisation sera mise en œuvre en différentes phases; certaines mesures seront lancées immédiatement, d'autres à plus longue échéance. Par ailleurs, la direction procédera en tant que de besoin à l'examen de processus opérationnels supplémentaires.

126. Comme indiqué dans le document consacré à l'investissement axé sur les capacités, présenté à la cent vingt-neuvième session du Conseil d'administration pour compléter à la fois le plan d'ensemble et les initiatives plus générales menées en faveur de l'efficacité, le FIDA doit réaliser des investissements ponctuels dans les solutions technologiques suivantes:

- i) Personnes – gestion des aptitudes. Le dispositif de gestion des aptitudes qui a été sélectionné permettra d'utiliser le progiciel de gestion intégré en place en exploitant les modules de gestion des aptitudes et en ajoutant les dernières fonctionnalités de manière à remédier aux lacunes actuelles.
- ii) Processus – modification des systèmes. Il est proposé de faire de la mise en œuvre des composantes technologiques des 24 recommandations une activité ponctuelle en 2020 – alors que, en temps normal, cette dernière aurait pu bénéficier d'un appui du budget d'investissement – dans le but d'assurer le démarrage rapide des opérations. Une évaluation de la nature des améliorations technologiques (dépenses d'entretien ou d'équipement) sera réalisée à la fin de 2020. S'il est décidé qu'il s'agit de dépenses d'équipement, ces dernières seront immobilisées et amorties suivant le calendrier habituel.
- iii) Automatisation. À l'issue d'une analyse approfondie, le FIDA validera 15 options et sélectionnera des projets d'automatisation pilotes qu'il mettra en œuvre progressivement. Il commencera par des mesures axées sur les transactions en 2020, et passera ensuite aux projets plus complexes et stratégiques, qui exigent des analyses plus poussées. La sélection du premier ensemble de solutions a été guidée par la nécessité de mener une action à l'échelle de l'institution dans tous les domaines, et par les critères relatifs à l'impact potentiel, la complexité, les risques et les ressources nécessaires. Les projets seront évalués sur la base des avantages qu'ils peuvent procurer, et les leçons tirées de l'expérience contribueront à déterminer les activités proposées pour 2021/2022.

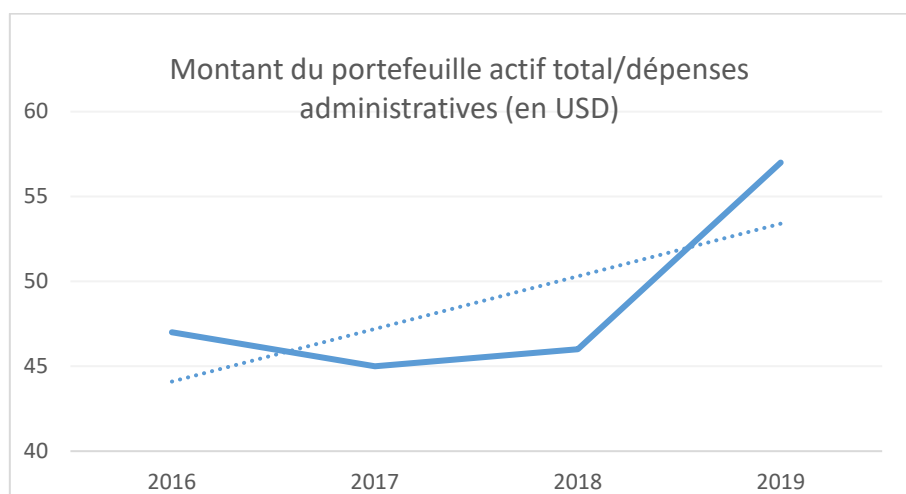
127. **Le FIDA a pris des mesures importantes pour mettre pleinement en œuvre sa Politique en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles.** La Politique a été adoptée en avril 2019 en écho à la stratégie du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies visant à améliorer la réponse des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles. Les mesures prises à ce jour comprennent le renforcement des procédures de signalement et de vérification des antécédents, et l'ajout aux lettres de nomination et aux autres types de contrats des obligations au regard de la prévention et de la répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles. La direction communique au Conseil d'administration, à chacune de ses sessions, les allégations de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles qu'elle a reçues et contribue aux rapports trimestriels et à la base de données de vérification Clear Check du Secrétaire général des Nations Unies. Parmi les autres efforts de prévention, on peut citer la formation obligatoire et la formation de perfectionnement sur le Code de conduite, le cours en ligne sur le programme de lutte contre le harcèlement et sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, l'ajout des obligations au regard de la prévention et de la répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole et aux Directives relatives à la passation des marchés dans le cadre des projets, et le renforcement des PESEC en vue de lutter contre les violences sexistes et contre le harcèlement sexuel ainsi que l'exploitation et les atteintes sexuelles.

128. **Durant FIDA12, le Fonds continuera ses efforts de prévention, en particulier ses campagnes d'information, afin de renforcer la sensibilisation sur le terrain, tant en interne qu'en externe.** Il s'agira

notamment d'initiatives de prévention et de sensibilisation dans le cadre des opérations menées avec des partenaires, des homologues et des organismes d'exécution au niveau des projets, dans toutes les régions dans lesquelles le FIDA opère.

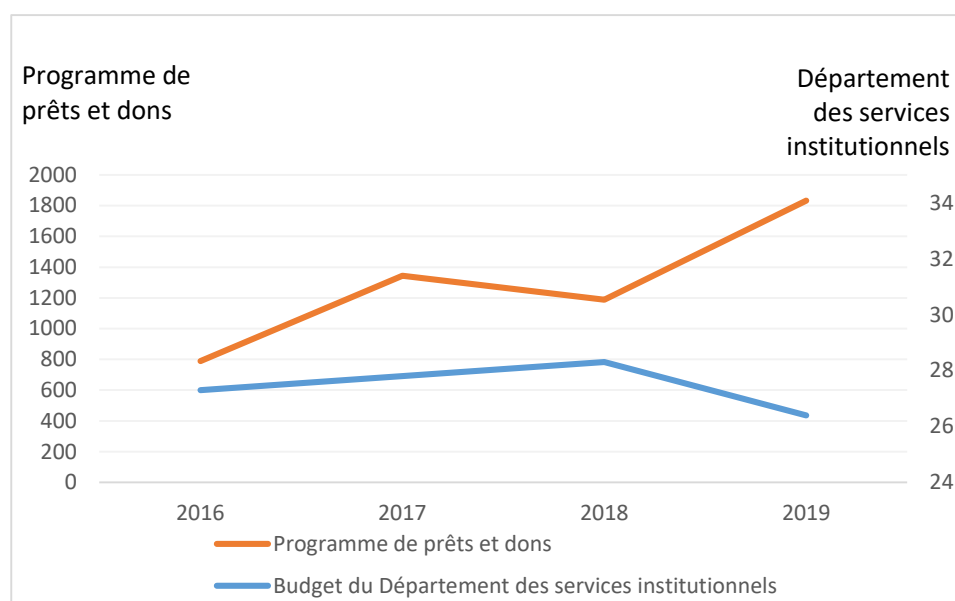
129. **Optimiser l'efficacité institutionnelle.** Grâce à l'attention continue portée au renforcement de l'efficacité organisationnelle et à la maîtrise des ressources, le FIDA a réussi à améliorer notablement le rapport entre le portefeuille actif total et les dépenses administratives de l'institution. Comme l'illustre la figure 8, pour chaque USD de dépenses administratives, le FIDA est parvenu à mobiliser 57 USD de fonds gérés, ce qui représente une progression de 20% par rapport à 2016. Cette tendance témoigne de la capacité d'exécution accrue du FIDA résultant des réformes en cours, et des sources de financement supplémentaires dont le Fonds tire parti pour étendre le programme de prêts et dons dans toute la mesure du possible, tout en maintenant des niveaux relativement faibles de croissance budgétaire.

Figure 8
Ratio d'efficacité du FIDA: 2016-2019



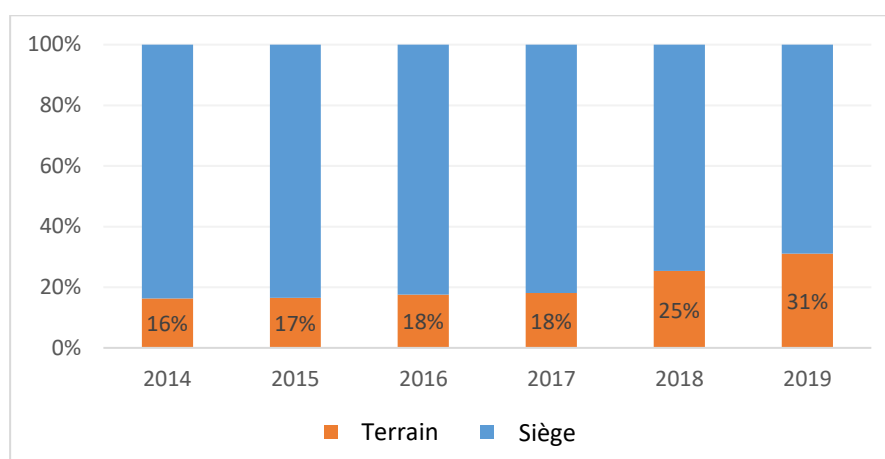
130. Cette amélioration de l'efficacité organisationnelle est également mise en évidence par la comparaison entre l'évolution de la capacité d'exécution de programmes et le budget mis à la disposition du Département des services institutionnels du FIDA. Comme le montre la figure 9, le programme de prêts et dons a augmenté régulièrement les quatre dernières années, alors que le budget des services administratifs assurés par le Département des services institutionnels – services liés aux installations, ressources humaines, technologies de l'information, services médicaux et services d'appui sur le terrain – affiche une tendance à la baisse sur la même période.

Figure 9
Services institutionnels et programme de prêts et dons: 2016-2019
 (en millions d'USD)



131. Le Fonds n'a pas seulement encouragé les gains d'efficacité organisationnelle et la réduction des coûts d'appui administratif, il s'est aussi efforcé de cibler davantage l'allocation des ressources sur les domaines susceptibles d'avoir un impact durable sur l'exécution des projets. Pour améliorer le suivi des ressources par type d'activité, le Fonds a mis en place des groupes de produits institutionnels en 2018. Durant les trois premières années d'utilisation des groupes de produits institutionnels, le montant des ressources consacrées à l'élaboration des politiques au niveau des pays a été multiplié par 25. Les ressources allouées à la communication et à la diffusion ont augmenté de 180%, et de 80% et 60% s'agissant de la planification à l'échelle de l'institution et de la CSST, respectivement.
132. La refonte du modèle axé sur les pays a considérablement progressé, grâce à la décentralisation accrue engagée pour optimiser la contribution du FIDA au Programme 2030. Les efforts accomplis pour rapprocher les activités du Fonds des zones rurales et son engagement de plus en plus important dans la concertation sur les politiques et le renforcement des partenariats se retrouvent dans l'augmentation de la part des effectifs du FIDA basés sur le terrain, qui est passée de 16% en 2014 à 31% en 2019 (voir la figure 10). Cette solide présence sur le terrain est déterminante pour un ciblage efficace des bénéficiaires et une exécution bien cadrée des projets.

