
Le FIDA à mi-parcours de sa Douzième reconstitution des ressources

Cote du document: IFAD13/1/R.2/Rev.1

Point de l'ordre du jour: 3 a)

Date: 26 janvier 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: [IFAD12/2\(R\)/R.2; GC 44/L.6/Rev.1](#)

Questions techniques:

Ronald Hartman

Directeur

Division de l'engagement, des partenariats et de la
mobilisation des ressources à l'échelle mondiale
courriel: r.hartman@ifad.org**Nigel Brett**

Directeur

Division des politiques et des résultats
opérationnels
courriel: n.brett@ifad.org

Table des matières

Résumé	iii
I. Vue d'ensemble	1
A. Introduction: structure et objet de l'examen à mi-parcours	1
B. Contexte mondial: exécuter FIDA12 sur fond de problématiques mondiales	1
C. Contexte stratégique pour FIDA12: doubler et approfondir l'impact d'ici à 2030	3
II. Programmes de pays porteurs de transformation: élargissement et approfondissement de l'impact – ne laisser personne de côté	6
A. Affecter en priorité les ressources de base du FIDA aux pays les plus pauvres	7
B. Inclusion – ne laisser personne de côté	9
Ciblage	9
Peuples autochtones	9
Personnes handicapées.	10
Petits États insulaires en développement	11
Genre	11
Jeunes et emploi	12
C. Intensifier les efforts en faveur du climat, de la biodiversité et de la nutrition	13
Financement de l'action climatique	13
Biodiversité	14
Nutrition	15
Dynamiser la transversalisation des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)	16
D. Combler la fracture numérique: Stratégie du FIDA relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement	16
E. Agir sur les facteurs de fragilité	17
F. Renforcer l'impact grâce à des partenariats stratégiques	21
G. Thématiques transversales de FIDA12 et au-delà: défis et opportunités	22
III. Mise en œuvre opérationnelle de programmes de pays porteurs de transformation	24
A. Recours à une approche programmatique	25
Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national	25

Efficacité des activités de développement pendant la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable: actualisation du Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement Améliorer le suivi-évaluation	27 29
B. Élargir la gamme d'outils à la disposition du FIDA pour appuyer les populations rurales pauvres	29
Approches programmatiques en plusieurs phases	30
Politique du FIDA sur les dons ordinaires	30
Favoriser l'innovation au FIDA	30
C. Améliorer la performance et l'efficience des projets	32
Amélioration de l'efficience	33
Passation de marchés: un élément clé pour améliorer l'efficience	34
Utilisation optimale des ressources	35
Pérennité	35
Reproduction à plus grande échelle	36
IV. Changement institutionnel porteur de transformation	38
A. Renforcer la décentralisation au sein du FIDA: bénéfices, défis et voie à suivre	39
B. Informations actualisées sur la mise en œuvre du plan de gestion des personnes, des processus et des technologies	41
C. Renforcer les mécanismes de garantie institutionnels et la gestion du risque	43
V. Cadre financier porteur de transformation	46
A. Tendances en matière de mobilisation des ressources	48
Cofinancement	50
Ressources supplémentaires pour l'Initiative du FIDA de riposte à la crise et le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres	55
B. Informations actualisées sur la mise en œuvre du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées	55
C. Coopération entre le FIDA et les banques multilatérales de développement en matière de gestion de la dette	56
VI. Perspectives: mettre en œuvre FIDA12 et se préparer pour FIDA13	57

Appendices

- I. Status of IFAD12 commitments
- II. IFAD12 Results Management Framework indicators
- III. IFAD12 commitments summary

Résumé

Contexte et vue d'ensemble

1. À l'issue de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12), celui-ci s'était engagé à intensifier ses efforts visant à éliminer l'extrême pauvreté et la faim, et à doubler et approfondir son impact d'ici à 2030. Le modèle opérationnel de FIDA12 est donc pensé pour assurer l'exécution d'un ensemble plus intégré de mesures financières, stratégiques et programmatiques favorables à la reprise, à la reconstruction et à la résilience, afin de promouvoir une transformation rurale durable. Le FIDA a adopté neuf engagements spécifiques et 41 mesures contrôlables qui définissent les domaines prioritaires du modèle opérationnel de FIDA12 et guident le Fonds sur la trajectoire du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). De plus, le FIDA a actualisé son Cadre de gestion des résultats, de sorte à mesurer et rendre compte de ses performances dans les domaines prioritaires de FIDA12.
2. **Au 31 décembre 2022, le FIDA avait déjà achevé 24 des 41 mesures contrôlables (59%).** Les 17 mesures contrôlables restantes (41%) sont en cours et, pour la plupart, en bonne voie; plusieurs ne pourront être confirmées comme achevées qu'à la fin de FIDA12. Les domaines suivants accusent un retard: le développement d'initiatives en matière d'agrobiodiversité, l'actualisation de la Politique du FIDA relative au ciblage, l'examen de l'intervention du FIDA dans les situations de fragilité, l'exécution du modèle opérationnel du FIDA pour l'innovation et l'actualisation du Cadre opérationnel de 2015 pour la transposition des résultats à plus grande échelle.
3. **Sur les 71 indicateurs de niveaux II et III du Cadre de gestion des résultats de FIDA12, 38 (54%) sont supérieurs ou égaux aux cibles.** Vingt-sept autres (38%) sont inférieurs aux cibles, et six (8%) n'ont pas encore été mesurés, ou sont suivis uniquement à des fins de contrôle (c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de cibles pour FIDA12). Ces résultats se fondent sur les valeurs préliminaires de 2022 de quelques indicateurs, et sur les valeurs de 2021 de tous les autres indicateurs mesurés. **L'examen à mi-parcours de FIDA12 présente les progrès accomplis et les difficultés rencontrées pour les trois piliers porteurs de transformation du modèle opérationnel: les programmes de pays, le changement institutionnel et le cadre financier.**

Programmes de pays porteurs de transformation: élargissement et approfondissement de l'impact – ne laisser personne de côté
4. Le FIDA, agissant par anticipation, a approuvé des politiques, des stratégies et des outils d'orientation opérationnels qui déterminent les fondements d'une attention accrue portée à la transformation inclusive et durable du monde rural, en particulier aux situations de fragilité. Le FIDA a ajusté son cadre et ses outils d'allocation des ressources, afin d'optimiser l'appui aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, aux pays à faible revenu et aux pays en situation de fragilité, tout en garantissant l'octroi de prêts aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. En outre, le Fonds a approuvé un ensemble de politiques et de stratégies visant à clarifier la notion d'inclusion dans la conception des nouveaux projets, et à garantir l'intégration des thématiques transversales. Il s'agit notamment de la Politique actualisée d'engagement aux côtés des peuples autochtones, de la Stratégie pour l'inclusion du handicap 2022-2027 et de la nouvelle Stratégie d'action du FIDA dans les petits États insulaires en développement (2022-2027). La Politique révisée relative au ciblage est attendue en mai 2023, car les modifications demandées par le Conseil d'administration en décembre 2022 doivent y être intégrées.
5. **De plus, le FIDA a systématiquement intégré le climat, la biodiversité et la nutrition dans ses programmes de pays.** La part du financement climatique du

programme de prêts et dons du FIDA représente 28% (pour une cible de 40%). Un financement climatique supplémentaire complète le programme de prêts et dons, et la perspective des changements climatiques est également intégrée dans les Programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et les notes de stratégie de pays. Guidées par la nouvelle Stratégie sur la biodiversité (2022-2025), les équipes de pays du FIDA veilleront à ce que le portefeuille de placements tienne compte des préoccupations en la matière. Par ailleurs, le FIDA élabore des initiatives spécifiques en agrobiodiversité pour améliorer la gestion et la restauration des écosystèmes aquatiques ou terrestres. Cependant, cette activité est retardée, en attendant l'achèvement d'une note d'orientation détaillée. Le FIDA renforce également l'appui technique aux projets aux stades de la conception et de l'exécution, de façon à ce que la nutrition soit plus nettement ciblée; il établit des partenariats avec des agences techniques spécialisées dans la nutrition. Toutefois, il convient de préciser que l'impact sur les thématiques transversales (en particulier la nutrition) prendra du temps à se concrétiser, car les projets conçus pour les intégrer ne sont pas encore en phase d'achèvement.

6. Les technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC au service du développement), les **Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) et la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST)** sont autant de stimulants supplémentaires pour les thématiques transversales. Les programmes de pays du FIDA intègrent les TIC au service du développement comme outil transversal, afin d'accroître la productivité et les revenus des exploitants agricoles, de renforcer la résilience aux changements climatiques et d'améliorer l'accès et la participation aux marchés. En outre, les PESEC actualisées encouragent les objectifs transversaux du FIDA. L'attention accrue à la CSST aide le FIDA à nouer des partenariats, à poursuivre sa participation à l'élaboration des politiques, et à générer des innovations et des connaissances relatives aux thématiques et aux priorités transversales. La nouvelle stratégie de CSST présente les possibilités à envisager, telles que la cartographie des partenariats, l'examen ou l'évaluation des projets financés par le Mécanisme de CSST et les propositions de mobilisation des ressources par projet.
7. **La réalisation des cibles transversales ambitieuses de FIDA12 dépend fortement du respect des délais de la réserve de projets, lui-même influencé par des facteurs externes et internes.** Même si le FIDA a surveillé sa réserve et les éventuels reports tout au long de l'année 2022, des retards se sont produits. Ils sont principalement dus à l'approbation tardive des allocations du Système d'allocation fondé sur la performance et des fonds du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE) en 2022. Les contraintes internes de liquidités du FIDA peuvent entraver l'exécution des projets, mais les mesures d'atténuation que les équipes de pays ont mises en place ont contribué à en réduire au maximum les effets.
8. **Les engagements en matière de transversalisation rendent manifestement les projets plus complexes; le Fonds a besoin de capacités supplémentaires pour donner effet aux thématiques transversales.** S'il est essentiel que les projets répondent aux priorités nationales, le FIDA intervient également sur de multiples thématiques transversales qui peuvent aboutir à des conceptions d'une extrême complexité. La Consultation sur FIDA13 devra assurer un équilibre entre les exigences supplémentaires nées des thématiques transversales, la nécessité de suivre de près les engagements en cours, et celle de réduire la complexité de la conception.
9. **Le FIDA prépare une version actualisée de sa stratégie de 2016 relative à la fragilité.** Ce travail, prévu en décembre 2022, a été remis à plus tard en attendant que les enseignements tirés du Programme spécial pour les pays comportant des situations de fragilité et les résultats d'un groupe de travail à cet effet puissent y être intégrés. La nouvelle stratégie fournira un cadre aux projets et

aux stratégies de pays du FIDA pour remédier aux causes profondes de la fragilité, à partir d'une analyse exhaustive du contexte et des facteurs locaux de conflits.

Mise en œuvre des programmes de pays porteurs de transformation

10. **Afin de renforcer l'accent mis sur les résultats et d'améliorer sa culture de l'apprentissage, le FIDA a actualisé son Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement.** La mise en œuvre des activités du cadre est en cours. Elles comprennent des actions axées sur trois objectifs principaux: accentuer davantage l'obtention de résultats dans les projets; instaurer une culture du résultat dans les programmes de pays; promouvoir l'utilisation, la transparence et l'harmonisation des données.
11. **Pour remédier aux points faibles identifiés dans FIDA11, le Fonds a élaboré des plans d'action consacrés à l'efficience et à la pérennisation, et a amélioré ses outils d'orientation et de suivi sur la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national.** De plus, le FIDA tire parti de son plan d'action sur le suivi-évaluation au niveau des projets pour améliorer les capacités des unités de gestion des projets et du personnel en la matière, de même que la qualité des données et les informations sur la performance des projets, de sorte à faciliter une prise de décision éclairée et une gestion adaptive. La nouvelle politique en matière de dons, approuvée en 2021, renforcera la valeur ajoutée au programme de prêts et dons et son effet multiplicateur.

12. **L'élaboration de certains documents a été différée pour respecter les processus connexes internes et externes au FIDA.** L'actualisation du cadre de 2015 du FIDA pour la transposition à plus grande échelle est retardée, car elle s'appuie sur le nouveau plan d'action pour la durabilité et sur l'édition 2022 du Manuel de l'évaluation; elle est désormais attendue pour début 2023. Le FIDA élabore également un nouveau modèle opérationnel d'innovation, qui s'appuie sur la Boîte à outils des Nations Unies pour l'innovation. Cependant, l'élaboration du modèle prendra du temps, vu le nombre limité d'instruments disponibles pour le partenariat. Des directives formalisant les approches programmatiques en plusieurs phases, en tant qu'outil de gestion adaptive, sont également prévues en 2024.

Changement institutionnel porteur de transformation

13. **Du fait de l'ambitieux plan de décentralisation du FIDA, 39,6% du total des postes sont désormais dans les bureaux de pays, pour une cible de 45% d'ici à 2024, et à des gains importants en efficience.** Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies aura également des effets notables sur le décaissement des prêts et la passation des marchés relatifs aux projets, deux dimensions essentielles à l'efficience. Le FIDA a également adopté un nouveau plan d'action pour la prévention du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles, tout en surveillant les discours de haine, la discrimination et le racisme au moyen d'enquêtes spécifiques, et en partageant les avancées avec les États membres.
14. **Le Rapport 2022 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) établit un lien entre la baisse des ratios d'efficience organisationnelle et les premiers effets de la décentralisation,** combinés aux réaffectations, au taux élevé de rotation du personnel et à l'augmentation des taux de vacance. La plupart des membres du personnel du FIDA n'a pas perçu positivement la décentralisation, même si le personnel sur le terrain a une opinion plus positive que celui du siège. La prochaine évaluation institutionnelle sur la décentralisation (prévue pour 2023) contribuera à éclairer la direction sur la marche à suivre dans ce domaine.

Cadre financier porteur de transformation

15. **Le FIDA a adapté son modèle opérationnel de manière à étendre son programme de travail tout en assurant une viabilité financière.**

Des modifications des textes fondamentaux ont renforcé l'architecture financière et juridique du FIDA, de même que l'adoption de la résolution du Conseil des gouverneurs relative au pouvoir d'emprunter sur les marchés. Le Cadre d'emprunt intégré permet au FIDA d'élargir son groupe d'investisseurs approuvés; en 2023, sur la base des premiers enseignements tirés, la direction présentera toutefois au Conseil d'administration pour approbation des améliorations du cadre propres à améliorer la prévisibilité et l'exécution des placements privés et des prêts bilatéraux.

16. **Le MARE a été accueilli favorablement:** l'approbation de la quasi-totalité des fonds disponibles est déjà prévue pour la fin de FIDA12. La direction continuera de suivre l'utilisation effective du MARE à la lumière des crises mondiales, car le surendettement et la réduction de la marge de manœuvre budgétaire peuvent empêcher les pays de demander des ressources au titre de cet instrument. Il convient de noter que les ressources de base sont déterminantes pour toucher les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, et qu'il sera donc fondamental d'atteindre complètement la cible de reconstitution des ressources pour que le FIDA puisse tenir son engagement envers ces pays.
 17. **La mobilisation de cofinancements et de fonds supplémentaires a donné de bons résultats ces dernières années.** Le cofinancement est légèrement supérieur aux cibles fixées pour FIDA12: 1,65 USD est mobilisé pour chaque dollar du FIDA. La mise en place du Programme de participation du secteur privé au financement et du Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne permet de mobiliser des ressources supplémentaires, et de mettre davantage l'accent sur la participation du secteur privé et la résilience face aux changements climatiques, deux facteurs essentiels à la viabilité opérationnelle.
- Conclusions et voie à suivre pour FIDA13**
18. **L'obtention d'un impact concret à grande échelle exige des ressources supplémentaires de la part des États membres, afin de rester sur la trajectoire visant à doubler l'empreinte du FIDA d'ici à 2030.** FIDA12 est mis en œuvre dans un contexte mondial difficile, où les effets imprévus de crises multiples (COVID-19, la guerre en Ukraine et leur impact sur l'approvisionnement en denrées alimentaires, carburant et engrains) touchent tous les États membres. Face à ce contexte, le FIDA a renforcé ses capacités de réponse à court terme; la performance de son portefeuille s'est avérée résiliente, comme en témoignent les indicateurs de performance du portefeuille qui restent supérieurs aux niveaux enregistrés avant la pandémie. Toutefois, pour s'adapter à ce nouveau scénario, il faudra atteindre les cibles de reconstitution des ressources de base afin de garantir l'appui aux pas à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.
 19. FIDA12 a planté de nombreuses graines de changements porteurs de transformation pour réaliser la mission du FIDA et améliorer la sécurité alimentaire et les revenus des populations rurales. Ces changements fondamentaux doivent prendre racine dans FIDA13, afin de continuer à étendre et approfondir l'impact du FIDA, tout en veillant à sa viabilité. **FIDA13 s'inscrira fermement dans la voie tracée par FIDA12, tout en s'efforçant d'établir un équilibre entre la poursuite des avancées sur les priorités thématiques, la qualité de la conception des projets et la viabilité financière.** L'accent sera mis sur la mission essentielle du FIDA, son universalité et ses domaines d'avantage comparatif, qui sont particulièrement pertinents dans le contexte mondial actuel.

Le FIDA à mi-parcours de sa Douzième reconstitution des ressources

I. Vue d'ensemble

A. Introduction: structure et objet de l'examen à mi-parcours

1. **La Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) a abouti à la mise en place d'un modèle opérationnel évolué pour le Fonds**, favorisant un ensemble plus intégré de mesures financières, stratégiques et programmatiques, de sorte à apporter un changement systémique au profit des populations rurales. Le modèle opérationnel de FIDA12 met l'accent sur l'élargissement et l'approfondissement des résultats sur le terrain. Cette évolution du modèle opérationnel repose sur des réformes financières et institutionnelles, et intègre une attention accrue aux besoins des populations historiquement marginalisées et aux facteurs de fragilité. FIDA12 renforce le rôle du Fonds au sein de l'architecture de l'aide internationale, tout en assurant une meilleure viabilité financière.
 2. Pour y parvenir, le FIDA a adopté neuf engagements assortis de 41 mesures contrôlables qui, ensemble, constituent les fondements structurels des **trois piliers porteurs de transformation du modèle opérationnel de FIDA12: les programmes de pays, le changement institutionnel et le cadre financier**. Le calendrier de mise en œuvre de l'ensemble des 41 mesures contrôlables s'achève à la fin décembre 2024. Par ailleurs, le FIDA a actualisé son Cadre de gestion des résultats, de façon à mesurer et rendre compte de ses performances dans les domaines prioritaires de FIDA12. Le présent rapport décrit les progrès réalisés dans la mise en œuvre des engagements de FIDA12, et fait expressément référence aux indicateurs des mesures contrôlables et du Cadre de gestion des résultats, le cas échéant.
 3. **Le présent examen à mi-parcours présente un rapport actualisé sur les progrès réalisés par le FIDA pour la période achevée en décembre 2022, soit après la première année d'exécution du modèle opérationnel triennal de FIDA12.** Il contribue à définir l'orientation du prochain cycle de reconstitution des ressources et décrit les défis et les enseignements tirés de la première année d'exécution complète. Toutefois, il n'a pas été conçu comme un document de stratégie ni comme un rapport d'achèvement du cycle précédent¹.
 4. **Sachant qu'il reste encore deux tiers de FIDA12, les données quantitatives sur les progrès réalisés au regard des cibles du Cadre de gestion des résultats se fondent sur une évaluation préliminaire et sur des prévisions.** On trouvera à l'appendice I un résumé de l'état d'avancement de la mise en œuvre des 41 mesures contrôlables. L'appendice II présente des données préliminaires sur l'état d'avancement des indicateurs du Cadre de gestion des résultats (dans la mesure du possible), en fonction de la nature de chaque indicateur et du délai associé à leur définition respective. Enfin, l'appendice III présente un tableau récapitulatif de l'état d'avancement par pilier de l'exécution des mesures contrôlables de FIDA12.
5. **FIDA12 s'exécute dans un contexte mondial difficile de crises multiples qui affectent tous les États membres.** Les pays emprunteurs du FIDA sont particulièrement confrontés à une réduction de la marge de manœuvre budgétaire et à une aggravation de l'insécurité alimentaire, conséquences des effets combinés

¹ Le Rapport 2022 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement dresse un bilan global du cycle de FIDA11.

de la persistance de la pandémie de COVID-19, de la guerre en Ukraine et de la fragilité due aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques. Le FIDA répond activement à ce contexte mondial difficile.

6. **La pandémie de COVID-19 a rejailli négativement sur l'amélioration des tendances concernant la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire.** Entre 2019 et 2020, le taux de pauvreté dans le monde a fortement augmenté: il est passé de 8,3% à 9,2%, effaçant plus de quatre années de gains réguliers. À l'échelle mondiale, quelque 720 à 828 millions de personnes ont souffert de la faim en 2021. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, environ 150 millions de personnes supplémentaires sont sous-alimentées. Par ailleurs, l'insécurité alimentaire a touché 33% de la population mondiale en 2021².
7. **En outre, la pandémie de COVID-19 a sensiblement menacé les moyens d'existence et la sécurité alimentaire des populations rurales pauvres et, de ce fait, la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA.** Les difficultés d'accès aux intrants et à la main-d'œuvre ont fait baisser les récoltes. Ce phénomène, conjugué à des marchés fermés ou dont l'accès est coûteux, a mené à l'asphyxie des flux de trésorerie, exacerbée par le chômage et la diminution des envois de fonds. Les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les personnes âgées, les peuples autochtones et d'autres groupes vulnérables sont parmi les plus touchés.
8. **Pour atténuer les effets de la COVID-19 dans les pays où il intervient, le FIDA a lancé efficacement un ensemble complet de mesures axées sur la demande.** Cette riposte comprend la réaffectation en 2020 et 2021 de plus de 170 millions d'USD du portefeuille de base du FIDA. De plus, il s'agissait d'appuyer les analyses et les réponses stratégiques en faveur de la sécurité alimentaire et de protéger les populations rurales pauvres et les groupes vulnérables dans 46 pays. Dans le cadre de son programme de prêts et dons existant, le FIDA a également approuvé des opérations d'urgence. Plus particulièrement, il a créé un mécanisme de riposte spécifique: le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres (ci-après le Mécanisme de relance). L'intégralité du montant mis à disposition au titre du Mécanisme de relance, soit 89 millions d'USD, a été approuvée au profit de 55 projets portant sur un seul pays et de 9 projets visant plusieurs pays, à quoi s'ajoutent des cofinancements s'élevant à plus de 23 millions d'USD. Tous les projets se sont achevés en septembre 2022, à l'exception de ceux en Afghanistan et au Yémen³.
9. **Début 2022, la guerre en Ukraine a provoqué une flambée des prix des denrées alimentaires, du carburant et des engrains ainsi que la perturbation de quelques chaînes d'approvisionnement internationales importantes.** Pour la plupart des populations rurales pauvres et des petits producteurs, la crise a provoqué une baisse du pouvoir d'achat, notamment une diminution de la capacité d'achat de biens primaires, comme les denrées alimentaires, et une réduction du pouvoir d'investissement dans le matériel de semis ou d'exploitation de leurs fermes. Pour de nombreux pouvoirs publics, l'accumulation des efforts déployés pour juguler l'inflation et atténuer les effets de la pandémie a réduit la marge de manœuvre à consacrer à des politiques budgétaires expansives. Les effets des changements climatiques et la fragilité financière, sociale et politique viennent s'ajouter à cette charge.
10. Début 2020, à mesure que la crise progressait, **le FIDA a rapidement mobilisé du personnel des programmes de pays pour analyser l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les opérations.** Les équipes de pays ont reçu des

² Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), FIDA, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Programme alimentaire mondial (PAM) et Organisation mondiale de la Santé (OMS). « L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2022. Réorienter les politiques alimentaires et agricoles pour rendre l'alimentation saine plus abordable », 2022, Rome, FAO.

³ [EB 2022/136/R.21](#).

conseils sur les éléments essentiels de la riposte du FIDA⁴. Les processus et les enseignements tirés du Mécanisme de relance ont bien préparé le terrain pour l'Initiative de riposte à la crise⁵, plus petite mais très ciblée, l'objectif étant de soutenir le groupe cible et les opérations en cours du FIDA dans les pays gravement touchés.

11. **L'inflation rend plus coûteuse la réalisation des produits**, des effets directs et des impacts **attendus du FIDA** dans l'ensemble des secteurs et du portefeuille. Ce dernier s'avère assez résilient, comme en témoigne le niveau des deux indicateurs clés de supervision et d'appui à l'exécution, encore supérieurs aux niveaux d'avant la pandémie⁶. Toutefois, l'augmentation du coût de l'exécution des activités prévues (coûts directs et indirects) pèse sur les plans de travail et budgets annuels. On ignore dans quelle mesure cette augmentation influencera les indicateurs clés de performance des programmes de pays pour 2022.
12. **Dans l'ensemble, l'expérience de la pandémie de COVID-19 et de la crise des denrées alimentaires, des carburants et des engrains renforce la capacité de riposte à court terme du FIDA; toutefois, ce degré de préparation a ses limites.** Le FIDA est prêt à jouer un rôle de premier plan dans la riposte à la crise actuelle, comme le démontre la place prépondérante qu'il a prise dans les initiatives de riposte à la crise lancées dans le cadre du G7 et du Conseil européen au cours des derniers mois. Tout impact concret à grande échelle passera toutefois nécessairement par l'octroi de ressources supplémentaires par les États membres, sans lesquelles il sera notamment difficile de rester sur une trajectoire propre à doubler l'empreinte du FIDA d'ici à 2030.
13. **Le FIDA doit s'intéresser aux situations de fragilité ou de conflit pour s'il souhaite atteindre son objectif d'élimination de la pauvreté et de la faim dans les zones rurales des pays en développement.** Le FIDA définit la fragilité comme une situation de grande vulnérabilité face aux chocs d'origine naturelle ou anthropique, qui s'accompagne souvent d'un risque élevé de violence et de conflit. Au début du cycle de FIDA12, le FIDA a reconnu 39 pays présentant des situations de fragilité ou de conflit⁷. Les taux de pauvreté dans les situations de fragilité ou de conflit ont augmenté de manière significative entre 2012 (22%) et 2019 (37%). Dans le monde, la part des populations pauvres vivant dans des situations de fragilité ou de conflit a atteint 48% en 2019. Si les tendances actuelles se poursuivent, deux tiers des populations pauvres dans le monde vivront dans des situations de fragilité ou de conflit d'ici à 2030⁸.

C. Contexte stratégique pour FIDA12: doubler et approfondir l'impact d'ici à 2030

14. **Les projets qui se sont achevés durant la période couverte par FIDA11 (2019-2021) ont eu davantage d'impact sur les populations rurales pauvres que ceux qui se sont achevés au cours de FIDA10 (2016-2018).** Les projets du FIDA ont permis à environ 77,4 millions de ruraux pauvres d'augmenter leurs revenus, un résultat bien supérieur aux 62 millions indiqués pour FIDA10. Le nombre de personnes que FIDA11 a touchées a dépassé les chiffres de FIDA10, de même que les cibles fixées pour FIDA11 dans toutes les autres dimensions (production, accès aux marchés et résilience), à l'exception de la nutrition⁹.

⁴ Pour de plus amples détails, voir le document EB 2022/135/R.39.

⁵ Voir la section V.A.

⁶ Voir la section III.C.

⁷ Le FIDA utilise la classification de la Banque mondiale des situations de fragilité ou de conflit, et l'applique au début du cycle de reconstitution pour l'allocation des ressources. La liste de la Banque mondiale est actualisée chaque année, mais les allocations suivent nécessairement la liste initiale.

⁸ Corral, Paul; Irwin, Alexander; Krishnan, Nandini; Mahler, Daniel Gerszon; Vishwanath, Tara. *Fragility and Conflict: On the Front Lines of the Fight against Poverty*, Washington: Banque mondiale, p. 17, 2020.

⁹ Pour de plus amples détails concernant l'impact de FIDA11 sur la nutrition, voir la section II.C.

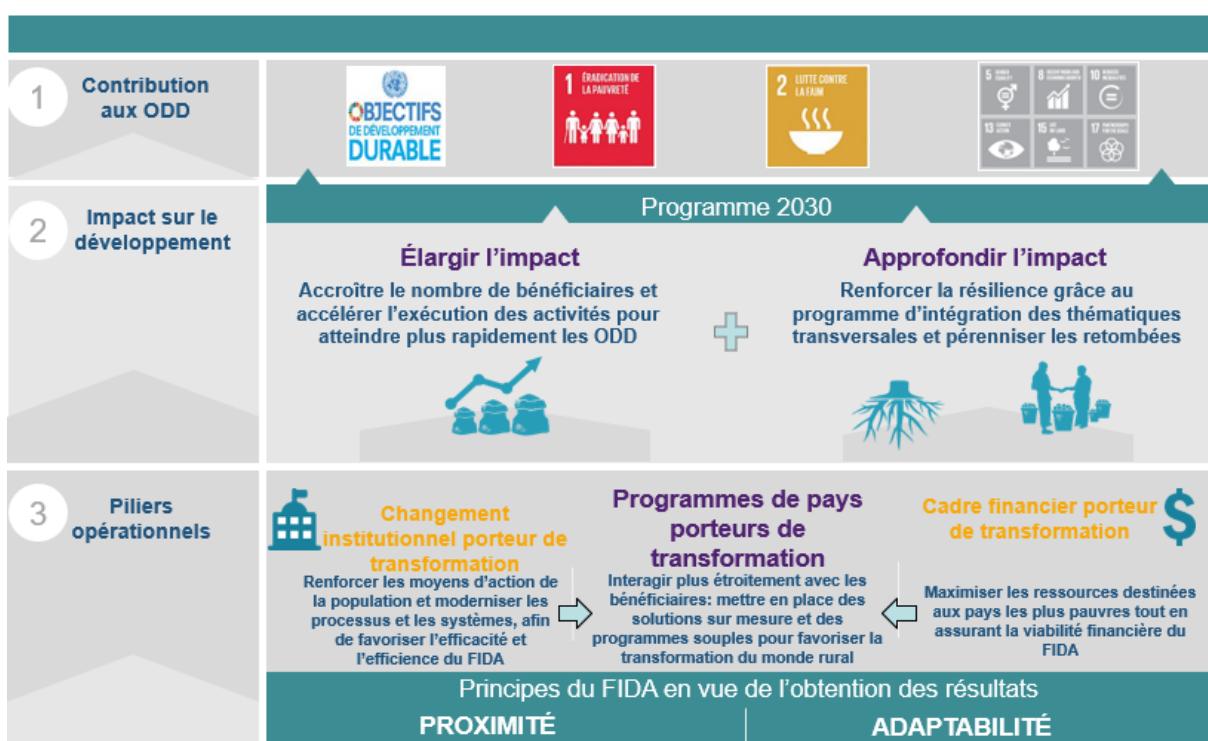
15. La Consultation sur FIDA12 a permis d'obtenir l'engagement du Fonds pour intensifier ses efforts visant à éliminer l'extrême pauvreté et la faim, et à doubler et approfondir son impact d'ici à 2030. Doubler l'impact implique qu'au cours du reste de FIDA12 et des deux cycles suivants, les investissements du Fonds devront progressivement accroître l'impact, la cible étant que 40 millions de personnes par an augmentent leurs revenus d'ici à la fin de FIDA14. Outre le fait de doubler l'impact en nombre de bénéficiaires, il est important de comprendre les moyens par lesquels le FIDA peut approfondir son impact. Approfondir l'impact signifie: revoir à la hausse les ambitions du Fonds concernant les thématiques transversales; cibler les populations rurales les plus pauvres et les plus vulnérables, notamment les peuples autochtones et les personnes handicapées; mettre l'accent sur les pays les plus pauvres et les situations de fragilité; veiller à ce que chaque bénéficiaire voie sa production, ses revenus, sa nutrition et sa résilience s'améliorer davantage et plus durablement.

Modèle opérationnel de FIDA12: reprise, reconstruction et résilience.