Figure 10
Personnel du FIDA sur le terrain/au siège: 2014-2019



B. Cadre financier porteur de transformation

133. **Le cadre financier pour FIDA12 reflète la maturité grandissante du Fonds en tant qu'institution de financement du développement et consolide les réformes financières entreprises durant FIDA11.** Cette dernière reconstitution des ressources a renforcé les principaux piliers de la future architecture financière du Fonds - en mettant l'accent sur le renforcement de sa viabilité et de sa discipline financières du Fonds - fonds propres, liquidités et emprunts. La Politique d'adéquation des fonds propres est l'instrument fondamental utilisé, dans le cadre de la gestion des risques, dans le but de déterminer si les fonds propres du FIDA suffisent à soutenir son portefeuille. Elle est appuyée par une nouvelle Politique de liquidité renforcée et un programme de financement annuel. Le FIDA a de surcroît entrepris une série ambitieuse de réformes qui ont pour objet de mettre en place une solide deuxième ligne de défense et de renforcer la discipline financière du Fonds. Ces réformes comprennent la modernisation du cadre de contrôle interne et de la fonction de contrôle, l'adoption de nouvelles directives pour la lutte contre la criminalité financière, et l'actualisation du Cadre de gestion du risque institutionnel.
134. **Le cycle de FIDA12 sera une phase critique du développement financier du Fonds.** Ainsi que l'ont noté les États membres durant les entretiens consacrés à la réforme financière, diverses dynamiques apparues au cours des 10 dernières années convergeront durant ce cycle. L'augmentation du programme de prêts et dons, l'accroissement de la proportion de dons au titre du CSD et l'accélération des décaissements font pression sur les fonds propres et la liquidité du FIDA.
135. **Durant FIDA12, le Fonds préservera les avantages à long terme des réformes adoptées durant FIDA11.** Il importera en particulier, à cet effet, de veiller à ce que les nouveaux financements sous forme de dons soient compatibles avec le niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources. Ce concept a été introduit dans le cadre de la récente réforme du CSD approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2019. Ce niveau minimum doit permettre de couvrir, au moins: i) le préfinancement des nouveaux engagements au titre du CSD; ii) le programme ordinaire de dons; iii) les dépenses de fonctionnement prévues pour le cycle de reconstitution; iv) le remboursement en temps voulu de l'amortissement du principal non perçu au titre des engagements approuvés au titre du CSD et arrivant à échéance durant ce cycle. Si le montant des ressources reconstituées dépasse la somme de ces besoins financiers, le FIDA disposera de fonds supplémentaires pour élargir ses opérations de prêt. Sinon, le Fonds devra, pour préserver sa viabilité, réduire de manière notable son programme de prêts et dons, et donc sa contribution à la réalisation des ODD.

136. **Étant donné les effets économiques de la pandémie, il importe encore plus de veiller à ce que le FIDA ait un robuste profil financier lui permettant de jouer un rôle anticyclique dans le cadre de ses opérations.** La crise sans précédent qui sévit actuellement, et dont on ne saisit pas encore toutes les répercussions, touche aussi bien les pays donateurs que les pays bénéficiaires du FIDA. La position financière de l'institution est exposée à un risque qui pourrait prendre de l'ampleur. Le Fonds pourrait devoir, de ce fait, procéder à un arbitrage entre sa viabilité financière à long terme et la nécessité de faire face à des besoins opérationnels grandissants. Le FIDA est prêt à se joindre à des initiatives concertées de la communauté de développement internationale, avec l'appui de ses États membres, s'il peut obtenir de ces derniers une indemnisation pleine et rapide au titre d'un éventuel moratoire ou allègement de la dette, ou du non-encaissement des contributions des membres les plus touchés par la pandémie.
137. **La stratégie financière du FIDA se caractérisera par sa plus grande souplesse et capacité d'adaptation.** Le FIDA deviendra une institution plus complexe sur le plan financier et, dans le même temps, accroîtra sa capacité d'adaptation aux changements qui se produisent durant un cycle. Le lien entre le profil financier et les opérations deviendra plus dynamique, et les augmentations ou contractions des ressources disponibles se traduiront par l'apport d'ajustements au niveau de l'exécution des programmes prévus. Le FIDA examinera régulièrement les principaux facteurs déterminants de sa capacité d'engagement sur la base des principes révisés d'évaluation des ressources disponibles, et ajustera sa trajectoire en tant que de besoin. La gestion active du portefeuille, la recherche de volants éventuels et l'adoption d'indicateurs d'alerte précoce pour les principaux paramètres financiers appuieront cette gestion adaptative des financements et des opérations.
138. **Les contributions des États membres à la reconstitution des ressources doivent demeurer le socle des fonds propres du FIDA et de sa capacité d'engagement financier.** Ces contributions constituent l'élément principal du bilan du FIDA, assurent sa viabilité financière et sont la principale source de financement auquel il a recours pour remplir sa mission. Ces ressources sont essentielles à la fourniture d'un appui aux pays qui ont les besoins les plus grands et sont accordées aux conditions les plus libérales, notamment au moyen de dons au titre du CSD en faveur des pays endettés les plus pauvres et les plus vulnérables.
139. **Il sera essentiel d'emprunter par l'intermédiaire du Cadre d'emprunt intégré pour permettre à tous les pays admissibles d'obtenir de plus amples financements.** Les fonds empruntés bénéficieront aux PRITI, ainsi qu'à certains PFR et PRITS. Le FIDA vise, par l'intermédiaire de ce cadre, à élargir la gamme des prêteurs éligibles et à introduire de nouveaux instruments revêtant la forme de placements privés bilatéraux de manière à assurer un accès efficace aux volumes de ressources nécessaires. Si, dans un scénario pessimiste, le FIDA ne pouvait pas obtenir les emprunts requis, en l'absence d'une augmentation des contributions de ses États membres, il lui faudrait ajuster le programme de prêts et dons en conséquence (voir l'annexe V pour une analyse de sensibilité).
140. **L'effet de levier sera relevé de manière prudente et graduelle.** Le FIDA a actuellement un ratio de levier de 8,1%²⁵, pour un niveau d'emprunt de 741 millions d'USD. Compte tenu de la prudence dont elle fait preuve face au risque, la direction propose d'accroître progressivement le ratio de levier pour établir ce dernier dans une fourchette de 40% à 45% d'ici la fin de FIDA14. Durant FIDA12, ce ratio restera inférieur à 35%, qui est le niveau maximum actuel

²⁵ Ou de 9,8% selon les calculs effectués sur la base des données de la Politique d'adéquation des fonds propres et suivant la méthode incluse dans le Cadre d'emprunt intégré.

approuvé par le Conseil d'administration. Si le montant des contributions des États membres à la reconstitution des ressources était de l'ordre de ceux indiqués dans le scénario à hypothèse très basse ou dans le scénario à hypothèse basse, il serait nécessaire d'augmenter le volume des emprunts pour répondre aux engagements existants, ce qui entraînerait un accroissement du ratio de levier. Dans tous les cas, le volume des emprunts sera plafonné par l'évolution des fonds propres et la disponibilité de fonds utilisables.

141. **Le FIDA devra obtenir une solide note de crédit pour pouvoir accroître le programme de prêts et dons et parvenir à élargir son offre financière.** Il importe que l'opération de notation de crédit du FIDA, qui doit être achevée durant FIDA11, produise un solide résultat de manière à accroître la solidité et l'efficacité du Fonds. S'il obtient une note satisfaisante, ce dernier pourra accroître le volume des financements qu'il contracte auprès d'une plus large gamme de contreparties dans le but de soutenir la poursuite de ses objectifs et de disposer d'un niveau de liquidités suffisant à des prix concurrentiels.

Reconstitution des ressources et dons au titre du CSD

142. **Le nouveau CSD sera préfinancé dans le cadre de nouvelles reconstitutions des ressources.** La réforme récemment approuvée du mécanisme du CSD reconnaît que le FIDA a déjà dû faire face à des allocations d'un niveau non viable au titre des dons par rapport aux contributions à la reconstitution des ressources. Le mécanisme du CSD préfinancé permettra de garantir que le montant des nouveaux financements approuvés au titre du CSD n'entraînera pas une érosion plus importante des fonds propres et des liquidités du FIDA. La réforme a aussi entraîné un autre changement important, qui a consisté à recentrer l'utilisation des dons au titre du CSD, dont le montant est limité, exclusivement sur les pays les plus fortement surendettés. À partir de FIDA12, les pays en situation de surendettement modéré obtiendront principalement des financements à des conditions extrêmement concessionnelles, c'est-à-dire à des conditions plus libérales que les prêts particulièrement concessionnels).
143. **Une solide reconstitution des ressources est la condition préalable à l'augmentation des financements sous forme de dons au profit des PFR les plus endettés.** Les dons au titre du CSD sont un important élément au regard du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources: plus l'enveloppe de la reconstitution sera importante, plus la capacité du FIDA à octroyer des financements aux PFR endettés et aux autres pays surendettés remplissant les conditions requises pour bénéficier de dons sera grande, et plus le degré de concessionnalité sera élevé.

Reconstitution des ressources et emprunts

144. **Les États membres savent que les objectifs ambitieux du programme de prêts et dons ne pourront pas être atteints grâce aux seules contributions.** Conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba, le FIDA continuera d'optimiser et de tirer parti du ratio dette/fonds propres de son bilan afin d'augmenter son appui à tous les pays. En l'absence d'une augmentation notable des fonds propres et d'un accès à d'autres sources de financement, notamment sous la forme d'emprunts supplémentaires, le programme de prêts et dons ne pourra que diminuer.
145. **Le succès de la stratégie de levier financier du Fonds dépend largement des résultats de la reconstitution des ressources.** En fin de compte, l'effet de levier du FIDA est limité par la mesure dans laquelle les fonds propres peuvent appuyer l'augmentation du volume des prêts. Une assise financière solide, soutenue par une solide reconstitution des ressources, est une condition nécessaire à un accroissement, sans risque, de l'effet de levier du FIDA. Une reconstitution massive des ressources revêt en outre de l'importance pour

l'obtention d'une note de crédit favorable, car elle dénote l'appui manifeste des États membres.

146. **Les emprunts ne seront pas subventionnés par les contributions à la reconstitution des ressources.** Les ressources empruntées seront rétrocédées de manière à respecter la condition de viabilité financière. Le FIDA veillera en effet à ce que les conditions financières de ses emprunts soient plus favorables que celles auxquelles il rétrocède ces ressources de manière à dégager un revenu marginal positif (compte également tenu des coûts de couverture), et à éviter de subventionner ses prêts au moyen de ses ressources de base. Il lui faudra donc s'assurer que, après toute opération de couverture éventuelle, il est à l'abri des risques de change ou de taux d'intérêt. Le cadre de gestion actif-passif et les autres politiques financières du FIDA détermineront les modalités d'emprunt qui conviennent le mieux, de manière à refléter les conditions de financement des actifs à financer.

C. Les scénarios financiers de FIDA12 et leur impact

147. **Le Fonds est déterminé à optimiser son soutien concessionnel aux pays qui en ont le plus besoin tout en renforçant son profil financier durant FIDA12.** Les prévisions faisant état d'un degré de concessionnalité de 52% pour FIDA11, la concessionnalité générale des financements du FIDA est supérieure à celle affichée par d'autres IFI. Le niveau de concessionnalité des ressources financières proposées par le FIDA dépend des interactions entre trois dimensions essentielles: i) le niveau des reconstitutions des ressources, ii) l'utilisation des fonds propres et le niveau des emprunts, iii) la composition de l'ensemble du programme de prêts et dons, par pays et par conditions de financement.
148. **Le FIDA gèrera les arbitrages entre les principales variables financières.** Si l'une quelconque de ces variables n'atteint pas les niveaux ciblés, le FIDA devra ajuster les autres variables de manière à assurer sa viabilité financière. Par exemple, une reconstitution plus faible des ressources aurait non seulement un impact direct sur la capacité du FIDA à accorder des dons, mais aussi sur l'effet de levier soutenable ce qui, conjointement, aurait pour effet de réduire le programme de prêts et dons.
149. **Ayant pris en compte les observations formulées par les États membres, la direction présente cinq scénarios viables sur le plan financier qui sont basés sur des niveaux de plus en plus élevés de nouvelles contributions des États membres.** Les scénarios sont établis sur la base de contributions des États membres, qui se traduisent par des niveaux cibles de reconstitution des ressources allant de 0,95 milliard d'USD à 1,75 milliard d'USD. Ces niveaux ne comprennent pas les montants engagés au titre de l'ASAP+ et du PSFP, qui constituent d'importants compléments au programme de prêts et dons en ce qu'ils permettent d'accroître l'envergure et la pérennité des impacts des projets financés. Tous les scénarios supposent de surcroît que les États membres accorderont un appui aux FIDA sous forme de nouveaux prêts concessionnels de partenaires à hauteur de 225 millions d'USD.
150. **Les scénarios ont été ajustés de manière à prendre en compte les attentes actualisées de FIDA11.** Les opérations du FIDA générant des flux financiers (encaissements, décaissements et remboursements) sur plusieurs années²⁶, toute modification intervenant dans un cycle de reconstitution a des répercussions évidentes au cours des années ultérieures. Les effets que devrait avoir, selon les estimations, le choc économique provoqué par la COVID-19 durant le reste de la période de FIDA11²⁷, ainsi que les ajustements dus aux écarts

²⁶ Par exemple, les décaissements effectués durant FIDA11 correspondent pour l'essentiel à des engagements approuvés durant FIDA9 et FIDA10, et seule une faible proportion, à des projets approuvés durant FIDA11.