16. Le modèle opérationnel de FIDA12 sert à assurer l'exécution d'un ensemble plus intégré de mesures financières, stratégiques et programmatiques favorables à une transformation rurale inclusive¹⁰. Il reflète le passage du FIDA ces dernières années d'une organisation axée sur les projets à une organisation à vision globale, qui transforme les systèmes alimentaires de sorte à les rendre inclusifs, productifs, résilients et durables. La théorie du changement pour FIDA12 décrit les objectifs du Fonds et les moyens de les réaliser (figure 1).

Figure 1

Théorie du changement pour FIDA12



17. Le FIDA a adopté neuf engagements spécifiques qui définissent les domaines prioritaires pour l'exécution du modèle opérationnel de FIDA12 et guident le Fonds sur la trajectoire du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). En assurant le suivi des 41 mesures contrôlables associées à ces engagements, le FIDA rend compte à ses États membres des **trois piliers porteurs de transformation du modèle**

¹⁰ Pour de plus amples informations sur le modèle opérationnel de FIDA12, voir le document [IFAD12/2\(R\)/R.2](#).

opérationnel: les programmes de pays, le changement institutionnel et le cadre financier.

18. **Le FIDA a déjà achevé 24 des 41 mesures contrôlables, soit 59% du total,** comme indiqué dans les sections suivantes. Les 17 mesures contrôlables restantes (41%) sont en cours, et sont pour la plupart en bonne voie; plusieurs ne pourront être confirmées comme achevées qu'à la fin de FIDA12. **Sur les 71 indicateurs de niveaux II et III du Cadre de gestion des résultats de FIDA12, 38 (54%) sont supérieurs ou égaux aux cibles.** Vingt-sept autres (38%) sont inférieurs aux cibles, et six (8%) n'ont pas encore été mesurés ou sont suivis uniquement à des fins de contrôle, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de cibles pour FIDA12.

III. Programmes de pays porteurs de transformation: élargissement et approfondissement de l'impact – ne laisser personne de côté



Les programmes de pays sont en bonne voie de parvenir à approfondir et élargir leur impact d'ici à 2024

Étapes franchies

- Le FIDA a agi par anticipation et a approuvé des **politiques, stratégies et outils d'orientation opérationnels** pour une transformation inclusive et durable du monde rural.
- Le FIDA a ajusté l'allocation de ses ressources afin d'**optimiser l'appui aux pays à faible revenu (PFR), aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI) et aux pays en situation de fragilité**, tout en augmentant la marge de manœuvre des prêts octroyés aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS).
- La part du financement climatique du programme de prêts et dons du FIDA représente 28% (pour une cible de 40%), soit un montant de 229 millions d'USD.
- Cinquante pour cent des projets approuvés par le FIDA ont été validés comme porteurs de transformations en matière de genre au stade de la conception, et 64% tiennent compte des enjeux nutritionnels au stade de la conception, dépassant les cibles fixées respectivement à 35 et 60%.
- Le FIDA intervient au Sahel et dans la Corne de l'Afrique.

Priorités et défis à venir

- La réalisation des cibles transversales dépend de l'**exécution de la réserve de projets du FIDA**; le Fonds affectera des ressources pour éviter tout report de la réserve.
- La Consultation sur FIDA13 devra assurer un équilibre entre les exigences supplémentaires concernant les thématiques transversales, la nécessité de suivre de près les engagements en cours, et celle de réduire la complexité de la conception.
- L'impact sur les thématiques transversales** (en particulier la nutrition) prendra du temps à se concrétiser – après l'achèvement des projets de FIDA11.
- Le FIDA encourage un ciblage systématique et explicite des questions climatiques dès la phase de délimitation de la portée des projets.
- Les contraintes de liquidités internes du FIDA** entravent l'exécution des projets, mais les équipes de pays appliquent des mesures d'atténuation pour en réduire les effets.

Progrès accomplis au regard des engagements de FIDA12 (11 mesures contrôlables achevées, 10 en cours)

Engagement	Mesures contrôlables et cibles atteintes au 31 décembre 2022
Rehausser le degré d'ambition en ce qui concerne l' intégration des thématiques transversales et d'autres questions prioritaires, et cibler plus efficacement les populations rurales les plus vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle Stratégie sur la biodiversité (mesure contrôlable n° 2) Politique actualisée d'engagement aux côtés des peuples autochtones (mesure contrôlable n° 6) Nouvelle stratégie en faveur des personnes handicapées (mesure contrôlable n° 9) et cinq nouveaux projets incluant les personnes handicapées comme groupe cible prioritaire (mesure contrôlable n° 10) 68% des nouveaux projets d'investissement sont axés sur les jeunes au stade de la conception (mesure contrôlable n° 4). 64% des nouveaux projets d'investissement tiennent compte des enjeux nutritionnels au stade de la conception.
Placer un accent stratégique sur les situations de fragilité, les conflits et le renforcement de la résilience	<ul style="list-style-type: none"> 34,5% des ressources de base allouées aux situations de fragilité et de conflit (mesure contrôlable n° 15) Nouvelle stratégie relative aux petits États insulaires en développement (PEID) (mesure contrôlable n° 16)
Affecter en priorité les ressources de base du FIDA aux pays les plus pauvres	<ul style="list-style-type: none"> 100% des ressources de base allouées aux PFR et aux PRITI (mesure contrôlable n° 17) Nouvelle politique en matière de reclassement (mesure contrôlable n° 19)
Nouer des partenariats stratégiques pour renforcer l'impact	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) (mesure contrôlable n° 20)
Améliorer la performance et l'efficience	<ul style="list-style-type: none"> 53% des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et des notes de stratégie de pays approuvés durant FIDA12 (à ce jour) mentionnent des possibilités d'exploitation des technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC au service du développement) (mesure contrôlable n° 27). 8 projets du FIDA intègrent des TIC au service du développement ou des approches d'agriculture numérique (mesure contrôlable n° 28)

19. **Le ciblage de l'approche programmatique de FIDA12 dans chaque pays est ambitieux, afin de ne laisser personne de côté.** Approfondir l'impact est essentiel à la promesse porteuse de transformation du Programme 2030, qui consiste à ne laisser personne de côté. Le FIDA fait preuve de plus de précision et de différenciation dans ses approches de ciblage, de sorte à renforcer la résilience des populations rurales les plus pauvres et les plus vulnérables. Il s'agit non seulement des femmes rurales pauvres, dont les capacités et le bien-être sont fortement liés à la réduction de la pauvreté (objectif de développement durable n° 5), mais aussi des jeunes, qui sont essentiels à la réalisation de l'objectif de développement durable n° 8 (travail décent et croissance économique). Il inclut également les peuples autochtones et les personnes handicapées, afin de permettre l'égalité des chances et de mettre fin à la discrimination (objectif de développement durable n° 10). Les petits États insulaires en développement (PEID) méritent des solutions sur mesure pour faire face à leurs défis et vulnérabilités uniques.
20. **Approfondir l'impact implique également de se concentrer sur les pays les plus pauvres et les pays en situation de fragilité.** Dans ces contextes, les programmes de pays doivent prendre en compte les facteurs de fragilité pour renforcer la résilience et garantir un impact durable. Les programmes de pays doivent également appuyer les populations rurales pauvres dans leurs efforts d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets, un facteur spécifique de fragilité étroitement lié à l'agriculture et au développement rural (objectif de développement durable n° 13). L'angle de la biodiversité est un outil indispensable à la transversalisation des changements climatiques dans les investissements du FIDA. Par ailleurs, la nutrition reste au cœur du Programme 2030, étant donné son lien étroit avec, entre autres, l'objectif de développement durable n° 2. Enfin, l'adoption et la promotion des technologies numériques au service d'une agriculture durable, de l'adaptation climatique et de la résilience stimuleront la transformation rurale.

A. Affecter en priorité les ressources de base du FIDA aux pays les plus pauvres

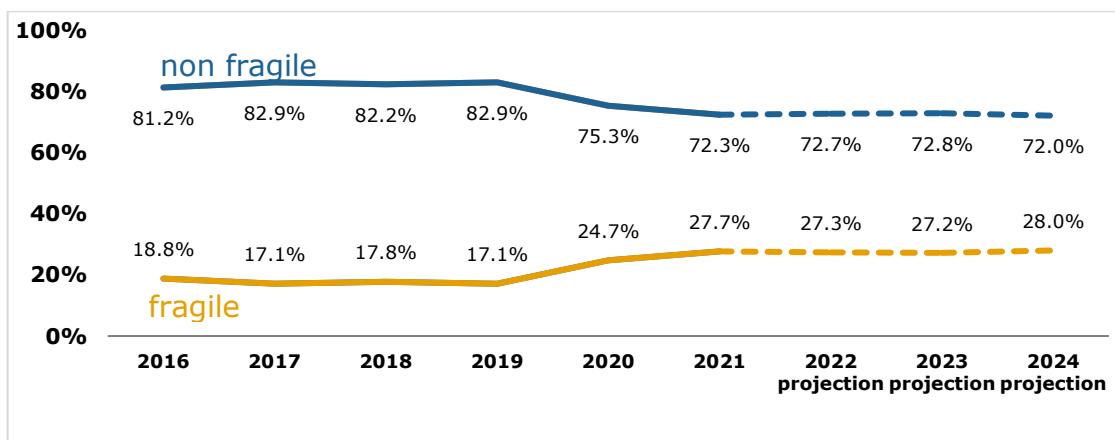
21. L'ambitieuse promesse, faite dans le Programme 2030, de ne laisser personne de côté, exige de se concentrer sur les pays qui ont le moins de ressources pour éliminer la faim et la pauvreté, c'est-à-dire les pays à faible revenu (PFR) et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI), ceux continuellement exposés aux chocs externes, qui se heurtent souvent à une marge de manœuvre budgétaire limitée, et ceux en qui connaissent des situations de fragilité ou de conflit.
22. **Au début de FIDA12, le Fonds a attribué la totalité de ses ressources de base aux PFR et aux PRITI** au moyen de son Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). En décembre 2022, l'Afrique recevait plus de 66% des ressources de base (dépassant la cible de 55%), dont plus de 62% pour l'Afrique subsaharienne (bien au-delà de la cible de 50%), achevant ainsi la mesure contrôlable n° 17¹¹.
23. Parallèlement, l'appui aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS) doit se poursuivre, afin de s'attaquer aux poches de pauvreté dans les zones rurales. Les PRITS diffusent également des connaissances et des compétences dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et grâce à l'amélioration qualitative des ratios de fonds propres du FIDA et de la solvabilité du portefeuille de prêts. Afin d'équilibrer un appui diversifié permettant d'accompagner l'évolution des besoins des pays tout en assurant une meilleure viabilité financière, le Fonds a introduit le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE) pour réglementer l'accès aux ressources empruntées au profit

¹¹ EB 2022/S12/R.2.

des PRITS (ainsi que des PFR et des PRITI, outre leurs allocations au titre du SAFP).

24. **Dans le cadre du MARE, le FIDA s'est engagé à permettre aux PRITS de recevoir entre 11 et 20% du programme de prêts et dons de FIDA12** (mesure contrôlable n° 18). Cet engagement est en cours; sa conformité fera l'objet d'un suivi tout au long du cycle de FIDA12 et il en sera fait rapport au Conseil d'administration à la fin de FIDA12.
25. **Parallèlement, l'engagement du FIDA à travailler dans les situations de fragilité ou de conflit est confirmé par l'attribution de 34,5% des ressources de base à ces contextes**, ce qui est largement supérieur à la cible de 25% fixée dans la mesure contrôlable n° 15. Dans les prochaines années, cette attribution devrait se maintenir entre 27 et 28% du portefeuille actif (figure 2).

Figure 2
Répartition du portefeuille actif selon la situation de fragilité



26. **La Politique du FIDA en matière de reclassement représente un pas supplémentaire vers l'affectation prioritaire des ressources aux pays les plus pauvres¹².** Approuvée en septembre 2021 et marquant l'achèvement de la mesure contrôlable n° 19, cette politique s'appuie sur l'approche révisée du FIDA en matière de reclassement¹³. D'après celle-ci, l'appui du FIDA aux États membres reclassés exclut l'accès au financement propre du Fonds (ressources de base et empruntées), mais maintient l'accès à d'autres formes d'appui, comme les fonds supplémentaires et l'assistance technique remboursable. Les pays reclassés peuvent également contribuer à des programmes régionaux et s'associer au FIDA, par l'intermédiaire de la CSST, de la contribution à l'élaboration des politiques et du partage des connaissances. La politique détaille les critères et le processus de reclassement d'un pays, et traite de l'éventualité d'une régression dans le développement socioéconomique d'un État membre.
27. Afin d'orienter concrètement les équipes de pays dans l'application de la Politique en matière de reclassement, le FIDA a mis à jour les directives relatives aux Programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), de sorte à y refléter le processus de reclassement. En décembre 2022, aucun pays n'était reclassé. L'annexe de la Politique en matière de reclassement présente la liste des pays qui ont dépassé le seuil de déclenchement de l'examen de reclassement, et qui doivent à leur tour réviser leur COSOP avant la fin de FIDA12 en 2024.

¹² EB 2021/133/R.5.

¹³ GC 44/L.6/Rev.1, annexe V.

B. Inclusion – ne laisser personne de côté

28. Pour jeter les bases de son ambitieux programme, le Fonds a lancé FIDA12, assortie d'un ensemble de politiques et de stratégies destinées à préciser les notions à inclure dans les nouvelles conceptions de projets.
- Ciblage**
29. **Le FIDA devrait publier une politique actualisée relative au ciblage** en mai 2023, contrairement à l'échéance initiale de l'engagement fixée à décembre 2022 (mesure contrôlable n° 11). Ce retard est dû à la nécessité d'intégrer les modifications demandées par les États membres. L'engagement pris d'actualiser la politique découle des changements intervenus dans le contexte mondial depuis l'approbation de la politique précédente en 2008, et du renversement des gains durement acquis en matière de réduction de la pauvreté dans le monde, provoqué par la pandémie de COVID-19. Cet engagement est également motivé par l'accent que le Programme 2030 met sur l'extrême pauvreté, qui reste concentrée dans les zones rurales où résident près de 90% des personnes en situation d'extrême pauvreté dans le monde.
30. La politique révisée donnera une définition claire et sans ambiguïté du groupe cible du FIDA, et établira une conceptualisation partagée et actualisée de la pauvreté. Elle présentera des principes directeurs orientant les opérations pour ce qui est de circonscrire, d'atteindre, d'épauler et d'autonomiser le groupe cible du FIDA. La politique donnera des orientations générales sur la mise en œuvre de ses principes fondamentaux au regard des instruments opérationnels du Fonds, et intégrera des mécanismes d'action et de reddition de comptes.
31. La politique actualisée couvrira la période 2023 à 2032, soit trois cycles de reconstitution des ressources. Elle est donc mise en place pour rester pertinente et se poursuivre au-delà du Programme 2030, et sera réexaminée pour tenir compte de tout changement de contexte. Elle servira également de guide général aux autres politiques du FIDA axées sur les personnes, telles que la Politique d'engagement aux côtés des peuples autochtones, la Stratégie pour l'inclusion du handicap 2022-2027, la Stratégie de collaboration avec le secteur privé 2019-2024, la Stratégie et le Plan d'action dans le domaine de l'environnement et des changements climatiques 2019-2025, et la Stratégie sur la biodiversité 2022-2025.
- Peuples autochtones**
32. Depuis les débuts du FIDA en 1978, les peuples autochtones qui vivent dans les zones rurales du monde en développement font explicitement partie des groupes auxquels s'adressent les investissements du Fonds. Aujourd'hui, le FIDA est la seule institution financière internationale (IFI) à avoir énoncé dans ses documents institutionnels les engagements pris en faveur des peuples autochtones et les cibles qui s'y rapportent.
33. En 2022, **le FIDA a approuvé la Politique actualisée d'engagement aux côtés des peuples autochtones**, dans le but d'améliorer le ciblage dans ses projets, achevant ainsi la mesure contrôlable n° 6. La politique présente les peuples autochtones comme des partenaires « sur un pied d'égalité » avec le FIDA, qui élaborent, de concert, des stratégies, et conçoivent et suivent les investissements qui améliorent leurs moyens d'existence. Institué en 2011, le Forum des peuples autochtones au FIDA sera le principal instrument de contrôle stratégique. Il s'agit d'un processus permanent de consultation et de concertation entre les représentantes et représentants des institutions et des organisations des peuples autochtones, les pouvoirs publics et le FIDA.
34. **Le Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones (IPAF) figure parmi les instruments de financement qui mettent en œuvre la politique actualisée.** Grâce à des dons de faibles montants qui financent des projets conçus et mis en œuvre par les peuples autochtones, et suivis par leurs organisations au

niveau régional, l'IPAF permet de directement financer des actions environnementales et climatiques à l'initiative des communautés. L'IPAF a démarré le cycle de FIDA12 avec un don de 3,1 millions d'USD versé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, qui a permis le lancement du sixième cycle de l'IPAF, axé sur l'adaptation et la résilience des peuples autochtones aux changements climatiques moyennant des solutions favorisant la biodiversité. Un déficit d'environ 12 millions d'USD doit être couvert au cours de FIDA12. Le FIDA présentera une proposition visant à mobiliser 2,5 millions d'USD de ressources sous forme de dons ordinaires du FIDA pour compléter la contribution à l'IPAF de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement. Cette activité contribue à faire avancer l'effort de reconstitution des ressources de l'IPAF en cours (mesure contrôlable n° 8).

35. **Le FIDA a approuvé deux projets qui cibleront en priorité les populations autochtones¹⁴**, au regard de la cible de 10 projets énoncée dans la mesure contrôlable n° 7, marquant cette mesure comme étant en cours. L'équipe chargée des peuples autochtones travaille en étroite collaboration avec ses collègues régionaux pour veiller à ce que les peuples autochtones soient prioritaires dans huit autres projets de FIDA12.

Personnes handicapées.

36. **Dans le cadre de la mission du FIDA, la prise en compte de la question du handicap est primordiale.** Ces dernières années, le FIDA a davantage tenu compte de la question du handicap, en commençant par une collecte de données détaillées et une cartographie. Par exemple, le FIDA a recueilli des données sur les personnes handicapées issues de 22 projets appuyés par le FIDA dans le cadre de l'évaluation de l'impact de FIDA11, qui concerne la période 2019-2021. Conformément à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap introduite en 2019, le FIDA s'est engagé à appliquer deux mesures contrôlables liées aux personnes handicapées.
37. **Premièrement, le FIDA a approuvé une nouvelle Stratégie pour l'inclusion du handicap** (achevant la mesure contrôlable n° 9) en décembre 2022. Elle permet au FIDA de promouvoir l'inclusion du handicap de manière coordonnée, tout en contribuant à la réalisation des objectifs de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. **Deuxièmement, le FIDA a approuvé cinq projets pour lesquels les personnes handicapées sont le groupe cible prioritaire**, pour une cible de cinq projets fixée dans la mesure contrôlable n° 10, la mesure étant donc pleinement appliquée¹⁵. Pour atteindre la cible fixée, la conception doit inclure une analyse de la pauvreté et des moyens d'existence axée sur le handicap, de même qu'une stratégie claire pour l'inclusion du handicap qui adopte une approche à deux volets. Parmi les autres mesures importantes à prendre figurent: l'établissement de partenariats avec des organisations de personnes handicapées; l'amélioration de l'accessibilité; l'affectation de ressources financières spécifiques; la collecte et l'utilisation de données ventilées par type de handicap.
38. Au niveau organisationnel, pour faciliter l'inclusion du handicap dans les opérations, un don du FIDA finance le Programme pour une transformation rurale garante de l'inclusion du handicap (SPARK), mis en œuvre par Light for the World, l'Organisation internationale du Travail et la Corporation Procasur. Le FIDA a mis en place un [service d'assistance pour l'inclusion du handicap](#) et met à l'essai des approches novatrices dans quatre pays (Burkina Faso, Inde, Malawi et Mozambique).

¹⁴ Sur la base des projets présentés en 2022 au Conseil d'administration.

¹⁵ Sur la base des projets présentés en 2022 au Conseil d'administration.

Petits États insulaires en développement

39. **Ne laisser personne de côté implique également de s'engager auprès des populations rurales pauvres des régions les plus reculées.** Les PEID forment un groupe distinct de 38 pays en développement affectés par une forte vulnérabilité aux perturbations économiques et aux catastrophes naturelles. Les PEID présentent des caractéristiques et des défis communs: petite taille (superficie terrestre limitée), éloignement (isolement relatif et problèmes de connectivité), insularité (forte exposition de l'économie aux chocs externes), difficultés liées à l'océan (risque élevé de recul du trait de côte), appauvrissement des ressources en eau douce disponibles pour l'agriculture, associé à peu de perspectives d'emplois non agricoles pour une jeunesse en pleine expansion.
40. **En 2022, le FIDA a élaboré la nouvelle Stratégie d'action dans les petits États insulaires en développement** (achevant ainsi la mesure contrôlable n° 16). La stratégie, qui couvre la période 2022-2027, s'appuie sur les politiques et les stratégies opérationnelles en vigueur au FIDA afin de garantir la parfaite cohérence des interventions nationales et régionales dans les PEID. En particulier, elle est liée au Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et identifie les défis et vulnérabilités propres aux PEID. Elle est également pleinement compatible avec l'approche du FIDA sur les interventions dans les situations de fragilité, et tient compte de la nécessité de différencier les propositions de valeur applicables aux pays à revenu intermédiaire et à la Politique en matière de reclassement connexe.

Genre

41. **L'égalité de genre et l'autonomisation des femmes continuent d'être une priorité et un atout du portefeuille de placements du FIDA.** Les travaux en ce domaine se sont intensifiés, et donnent lieu à un recours accru à des approches propres à transformer les rapports femmes-hommes dans tous les projets et programmes financés par le FIDA. **Cinquante pour cent des projets appuyés par le FIDA ont été validés comme porteurs de transformations en matière de genre au stade de la conception,** dépassant ainsi la cible de 35% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12¹⁶. Ces approches sortent du cadre traditionnel de l'intégration de la question du genre, car elles considèrent les normes sociales, les pratiques, les attitudes, les croyances et les systèmes de valeur qui constituent des obstacles structurels à l'inclusion et à l'autonomisation des femmes et des filles. À Djibouti, par exemple, l'approvisionnement en eau à usage domestique a bouleversé les relations humaines, y compris entre hommes et femmes, dans des communautés particulièrement traditionnelles où les femmes n'avaient, par le passé, jamais été impliquées dans la vie publique. En outre, il existe actuellement plus de 80 projets du FIDA qui prévoient l'utilisation de méthodes axées sur les ménages destinées à apporter des changements dans les relations femmes-hommes au sein des ménages. Quatre-vingt-treize pour cent des projets en cours sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes (dès lors, la cible de 90% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12 sera probablement dépassée à l'achèvement des projets). En revanche, la part des projets jugés satisfaisants est plus faible.
42. **Le FIDA s'associe à des institutions publiques et des organismes donateurs clés pour parvenir à une compréhension commune de l'importance que revêt l'égalité femmes-hommes dans la transformation des systèmes agroalimentaires.** Les compétences techniques sont renforcées à trois niveaux: premièrement, pour transversaliser les préoccupations de genre dans les initiatives de développement agricole et rural; deuxièmement, pour prendre en charge des aspects de la conception et de l'exécution des projets, tels

¹⁶ Sur la base des projets présentés en 2022 au Conseil d'administration.

que la mobilisation communautaire tenant compte des questions de genre, les enquêtes de référence et les évaluations de l'impact; troisièmement, pour tirer parti de ces expériences et participer à une concertation sur les politiques et à un plaidoyer fondés sur des données probantes. Par exemple, les laboratoires sur le genre, l'Académie des opérations du FIDA et l'élaboration de supports de connaissances renforcent ces compétences¹⁷. Le FIDA soutient également l'apprentissage entre pairs et la mise en réseau par l'intermédiaire du réseau sur les questions de genre. Une attention particulière est accordée à l'établissement et à l'exécution de plans d'action en faveur de l'égalité femmes-hommes dans les projets.

43. Les initiatives soutenues par des fonds supplémentaires intensifient les efforts déployés pour réaliser les engagements de FIDA12 liés au genre.

Le Programme conjoint sur les approches porteuses de transformation en matière de genre au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition accroît la collaboration et les synergies entre les organismes ayant leur siège à Rome, renforce les compétences et encourage le changement de mentalités dans les institutions. La deuxième phase du Programme conjoint d'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales a été lancée en 2022; elle est menée avec des organismes ayant leur siège à Rome et ONU Femmes, et cible certains PEID de la région du Pacifique, la République-Unie de Tanzanie, le Niger, la Tunisie et le Népal. Parmi les autres initiatives, le Mécanisme de transformation de la dynamique femmes-hommes dans le cadre de l'adaptation climatique accompagne les gouvernements partenaires du FIDA et les encourage à accroître leurs investissements, leurs capacités et leurs activités afin d'obtenir de réelles transformations des rapports femmes-hommes à l'échelle locale dans les zones rurales. Les activités ont commencé au Burkina Faso et en Inde.

Jeunes et emploi

44. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 privilégie la création de possibilités viables en faveur des jeunes ruraux parmi ses principes d'action fondamentaux, et reconnaît qu'il s'agit là d'un élément indispensable pour réaliser les objectifs de développement durable n°s 1 et 2 et parvenir au plein emploi, comme l'exige l'objectif de développement durable n° 8.

45. Au cours de la première année de FIDA12, 68% des projets approuvés étaient axés sur les jeunes¹⁸, dépassant ainsi la cible de 60% fixée dans la mesure contrôlable n° 4. Pour renforcer l'intégration transversale des jeunes dans les projets, les équipes de conception ont misé sur l'analyse des politiques relatives aux jeunes et sur la réalisation d'études de fond pertinentes; elles ont souligné les difficultés et les possibilités particulières qui tiennent compte de l'hétérogénéité des jeunes; elles ont clairement exposé les axes de la théorie du changement des projets; elles ont clairement ciblé leur portée; elles ont alloué des ressources humaines et financières. Pour FIDA12, le Fonds a pris des mesures pour améliorer la surveillance et le suivi de l'emploi des jeunes, et il a mis en place un indicateur de base relatif aux effets directs¹⁹ sur les nouveaux emplois créés. Par ailleurs, il a développé une base de données actualisée en temps réel pour suivre et hiérarchiser les projets; il a élaboré une note d'orientation améliorée sur l'intégration transversale des jeunes et a accordé la priorité à des formations spécifiques à l'intention des équipes de projet.

¹⁷ Les supports de connaissances comprennent une note pratique sur l'intégration du Système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes (GALS) dans les opérations du FIDA, et un guide pour la formulation d'indicateurs de normes sociales liées au genre.

¹⁸ Sur la base des projets présentés en 2022 au Conseil d'administration.

¹⁹ Les indicateurs de base sont des indicateurs prédefinis à inclure obligatoirement dans les cadres logiques des projets dès lors qu'ils sont pertinents pour la théorie du changement du projet. Ils sont agrégés à l'échelle de l'ensemble des projets et des pays de manière à simplifier la communication des résultats dans les rapports institutionnels. La dernière version du Cadre des indicateurs de base est disponible [ici](#).

- 46. Le FIDA a renforcé son action envers les jeunes afin de faciliter systématiquement le dialogue qui associe la voix des jeunes aux processus décisionnels et aux activités de programmation par pays.** Une mise à l'essai est en cours dans le cadre de l'initiative d'approche à assise communautaire axée sur les jeunes dans quatre pays – Colombie, Maroc, Rwanda et Sénégal – et donne des résultats positifs. Le FIDA se concentre également sur la création de perspectives d'entrepreneuriat et d'emplois salariés pour les jeunes, dans le cadre de son programme phare de pôles intégrés d'entrepreneuriat agricole. En cours dans neuf pays d'Afrique, le programme oriente les aspirations des jeunes relatives aux moyens d'existence vers des entreprises rurales rentables et des compétences compétitives sur le marché du travail.
- 47. Malgré ces évolutions positives, des défis persistent, et le FIDA continuera de surveiller les avancées de la mesure contrôlable n° 4.** Au stade de la conception, des améliorations sont nécessaires afin de définir clairement des parcours d'emploi qui correspondent aux sous-groupes cibles et tiennent compte de l'hétérogénéité des jeunes. Au cours de l'exécution, les nouvelles questions des emplois verts et du travail décent, de même que le problème du travail des enfants, requièrent une attention immédiate. De plus, le FIDA systématisera les méthodes de collecte de données sur les emplois, le travail et les aspirations des jeunes.

C. Intensifier les efforts en faveur du climat, de la biodiversité et de la nutrition

Financement de l'action climatique

- 48. Le FIDA joue un rôle moteur pour faire en sorte que les fonds débloqués en faveur de l'action climatique à l'échelle mondiale parviennent aux petits producteurs ruraux et aux populations rurales pauvres.** Étant donné que les changements climatiques et l'agriculture sont particulièrement interdépendants, et que l'aggravation de la variabilité du climat affecte profondément les moyens d'existence des populations rurales, le FIDA a mis davantage l'accent sur le financement de l'action climatique lors des dernières reconstitutions des ressources. Pour FIDA12, le Fonds a l'ambition de porter à 40% la part du financement climatique dans le programme de prêts et dons (mesure contrôlable n° 1), soit environ 1,4 milliard d'USD, légèrement au-dessus de la part moyenne des banques multilatérales de développement²⁰.
- 49. Le pourcentage du financement de l'action climatique du programme de prêts et dons du FIDA s'élève à 28%** (pour une cible de 40%), soit un montant de **229 millions d'USD, dont 219 millions d'USD sont consacrés à l'adaptation aux changements climatiques, et 10 millions d'USD à l'atténuation de leurs effets** (validé à l'aide des méthodes appliquées par les banques multilatérales de développement pour le suivi du financement de l'action climatique)²¹. De ce fait, la mesure contrôlable n° 1 est en cours. Ces chiffres ne sont pas encore définitifs, car le Fonds s'efforce d'améliorer l'examen préliminaire, afin de prendre en compte le financement de l'action climatique du FIDA provenant de projets que des organisations externes exécutent et de projets plus petits.

²⁰ Selon le [rapport conjoint 2021 des banques multilatérales de développement sur le financement de l'action climatique](#), la part du FIDA dans le financement de l'action climatique 2019-2021 était semblable à la moyenne des autres banques multilatérales de développement en 2021. Avec cette nouvelle cible, le FIDA sera légèrement au-dessus de la moyenne sur toute la période couverte par FIDA12. Toutefois, la comparaison est imprécise: le pourcentage de financement de l'action climatique des banques multilatérales de développement est calculé annuellement, alors que le pourcentage du FIDA se réfère à des périodes triennales de reconstitution des ressources. De plus, contrairement au FIDA, les autres institutions du rapport ne sont pas des fonds à secteur unique. La part isolée du financement de l'action climatique dans les investissements des banques multilatérales de développement pour le secteur agricole serait une référence plus comparable, mais elle n'est pas directement disponible.

²¹ Cela couvre 3 projets approuvés et 21 projets ou financements supplémentaires validés de plus de 25 millions d'USD. Les approbations de financement additionnel multiples en deçà du seuil n'ont pas été évaluées.

Soixante-sept pour cent des projets approuvés au titre de FIDA12 renforcent la capacité d'adaptation (pour une cible de 90%)²².