²⁷ Comme expliqué en détail dans le document de juin, le FIDA pourrait devoir renoncer à encaisser un montant de l'ordre de 300 millions d'USD au titre de contributions, de remboursements et d'emprunts durant FIDA11.

antérieurement observés entre les paiements effectués au titre de la reconstitution de ressources et les cibles correspondantes ont des répercussions sur la détermination du volume du programme de prêts et dons qui sera soutenable durant FIDA12. Les projections des futurs flux de trésorerie du FIDA reposent sur des hypothèses prudentes adoptées de manière à éviter de compromettre la viabilité future ou de surestimer les ressources qui seront disponibles à l'avenir²⁸.

151. **Les scénarios reposent sur l'hypothèse d'une utilisation efficiente des fonds propres disponibles, et d'une certaine concentration en début de période de l'utilisation des fonds propres actuels.** Le but est d'optimiser la contribution du FIDA à la réalisation des ODD. Les scénarios visent, à cette fin, à atteindre un effet de levier maximum de 40% à 45% d'ici à 2030. Cette approche cadre avec la structure d'utilisation des fonds propres proposée et les niveaux de liquidités actuels.

Scénarios de FIDA12 et principales variables financières

152. Le tableau 1 présente le volume du programme de prêts et dons qui est soutenable dans les cinq scénarios de reconstitution. Étant donné les incertitudes qui caractérisent la situation actuelle, la direction propose une fourchette étroite pour le programme de prêts et dons dans chaque scénario. Elle aura une idée plus précise de l'impact de la COVID-19 à la fin de la dernière session de la Consultation sur FIDA12; elle réévaluera à ce stade les résultats de manière à présenter aux États membres un chiffre unique pour le volume du programme de prêts et dons maximum soutenable dans chaque scénario. Tous les scénarios assurent une trajectoire financièrement viable²⁹. Voir les annexes II, III et IV pour une description détaillée des modèles financiers et des hypothèses relatives aux conditions de financement.

²⁸ Il importera de revoir régulièrement les hypothèses de manière à prendre en compte une dynamique qui pourrait avoir une incidence sur la structure des fonds propres, le montant de liquidités requis et les principales variables ayant un impact sur la capacité de financement. Par exemple, le niveau des nouveaux engagements et la capacité de décaissement du FIDA pourraient devoir faire l'objet d'ajustements, en fonction des montants effectivement encaissés au titre des contributions, de la disponibilité de financements et de l'évolution des profils de décaissement.

²⁹ La trajectoire financière du FIDA est considérée comme insoutenable lorsque, en l'absence d'injections suffisantes d'argent frais, les projections actuelles et futures indiquent un épuisement des liquidités (emprunts, rentrées de fonds et/ou contributions de plus faibles montants, ou sorties de fonds plus importantes que prévu) au point que le Fonds n'a plus les capacités requises pour procéder aux décaissements correspondants aux cibles établies, ou que le montant des fonds utilisables doit devenir négatif.

Tableau 1
Scénarios et programme de prêts et dons pour FIDA12
(en millions d'USD)

	Fin FIDA11	Scénarios financiers FIDA12				
		Scénario A <i>Hp. très basse</i>	Scénario B <i>Hp. basse</i>	Scénario C <i>Hp. moy. basse</i>	Scénario D <i>Hp. moy. haute</i>	Scénario E <i>Hp. haute</i>
Cible de reconstitution*	1 100	950	1 150	1 350	1 550	1 750
Programme de prêts et dons total	3 500	2 600-2 800	2 900-3 100	3 200-3 400	3 600-3 800	4 000-4 200
Montant total de dons viable	790	195	390	600	750	840
<i>Dons proposés au titre du CSD</i>	595	145	340	450	600	690
Degré de concessionnalité (fin FIDA12)	52%	39%	43%	47%	49%	50%
Ratio de levier (dette/fonds propres) FIDA12	17%	27%-31%	25%-30%	24%-29%	23%-28%	22%-27%
Nouvelle dette totale FIDA12**	-	1 175-1 375	1 125-1 325	1 075-1 275	1 025-1 225	1 000-1 200
Fonds utilisables (fin FIDA12)	32-27%	22%-17%	22%-17%	22%-17%	21%-16%	21%-16%

* Comprend la composante liquidité des nouvelles contributions à FIDA12 et un élément de don des prêts concessionnels de partenaires supposé être de 50 millions d'USD, calculé à partir d'un montant de prêts concessionnels de partenaires de 225 millions d'USD qui doit, selon les projections, être obtenu durant FIDA12 dans tous les scénarios, aux taux d'actualisation estimés actuels.

** Comprend le montant intégral de 225 millions d'USD de prêts concessionnels de partenaires qui, selon les prévisions, doit être obtenu durant FIDA12 pour tous les scénarios, aux taux d'actualisation estimés actuels.

- **Le niveau cible de reconstitution des ressources** est compris entre 0,95 milliard d'USD et 1,75 milliard d'USD dans les cinq scénarios. Il comprend les nouvelles contributions en espèces des États membres et l'élément de don des prêts concessionnels de partenaires. Ce dernier élément entre dans le calcul du niveau obtenu par rapport à la cible, mais ne constitue pas une nouvelle rentrée de fonds en espèces. Ces montants ne comprennent pas les contributions à l'ASAP+ et au PSPF.
- **Le programme de prêts et dons total** représente le niveau maximum du programme de prêts et dons que le FIDA peut financer de manière soutenable dans chaque scénario, en fonction du volume de contributions en espèces à la reconstitution des ressources, du niveau d'endettement supplémentaire posé en hypothèse et de l'utilisation de fonds propres. Le FIDA s'engage à procéder aux décaissements relatifs à des projets antérieurement approuvés tout en maintenant un niveau de liquidités approprié.
- **Le montant total de dons viable** est directement lié au volume de nouvelles contributions en espèces aux ressources de base. Le montant total des dons est décomposé entre les dons au titre du CSD et les dons ordinaires. Le montant indiqué dans le tableau est la somme du montant maximum soutenable des nouveaux dons au titre du CSD et du montant qu'il est proposé d'affecter aux dons ordinaires. Dans les deux premiers scénarios, l'enveloppe proposée pour les dons ordinaires est très faible (50 millions d'USD) en raison du montant limité du total des dons; dans les trois autres scénarios, la direction suggère une enveloppe de 150 millions d'USD pour les dons, soit une réduction de 20% par rapport au niveau de FIDA11³⁰.

³⁰ Le pourcentage du programme de prêts et dons représenté par les dons ordinaires était auparavant fixé à 5%. Ce pourcentage a toutefois été établi abstraction faite de la composition des sources de financement, ce qui a contribué à la

- **Le degré de concessionnalité** est calculé sur l'ensemble du programme de prêts et dons, en partant des conditions financières actuelles et des allocations calculées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et du niveau des ressources empruntées. Le programme est ventilé par catégorie de revenu à l'annexe II et sur la base des conditions de financement retenues en hypothèse à l'annexe IV. Il ne sera pas possible de maintenir durant FIDA12 les degrés de concessionnalité observés durant FIDA11, qui sont dus à la proportion insoutenable de dons au titre du CSD. Le FIDA est toutefois déterminé à optimiser le degré de concessionnalité de ses financements tout en préservant sa viabilité financière.
- **Le ratio de levier et les nouveaux emprunts.** Le ratio de levier est exprimé sous la forme du ratio dette/fonds propres qui doit être atteint d'ici la fin de FIDA12 et sous la forme du montant total de nouveaux emprunts que le FIDA devrait contracter. Il est nécessaire d'emprunter pour honorer les engagements actuels (c'est-à-dire effectuer les décaissements au titre des prêts et des dons approuvés durant les cycles antérieurs)³¹, réaliser de nouveaux décaissements au titre de projets qui seront approuvés durant FIDA12 et financer le niveau maximum de dons réalisable. Le niveau d'endettement durant FIDA12 ne dépassera pas le niveau maximum actuel de 35% fixé pour le ratio dette/fonds propres. Cette stratégie prudente s'explique par les incertitudes économiques actuelles et assure une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir procéder à des emprunts imprévus durant le cycle de FIDA12. Cette approche cadre avec la stratégie d'emprunt progressive que le FIDA vise à mettre en œuvre et indique le volume d'emprunt nécessaire pour atteindre les niveaux cibles du programme de prêts et dons et honorer les engagements existants. Si le FIDA ne pouvait obtenir ce montant, le niveau du programme de prêts et dons devrait fortement diminuer ou le montant des contributions à la reconstitution des ressources devrait combler le déficit de financement. L'annexe V présente une analyse de sensibilité ainsi que des estimations de la contraction du programme de prêts et dons et de toute augmentation requise des contributions à la reconstitution des ressources.
- **Les fonds utilisables.** Le montant des fonds utilisables à la fin de FIDA12 dépend des approbations du programme de prêts et dons suggéré et est fonction du niveau de fonds propres du FIDA à la fin du cycle. Dans tous les scénarios, ce montant demeure positif en raison de la solide position de fonds propres du FIDA.
- L'évolution des fonds utilisables durant FIDA12 tient à deux facteurs supplémentaires. Premièrement, l'essentiel de la réduction des fonds utilisables tient à des décisions stratégiques antérieures, notamment les niveaux insoutenables des financements des dons au titre du CSD et des dons ordinaires qui ont eu des répercussions négatives sur les fonds propres du FIDA. Deuxièmement, il a été décidé de manière explicite de concentrer l'utilisation des ressources en début de période pour honorer les engagements antérieurs et soutenir les cibles ambitieuses retenues pour le programme de prêts et dons. Il est également important, dans le cadre de l'examen de l'évolution des fonds utilisables durant FIDA12 et ultérieurement, de ne pas faire abstraction de la structure des opérations du FIDA puisque l'octroi d'un

poursuite d'une trajectoire insoutenable. Il est donc nécessaire de suivre une approche disciplinée, différente de la précédente, en fixant le niveau des dons en fonction du montant des ressources reconstituées et des fonds utilisables.

³¹ Il existe en effet un décalage entre les dates auxquelles les décaissements sont approuvés et celles auxquelles ils sont effectués. Les engagements au titre de décaissements atteindront un sommet durant FIDA12, de sorte qu'il faudra dégager des liquidités suffisantes dans le cadre de la nouvelle Politique de liquidité et calibrer les engagements futurs en fonction des engagements actuels. À titre de référence, le montant cumulé des approbations durant FIDA8, FIDA9 et FIDA10 se chiffre à près de 10 milliards d'USD, soit le double du montant cumulé des approbations durant FIDA5, FIDA6 et FIDA7.

volume important de dons et de prêts concessionnels engendre des pertes qui ne sont pas entièrement contrebalancées par l'application du principe du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources.

153. Les sections ci-après ont pour objet de comparer les différents scénarios. Les figures présentent ces derniers par type de ressources, par allocations par catégorie de revenus et par type de financement accordé³². Les variations entre les scénarios ne sont pas pleinement proportionnelles en raison des interconnexions entre les niveaux de reconstitution de ressources et les emprunts. La relation fondamentale entre le montant des ressources reconstituées et l'appui accordé au moyen des ressources de base à des conditions concessionnelles aux PFR, en particulier à ceux qui bénéficient de financement du CSD, est toutefois évidente dans chacune des figures.

Scénarios de FIDA12 d'allocation par catégorie de ressources (ressources de base et fonds empruntés)

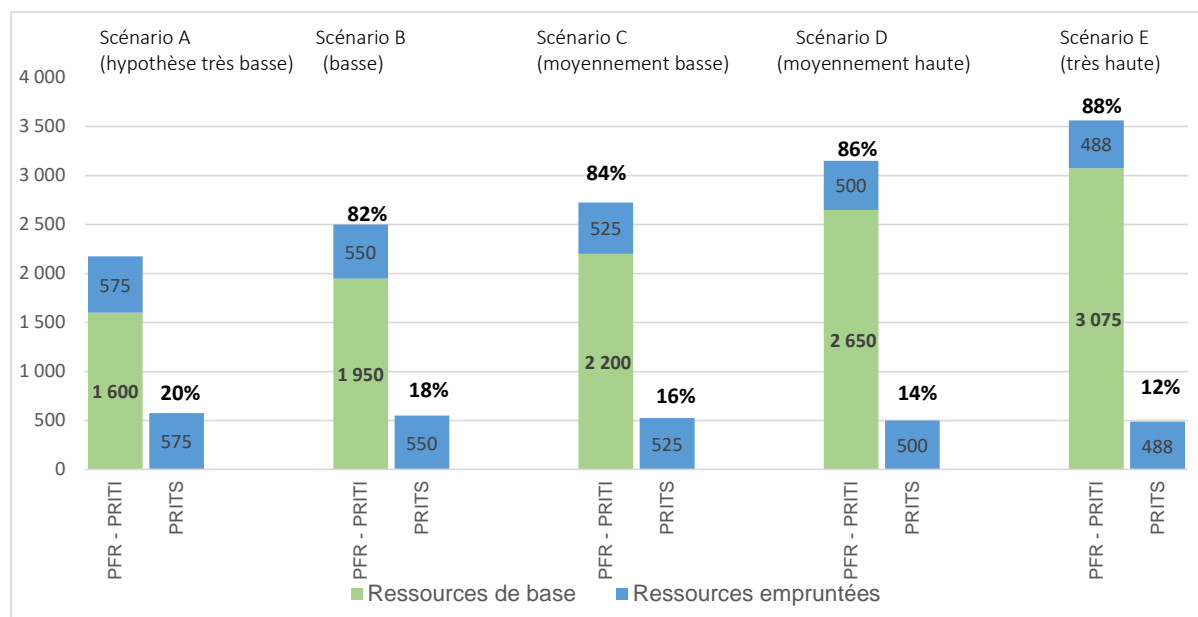
154. **Le FIDA orientera plus rigoureusement ses ressources de base vers les PFR et les PRITI.** La figure 11 présente les différents scénarios en montrant comment les différents types de ressources (ressources de base et fonds empruntés) sont affectés. Comme indiqué, et dans le droit fil du premier pilier de l'Approche globale du FIDA en matière de transition/reclassement³³, les ressources de base seront allouées intégralement (100%) aux PFR et aux PRITI, ce qui renforcera le ciblage de ces pays par rapport à FIDA11. Les fonds empruntés appuieront des financements à certains PFR et PRITI, et à tous les PRITS. Ces derniers recevront au minimum la même proportion des ressources totales que durant FIDA11 (11% du programme de prêts et dons) et au maximum 20% de ces ressources. À l'évidence, la part relative des ressources totales revenant aux PFR et aux PRITI est plus élevée dans les scénarios prévoyant une plus forte reconstitution des ressources, tandis que la part revenant aux PRITS est, au minimum, de 12%, soit 1% de plus que durant FIDA11, et ne dépasse jamais le niveau maximum de 20% proposé.

³² Les allocations sont calculées par application de la formule du SAFR aux ressources de base, prêts concessionnels de partenaires compris, en posant en hypothèse que les ressources empruntées sont affectées en dehors du SAFR. Les dons ordinaires ne sont pas pris en compte dans ce cas car ils ne sont pas affectés à une catégorie de revenu particulière. Voir l'annexe IV pour plus d'informations.

³³ Pour la répartition des ressources financières du FIDA, voir le document IFAD12/2/R.2/Rev.1.

Figure 11

Scénarios de programmes de prêts et dons pour FIDA12, par type de ressources (ressources de base et fonds empruntés) et par catégorie de revenu
(en millions d'USD)

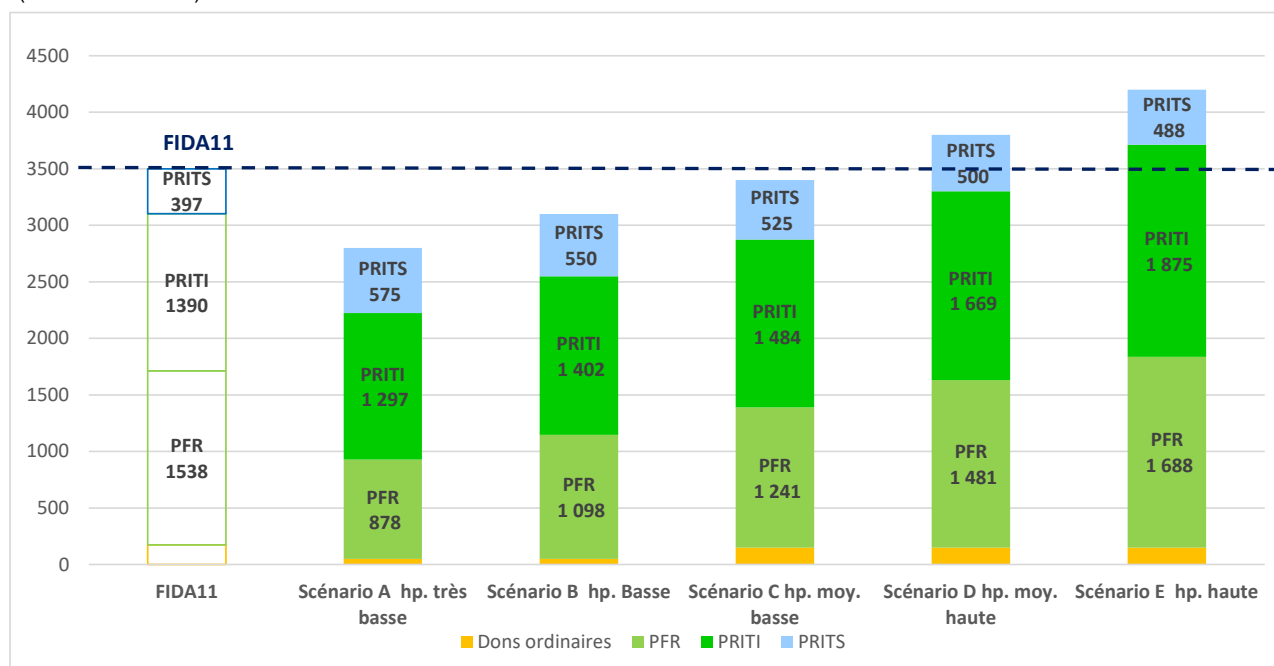


Scénarios de FIDA12 d'allocation des ressources de FIDA12 par catégorie de revenus

155. La figure 12 compare les scénarios au programme de prêts et dons de FIDA11 et sa composition par catégorie de revenus. Le montant du programme utilisé à des fins d'illustration se trouve en haut de la fourchette indiquée dans le tableau 1. Comme indiqué dans cette figure, **les scénarios A, B et C impliquent une diminution du montant global du programme de prêts et dons, ce qui pénalise les PFR et les PRITI en particulier.** L'essentiel des financements accordés à ces pays doit être assorti du plus haut degré de concessionnalité qui, dans ces scénarios, est limité par le montant des ressources reconstituées par les États membres. Le programme de prêts et dons est nettement inférieur à ce qu'il était durant FIDA11 dans les scénarios A et B, et juste inférieur à ce niveau dans le scénario C. Cela signifie que le FIDA doit réduire son appui, ce qui ne peut que compromettre les progrès déjà limités accomplis en direction de l'ODD 1 et de l'ODD 2.

Figure 12

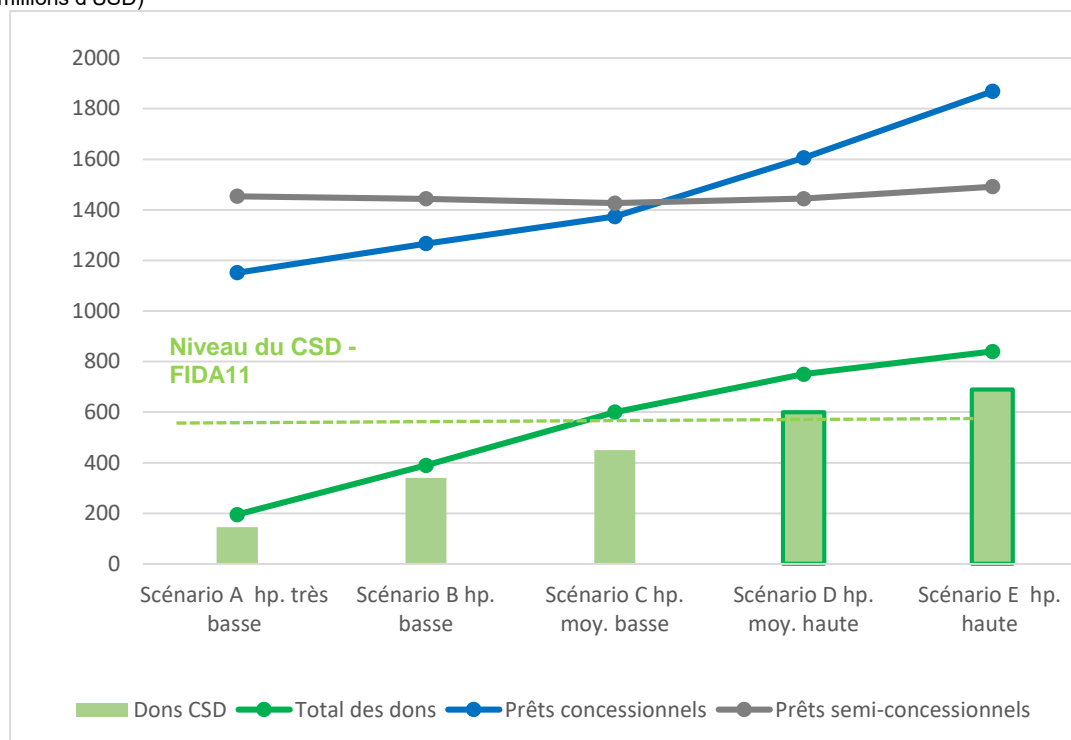
Scénarios de programmes de prêts et dons pour FIDA12 par catégorie de revenus
(en millions d'USD)



Scénarios de FIDA12 par type de financement (concessionnel et semi-concessionnel)

156. La figure 13 présente les scénarios d'une manière différente, en les comparant en fonction du type de financement que le FIDA peut accorder, à savoir l'ensemble des dons (au titre du CSD et ordinaires), les prêts concessionnels (y compris les prêts extrêmement concessionnels, les prêts particulièrement concessionnels et les prêts assortis de conditions mixtes) et les prêts semi-concessionnels (assortis de conditions de financement ordinaires). Elle indique aussi le niveau proposé pour le CSD dans chaque scénario, par comparaison à son niveau durant FIDA11 (597 millions d'USD).
157. **Seule une reconstitution des ressources égale ou supérieure au niveau considéré dans le scénario D permettrait au FIDA de ne pas avoir à réduire l'enveloppe du CSD.** Entre 75% et 85% de l'enveloppe du CSD ciblent les PFR, le solde étant affecté à des PRITI et une très faible proportion à des petits États insulaires à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Comme le montre la figure 13, si le montant des ressources reconstituées était inférieur aux 1,55 milliard d'USD prévus dans le scénario D, les PFR, en particulier ceux qui bénéficient de dons au titre du CSD, seraient pénalisés dans une plus large mesure que les PRITI et les PRITS, qui peuvent obtenir des financements au moyen de prêts et de ressources empruntées.