- 50. **La demande des pays est un facteur déterminant dans la part du financement de l'action climatique, et entraîne des fluctuations annuelles.** C'est pourquoi le FIDA est en train de repenser son approche de la création de la réserve de projets et du financement de l'action climatique, de sorte à assurer une prise en compte systématique et explicite des questions climatiques dès la phase de délimitation de la portée des projets. Compte tenu de la réserve de projets à concevoir pour 2023 et 2024 et du plan d'amélioration de l'examen préliminaire, le Fonds est convaincu que cette mesure contrôlable restera en bonne voie et sera achevée d'ici à la fin de FIDA12. L'une des limites de cet indicateur concerne les projets cofinancés avec d'autres institutions telles que le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire ou le Fonds vert pour le climat, qui peuvent fournir une plus grande part du financement de l'action climatique, attribuant une plus petite part au FIDA.
- 51. **Le FIDA intègre également la perspective des changements climatiques dans les COSOP et les notes de stratégie de pays.** Pour FIDA12, le Fonds poursuivra son analyse obligatoire des contributions des pays déterminées au niveau national dans le cadre de la conception des COSOP et des notes de stratégie de pays, afin d'éclairer les stratégies de pays du FIDA et de continuer à contribuer aux efforts des pays visant à respecter leurs engagements nationaux en faveur du climat.
- 52. **Le financement supplémentaire de l'action climatique sert à la fois de catalyseur à la programmation du programme de prêts et dons, et de source de ressources supplémentaires, en complément du programme de prêts et dons.** Pour FIDA11 par exemple, le financement supplémentaire provenait principalement du Fonds pour l'adaptation, du Fonds vert pour le climat et du Fonds pour l'environnement mondial, d'un total de plus de 336,5 millions d'USD. La dernière phase du Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+), lancée en 2020, est parvenue à mobiliser 92 millions d'USD pour une cible globale de 500 millions d'USD. Le Mécanisme du FIDA pour l'action climatique, approuvé en 2021, ouvre la voie à l'élargissement de sa réserve de projets grâce à des financements provenant des principaux fonds pour l'action climatique et l'environnement, notamment le Fonds vert pour le climat. Dans le cadre de la Stratégie et du Plan d'action dans le domaine de l'environnement et des changements climatiques 2019-2025²³, le FIDA s'est engagé à mobiliser un minimum supplémentaire de 300 millions d'USD au titre de FIDA12, provenant de fonds pour l'action climatique et l'environnement. Le FIDA est convaincu d'y parvenir, en s'appuyant sur la codirection qu'il assure dans le programme intégré de la huitième reconstitution des ressources du Fonds pour l'environnement mondial sur les systèmes alimentaires.

Biodiversité

- 53. **La biodiversité est essentielle à l'agriculture, car les moyens d'existence des petits producteurs sont tributaires du maintien en bonne santé des écosystèmes et des ressources naturelles.** Le FIDA a approuvé sa toute première Stratégie sur la biodiversité en 2021, achevant ainsi la mesure contrôlable n° 2, et marquant une étape supplémentaire et significative dans la transversalisation des changements climatiques dans ses investissements et ses activités²⁴. La stratégie guidera les équipes de pays du FIDA de sorte à garantir la prise en compte des préoccupations en matière de biodiversité dans le portefeuille de placements. Elle a favorisé la création d'un nouvel indicateur de base sur la

²² Sur la base des projets présentés en 2022 au Conseil d'administration.

²³ EB 2018/125/R.12.

²⁴ [EB 2021/134/R.10](#).

biodiversité, afin de permettre l'agrégation et l'analyse de données au niveau institutionnel et prévoit le recrutement d'une expertise technique pertinente. En 2025, à l'issue de la stratégie, les préoccupations en matière de biodiversité seront intégrées dans un nouveau plan d'action et une nouvelle stratégie dans le domaine de l'environnement et du climat. Dans l'intervalle, le FIDA collaborera avec les pouvoirs publics, les donateurs et d'autres partenaires pour présenter ses travaux sur la biodiversité et sur des solutions fondées sur la nature.

54. Le FIDA élaborer des initiatives d'agrobiodiversité pour améliorer la gestion et la restauration des écosystèmes aquatiques ou terrestres.

Cette mesure contrôlable est en cours et accuse un retard par rapport à l'échéance initiale de 2022, car une note d'orientation technique relative au développement de ce type d'initiatives doit être élaborée à partir du bilan de 2021 récapitulant les pratiques agroécologiques des projets du portefeuille du FIDA et les expériences et orientations d'autres partenaires. La note proposera aux équipes d'exécution des projets et aux partenaires des suggestions concrètes pour la conception et l'exécution des programmes et projets qui encouragent les petits producteurs à adopter des pratiques agroécologiques. Elle sera publiée et mise en œuvre en 2023, et mettra l'accent sur la contribution de l'agrobiodiversité au renforcement de la résilience climatique des petits producteurs et de leurs communautés face aux changements climatiques brusques et autres chocs, et à l'accroissement de la disponibilité d'aliments nutritifs à des prix abordables dans les systèmes alimentaires locaux et régionaux.

Nutrition

55. Les investissements du FIDA visent à améliorer l'état nutritionnel des populations rurales, d'autant plus que les crises mondiales actuelles ont réduit l'accès à une alimentation saine et son caractère abordable, y compris pour les petits exploitants agricoles de produits vivriers. **Actuellement, 64% des projets approuvés au titre de FIDA12 tiennent compte des enjeux nutritionnels dès leur conception²⁵, dépassant ainsi la cible de 60%.** Le FIDA suivra de près la mesure contrôlable n° 5 et s'assurera que tous les projets approuvés durant FIDA12 à la fin de 2024 permettent de maintenir la cible. En tirant parti des meilleures pratiques de FIDA11, les équipes techniques et opérationnelles entreprennent un travail de planification conjoint. Aux stades de la conception et de l'exécution des projets, le personnel technique fournit un appui spécialisé au personnel opérationnel; de plus, le FIDA établit des partenariats avec des organismes techniques spécialisés dans la nutrition, comme le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), et avec des ONG. Pour chaque projet classé comme tenant compte des enjeux nutritionnels, l'unité de gestion de projet concernée doit disposer de personnel dont le descriptif de mission sera particulièrement adapté à la nutrition. Par ailleurs, le FIDA organise des laboratoires sur l'amélioration de la nutrition à l'intention du personnel des projets, et a élaboré des documents d'orientation tels que des notes pratiques sur la transversalisation de la nutrition.

56. Un délai supplémentaire est nécessaire pour suivre les résultats sur le plan de la nutrition au niveau de l'impact, et devra être pris en compte lors de la détermination des cibles pour FIDA13. Les notes relatives à la supervision des projets en cours pour FIDA11 et la première année de FIDA12 montrent de bonnes performances en matière de nutrition. La part des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux en ce qui concerne la nutrition a été supérieure à la moyenne sur la période 2019 à 2022, avec une évolution régulière à la hausse, passant de 84% en 2019 à 90% en 2022²⁶. Cependant, comme prévu, l'évaluation de l'impact de FIDA11 n'a pas révélé d'impact fort sur la nutrition. Comme le FIDA a commencé la transversalisation de la nutrition dans ses opérations en 2019

²⁵ Sur la base des projets présentés en 2022 au Conseil d'administration.

²⁶ Données préliminaires au troisième trimestre 2022.

seulement, l'impact pourrait nécessiter trois à quatre cycles de reconstitution des ressources pour se concrétiser, à l'achèvement des projets de FIDA11. Le FIDA circonscrit ses indicateurs clés à la diversité des apports alimentaires et à la prévalence de l'insécurité alimentaire. Tous les projets tenant compte des enjeux nutritionnels ont intégré un indicateur relatif aux effets directs en matière de nutrition, et les progrès seront mesurés au départ, à mi-parcours et à l'achèvement des projets.

Dynamiser la transversalisation des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)

57. **Les PESEC actualisées du FIDA sont conçues à la fois comme un catalyseur et un stimulant des objectifs transversaux du Fonds.** Les procédures donnent des orientations sur les changements climatiques ainsi que sur d'autres nouvelles questions telles que la participation des parties prenantes et la diffusion des documents; la lutte contre le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles, la violence sexiste; le traitement des doléances; les incidents environnementaux, sécuritaires, sanitaires et sociaux; l'inclusion sociale; la main-d'œuvre et les conditions de travail; la passation des marchés. Pour assurer la conformité des projets aux normes plus rigoureuses des PESEC, le FIDA procède à un examen critique préalable obligatoire pendant la conception, afin d'attribuer au projet une catégorie environnementale et sociale ainsi qu'un classement au regard des risques climatiques, et d'identifier les mesures à prendre pour remédier aux risques associés et à leurs impacts attendus. Au cours de l'exécution, des missions de supervision et d'appui à l'exécution sont régulièrement entreprises de sorte à garantir la conformité aux PESEC et aux politiques du FIDA. Plus de 90% des projets en cours appartiennent à la catégorie B (risque jugé modéré au regard des normes environnementales et sociales)²⁷.
58. Le FIDA a également mis en place la procédure améliorée de règlement des plaintes en cas d'allégation de non-respect des PESEC, améliorant ainsi la conformité aux normes internationales. Il a aussi achevé sa procédure de signalement des incidents, qui garantit un traitement rapide et efficace pendant l'exécution des projets du FIDA.

D. Combler la fracture numérique: Stratégie du FIDA relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement

59. **Les TIC au service du développement ont un potentiel énorme pour améliorer la productivité et les revenus des exploitants agricoles,** renforcer la résilience face aux changements climatiques, et améliorer l'accès et la participation aux marchés. Par conséquent, le **FIDA a approuvé en 2019 sa première stratégie relative aux TIC au service du développement (2021-2024)**²⁸ et le plan d'action connexe afin d'exploiter le potentiel des TIC et de les intégrer aux objectifs stratégiques du FIDA. La Stratégie relative aux TIC au service du développement encourage l'adoption de solutions en la matière pouvant être reproduites à plus grande échelle, en mettant l'accent sur l'accès à l'information, notamment sur les marchés et la météo; l'accès aux services et l'inclusion financière, sur la base de l'avantage comparatif du FIDA; les priorités transversales (genre, climat, nutrition et jeunes). Elle prévoit également des partenariats TIC au service du développement renforcés pour améliorer la mise en œuvre des solutions de cet ordre. Cette stratégie établit également le cadre d'une gestion améliorée des savoirs sur les TIC au service du développement au FIDA, et du renforcement de la sensibilisation, des capacités et du leadership internes.

²⁷ Au 30 juin 2022.

²⁸ [EB 2019/128/R.5](#).

60. **La Stratégie relative aux TIC au service du développement a été lancée en 2019, mais les projets du FIDA intègrent des initiatives y afférentes depuis FIDA6**, avec 224 initiatives approuvées, en cours ou achevées entre FIDA6 et FIDA11. Plus de la moitié des initiatives soutiennent la productivité et la vulgarisation agricoles, et la majorité utilise des applications mobiles, des systèmes d'information de gestion et les médias sociaux. Les initiatives en matière de TIC au service du développement sont principalement financées au moyen de prêts ou dons du FIDA ou d'un mélange des deux.
61. **Cinquante-trois pour cent des COSOP et des notes de stratégie de pays de 2022 ont mentionné des possibilités d'exploitation de TIC au service du développement** (par rapport à un objectif de 50% fixé par la mesure contrôlable n° 27), sur la base des directives de 2021 relatives aux TIC au service du développement. La mesure n° 27 sera suivie pour garantir que l'objectif reste atteint en se basant sur toutes les approbations de FIDA12 en 2024.
62. De plus, **huit projets approuvés par le FIDA intègrent des approches de TIC au service du développement ou d'agriculture numérique dans leur conception, alors que l'objectif fixé était de cinq** (mesure contrôlable n° 28). Les opérations qui intègrent des approches fondées sur les TIC au service du développement ou sur l'agriculture numérique dans leur conception comportent diverses innovations, allant des services numériques de vulgarisation et de conseil à l'adaptation aux changements climatiques grâce à des systèmes d'information géographique, à la numérisation et à la traçabilité dans les filières, à l'accès aux intrants grâce aux coupons électroniques, aux liens avec les marchés par le truchement de plateformes électroniques d'information sur les marchés et aux services financiers numériques. L'objectif de la mesure contrôlable n° 28 a été atteint, mais le Fonds envisage d'approuver d'autres projets de ce type.
63. Malgré la présence d'activités de TIC au service du développement dans les projets du FIDA depuis plusieurs années, **le Fonds doit mettre en place des mécanismes et définir des indicateurs clairs pour mesurer la performance du portefeuille des TIC au service du développement**, au regard de la demande croissante d'innovations numériques pour soutenir les projets. Les équipes de pays ont besoin d'un soutien supplémentaire pour intégrer les initiatives en matière de TIC au service du développement dans les théories du changement et les cadres logiques des projets, de manière à mieux comprendre leur contribution aux trajectoires de développement et, en définitive, à influencer les performances et les résultats des projets. **Le FIDA doit également continuer à investir dans les capacités institutionnelles en matière de TIC au service du développement, tant sur le plan interne qu'avec les partenaires d'exécution publics**. À mesure que la transformation numérique progresse avec des technologies et des modèles opérationnels plus récents visant à accroître l'adoption des technologies numériques par les petits exploitants agricoles, le FIDA veillera à ce que les technologies et les modèles appropriés soient bien intégrés de façon à favoriser une participation et une adoption inclusives des technologies numériques, en mettant l'accent sur les petits producteurs.

E. Agir sur les facteurs de fragilité

64. **Le Programme 2030 fait de la lutte contre la fragilité l'un des « six éléments essentiels » indispensables à la réalisation des objectifs de développement durable**. Sachant que les situations de fragilité touchent de manière disproportionnée les personnes et les communautés les plus vulnérables, il est essentiel de s'attaquer à ce problème et de renforcer leur résilience pour ne laisser personne de côté. Conformément à son objectif et à son mandat, les domaines d'activité du FIDA doivent rester axés sur le renforcement de la résilience et des capacités, et laisser les interventions d'urgence aux autres agences spécialisées des Nations Unies.

65. **Le FIDA élabore une mise à jour de sa Stratégie d'engagement dans les pays présentant des situations de fragilité (2016)** (mesure contrôlable n° 13). Ce travail, en cours, a enregistré des retards dus à la nécessité de s'appuyer sur le Programme spécial pour les pays comportant des situations de fragilité et les résultats d'un groupe de travail chargé des pays en situation de fragilité ou de conflit. La stratégie actualisée devrait être approuvée d'ici le deuxième trimestre de 2023. Elle fournira un cadre aux projets et aux stratégies de pays du FIDA pour s'attaquer aux causes profondes de la fragilité sur la base d'une analyse rigoureuse du contexte et des facteurs locaux de conflit. Cette stratégie recense également les domaines d'investissement susceptibles de bénéficier du soutien du FIDA, à savoir: le renforcement des mécanismes locaux de rétablissement de la paix existants qui sont liés au mandat du FIDA, par exemple l'accès aux ressources naturelles dans les zones transfrontalières, la programmation d'investissements basés sur des données factuelles en vue d'une coexistence pacifique entre les communautés, d'un accès équitable aux ressources naturelles et aux perspectives économiques et la résolution des conflits fonciers.
66. De plus, **le FIDA met en œuvre 27 projets nationaux représentant un investissement de 2 milliards d'USD dans 10 pays du Sahel et de la Corne de l'Afrique**, en mettant à profit le Programme pour la résilience du monde rural afin d'accroître les ressources et resserrer la collaboration avec les partenaires (indiquant que la mesure contrôlable n° 14 est en cours). Les pays du G5 Sahel et le Sénégal sont également les bénéficiaires de six dons en cours, d'un montant approximatif de 17 millions d'USD, qui sont destinés à répondre aux défis régionaux. Le financement vert par des programmes phares renforce le portefeuille actuel.
67. Conçu conjointement par le FIDA, la FAO et le PAM, le premier programme régional au Sahel est le Programme conjoint Sahel en réponse aux défis COVID-19, conflits et changements climatiques (SD3C). Ce programme, d'un coût de 180 millions d'USD²⁹, couvre les cinq pays du G5 Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad) et le Sénégal. Le groupe cible est composé d'environ 123 000 ménages ruraux, soit 854 750 personnes, dont la moitié sont des femmes et 40% des jeunes. Composante intégrée du programme SD3C, le don se concentre sur la concertation sur les politiques, la coordination, la création de partenariats, le plaidoyer fondé sur des données probantes, l'harmonisation, le suivi-évaluation et la gestion des savoirs.
68. Outre le programme SD3C, deux programmes du Fonds vert pour le climat reflètent également le fort engagement du FIDA dans la région du Sahel. Il s'agit d'une part du Programme de gestion intégrée des risques climatiques en Afrique, qui vise à faciliter l'accès aux assurances agricoles et, d'autre part, de l'Initiative pour la finance verte inclusive, qui consistera à investir dans l'écologisation des institutions financières pour favoriser la résilience climatique et la réduction des émissions des petits exploitants agricoles en Afrique. D'autres initiatives notables au Sahel et dans la Corne de l'Afrique sont décrites dans l'encadré 1.