Figure 13
Scénarios pour FIDA12 par type de financement
 (en millions d'USD)



158. Les trois figures analysées précédemment montrent que seuls les scénarios D et E permettent au FIDA de maintenir l'appui qu'il accorde aux pays les plus pauvres surendettés au même niveau que durant FIDA11, et d'avoir une contribution réelle dans les pays bénéficiaires ciblés.
159. **Le scénario D considère un programme de prêts et dons s'élevant à 3,8 milliards d'USD, qui permet au FIDA de garantir son appui aux PFR surendettés.** Il s'agit là du montant minimum qui permet au FIDA d'accorder aux pays bénéficiaires du CSD les plus surendettés au moins le même appui sous forme de dons au titre du CSD que durant FIDA11 (595 millions d'USD durant FIDA11 contre un montant proposé de 600 millions d'USD). Ce scénario permet d'accroître de 222 millions d'USD les ressources affectées aux PFR et aux PRITI par rapport à FIDA11.
160. Le montant devant être emprunté pour faire face aux engagements existants et maintenir le niveau du programme de prêts et dons est de 1,225 milliard d'USD, et diminue quelque peu en cas d'une plus forte reconstitution des ressources. Cela permet au FIDA d'affecter des ressources plus importantes à tous les pays emprunteurs par l'intermédiaire d'un programme de prêts et dons d'un volume plus important.
161. **Le scénario E considère un programme de prêts et dons pouvant atteindre 4,2 milliards d'USD, qui permet au FIDA de contribuer dans une mesure sans précédent à la réalisation des ODD.** Par suite du versement en espèces de 1,7 milliard d'USD au titre de nouvelles contributions à FIDA12, le Fonds peut assurer des financements d'un niveau sans précédent. Ce scénario accroît l'appui accordé par le FIDA aux PFR les plus endettés durant FIDA12 puisque le niveau maximum soutenable des financements sous forme de dons au titre du CSD s'établit à 690 millions d'USD.
162. Ce scénario montre clairement qu'une reconstitution plus importante des ressources permet au FIDA d'apporter un appui encore plus important aux PFR et aux PRITI. Le montant total des financements du Fonds aux PFR augmente

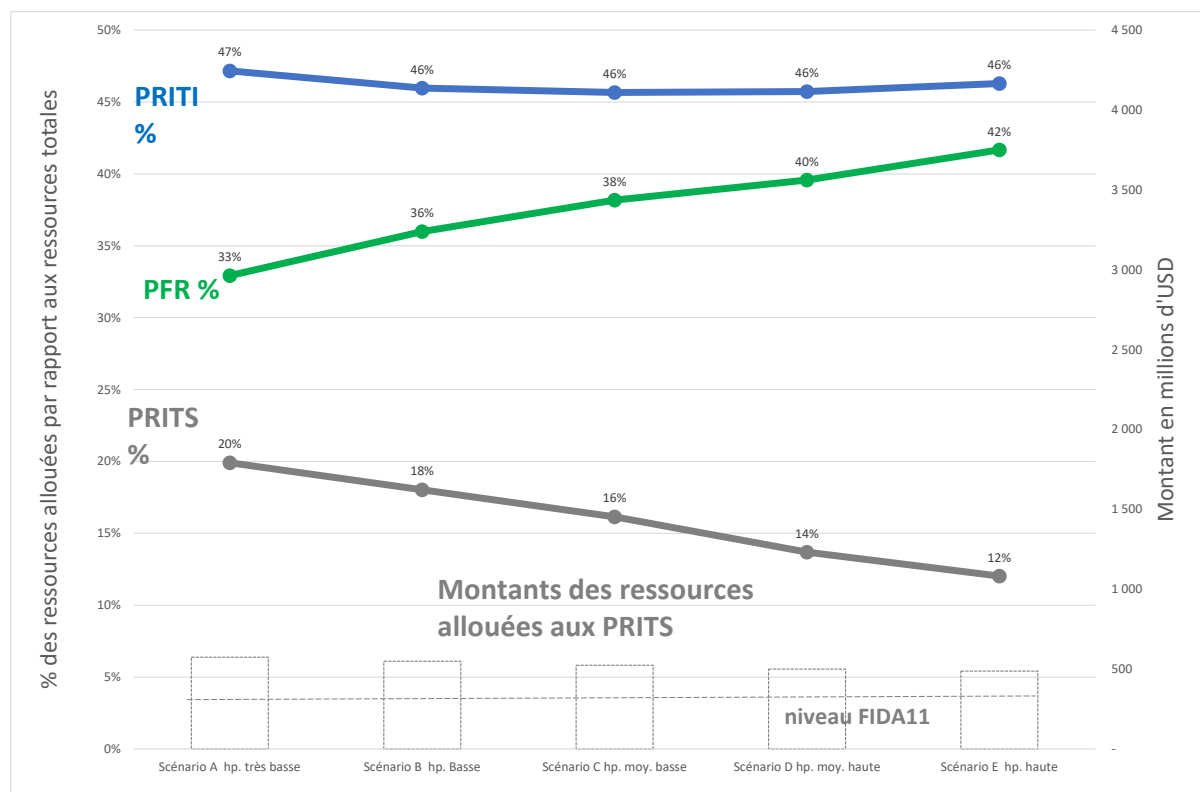
nettement pour atteindre 1,7 milliard d'USD (contre 1,5 milliard d'USD durant FIDA11), et donne lieu à une augmentation de près de 90 millions d'USD par rapport à FIDA11 des financements aux PFR endettés admissibles à bénéficier de dons au titre du CSD.

163. Le montant des emprunts est ramené, dans ce cas, à 1,2 milliard d'USD. Les fonds propres du FIDA augmentent par suite de la forte reconstitution des ressources qui se traduit par le ratio dette/fonds propres le plus faible.

Scénarios de FIDA12 par proportion relative des financements et par catégorie de revenus

164. La figure 14 complète la description présentée dans les figures 11, 12 et 13 en comparant la proportion relative des ressources totales par catégorie de revenus dans les différents scénarios. La dynamique entre catégories de revenus est clairement établie bien que les relations ne soient pas linéaires en raison de l'effet exercé par des variables comme la source de financement (liquidités ou fonds propres).
165. La figure 14 montre comment une reconstitution plus importante des ressources permet d'accroître le montant absolu et la part relative des ressources destinées aux PFR tout en maintenant une allocation minimum aux PRITI. Lorsque l'on passe du scénario à hypothèse basse au scénario à hypothèse haute, c'est la part relative des ressources revenant aux PFR qui augmente le plus puisqu'elle passe de 33% à 42% des ressources totales. La part revenant aux PRITI demeure pratiquement inchangée, aux environs de 46%. Il est important de noter que si la proportion des ressources allouées aux PRITS diminuait, le montant total des financements demeurerait stable et, de fait, augmenterait par rapport à FIDA11. La décomposition entre les PFR et les PRITI permet de simuler la manière dont la formule actuelle du SAFR répartit les ressources de base. Le résultat produit par la formule dépend des pays considérés. Cette opération est fondamentalement mécanique et ne donne lieu à aucune intervention de la direction.

Figure 14
Scénario de FIDA12 : allocations relatives par catégorie de revenus et par montant absolu des allocations aux PRITS
 (en pourcentage et en millions d'USD)



166. Il est possible de tirer les grandes conclusions ci-après de l'analyse comparative des scénarios:

- i) **L'appui aux PFR endettés, qui est un aspect fondamental de la mission du FIDA, ne peut être maintenu que si le Fonds peut obtenir une reconstitution de ses ressources à hauteur d'au moins 1,55 milliard d'USD – comme dans le scénario D.** Le FIDA ne pourra financer de manière adéquate les PFR, qui bénéficient de la plus grande part de l'enveloppe du CSD, que grâce à une plus importante reconstitution de ses ressources par les États membres. Seuls les scénarios D et E permettent d'assurer aux PFR endettés au moins le même volume de dons au titre du CSD que durant FIDA11 (c'est-à-dire 595 millions d'USD). Le FIDA devra accroître son soutien aux PFR très endettés, dont le nombre pourrait aussi augmenter par suite de la pandémie. Il faudra que ses membres doublent leurs contributions³⁴ par rapport à FIDA11 pour lui permettre de répondre de manière effective aux besoins grandissants de ces pays et d'avoir un impact deux fois plus important à l'horizon 2030.
- ii) **Plus le montant des ressources reconstituées sera élevé, et plus le volume de ressources transférées aux pays qui en ont le plus besoin sera important.** Une reconstitution plus importante permet de réaffecter une plus forte proportion des ressources aux PFR, qui est contrebalancée par une diminution de la proportion des ressources attribuées aux PRITS, tandis que la proportion du total revenant aux PRITI demeure relativement stable (comme indiqué dans la figure 14). Les ressources sont plus élevées de 400 millions d'USD dans le scénario E que dans le scénario C; l'accroissement

³⁴ Les contributions des États membres peuvent inclure des contributions supplémentaires aux ressources de base ainsi qu'à l'ASAP+ et au PSPF.

des ressources allouées aux PFR est donc plus que proportionnel puisqu'il est de 447 millions d'USD. Cet effet multiplicateur des ressources de base bénéficie aux PFR et aux PRITI, et en particulier aux pays les moins avancés qui se caractérisent par leur fragilité.

- iii) **Dans tous les scénarios, les PRITS ont la garantie** d'obtenir des volumes de financement supérieurs aux allocations de FIDA11 (397 millions d'USD) ainsi qu'une part du total des ressources au moins égale à celle de 11% enregistrée durant ce cycle. Les PRITS peuvent être financés de manière soutenable presque exclusivement au moyen de ressources empruntées, et sont donc moins tributaires d'une plus forte reconstitution des ressources que les PFR et les PRITI.
- iv) **Les emprunts revêtent une importance cruciale dans tous les scénarios, et le FIDA doit élargir la gamme de ses prêteurs de manière à pouvoir assurer son appui aux niveaux indiqués.** Les emprunts financent l'appui fourni aux PRITS ainsi qu'à certains PFR et PRITI.
- v) **Les scénarios les plus optimistes procurent un appui plus important à tous les pays, mais plus particulièrement aux PFR et aux PRITI.** Les scénarios D et E, qui portent sur des montants élevés, sont ceux qui présentent des avantages les plus tangibles pour tous les clients. Le montant des ressources attribuées aux PFR et aux PRITI augmente de 222 millions d'USD dans le scénario D et de 635 millions d'USD dans le scénario E par rapport à FIDA11. L'allocation aux PRITS demeure relativement stable en valeur absolue, le volume supplémentaire étant de 103 millions d'USD dans le scénario D et de 91 millions d'USD dans le scénario E.

Impact de FIDA12 et accroissement des investissements pour des résultats de plus vaste portée

167. **Pour accroître la capacité du FIDA à renforcer son impact dans les PFR, où sont de plus en plus concentrés les groupes de population souffrant d'une pauvreté profondément enracinée et de l'insécurité alimentaire, il est nécessaire d'accroître les contributions et les ressources pour porter leurs niveaux à ceux qui sont indiqués dans les scénarios à hypothèses moyennement haute et haute.** Les résultats qui peuvent être obtenus sont fonction du niveau des ressources de base du FIDA, de sa capacité à démultiplier son impact en mobilisant des emprunts et en obtenant des cofinancements de partenaires internationaux et nationaux, et de toutes les ressources d'autres provenances, y compris des mécanismes et des fonds d'affectation spéciale multidonateurs (PSPF, ASAP+, Mécanisme COVID-19 de relance en faveur des populations rurales pauvres) qu'il peut se procurer – en d'autres termes, de l'intégralité de son programme de travail. La capacité de financement du développement du FIDA est tributaire de la reconstitution des ressources de base car ces dernières déterminent dans une large mesure son aptitude à mobiliser d'autres fonds.
168. **L'évaluation de l'impact ne dépend pas de la provenance des ressources financières (ressources de base, emprunts, cofinancements).** Un dollar dépensé sur le terrain est toujours un dollar, quelle qu'en soit la source. L'origine des ressources financières du FIDA a toutefois une incidence sur la catégorie de pays (PFR, PRITI ou PRITS) sur laquelle le Fonds aura un impact puisqu'elle détermine les pays qui bénéficieront de ces ressources et les montants qu'ils recevront. L'analyse ci-après décrit l'impact global puis examine la manière dont cet impact est réparti entre les pays.
169. **Le tableau 2 indique l'impact produit dans chacun des cinq scénarios. Un ratio de cofinancement de 1:4 est retenu comme hypothèse dans le droit fil de la cible de FIDA11, ce qui se traduit par un programme de travail d'un montant compris entre 6,6 milliards d'USD et 9,8 milliards d'USD.**

Selon les évaluations de l'impact institutionnel de FIDA10, cette dernière reconstitution a permis d'accroître les niveaux de revenu de 62 millions de personnes, de relever la production de 47 millions de personnes et d'améliorer l'accès au marché de 50 millions de personnes, tout en renforçant la résilience de 26 millions de personnes. L'évaluation de l'impact de FIDA11 n'étant pas achevée, l'impact de FIDA12 a été estimé au moyen des estimations de FIDA10. Comme indiqué dans le tableau, l'impact du FIDA est plus élevé dans les scénarios D et E car ce sont les seuls qui portent le montant du programme de travail à un niveau supérieur à celui de FIDA11.

Tableau 2
Scénarios et impact de FIDA12

	FIDA12				
	Scénario A hypothèse très basse	Scénario B hypothèse basse	Scénario C hypothèse moyennement basse	Scénario D hypothèse moyennement haute	Scénario E hypothèse haute
Programme de prêts et dons total (montant maximum)	2 800	3 100	3 400	3 800	4 200
Ratio de cofinancement	1:4	1:4	1:4	1:4	1:4
Programme de travail ³⁵	6 650	7 370	7 950	8 910	9 870
But: augmentation des revenus	51	57	60	68	75
Objectif stratégique 1: augmentation de la production	39	43	46	51	57
Objectif stratégique 2: amélioration de l'accès aux marchés	41	46	49	55	61
Objectif stratégique 3: renforcement de la résilience	21	24	25	28	32

Note: le montant maximum global du programme de prêts et dons et le montant du programme de travail sont exprimés en millions d'USD. Le but (augmentation des revenus) et les objectifs stratégiques (augmentation de la production, amélioration de l'accès aux marchés et renforcement de la résilience) du FIDA sont exprimés en millions de personnes.

170. **L'ASAP+ et le PSPF ont eux-mêmes un impact qui vient s'ajouter à celui du programme de prêts et dons.** Cet impact dépendra également de l'ampleur de ces programmes et des cofinancements d'autres partenaires de développement. Le tableau 3 donne des estimations de l'impact basées sur deux scénarios de financement possibles pour chaque programme, qui vont de 250 millions d'USD à 500 millions d'USD pour l'ASAP+ et de 100 millions d'USD à 200 millions d'USD pour le PSPF. Les ratios de cofinancement ont été établis en fonction des taux initialement attendus. Sur la base, dans ce cas également, des évaluations de l'impact de FIDA10, on s'attend à ce que ces deux programmes accroissent de 5 à 10 millions le nombre total de personnes dont le revenu augmente. Sachant que l'ASAP+ est ciblé sur le financement de l'action climatique, il devrait, à l'évidence, avoir plus d'impact sur la résilience; et comme le PSPF vise l'emploi, il devrait principalement promouvoir une augmentation des niveaux de revenus.

³⁵ Dans ce tableau, le montant du programme de travail est calculé avec un ratio de cofinancement de 1:4 appliqué au programme de prêts et dons - abstraction faite des dons ordinaires, qui n'ont pas d'effet de levier sur le niveau de cofinancement. Ce programme de travail n'inclut pas les ressources allouées au titre de l'ASAP+ et du PSPF, dont les impacts estimés sont présentés séparément, au tableau 3.

Tableau 3
Impact de l'ASAP+ et du PSPF

	ASAP+		PSPF	
	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 1	Scénario 2
Ressources initiales	250	500	100	200
Ratio de cofinancement	0:3	0:3	2:0	2:0
Total des ressources	325	650	300	600
But: augmentation des revenus	2,9	5,8	2,7	5,3

Note: les ressources initiales et totales sont exprimées en millions d'USD, et le but (augmentation des revenus) du FIDA est exprimé en millions de personnes.

171. **Comme indiqué, la répartition des impacts entre les pays dépend de l'allocation des ressources entre les catégories de revenus dans lesquelles ces pays sont classés.** Bien que les ressources soient généralement allouées par l'intermédiaire du SAFP, les contraintes financières résultant des accords relatifs aux financements conclus dans le cadre du CSD ont également des répercussions sur leur allocation. Le tableau 4 présente les estimations de la répartition des impacts mesurés par le nombre de personnes dont le revenu augmente par catégorie de revenus sur la base des scénarios décrits à l'annexe II. Le passage du scénario A au scénario E, entre lesquels le nombre de personnes dont le revenu augmente passe de 51 millions à 75 millions, se traduit par des progrès essentiellement dans les PFR. De fait, près des deux tiers des effets supplémentaires sont enregistrés dans les PFR, contre un tiers dans les PRITI.

Tableau 4
Scénarios et répartition des impacts de FIDA12 sur le nombre de personnes dont le revenu augmente

	IFAD12				
	Scénario A hypothèse très basse	Scénario B hypothèse basse	Scénario C hypothèse moyennement basse	Scénario D hypothèse moyennement haute	Scénario E hypothèse haute
PFR – CSD	2	5	7	9	11
PFR – autres	14	15	16	18	20
PFR – total	16	20	23	28	31
PRITI	25	26	27	31	34
PFR + PRITI	41	46	50	58	66
PRITS	10	11	10	10	9
Total	51	57	60	68	75

Note: millions de personnes dont les revenus augmentent.

IV. Conclusions et résultats escomptés

172. **FIDA12 sera une période décisive pour la réalisation des ODD 1 et 2.**
Alors que le compte à rebours du Programme 2030 est engagé, les difficultés continuent de s'amplifier. Pour y remédier, la communauté internationale doit également adapter ses ambitions. Avec le modèle opérationnel de FIDA12, le Fonds entend relever ses objectifs pour cette période sur de multiples fronts afin de répondre aux besoins des personnes qui courent le plus de risques d'être laissées pour compte.
173. Les contributions des États membres à la reconstitution des ressources du Fonds continuent de revêtir une importance cruciale car ce sont elles qui permettent au FIDA de produire des résultats à la hauteur de ses ambitions et, ce qui est plus important, de continuer d'apporter un soutien adéquat aux PFR et aux PRITI les plus endettés, du moins sur la base du niveau de ressources actuel. Si le montant des ressources reconstituées s'accroît, le FIDA sera en mesure de faire bénéficier d'un volume plus important de ressources de base ceux qui en ont le plus besoin, et d'avoir un impact plus marqué sur les pays les plus pauvres. Toutefois, pour que le Fonds puisse continuer d'accorder le même niveau de soutien à ses pays bénéficiaires du point de vue de l'allocation des ressources et du volume de fonds du CSD que durant FIDA11 – et ce d'une manière financièrement viable – il faudra que ses États membres accroissent fortement leur contribution durant FIDA12.
174. Le modèle opérationnel proposé pour FIDA12 s'appuie sur le modèle existant et l'expérience acquise par le Fonds ces 40 dernières années. Il lui permettra de transformer la vie des femmes et des hommes ruraux pauvres et d'accroître la résilience de leurs moyens d'existence face aux crises telles que la pandémie de COVID-19. En tirant parti d'outils et de mécanismes, existants ou nouveaux, et en nouant ou resserrant des partenariats, le FIDA prévoit d'obtenir d'ici à la fin du cycle de reconstitution de FIDA12 les résultats d'ensemble ci-après.
- i) **Un impact amplifié...**
- Amélioration de l'accès aux marchés, de la capacité de production, de la résilience et de la nutrition des femmes et des hommes ruraux pauvres.
 - Augmentation des investissements dans le développement rural pour élargir la portée des activités.
- ii) **... et plus profond**
- Agriculture paysanne climatiquement rationnelle (adaptation et atténuation).
 - Gestion durable des ressources naturelles (y compris la biodiversité).
 - Cadres d'action plus solides au niveau national et mondial en faveur du développement agricole et rural.
 - Impact inclusif pour les femmes, les hommes, les peuples autochtones, les jeunes et les personnes handicapées.

175. Le FIDA mesurera ses résultats à l'aune de ces grandes thématiques. Les progrès accomplis seront suivis, grâce à l'appui reçu des États membres, au moyen des indicateurs de performance et des paramètres qui seront inclus dans le CGR de FIDA12 convenu. Les résultats attendus à l'appui de ce qui précède concernent les domaines suivants:

i) **Obtention d'un impact:**

- Programmes de pays porteurs de transformation: approches inclusives visant à ne laisser personne de côté, partenariats resserrés, gamme de produits et d'outils adaptés aux besoins des pays, et investissements considérables dans l'innovation et la gestion du risque.
- Changements institutionnels porteurs de transformation: personnel dynamique et qualifiée, et organisation efficace, plus proche des clients.
- Cadre financier porteur de transformation: solide architecture de financement du développement, à la fois durable et adaptée aux besoins des clients.

Indicateurs du Cadre de gestion des résultats

Niveau I – objectifs et contexte

		<i>Source</i>
1.1	Objectif de développement durable 1: pas de pauvreté	
1.1.1	Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté de 1,90 USD par jour (ODD 1.1.1)	Division de statistique des Nations Unies (UNSD)
1.2	Objectif de développement durable 2: faim zéro	
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire (ODD 2.1.2)	UNSD
1.2.2	Prévalence des retards de croissance parmi les enfants de moins de 5 ans (ODD 2.2.1)	UNSD
1.2.3	Prévalence de la malnutrition (ODD 2.2.2)	UNSD
	Productivité des petits producteurs alimentaires (ODD 2.3.1)	UNSD
1.2.4	Revenu moyen des petits producteurs alimentaires (ODD 2.3.2)	UNSD
1.2.5	Total des apports publics alloués au secteur agricole (en milliards d'USD) (indicateur) (ODD 2.A.2)	UNSD
1.2.6	Dépenses publiques au titre de l'agriculture (indice) (ODD 2.A.1)	UNSD

Niveau II – Impact sur le développement et résultats

2. 1 Impact				
Objectifs stratégiques	Cibles des ODD	Code du CGR pour FIDA12	Indicateur	Source
	2.3 et 1.2	2.1.1	Nombre de personnes dont le revenu a augmenté (en millions) (ODD 2.3 et 1.2)	Évaluation de l'impact du FIDA
Objectif stratégique 1	2.3.2	2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est accrue (en millions) (ODD 2.3.2)	Évaluation de l'impact
Objectif stratégique 2	2.3	2.1.3	Nombre de personnes dont l'accès au marché s'est amélioré (en millions) (ODD 2.3)	Évaluation de l'impact
Objectif stratégique 3	1.5	2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience a augmenté (en millions) (ODD 1.5)	Évaluation de l'impact
Objectif stratégique 1	2.1	2.1.5	Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (en millions) (ODD 2.1)	Évaluation de l'impact
2.2. Portée des interventions, effets et résultats				
Domaines d'intervention	Cibles des ODD	Code CGR12	Indicateur	Source
Portée des interventions	1.4	2.2.1 (ratio femmes/hommes)	Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par le projet	Indicateurs de base
Accès aux technologies agricoles et aux services de production	1.4, 2.3 et 2.4	2.2.2	Nombre d'hectares de terres agricoles où ont été construites/remises en état des infrastructures en rapport avec l'eau	Indicateurs de base
		2.2.3	Nombre de personnes ayant reçu une formation portant sur les pratiques et/ou les technologies de production	Indicateurs de base
Services financiers inclusifs	1.4, 2.3 et 8.3	2.2.4	Nombre d'habitants des zones rurales ayant accès à des services financiers (épargne, crédit, assurance, envois de fonds, etc.)	Indicateurs de base
Possibilités diversifiées d'entrepreneuriat et d'emplois ruraux	8.2, 8.3 et 10.2	2.2.5	Nombre d'entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises	Indicateurs de base
		2.2.6	Nombre de personnes ayant reçu une formation portant sur des activités génératrices de revenus ou la gestion d'entreprise	Indicateurs de base
		2.2.7	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui sont membres d'une organisation de producteurs	Indicateurs de base
		2.2.8	Indicateur mesurant l'emploi/le taux d'activité (indicateur temporaire)	Indicateurs de base
Infrastructures rurales	2.3	2.2.9	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées	Indicateurs de base
	2.4	2.2.10	Nombre d'hectares de terres agricoles où ont été construites/remises en état des infrastructures en rapport avec l'eau	Indicateurs de base
Viabilité environnementale et changements climatiques	2.4, 5.4, 7.2, 13, 13.1-13.3 et 15.1-15.3	2.2.11	Nombre d'hectares maintenant gérés de manière résiliente face aux changements climatiques	Indicateurs de base
		2.2.12	Nombre de groupes bénéficiant d'un appui leur permettant de gérer de manière soutenable les ressources naturelles et les risques liés au climat	Indicateurs de base
		2.2.13	Nombre de personnes/ménages déclarant avoir adopté des technologies et des pratiques écologiquement viables et résilientes face aux changements climatiques	Indicateurs de base
		2.2.14	Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO ₂) évitées et/ou fixées	Indicateurs de base
Nutrition	2.2	2.2.15	Nombre de personnes/ménages bénéficiant d'un appui ciblé visant à améliorer leur nutrition (en millions)	Indicateurs de base
		2.2.16	Nombre de femmes déclarant avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale	Indicateurs de base
		2.2.17	Régime de propriété foncière (indicateur temporaire)	Indicateurs de base

2. 3 Notation des résultats obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement du projet		
2.3.1	Résultat d'ensemble du projet (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet
2.3.2	Résultat d'ensemble du projet (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes d'IOE
2.3.3	Efficience (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet
2.3.4	Égalité des sexes (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet
2.3.5	Égalité des sexes (note égale ou supérieure à 5) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet
2.3.6	Durabilité des avantages (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet
2.3.7	Reproduction à plus grande échelle (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet
2.3.8	Environnement et gestion des ressources naturelles (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet
2.3.9	Adaptation aux changements climatiques (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes du rapport d'achèvement de projet