²⁹ Le coût total du programme sur une période de six ans, y compris les provisions pour les aléas physiques et les augmentations de prix, les 2 millions d'USD d'un don régional et le financement parallèle du Fonds vert pour le climat, est d'environ 158,2 millions d'EUR, soit environ 180,4 millions d'USD. Voir le document EB 2020/131(R)/R.8/Rev.1 pour de plus amples informations.

Encadré 1**Autres initiatives notables dans la région du Sahel et de la Corne de l'Afrique**

Dons régionaux et par pays au titre de la riposte contre la COVID-19 en faveur des pays de la Corne de l'Afrique, financés par le Mécanisme de relance en faveur des populations pauvres. Cette initiative a couvert Djibouti, l'Érythrée, l'Éthiopie, la Somalie et le Sud-Soudan et son objectif consistait de surmonter les difficultés d'accès aux semences liées à la pandémie de COVID-19. Le don régional a stimulé la production de plus de 1 000 tonnes métriques de semences certifiées et a amélioré l'approvisionnement en semences de plus de 100 000 petits exploitants agricoles. Le recours à des organisations disposant de solides réseaux locaux a permis une mise en œuvre rapide et efficace, conforme aux priorités et aux stratégies plus générales des pouvoirs publics, en dépit des nombreuses difficultés locales. Au-delà des résultats immédiats, ces initiatives sont susceptibles de produire des bénéfices durables. L'Autorité intergouvernementale pour le développement, par exemple, s'appuiera désormais sur les enseignements tirés du don pour guider ses politiques d'amélioration de l'approvisionnement en semences dans la région.

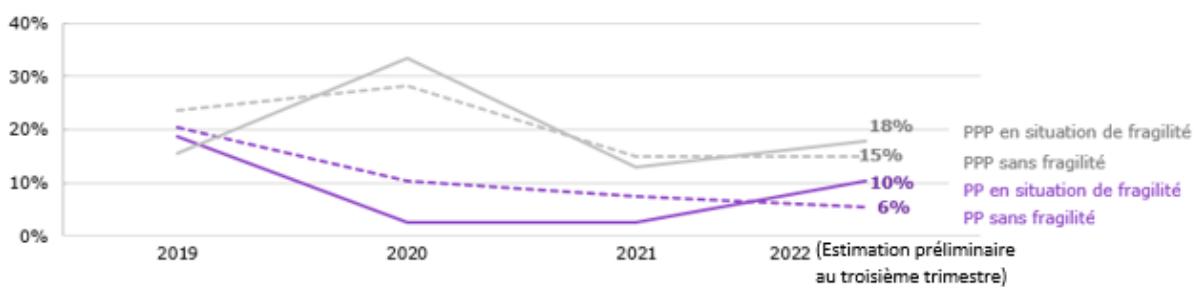
Programme de don du FIDA au Soudan. Le programme de pays consiste en quatre projets d'investissement pour un coût total d'environ 254,3 millions d'USD (dont 112 millions d'USD financés par le FIDA). Ces projets d'investissement portent principalement sur le renforcement de la résilience des petits exploitants face aux changements climatiques et améliorent leurs revenus dans cinq filières principales: le sorgho, le sésame, l'arachide, la gomme arabique et le bétail. Comme l'a confirmé l'évaluation de la stratégie et du programme de pays de 2020, le programme du FIDA au Soudan a contribué à réduire les niveaux d'insécurité alimentaire et de malnutrition. Il a permis de renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations, de les autonomiser, d'améliorer la productivité et la production agricoles et animales, et de répondre aux besoins de base (par exemple l'eau et les routes d'accès). La performance des projets en matière de promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans le contexte d'une société rurale relativement conservatrice a également été évaluée comme importante.

L'aide du FIDA en Somalie. Malgré la suspension du portefeuille d'activités dans le pays pour cause d'arriérés de dette, le FIDA a mobilisé un financement pour les projets en cours d'environ 10,24 millions d'USD, grâce à des dons hors pays spécifique, en partenariat avec des tiers (financement de l'Italie et des Pays-Bas), ainsi qu'au programme de dons ordinaires du FIDA et au Mécanisme de relance. Deux projets d'un montant de 47,5 millions d'USD sont en cours de conception et sont financés par l'Initiative de riposte du FIDA à la crise, l'ASAP+, le Fonds pour l'environnement mondial et le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire).

Nouveaux défis dans les situations de fragilité ou de conflit dans le contexte du modèle opérationnel de FIDA12

69. **En règle générale, les projets qui concernent des situations de fragilité ou de conflit sont aussi performants, si ce n'est plus, que les autres projets** (voir la figure 3). La mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière de fragilité durant toute la période couverte par FIDA11 a permis de sensibiliser les équipes de pays et de les doter des compétences nécessaires pour élaborer des programmes plus réalistes et plus sensibles aux fragilités. D'autres facteurs peuvent être à l'origine de ces bonnes performances, notamment de solides évaluations des risques, l'implication directe des gouvernements, la flexibilité dans la conception et la mise en œuvre, et le recours à des partenariats comme moteur de développement.

Figure 3
Qualité du portefeuille par situation de fragilité



PPP= projets problématiques potentiels
PP= projets problématiques

70. **Certains points faibles persistent dans la performance des projets dans les situations de fragilité ou de conflit.** En particulier, les opérations dans ces pays sont moins performantes en termes de qualité et de rapidité des audits, de mise en œuvre et de cohérence quant aux plans de travail et budgets annuels, aux passations de marchés et aux fonds de contrepartie, ce qui témoigne de la nécessité d'un budget et d'un soutien ad hoc dans ces domaines³⁰. **Dans les situations de conflit de forte intensité, les performances de mise en œuvre se dégradent considérablement**, en raison du manque de ressources adéquates pour mobiliser les compétences, et du manque de budget spécifique pour la conception, la supervision et la mise en œuvre. La Banque mondiale estime que ces problèmes sont dus aux coûts élevés des opérations dans les situations de conflit, qui sont en moyenne 40% plus élevés que dans les autres pays. Le FIDA entend s'attaquer plus efficacement aux situations marquées par des conflits de forte intensité et augmenter le budget consacré à la conception, à la supervision et à l'exécution.
71. L'évaluation infrarégionale des pays en situation de fragilité d'Afrique de l'Ouest et du Centre réalisée par le Bureau indépendant d'évaluation du FIDA en 2021 a révélé que **les projets complexes et ambitieux comportant de multiples objectifs ou composantes donnaient des résultats limités dans les situations de fragilité**³¹. Les projets dans les situations de fragilité ou de conflit sont devenus plus complexes au cours de la dernière décennie afin de répondre aux engagements croissants du FIDA en matière d'intégration des thématiques transversales dans la conception des projets et de se conformer au nombre croissant de politiques du Fonds. Pour gagner en efficacité, l'action du FIDA doit donc commencer par des interventions simples qui peuvent devenir progressivement plus complexes à mesure que les capacités locales se développent. Les directives relatives à la conception des projets mises à jour, publiées en 2022, répondent aux défis associés à la complexité des projets dans les situations de fragilité ou de conflit. Les directives offrent des outils concrets pour mieux agencer la théorie du changement d'un projet et établir un cadre logique cohérent à des fins de suivi. **Les engagements à prendre pour FIDA13 pourraient se concentrer sur la consolidation des résultats prévus lors de la conception plutôt que sur l'ajout de nouveaux résultats.**
72. **Les États membres ont exprimé la nécessité que le FIDA mobilise des ressources supplémentaires pour les pays touchés par un conflit, en augmentant éventuellement l'enveloppe de dons.** En plus du financement au titre du SAFP, le FIDA soutient également les pays concernés au moyen d'autres instruments tels que des fonds supplémentaires, des mécanismes et des dons. Compte tenu de l'augmentation des niveaux d'endettement, de l'aggravation des crises et de la multiplication des situations de fragilité, la demande de dons pour les opérations dans les pays présentant des situations de fragilité admissibles à ce type de financement est en hausse. Dans le même temps, la capacité du FIDA à fournir des ressources sous forme de dons³² a diminué ces dernières années. Le montant des ressources disponibles pour les dons dans le cadre de FIDA12 s'élève à 425 millions d'USD, contre 595 millions d'USD pour FIDA11. Par conséquent, la capacité du FIDA à fournir des ressources supplémentaires sous forme de dons dépendra de l'augmentation des contributions des donateurs.

³⁰ En fonction de la performance pour les seuls financements du FIDA.

³¹ [EC 2022/119/W.P.4](#).

³² Les allocations au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette pour FIDA12 ont été contenues pour pouvoir pré-déterminer le niveau global desdites allocations que le FIDA peut affecter pour chaque scénario de reconstitution des ressources.

F. Renforcer l'impact grâce à des partenariats stratégiques

73. **Une plus grande attention portée à la CSST aide le FIDA à établir des partenariats, à participer à l'élaboration des politiques** et à générer des innovations et des savoirs liées aux thématiques transversales et aux priorités, qui font toutes partie intégrante des programmes de pays du FIDA, conformément au modèle opérationnel de FIDA12.
74. **En 2021, une nouvelle stratégie de CSST a été approuvée pour la période 2022-2027**, marquant ainsi l'achèvement de la mesure contrôlable n° 20³³. Cette stratégie promeut la CSST comme une modalité de mise en œuvre importante, parmi d'autres instruments de programmes de pays, pour poursuivre la mission du Fonds qui est de permettre aux populations rurales pauvres de sortir de la pauvreté. L'objectif est de contribuer à doubler et à approfondir l'impact du FIDA comme suit: i) en répertoriant et en diffusant systématiquement les connaissances et les innovations au niveau des programmes de pays et des projets; ii) en promouvant la participation à l'élaboration de politiques pour accroître la capacité de production, l'accès aux marchés et la résilience des populations rurales.
75. **Plus de 20 programmes de pays en cours intègrent des initiatives de CSST** (mesure contrôlable n° 21) et tirent parti des synergies avec les dons du mécanisme de CSST et les projets d'investissement du FIDA pour assurer la soutenabilité post-projet³⁴ et soutenir les thématiques transversales³⁵. Même si l'objectif de 10 programmes de pays fixé dans la mesure contrôlable n° 21 a été dépassé, celle-ci se poursuit. Le FIDA a conclu des accords formels avec l'Agence de coopération brésilienne, le Centre international de réduction de la pauvreté en Chine, l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) et la Banque islamique de développement pour trouver et développer des solutions transposables à plus grande échelle et multiplier les partenariats interrégionaux. De plus, une collaboration a été initiée avec des agences telles que l'Agence américaine pour le développement international, le Centre international de recherche agricole dans les zones arides, l'Agence thaïlandaise de coopération internationale, le Fonds saoudien pour le développement, l'Agence japonaise de coopération internationale et, plus récemment, avec l'Agence allemande de coopération internationale et l'Organisation de coopération et de développement économiques. Ces engagements seront tous structurés de manière à tirer parti de l'avantage comparatif de ces différents organismes pour soutenir les populations cibles du FIDA.
76. **Les flux de financement en faveur de la CSST restent toutefois modestes** compte tenu du nombre limité d'États membres qui financent des institutions multilatérales pour soutenir la CSST. Le Mécanisme de CSST Chine-FIDA est le seul mécanisme dédié à la CSST. Dix-sept projets ont été approuvés au titre de ce mécanisme dans le cadre de trois appels à propositions. Ces projets ont permis d'échanger des connaissances et des innovations sur les thématiques transversales, notamment sur les solutions résilientes face aux changements climatiques, le genre, la nutrition dans les systèmes agroalimentaires et les innovations pour les jeunes ruraux dans l'agriculture et le secteur agroalimentaire.

³³ EB 2021/134/R.8.

³⁴ Par exemple, le projet de Promotion de la conservation de l'eau et de l'utilisation efficiente de l'eau d'irrigation, financé par le Mécanisme, fournit une assistance technique à des sites d'irrigation sélectionnés dans le cadre de la seconde phase du Programme participatif de développement participatif de la petite irrigation (PASIDP II), financé par le FIDA, en Éthiopie. Grâce à ce don, le Projet de gestion des ressources naturelles dans le bassin hydrographique du Haut Tana, financé par le FIDA au Kenya, a été reconnu comme un partenaire stratégique pour l'apprentissage croisé sur les systèmes d'irrigation efficaces, la collecte de l'eau et la gestion des ressources naturelles.

³⁵ Un exemple dans le domaine de la nutrition est le Projet d'appui à la commercialisation, à la productivité agricole et à la nutrition (COMPRAN) à Sao Tomé-et-Principe, qui s'appuie sur les enseignements tirés par d'autres parties prenantes, en particulier avec des instituts de recherche d'Angola, du Brésil, du Capo Verde, du Cameroun et du Nigéria.

77. **Les enseignements tirés montrent qu'il est nécessaire d'élargir le soutien au programme de CSST du FIDA,** en envisageant des interventions ciblées et axées sur la demande, en élargissant le nombre d'États membres et de partenaires et en diversifiant les instruments financiers pour répondre à des besoins bien précis. La nouvelle stratégie reflète l'intention d'intégrer davantage la CSST dans le programme de prêts et dons du FIDA et dans la boîte à outils des programmes de pays, tout en prévoyant une marge de manœuvre suffisante pour explorer différentes possibilités de financement de la CSST, y compris des solutions non traditionnelles. Les possibilités à explorer comprennent le recensement des partenariats, l'examen et l'évaluation des projets de CSST financés par le Mécanisme de CSST Chine-FIDA, et les propositions de mobilisation de ressources fondées sur des projets.

G. Thématisques transversales de FIDA12 et au-delà: défis et opportunités

78. **La réalisation des objectifs de transversalisation ambitieux de FIDA12 est fortement tributaire de l'exécution de la réserve de projets du FIDA,** laquelle est à son tour influencée par des facteurs tant externes qu'internes. La réserve de projets d'investissement pour 2022 a été évaluée à 1 milliard d'USD, à l'appui de 17 nouveaux projets et de 21 propositions de financement additionnel. En décembre 2022, 14 nouveaux projets (dont un projet faisant partie de l'opération régional de prêts SD3C), 19 propositions de financement additionnel et 4 dons ont été approuvés, pour un financement du Fonds d'un montant de 882,27 millions d'USD. Le FIDA a continué de surveiller son portefeuille de projets et les éventuels dérapages tout au long de l'année. Les retards de conception ont également été influencés par le calendrier d'approbation des allocations du SAFP de FIDA12 et du MARE en 2022.
79. **Grâce à des efforts soutenus, les cibles du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 relatives à la transversalisation devraient être atteintes d'ici la fin 2024; toutefois, le FIDA entend garantir des ressources suffisantes pour la conception et l'examen des projets afin d'éviter tout dérapage au niveau de la réserve de projets.** La majeure partie de la réserve de projets d'investissement de FIDA12 devrait être disponible en 2023, ce qui représente 1,5 milliard d'USD de ressources disponibles pour engagement, qui doivent à leur tour être traduites en approbations d'ici la fin de l'année. Cette mise en commun des conceptions des projets de FIDA12 en 2023 exigera un effort considérable de la part des équipes de pays et de l'ensemble du personnel du FIDA. Sur le plan interne, les contraintes budgétaires réduisent la place accordée à la qualité de la conception et à l'intégration des thématiques transversales. À l'heure actuelle, les contraintes budgétaires sont gérées par un nombre réduit de projets, idéalement un par pays. Les projets de programmes étalés sur plusieurs cycles permettent de réaliser des économies budgétaires et favorisent également la soutenabilité. L'utilisation de financements additionnels pour des projets performants nécessite également moins de budget et favorise la transposition à plus grande échelle des projets existants.
80. **Des facteurs comme la demande au niveau des pays, le surendettement et la réduction de la marge de manœuvre budgétaire peuvent également amener certains pays à ne pas utiliser les ressources du MARE.** La Direction continuera donc à surveiller l'adoption effective de ce mécanisme dans le contexte de la crise mondiale.
81. **Même en cas d'approbation de la conception, les liquidités limitées dont dispose le FIDA constituent une contrainte pour l'exécution des projets.** Le RIDE 2022 a mis en évidence la manière dont les résultats au niveau de la portée et des produits ont probablement été affectés par les restrictions de liquidités, auxquelles s'ajoutent les effets directs de la COVID-19. Pour atténuer les

effets négatifs des contraintes de liquidité, les équipes de pays et les équipes régionales surveillent constamment les décaissements afin d'être prêtes lorsqu'une limite de décaissement est sur le point d'être atteinte. Les équipes régionales suivent l'évolution des décaissements pour veiller à ce que les ressources soient correctement réparties entre les projets prioritaires, c'est-à-dire les projets cofinancés et les projets en cours d'achèvement. Elles suivent également les demandes de retrait et les achats pour répartir plus souplement les allocations de décaissement dans les régions. Un engagement précoce avec les UGP et une planification minutieuse au niveau des projets permettent de programmer les fonds disponibles pour décaissement dans les plans de travail et budgets annuels. Dans l'ensemble, ces mesures ont contribué à atténuer les effets des liquidités limitées.