Niveau III – Obtention d'un impact

		Source
Programmes de pays porteurs de transformation		
3.1	Performance des programmes de pays	
3.1.1	Pertinence des stratégies de pays du FIDA (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP
3.1.2	Efficacité des stratégies de pays du FIDA (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP
3.1.3	Renforcement des partenariats (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP
3.1.4	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP
3.1.5	Gestion des savoirs (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Enquêtes auprès des clients et examens à l'achèvement des COSOP
3.1.6	CSST (en pourcentage de COSOP adoptant une approche globale au stade de la conception)	COSOP
3.1.7	Pourcentage d'opérations comportant des activités ou des composantes favorisant la transparence dans les pays emprunteurs	Bases de données institutionnelles
3.2	Conception pour l'obtention d'un impact	
3.2.1	Note globale de la qualité de la conception du projet (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage) ^d	Notes d'assurance qualité
3.2.2	Note globale de la qualité de la conception du projet (situations de fragilité uniquement) (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage) ^d	Notes d'assurance qualité
3.2.3	Projets conçus dans le but de transformer les rapports entre les sexes	Validation institutionnelle
3.2.4	Programme de prêts et dons axé sur le climat (financement de l'action climatique)	Validation institutionnelle basée sur les <i>Méthodes des banques multilatérales de développement pour le suivi du financement de l'action climatique</i>
3.2.5	Pertinence des approches de ciblage suivies dans les projets d'investissement du FIDA (en pourcentage)	Notes d'assurance qualité
3.2.6	Temps écoulé entre l'établissement de la note conceptuelle et l'approbation du projet (en mois)	Bases de données institutionnelles
3.2.7	Pourcentage d'opérations comportant des activités ou des composantes favorisant la transparence dans les pays emprunteurs	Bases de données institutionnelles
3.3	Gestion proactive du portefeuille	
3.3.1	Temps écoulé entre l'approbation du projet et le premier décaissement (en mois)	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)
3.3.2	Taux de décaissement (en pourcentage)	Oracle FLEXCUBE
3.3.3	Taux de décaissement – situations de fragilité uniquement (en pourcentage)	Oracle FLEXCUBE
3.3.4	Progrès généraux accomplis dans le cadre de la mise en œuvre (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes de supervision
3.3.5	Probabilité d'atteindre les résultats en matière de développement (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes de supervision

3.3.6	Indice de proactivité	Bases de données institutionnelles
3.3.7	Performance du FIDA (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Rapports d'achèvement de projet
Cadre financier porteur de transformation		
3.4	Ressources	
3.4.1	Taux de cofinancement (ressources extérieures)	GRIPS
3.4.2	Taux de cofinancement (ressources intérieures)	GRIPS
3.4.3	Taille moyenne des projets d'investissement du FIDA (financements du FIDA) (en millions d'USD)	GRIPS
3.5	Efficience institutionnelle	
3.5.1	Ratio dépenses administratives/programme de travail du FIDA	Bases de données institutionnelles
3.5.2	Ratio dépenses administratives effectives (y compris les dépenses financées par les commissions de gestion)/décaissements annuels	Bases de données institutionnelles
3.5.3	Ratio budget administratif/portefeuille de prêts et dons en cours	Bases de données institutionnelles
3.6	Décentralisation	
3.6.1	Proportion de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays/bureaux régionaux (en pourcentage)	Bases de données institutionnelles
3.6.2	Efficacité de la décentralisation (indicateur temporaire)	Bases de données institutionnelles
3.7	Gestion des ressources humaines	
3.7.1	Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 et supérieur	Bases de données institutionnelles
3.7.2	Pourcentage de femmes dans la classe D1 ou une classe supérieure	Bases de données institutionnelles
3.7.3	Pourcentage de femmes dans la classe NOC	Bases de données institutionnelles
3.7.4	Pourcentage de administrateurs venant de pays des Listes B et C	Bases de données institutionnelles
3.7.5	Temps nécessaire pour remplir un poste de cadre (jours)	Bases de données institutionnelles
3.7.6	Prêts extrêmement concessionnels/particulièrement concessionnels (indicateur temporaire)	Bases de données institutionnelles
3.8	Transparence	
3.8.1	Pourcentage de rapports d'achèvement de projet soumis dans les six mois suivant l'achèvement du projet, et pourcentage de rapports rendus publics	Département de la gestion des programmes
3.8.2	Degré de conformité des publications du FIDA aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (en pourcentage)	Initiative internationale pour la transparence de l'aide

*Les indicateurs temporaires seront définis dans la version finale du CGR.

Montant total des allocations au titre du programme de prêts et dons, ventilées par type de ressources et catégorie de revenus³⁶

1. Les tableaux ci-après précisent les scénarios présentés dans le tableau 4 du corps du texte en ventilant les allocations par type de ressources (ressources de base ou empruntées) et par catégorie de revenus.
2. Les ressources de base (100%) sont intégralement destinées aux PFR et aux PRITI³⁷. Les ressources empruntées sont allouées pour moitié (50%) à certains PFR et PRITI déterminés, et pour moitié (50%) à la totalité des PRITS.
3. Dans les hypothèses retenues, les ressources de base sont allouées selon la formule actuelle du SAFFP, tandis que les ressources empruntées sont allouées en fonction de la demande potentielle. Par conséquent, les ventilations ci-dessous sont des estimations provisoires et ne doivent pas être considérées comme définitives.

Scénario A hypothèse très basse	Ressources de base	Ressources empruntées	Montant total	Proportion (en %)
PFR (dons au titre du CSD)	108	-	108	4
PFR (autres)	578	192	770	28
Total PFR	686	192	878	33
PRITI*	914	383	1 297	47
Total PFR + PRITI	1 600	575	2 175	79
PRITS	-	575	575	20
Niveau maximum du programme de prêts et dons*	1 600	1 150	2 750	100

Scénario B hypothèse basse	Ressources de base	Ressources empruntées	Montant total	Proportion (en %)
PFR (dons au titre du CSD)	279	-	279	9
PFR (autres)	636	183	819	27
Total PFR	914	183	1 098	36
PRITI	1 036	367	1 402	46
Total PFR + PRITI	1 950	550	2 500	82
PRITS	-	550	550	18
Niveau maximum du programme de prêts et dons*	1 950	1 100	3 050	100

³⁶ Sont exclus les dons ordinaires qui relèvent du programme de prêts et dons mais qui ne sont attribuables à aucune catégorie de revenus en particulier.

³⁷ Dans cette ventilation, les PRITI comprennent également les petits États admissibles aux ressources de base.

Scénario C hypothèse moyennement basse	Ressources de base	Ressources empruntées	Montant total	Proportion (en %)
PFR (dons au titre du CSD)	376	-	376	12
PFR (autres)	689	175	864	27
Total PFR	1 066	175	1 241	38
PRITI	1 134	350	1 484	46
Total PFR + PRITI	2 200	525	2 725	84
PRITS	-	525	525	16
Niveau maximum du programme de prêts et dons*	2 200	1 050	3 250	100

Scénario D hypothèse moyennement haute	Ressources de base	Ressources empruntées	Montant total	Proportion (en %)
PFR (dons au titre du CSD)	508	-	508	14
PFR (autres)	806	167	973	27
Total PFR	1 314	167	1 481	40
PRITI	1 336	333	1 669	46
Total PFR + PRITI	2 650	500	3 150	86
PRITS	-	500	500	14
Niveau maximum du programme de prêts et dons*	2 650	1 000	3 650	100

Scénario E hypothèse haute	Ressources de base	Ressources empruntées	Montant total	Proportion (en %)
PFR (dons au titre du CSD)	587	-	587	14
PFR (autres)	938	163	1 100	27
Total PFR	1 525	163	1 688	42
PRITI	1 550	325	1 875	46
Total PFR + PRITI	3 075	488	3 563	88
PRITS	-	488	488	12
Niveau maximum du programme de prêts et dons*	3 075	975	4 050	100

Hypothèses du modèle financier

1. Les hypothèses financières sont basées sur des projections prudentes des flux de trésorerie afin d'assurer la viabilité financière à long terme de chaque scénario. Il convient de noter que les hypothèses sont révisées régulièrement afin de tenir compte de toute évolution des principales variables susceptibles d'influer sur la capacité de financement du FIDA, comme l'encaissement effectif des contributions, la disponibilité de ressources et les tendances des décaissements.
2. Les principales hypothèses des scénarios financiers sont présentées ci-après. D'autres considérations de nature qualitative ont été prises en compte: i) dans chaque scénario, le niveau des prêts concessionnels de partenaires et des nouveaux emprunts souverains jugé nécessaire pour assurer la viabilité financière est le niveau que le FIDA s'attend à recevoir pendant la durée de FIDA12 mais qui n'a pas encore été garanti; ii) l'horizon temporel à long terme aux fins de l'évaluation de la viabilité financière des scénarios est conforme aux politiques actuelles; le programme de prêts et dons de FIDA12 est considéré comme financièrement viable, car les exigences minimales de liquidités et les autres ratios, notamment le niveau cible de 40% prévu pour le ratio dette/fonds propres d'ici FIDA14, sont respectés; iii) le niveau de la dette pour FIDA12 est essentiellement lié à la nécessité de couvrir les engagements de paiement découlant des financements approuvés dans le cadre des programmes de prêts et dons de FIDA10 et FIDA11.
3. D'autres changements dans la Politique de liquidité pourraient également influencer sur les résultats des scénarios. Tous les scénarios exposés ici sont jugés viables dans le cadre de l'actuelle Politique de liquidité, mais de nouvelles définitions du niveau minimum et du niveau cible de liquidités doivent être présentées au Conseil d'administration pour examen et approbation d'ici à la fin de 2020. La Division des services de trésorerie mènera en parallèle des tests de viabilité financière au fur et à mesure de l'élaboration de la nouvelle Politique de liquidité, étant donné l'incidence que cette politique peut avoir sur les résultats des scénarios.

	FIDA12				
	Scénario A Hypothèse très basse	Scénario B Hypothèse basse	Scénario C Hypothèse moyennement basse	Scénario D Hypothèse moyennement haute	Scénario E Hypothèse haute
Cible de reconstitution des ressources (nouvelles contributions en espèces + élément de don des prêts concessionnels de partenaires) (en millions d'USD)	950	1 150	1 350	1 550	1 750
Niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources (nouvelles contributions en espèces, hors élément de don des prêts concessionnels de partenaires) (en millions d'USD)	900	1 100	1 300	1 500	1 700
Estimation de l'élément de don des prêts concessionnels de partenaires (en millions d'USD)	50	50	50	50	50
Horizon temporel	Les scénarios sont présentés pour FIDA12 uniquement. Les hypothèses des scénarios s'appliquent à un horizon de trois cycles de reconstitution des ressources, c'est-à-dire jusqu'à FIDA14 (2030).				
Compensation des dons approuvés au titre du CSD (FIDA7 à FIDA11)	Prélevée sur le niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources				
Taux de croissance brut du niveau de reconstitution des ressources	1% par an				
Liquidité	Les liquidités doivent être en permanence conformes au niveau minimum prudentiel et au niveau cible de liquidités en vue de la mise en œuvre proposée de la nouvelle Politique de liquidité durant FIDA12.				
Niveau maximum soutenable des nouveaux dons au titre du CSD (en millions d'USD)	145	340	450	600	690
Dons ordinaires (en millions d'USD)	50	50	150	150	150
Prêts concessionnels de partenaires (en millions d'USD)	225 millions d'USD divisés en trois tranches de 75 millions d'USD par an Élément de don estimé au moyen des taux d'actualisation selon les taux du marché au 29 février 2020				
Emprunts souverains (en millions d'USD)	1 150	1 100	1 050	1 000	975
Levier financier	On estime que les conditions financières des emprunts souverains correspondent à celles des prêts souverains existants du FIDA. Cible de 40% pour le ratio dette/fonds propres à atteindre pour FIDA14				

Allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les ressources empruntées sont allouées sous la forme de prêts à des conditions ordinaires. - Les ressources empruntées sont allouées en dehors du cadre du SAFF. - Les PRITI qui empruntent à des conditions ordinaires ont accès aux allocations au titre du SAFF et aux ressources empruntées.
Autres considérations relatives à l'allocation des ressources par pays	<ul style="list-style-type: none"> - Les annonces de contributions et les autres ressources de base doivent être prises en compte dans leur intégralité. - La liste des pays bénéficiant d'un financement du FIDA est la même que durant FIDA11. - Évaluation la plus récente de la soutenabilité de la dette (novembre 2019) – examen des modalités de réforme du CSD pour les pays surendettés ou à haut risque de surendettement et les pays exposés à un risque de surendettement modéré. Les variables, exposants et coefficients de la formule du SAFF demeurent inchangés. - Les valeurs des variables de la formule du SAFF sont celles de la première année de FIDA11. - On conserve la méthode du SAFF, avec les mêmes règles concernant les niveaux minimum et maximum des allocations par pays, tout en veillant au niveau maximum soutenable du nouveau CSD et à la viabilité financière du FIDA; en conséquence, les allocations ont été établies selon une approche groupée, pour les dons au titre du CSD uniquement, afin d'obtenir les ratios de catégories de revenus requis sans appliquer la formule du volume modifié.

Aperçu des allocations simulées et attendues, ventilées par conditions de prêt pour FIDA12

1. Les tableaux ci-après, qui présentent une ventilation des conditions de prêt de FIDA12, ont été établis à partir de l'agrégation des allocations par pays (avec application de la formule du SAFP³⁸ aux emprunteurs admissibles à bénéficier des ressources de base), de la classification des revenus établie par la Banque mondiale en date de juin 2020 et des projections des conditions de financement du FIDA. L'analyse est effectuée sur la base des 80 pays ayant bénéficié d'un financement durant FIDA11.
2. Ces hypothèses et les conditions de prêt figurant dans le présent document, qui sont essentielles à l'élaboration des scénarios, sont données à titre indicatif et ne constituent pas un engagement ferme au titre de FIDA12. Ces données seront mises à jour pour le calcul des allocations officielles des ressources de base de FIDA12.
3. Il s'ensuit que, si l'on applique la formule du SAFP pour allouer les ressources de base du FIDA et que l'on utilise les projections des conditions de prêt du FIDA, il pourrait ne pas être possible, dans les scénarios de reconstitution des ressources les plus bas — A et B — de garantir que les deux tiers des financements du FIDA pourront être accordés sous forme de dons ou à des conditions particulièrement concessionnelles³⁹ comme indiqué dans les Principes et critères applicables au financement du FIDA adoptés par le Conseil des gouverneurs. Cette possibilité existe toutefois dans les scénarios plus favorables C, D et E.

³⁸ Voir le document EB 2017/121/R.3.

³⁹ Y compris les dons au titre du CSD, les dons ordinaires, les prêts extrêmement concessionnels et les prêts particulièrement concessionnels.

Scénario 1 Conditions de prêt	0,95 milliard d'USD Hypothèse très basse		Scénario 2 Conditions de prêt	1,15 milliard d'USD Hypothèse basse		Scénario 3 Conditions de prêt	1,35 milliard d'USD Hypothèse moyennement basse	
	Montant (millions d'USD)	%		Montant (millions d'USD)	%		Montant (millions d'USD)	%
CSD	145	5	CSD	340	11	CSD	450	13
Prêts extrêmement concessionnels	248	9	Prêts extrêmement concessionnels	273	9	Prêts extrêmement concessionnels	296	9
Prêts particulièrement concessionnels (ordinaires)	466	17	Prêts particulièrement concessionnels (ordinaires)	512	17	Prêts particulièrement concessionnels (ordinaires)	556	17
Prêts mixtes	438	16	Prêts mixtes	482	16	Prêts mixtes	522	15
Prêts ordinaires du SAFP	304	11	Prêts ordinaires du SAFP	343	11	Prêts ordinaires du SAFP	377	11
Total SAFP	1 600		Total SAFP	1 950		Total SAFP	2 200	
Conditions ordinaires (ressources empruntées)	1 150	41	Conditions ordinaires (ressources empruntées)	1 100	35	Conditions ordinaires (ressources empruntées)	1 050	31
Dons	50	2	Dons	50	2	Dons	150	4
Niveau maximum du programme de prêts et dons*	2 800	100	Niveau maximum du programme de prêts et dons*	3 100	100	Niveau maximum du programme de prêts et dons*	3 400	100

Scénario 4 Conditions de prêt	1,55 milliard d'USD Hypothèse moyennement haute		Scénario 5 Conditions de prêt	1,75 milliard d'USD Hypothèse haute	
	Montant (millions d'USD)	%		Montant (millions d'USD)	%
CSD	600	16	CSD	690	16
Prêts extrêmement concessionnels	346	9	Prêts extrêmement concessionnels	402	10
Prêts particulièrement concessionnels (ordinaires)	650	17	Prêts particulièrement concessionnels (ordinaires)	755	18
Prêts mixtes	611	16	Prêts mixtes	711	17
Prêts ordinaires du SAFP	444	12	Prêts ordinaires du SAFP	517	12
Total SAFP	2 650		Total SAFP	3 075	
Conditions ordinaires (ressources empruntées)	1 000	26	Conditions ordinaires (ressources empruntées)	975	23
Dons	150	4	Dons	150	4
Niveau maximum du programme de prêts et dons*	3 800	100	Niveau maximum du programme de prêts et dons*	4 200	100

Analyse de sensibilité pour les scénarios D et E

1. Certains États membres ont demandé à obtenir des informations sur les répercussions que pourrait avoir sur la capacité d'engagement du Fonds (c'est-à-dire le nouveau programme de prêts et dons de FIDA12) l'impossibilité pour le FIDA d'obtenir le volume d'emprunts supposé dans les scénarios de financement présentés pour FIDA12.
2. Deux analyses de sensibilité portant sur les scénarios D et E ont donc été réalisées⁴⁰. Ces analyses visent en particulier à répondre aux questions suivantes:
 - i) À supposer que toutes les autres variables demeurent constantes, quel serait l'impact sur le niveau du programme de prêts et dons de FIDA12 d'une situation dans laquelle le FIDA ne pourrait obtenir que 50% du volume d'emprunts non concessionnels envisagé⁴¹?
 - ii) À supposer que toutes les autres variables demeurent constantes, de combien faudrait-il augmenter le montant des ressources de base pour maintenir le niveau du programme de prêts et dons de FIDA12 au niveau prévu dans les scénarios correspondants si le FIDA ne pouvait obtenir que 50% du volume d'emprunts non concessionnels envisagé?

Figure 1
Impact sur le niveau du programme de prêts et dons de FIDA12
(en millions d'USD)

	Scénario D		Scénario E	
	Référence	Analyse de sensibilité	Référence	Analyse de sensibilité
Cible de reconstitution	1 550		1 750	
Montant total des nouveaux emprunts souverains	1 000	500	975	488
Niveau total du programme de prêts et dons	3 800	2 500	4 200	2 800

3. Comme le montre le tableau ci-dessus, si le FIDA n'obtenait que 50% des emprunts non concessionnels envisagés (soit 500 millions d'USD dans le scénario D et 488 millions d'USD dans le scénario E)⁴², et si le montant des ressources reconstituées demeurerait inchangé, le programme de prêts et dons tomberait de 3,6 - 3,8 milliards d'USD à 2,4 - 2,5 milliards d'USD dans le scénario D et de 4,0 - 4,2 milliards d'USD à 2,7 - 2,8 milliards d'USD dans le scénario E.

⁴⁰ Les analyses de sensibilité ont été réalisées à partir des valeurs supérieures des fourchettes établies pour le programme de prêts et dons de FIDA12 dans les deux scénarios. Elles ont été effectuées de manière à maintenir le volume total des dons aux niveaux qu'il a dans les scénarios de référence correspondants, c'est-à-dire un volume de dons au titre du CSD de 600 millions d'USD et un volume de dons ordinaires de 150 millions d'USD pour le scénario D, et un volume de dons au titre du CSD de 690 millions d'USD et un volume de dons ordinaires de 150 millions d'USD pour le scénario E. Le volume des emprunts et le niveau du programme de prêts et dons demeurent constants durant FIDA13 et FIDA14.

⁴¹ Le volume des emprunts non concessionnels est le volume des emprunts non compris les prêts concessionnels de partenaires (225 millions d'USD), qui est également constant dans les analyses de sensibilité. Les cibles de reconstitution indiquées dans l'analyse comprennent par conséquent aussi le même élément de don des prêts concessionnels de partenaires, soit 50 millions d'USD.

⁴² Cela correspondrait à un montant total d'emprunts de 625 millions d'USD et de 725 millions d'USD, respectivement, compte tenu d'un volume de prêts concessionnels de partenaires de 225 millions d'USD.

Figure 2

Augmentation nécessaire des contributions aux ressources de base

(en millions d'USD)

	Scénario D <i>Hypothèse moyennement haute</i>		Scénario E <i>Hypothèse haute</i>	
	Référence	Analyse de sensibilité	Référence	Analyse de sensibilité
Cible de reconstitution	1 550	2 150	1 750	2 350
Montant total des nouveaux emprunts souverains	1 000	500	975	488
Niveau total du programme de prêts et dons	3 800		4 200	

4. Comme le montre le tableau ci-dessus, pour maintenir le programme de prêts et dons au même niveau dans les scénarios D et E, il faudrait que les contributions à la reconstitution des ressources de base passent de 1,55 milliard d'USD à 2,15 milliards d'USD dans le scénario D et de 1,75 milliard d'USD à 2,35 milliards d'USD dans le scénario E.
5. En conclusion, si le FIDA ne pouvait obtenir que 50% du volume des emprunts non concessionnels indiqué comme valeur de référence dans le tableau 4 du corps du texte, il faudrait, selon les estimations, que les bailleurs accroissent leurs contributions de 600 millions d'USD pour assurer/garantir un programme de prêts et dons de même niveau que dans les scénarios de référence de FIDA12.
6. Si les bailleurs n'étaient pas en mesure d'accroître leurs contributions d'autant, il faudrait s'attendre à ce que le programme de prêts et dons du FIDA diminue de 1,3 - 1,4 milliard d'USD par rapport aux scénarios de référence de FIDA12 et, par conséquent, qu'il tombe à un niveau bien inférieur à ceux de FIDA9, FIDA10 et FIDA11.
7. Il convient de noter que les ressources nouvellement reconstituées sont un apport d'argent frais pour le FIDA, tandis que les ressources empruntées sont un complément aux montants reconstitués. Ces analyses de sensibilité font toutefois ressortir l'importance du rôle de complément joué par les emprunts durant FIDA12. L'appui accordé au FIDA – également sous forme de prêts – par ses États membres et leurs organismes de développement contribuera donc dans une large mesure à porter le montant du programme de prêts et dons au niveau requis pour contribuer de manière appréciable à la réalisation des ODD.

Note méthodologique:

8. L'analyse a été réalisée sur la base d'une répartition des conditions de prêt identique à celle retenue dans les scénarios de base D et E (voir l'annexe III pour ladite répartition) dans le but d'assurer la comparabilité de ses résultats et de ceux des scénarios de base présentés dans le tableau 4 du corps du document. En pratique, si l'une quelconque de ces deux analyses de sensibilité se matérialisait, l'application de la formule du SAFR et les hypothèses relatives à l'allocation des ressources pourraient produire une répartition différente par condition de prêt et, par conséquent, avoir une incidence sur les résultats.
9. Ces analyses de sensibilité prennent en compte des évolutions telles que les décaissements effectués dans le cadre des programmes de prêts et dons approuvés durant les cycles de reconstitution antérieurs, ainsi que les différents effets associés à l'utilisation des fonds propres par opposition aux ressources empruntées. Il n'est pas possible, dans tous les scénarios, de maintenir les niveaux de liquidité attendus dans les scénarios de base en raison des décalages dans le temps qui existent naturellement entre les rentrées immédiates de ressources

empruntées auxquelles il faut renoncer et les décaissements effectués par comparaison aux montants approuvés pour le programme de prêts et dons. Le programme de prêts et dons de FIDA12 sera décaissé durant FIDA12, FIDA13, FIDA14, et au tout début de FIDA15. Le modèle financier pose en hypothèse que le volume des emprunts sera maintenu à ce faible niveau au cours des prochaines reconstitutions, ce qui réduira la capacité d'engagement à l'avenir et exigera un ajustement en conséquence du volume du programme de prêts et dons de FIDA12 et des programmes de prêts et dons ultérieurs.