82. **Les engagements en matière de transversalisation figurent parmi les facteurs de complexité des projets dans plusieurs inventaires de portefeuilles.** Le Rapport annuel 2021 d'IOE sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA a fait ressortir les problèmes de conception de projets trop complexes pour les capacités des institutions existantes dans les pays, en particulier dans les pays fragiles³⁶. Pour se conformer aux engagements de reconstitution des ressources qui exigent l'inclusion de thématiques transversales, les conceptions des projets du FIDA comprennent de plus en plus diverses priorités thématiques. Les conceptions peuvent donc être pertinentes, mais aussi trop ambitieuses dans certains contextes institutionnels, et susceptibles de compromettre la réalisation globale des projets. Tout en tenant compte des priorités des pays, le FIDA exécute des projets très complexes, avec des priorités thématiques multiples demandées par différentes parties prenantes. Ceci signifie que le Fonds est en mesure de fournir des solutions globales, mais qu'il a aussi besoin de capacités supplémentaires pour mettre en œuvre avec succès ses thématiques transversales. La Consultation sur FIDA13 devra assurer un équilibre entre tout engagement supplémentaire en termes de thématiques transversales, la nécessité de suivre de près les engagements en cours, et la nécessité de réduire la complexité de la conception.
83. **Au cours de FIDA12 et au-delà, le Fonds continuera à mettre en œuvre l'approche axée sur les résultats décrite dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et sa version actualisée (Cadre 2.0)** pour que les résultats des engagements ambitieux en matière de thématiques transversales soient correctement suivis et quantifiés³⁷. L'importance accrue accordée aux thématiques transversales est confirmée par la mesure contrôlable 12, qui fait obligation au FIDA d'élaborer un rapport annuel indépendant et complémentaire au RIDE. La mesure contrôlable est en cours; le rapport sera rendu public en septembre 2023 et présentera les résultats obtenus en 2022, première année de mise en œuvre de FIDA12.

³⁶ [EB 2021/133/R.8](#), par. 84.

³⁷ Voir la section III pour de plus amples précisions sur le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et sa version actualisée (Cadre 2.0).

III. Mise en œuvre opérationnelle de programmes de pays porteurs de transformation



De nouveaux outils opérationnels appuient le modèle opérationnel de FIDA12

- Le FIDA a synthétisé les enseignements tirés des opérations, des évaluations et de l'expérience sur le terrain dans un ensemble de **plans d'action et d'outils d'orientation** visant à améliorer les domaines qui obtiennent traditionnellement de moins bons résultats dans les programmes nationaux.
- Le **Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement** met l'accent sur les résultats, les approches au niveau national, la transparence, la gestion adaptive et l'apprentissage.
- Le FIDA a amélioré ses directives pour obtenir un **impact sur les politiques au niveau des pays** et les outils pour le mesurer.
- Le FIDA a adopté une nouvelle définition et une nouvelle approche de l'**innovation**.
- Le FIDA a publié un nouveau **manuel de passation des marchés** et élabore actuellement un nouveau **système de passation des marchés de bout en bout**.

Priorités et défis à venir

- Le modèle opérationnel relatif à l'innovation nécessite un délai plus long pour être associé à d'autres priorités de transversalisation.
- La mise à jour du cadre de 2015 du FIDA **relatif à la transposition à plus grande échelle** est retardée et prévue pour le début de 2023.
- Le FIDA adoptera une **approche programmatique multiphasé** d'ici la fin de FIDA12.
- Les plans d'action pour la durabilité et l'efficacité** seront essentiels pour garantir que les projets du FIDA atteignent les objectifs du CGR d'ici la fin du FIDA12.

Progrès accomplis au regard des engagements de FIDA12 (9 mesures contrôlables achevées, 4 en cours)

Engagement	Mesures contrôlables et cibles atteintes
Améliorer la performance et l'efficience	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'action pour améliorer l'efficience (mesure contrôlable 22) Plan d'action pour le suivi-évaluation (mesure contrôlable 23) Actualiser le cadre relative à l'efficacité en matière de développement (mesure contrôlable 24)
Pérenniser les résultats et les transposer à plus grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> Outils connexes aux directives en place en matière de participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays et supports de l'Académie des opérations (mesure contrôlable 29) Indicateurs sur la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays intégrés dans les nouvelles directives et modèles COSOP (mesure contrôlable 30). Plan d'action pour la pérennisation (mesure contrôlable 31)
Élargir la gamme d'outils à la disposition du FIDA pour appuyer les populations rurales pauvres	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle politique en matière de dons (mesure contrôlable 33)

84. **Pour rendre opérationnels les programmes de pays porteurs de transformation, le FIDA adopte une approche programmatique**, c'est-à-dire une approche holistique à long terme qui garantit que l'ensemble de son soutien au niveau des pays a un impact porteur de transformation. L'approche programmatique du FIDA favorise la résilience à long terme des groupes cibles. Ceci est important, car si le FIDA vise à approfondir son impact grâce à une augmentation des revenus, il doit s'assurer que ces gains de revenus sont maintenus face à des chocs comme la crise alimentaire mondiale actuelle et la pandémie de COVID-19. En contribuant à une résilience durable, les projets du FIDA soutiennent le lien entre le développement et les interventions d'urgence.
85. **Depuis l'approbation du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement en 2016, le FIDA a pu suivre plus efficacement les performances et déceler de manière proactive les goulots d'étranglement** en matière d'exécution pour apporter des ajustements rapides au niveau des projets, ainsi que les domaines dans lesquels les performances sont systématiquement plus faibles et pour lesquels une approche à moyen terme est nécessaire. Il s'agit notamment de gérer le portefeuille d'opérations de manière efficace et efficiente, de renforcer les capacités des partenaires de développement sur le terrain, de promouvoir l'innovation et l'utilisation des savoirs, et de collaborer davantage avec les gouvernements partenaires pour aider à définir les priorités politiques en faveur d'une transformation rurale inclusive et durable.
86. **Le Fonds a donné le coup d'envoi de FIDA12 en déployant des efforts coordonnés et des instruments destinés à soutenir une approche programmatique et à permettre un impact approfondi et élargi**, ce qui s'est traduit par un ensemble de politiques, de stratégies, de cadres et d'outils d'orientation opérationnelle. Cette section décrit les éléments opérationnels que le FIDA met en place pour réaliser ses programmes de pays porteurs de transformation.

A. Recours à une approche programmatique

Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national

87. **Dans le cadre de l'approche programmatique du modèle opérationnel de FIDA12, la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national favorise un changement systémique pour le groupe cible du FIDA³⁸**. Le FIDA participe à l'élaboration des politiques au niveau des pays en collaborant, directement et indirectement, avec les gouvernements partenaires et d'autres parties prenantes à la conception, l'exécution et l'évaluation de politiques officielles qui déterminent les possibilités de transformation inclusive et durable du monde rural³⁹. Le FIDA a un rôle unique à jouer dans la contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays dans des domaines thématiques spécifiques (par exemple, l'adaptation aux changements climatiques dans la petite agriculture). En outre, le FIDA dispose d'un avantage comparatif en termes d'appui à la participation et à l'inclusion des ruraux pauvres dans l'espace politique pour produire de meilleurs résultats au niveau des pays⁴⁰.
88. **La contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays est l'un des points faibles relevés dans le cadre de FIDA11**, comme en témoigne la non-réalisation des cibles de FIDA11, mesurée par les rapports d'achèvement des COSOP (72% contre un objectif de 80%) et l'enquête réalisée auprès des parties prenantes externes (81% contre un objectif de 90%) (figure 4). Cela étant, les notes attribuées par IOE dans les évaluations des stratégies et des programmes de pays sont meilleures depuis 2018 (figure 5), atteignant presque, en 2021, le même niveau que ces autres notes, soit 71%.

³⁸ [GC 44/L.6/Rev.1](#), par. 28.

³⁹ [IFAD's Approach to Policy Engagement](#) (en anglais seulement).

⁴⁰ [GC 44/L.6/Rev.1](#), par. 121.

Figure 4
Notes attribuées à la contribution des politiques au niveau national, 2021
(2010-2021)

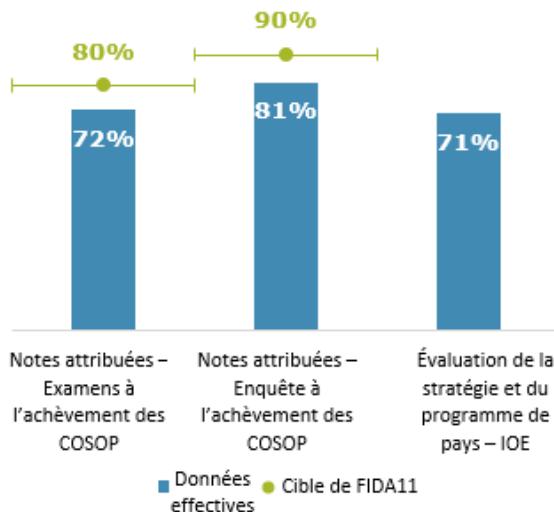
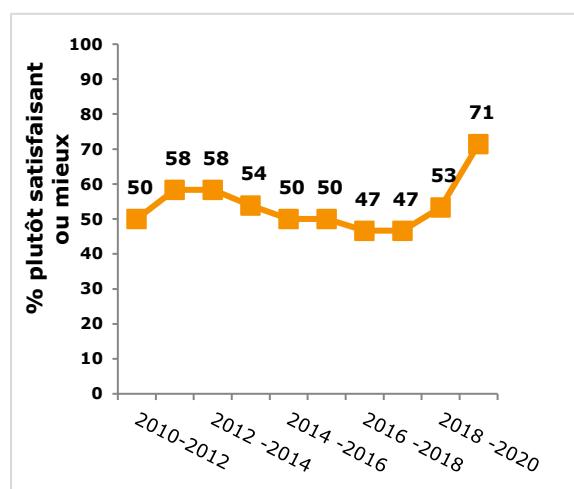


Figure 5
Notes attribuées par IOE pour les activités hors prêts (2010-2021)



Sources: Rapports d'achèvement des COSOP et résultats de l'enquête auprès des parties prenantes 2021

Source: IOE - CSPE

89. **Le principal défi de la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays au cours de FIDA12 est de trouver de nouveaux financements.** Au cours de FIDA11, le guichet de financement des dons ayant été considérablement réduit, la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays a été principalement financée par des prêts (96,2%), le reste étant financé par des dons (3,2%) et le budget administratif (0,5%).
90. **Pour renforcer sa capacité à participer à l'élaboration des politiques, le Fonds s'est engagé dans deux initiatives dans le cadre de FIDA12.** Premièrement, il a amélioré ses outils et ses approches pour produire un impact sur les politiques visant ses objectifs stratégiques, et achevé la mesure contrôlable n° 29. Le FIDA a publié quatre outils connexes au guide sur la contribution à l'élaboration des politiques (couvrant les définitions, la justification et les résultats, la planification et le suivi-évaluation) en 2022. Plusieurs consultations et réflexions menées auprès du personnel opérationnel et technique ont permis de mettre en œuvre ces outils et ces approches. Ces outils connexes pratiques et conviviaux amélioreront la notoriété et l'utilisation de la boîte à outils existante, en particulier dans un contexte de rotation du personnel. De plus, le Fonds a conçu le programme d'une formation de l'Académie des opérations destinée à initier le personnel du FIDA à la participation à l'élaboration des politiques, et il lancera un second cours axé sur la pratique début 2023.
91. **Deuxièmement, le FIDA a introduit des indicateurs au niveau des programmes de pays pour mesurer l'impact sur les politiques** visant les objectifs stratégiques du FIDA, et achevé ainsi la mesure contrôlable n° 30. Un groupe de travail interdépartemental a facilité l'introduction d'indicateurs pour mesurer l'impact des politiques dans les programmes de pays. Le groupe a introduit ces indicateurs dans le contexte de la révision des modèles et directives pour les COSOP, COSOP-Gs et les notes de stratégie de pays. En s'appuyant sur le guide, le groupe a intégré un ensemble d'indicateurs modèles pour la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays, à utiliser dans les cadres de

gestion des résultats des COSOP, tout en reconnaissant que le choix d'indicateurs spécifiques doit être guidé par les objectifs et stratégies spécifiques de chaque programme de pays et ne peut, par conséquent, pas être uniformisé.

92. Si l'amélioration des outils et des indicateurs pour les équipes des programmes de pays a été une tâche relativement simple, les prochains mois **exigeront des efforts soutenus de la part du FIDA pour soutenir l'utilisation effective des outils dans la pratique de la contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays, dans un contexte où les ressources limitées pour les activités hors prêts** dans les programmes de pays sont souvent citées par le personnel comme une contrainte majeure à l'amélioration des résultats dans ce domaine critique.

Efficacité des activités de développement pendant la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable: actualisation du Cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement

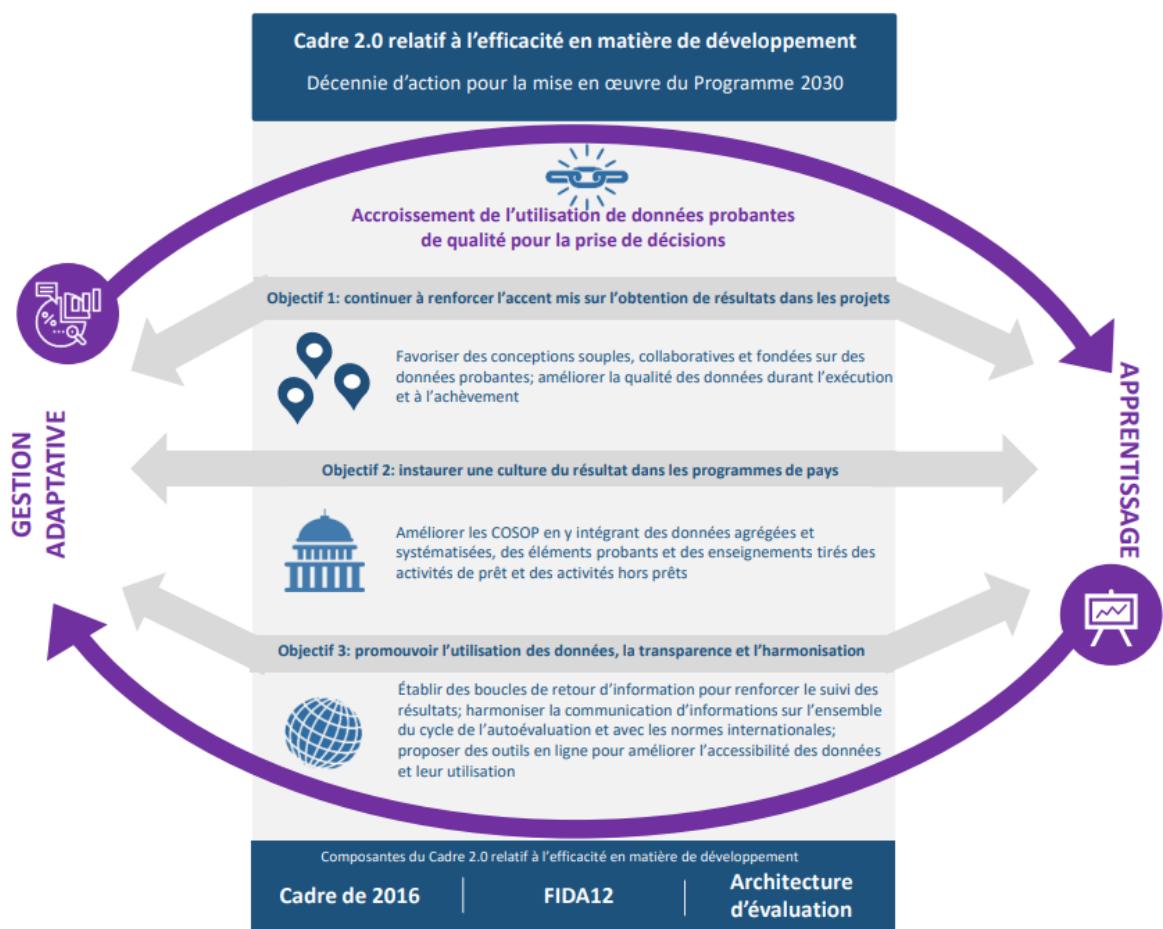
93. **La mise en œuvre du premier Cadre relatif à l'efficacité du développement en 2016 a radicalement changé l'approche du Fonds en matière de prise de décision fondée sur des données factuelles, mais des faiblesses subsistent dans sa culture d'apprentissage.** Le Cadre relatif à l'efficacité du développement a conduit à l'utilisation de données en temps réel pour gérer les résultats au niveau des projets et ajuster le cap (ce qui s'est traduit par une réduction du nombre de projets problématiques)⁴¹, ainsi que pour améliorer les rapports institutionnels et publics (par exemple, le RIDE et le tableau de bord du Cadre de gestion des résultats). La fonction d'évaluation au FIDA – activités d'IOE et autoévaluations par la direction – s'appuie sur des données collectées, conformément au Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, pour évaluer la performance et dégager des enseignements de nature à améliorer l'efficacité du développement. Malgré les progrès réalisés au niveau du Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement, les évaluations externes ont révélé des faiblesses dans la culture de l'apprentissage au FIDA⁴². En outre, le modèle opérationnel et les pratiques du Fonds évoluent en fonction des défis conjugués engendrés par le Programme 2030 et la pandémie de COVID-19, et le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement doit faire de même.
94. **Pour développer une culture de l'apprentissage plus solide, le FIDA a revu et actualisé, en 2021, son Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement,** achevant ainsi la mesure contrôlable n° 24⁴³. La version actualisée (Cadre 2.0) conserve l'objectif du cadre de 2016, en mettant cependant l'accent non plus sur la génération de données probantes, mais sur leur utilisation pour assurer la qualité du processus décisionnel et renforcer l'efficacité des activités de développement. Depuis l'approbation du Cadre 2.0 en décembre 2021, le FIDA a réalisé plusieurs activités pour atteindre les trois objectifs décrits dans la figure 6.

⁴¹ Voir le [RIDE 2022](#) pour une analyse du recul des projets problématiques.

⁴² Voir l'évaluation de la performance du FIDA [2017-2018](#) du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.

⁴³ [EB 2021/134/R.24](#).

Figure 6
Composantes, objectifs et domaines transversaux du Cadre 2.0



95. **Renforcer l'accent mis sur l'obtention de résultats dans les projets.** Le programme de mise à niveau des compétences du FIDA – l'Académie des opérations – dispense une formation au personnel des UGP sur les compétences opérationnelles, les capacités techniques et les compétences transversales. L'Académie des opérations a lancé un cours visant à renforcer les capacités de suivi-évaluation fin 2022. Le plan d'action pour le suivi-évaluation (voir la mesure contrôlable n° 23) comprend une section sur la création de capacités institutionnelles pour soutenir le suivi-évaluation au niveau des projets et une section sur le déploiement de formations en la matière. Le FIDA a également poursuivi la mise en œuvre de son programme global de renforcement des capacités financé par des dons [y compris le Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRiME) et le Programme de gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale (RESOLVE)], en ciblant le personnel des UGP et des pouvoirs publics à différents niveaux.
96. **Instaurer une culture du résultat dans les programmes de pays.** Le FIDA intègre un module dédié aux COSOP dans son Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO). Ce module permettra de mieux appréhender, accéder et utiliser les analyses des portefeuilles de pays, les enseignements et les connaissances générées par les examens des résultats des COSOP et les rapports d'achèvement des COSOP pour formuler de nouvelles stratégies de pays. De plus, le FIDA a mis à jour ses directives relatives aux COSOP afin d'y intégrer l'analyse nécessaire au reclassement (voir également la mesure contrôlable n° 19), et de s'assurer que les projets d'investissement sont mis en œuvre conformément aux priorités et aux objectifs définis dans les COSOP.

- 97. Promouvoir l'utilisation des données, la transparence et l'harmonisation.** Le FIDA a approuvé sa première Politique relative à la gouvernance des données en 2022, pour stimuler ses efforts de collecte, d'analyse et d'utilisation des données afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et de remplir sa mission dans le cadre de ses opérations, notamment en lien avec l'agriculture, le climat, l'égalité femmes-hommes, les jeunes, les personnes handicapées, les peuples autochtones et les groupes vulnérables. Par ailleurs, le FIDA a systématiquement recensé ses contributions aux objectifs de développement durable, comme le montre le RIDE, et travaille à la mise en place d'un système d'établissement de rapport automatisé. Le Fonds prépare également un système de suivi en ligne pour le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), afin d'accroître la visibilité des recommandations d'IOE et permettre un suivi en temps réel. Le [RIDE 2021](#), le [RIDE 2022](#) et le [Rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11](#) ont été numérisés pour faciliter leur consultation et la diffusion des résultats. Pour améliorer sa culture d'apprentissage, le FIDA a mis à jour le module sur les enseignements tirés du SGRO, afin de regrouper les enseignements issus des projets en cours et clôturés et de permettre de les exploiter plus facilement pour les conceptions futures.

Améliorer le suivi-évaluation

- 98. Pour mettre en œuvre l'approche axée sur les résultats décrite dans le Cadre relatif à l'efficacité du développement et le Cadre 2.0, le FIDA a approuvé son plan d'action pour le suivi-évaluation des projets en 2022,** complétant ainsi la mesure contrôlable n° 23. Ce plan d'action recense les domaines prioritaires pour le renforcement des capacités de suivi-évaluation et l'amélioration de la collecte des données, avec des mesures qui devraient être achevées d'ici à 2025. La mise en œuvre réussie du plan de suivi-évaluation suppose des ressources suffisantes, telles que l'élaboration de modules de formation ou d'outils TIC. Il couvre six domaines: i) s'assurer que le suivi-évaluation est bien défini et doté de ressources suffisantes dans la conception des projets; ii) fournir des normes et des directives opérationnelles pour le suivi-évaluation au niveau des projets; iii) fournir une formation opérationnelle en matière de suivi-évaluation; iv) utiliser une approche structurée pour soutenir le suivi-évaluation; v) renforcer les capacités institutionnelles pour le suivi-évaluation au niveau des projets; vi) améliorer les systèmes de collecte et de traitement des données.
99. Des capacités de suivi-évaluation améliorées dans le cadre des projets permettront d'obtenir des données de meilleure qualité sur la mise en œuvre des activités planifiées, les effets directs et les produits, et d'améliorer les informations sur les performances des composantes des projets et de leurs agents d'exécution. La prise de décision éclairée et la gestion adaptive des projets s'en trouveront facilitées, ce qui est un effet direct à atteindre au cours de l'exécution. Enfin, une gestion de projet efficace et adaptive augmentera la probabilité d'atteindre les objectifs des projets.

B. Élargir la gamme d'outils à la disposition du FIDA pour appuyer les populations rurales pauvres

100. Les outils opérationnels élaborés pour soutenir les programmes de pays porteurs de transformation comprennent: des directives pour formaliser les approches programmatiques en plusieurs phases, en tant qu'outil de gestion adaptive; la Politique révisée en matière de dons ordinaires, pour renforcer la valeur ajoutée et l'effet multiplicateur sur le programme de prêts et dons; un modèle opérationnel et des directives pour l'innovation, qui aideront le FIDA à mieux relever les défis du développement rural.

Approches programmatiques en plusieurs phases

101. **Fort des enseignements tirés de l'expérience des autres IFI, le FIDA entend élaborer des directives sur les approches programmatiques en plusieurs phases et les mettre à l'essai durant FIDA12.** Dans certains pays, le FIDA suit déjà une approche par étapes. Le Fonds s'est engagé à introduire officiellement une approche programmatique en plusieurs phases (mesure contrôlable n° 34), qui facilitera cette pratique et permettra un démarrage en douceur des phases ultérieures. Cette mesure est en cours. Le FIDA a entamé le processus de rédaction et de consultation sur les directives et la mise à l'essai au quatrième trimestre de 2022, dans le but de mettre en œuvre la mesure contrôlable n° 34 d'ici au quatrième trimestre 2024.
102. **Plus important encore, la souplesse des approches en plusieurs phases renforce la pérennisation des avantages** pour les groupes cibles des projets du FIDA. Cette démarche permet une gestion adaptive des projets en fonction de l'évolution des institutions rurales au fil du temps. Elle permet également de renforcer la concertation entre le FIDA et les gouvernements, et d'aligner les interventions appuyées par le Fonds sur les objectifs nationaux à long terme. Enfin, elle permet d'établir des partenariats grâce à des possibilités de collaboration accrues avec divers partenaires d'exécution.

Politique du FIDA sur les dons ordinaires

103. **La Politique révisée en matière de dons ordinaires introduit les modifications fondamentales visant à aligner le programme de dons ordinaires sur l'évolution des modèles opérationnels et de gestion du FIDA et son architecture financière.** Approuvée en avril 2021⁴⁴ et achevant ainsi la mesure contrôlable n° 33, **la nouvelle politique définit deux objectifs stratégiques.** Premièrement, démultiplier l'impact du programme de travail du FIDA sur le terrain, notamment en améliorant les capacités nationales afin de pérenniser les acquis obtenus. Deuxièmement, favoriser la mise en place d'un cadre d'action et d'un contexte d'investissement plus porteurs pour l'agriculture paysanne et le développement rural, notamment au niveau régional et mondial. Les dons réguliers soutiendront ainsi l'exécution des programmes de pays porteurs de transformation en apportant un financement catalytique aux activités hors prêts qui créent un environnement propice à la transposition à plus grande échelle.
104. **Cette politique permettra d'assurer une allocation durable des ressources au programme, d'acheminer davantage de ressources vers les pays dont les besoins sont plus importants, d'améliorer la valeur ajoutée du programme et optimiser l'utilisation des ressources.** Les propositions de dons seront évaluées sur une base concurrentielle pour en déterminer l'adéquation au financement; la priorité sera accordée aux propositions ayant le plus fort potentiel pour catalyser des impacts au niveau des pays qui contribuent à produire des résultats pérennes dans le cadre du programme de prêts et dons de base du FIDA. Des cadres renforcés pour le suivi et la supervision des programmes, la mobilisation des connaissances et la gestion des risques ont été mis en place. Pour rendre opérationnelle la Politique sur les dons ordinaires, le Conseil d'administration du Fonds a approuvé les Procédures de financement relatives aux dons ordinaires du FIDA en 2022⁴⁵.

Favoriser l'innovation au FIDA

105. **L'innovation stimule l'adoption de nouvelles mesures pour améliorer la performance et faire face aux problèmes,** ce qui englobe des pratiques, approches, méthodes, processus, directives et outils novateurs⁴⁶. L'innovation est

⁴⁴ [EB 2021/132/R.3](#).

⁴⁵ [EB 2022/137/R.47](#).

⁴⁶ IOE. « Évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable », 2020.

donc au cœur du modèle opérationnel de FIDA12 et a un effet catalyseur sur la réalisation du Programme 2030.

106. Le FIDA élabore actuellement un modèle d'activité et des directives pour l'innovation afin de renforcer les outils disponibles pour améliorer la performance des projets et multiplier et approfondir son impact.

Cette action (mesure contrôlable n° 26) est en cours, l'échéance initiale ayant été retardée (T3 2021). Comme cela a été mentionné dans le PRISMA 2022, il faudra encore du temps et des ressources pour que l'intégration d'un nouveau concept d'innovation dans le modèle opérationnel du FIDA puisse être considérée comme intégralement appliquée.

107. Le FIDA a actualisé sa définition et son approche de l'innovation en 2022.

L'innovation est désormais définie comme « un nouveau processus, un nouveau produit ou une nouvelle approche qui ajoute de la valeur et apporte une solution durable, équitable, inclusive et/ou une solution dans un nouveau contexte aux défis du développement rural ». Cette définition guidera les équipes de pays dans le recensement des possibilités d'innovation pour les projets du FIDA, en mettant à nouveau l'accent sur l'équité, la pérennisation et l'inclusion: toutes les dimensions clés de la promesse transformationnelle de ne laisser personne de côté.

108. Le FIDA a encouragé l'adoption de la boîte à outils des Nations Unies pour l'innovation, dans le cadre de l'effort plus vaste mené par l'École des cadres du système des Nations Unies pour systématiser l'innovation au sein des Nations Unies. La boîte à outils fournit la méthodologie, les directives et les outils pour guider le personnel du FIDA dans son parcours d'innovation. L'un des éléments clés de cette boîte à outils est le processus de diagnostic en 27 questions, qui donne ensuite un aperçu de la « capacité à innover » des utilisateurs dans l'ensemble des cinq piliers essentiels de l'innovation: la stratégie, les partenariats, l'architecture, la culture et l'évaluation (SPACE). Le FIDA a appliqué ce modèle au « défi de l'innovation »⁴⁷, le programme d'octroi de dons du FIDA pour les propositions de petits projets innovants, et l'a accompagné de l'approche « *lean and agile* » de la Silicon Valley en matière d'entrepreneuriat. Les équipes qui participent à ce challenge sont formées à la « *lean innovation* », à la conception comportementale et à l'encadrement en vue de l'adoption de la boîte à outils des Nations Unies pour l'innovation.

109. Le FIDA a également bénéficié de l'initiative de l'École des cadres du système des Nations Unies « UNSSC mentoring partnerships », qui a été renouvelée à la fin de l'année 2022. Le FIDA et l'École des cadres du système des Nations Unies ont établi un partenariat pour lancer le nouveau parcours d'apprentissage en ligne « L'innovation au service de l'impact », qui vise à accélérer et à favoriser l'innovation dans le système des Nations Unies en soutenant le développement des capacités afin d'accroître l'impact et de renforcer la résilience future du personnel des Nations Unies.

110. Pour suivre les progrès et tirer des enseignements, le FIDA et l'École des cadres du système des Nations Unies ont convenu de réaliser un diagnostic annuel sur l'innovation en effectuant un suivi de l'utilisation de la boîte à outils pour l'innovation. Le rapport d'utilisation 2021 fait état d'une augmentation du nombre d'utilisateurs du FIDA qui appliquent la boîte à outils avec le nom de domaine ifad.org. Compte tenu de cette augmentation, le FIDA et l'École des cadres du système des Nations Unies ont convenu de renforcer leur partenariat pour fournir des rapports d'utilisation chaque année afin d'aider le Fonds à recenser les forces et les faiblesses signalées par le personnel. Par ailleurs, et pour renforcer les capacités du personnel du Fonds, le FIDA et l'École des cadres du système des

⁴⁷ <https://www.ifad.org/innovation-challenge/>.

Nations Unies préparent une formation pour la plateforme du Système de gestion de l'apprentissage du FIDA, qui sera dispensée en janvier 2023.

111. Les défis de l'innovation du FIDA ont permis de tirer des enseignements majeurs sur les modalités de partenariat avec des acteurs externes.

Un problème récurrent lié aux défis de l'innovation 2019-2020 et 2022 est la difficulté que rencontrent les équipes pour établir des partenariats avec des acteurs externes faute de procédure efficace et opportune pour mettre en place des partenariats agiles dans l'espace d'innovation. Plus particulièrement, l'absence d'instruments juridiques appropriés empêche le FIDA de collaborer pleinement avec les partenaires visés. Pour résoudre ce problème, le FIDA travaille sur la procédure de diligence raisonnable des partenaires potentiels engagés dans les défis de l'innovation. À l'avenir, le Fonds devrait envisager de développer des procédures souples et appropriées, notamment en recensant ou en créant de nouveaux instruments juridiques qui soutiennent les partenariats dans l'espace d'innovation.

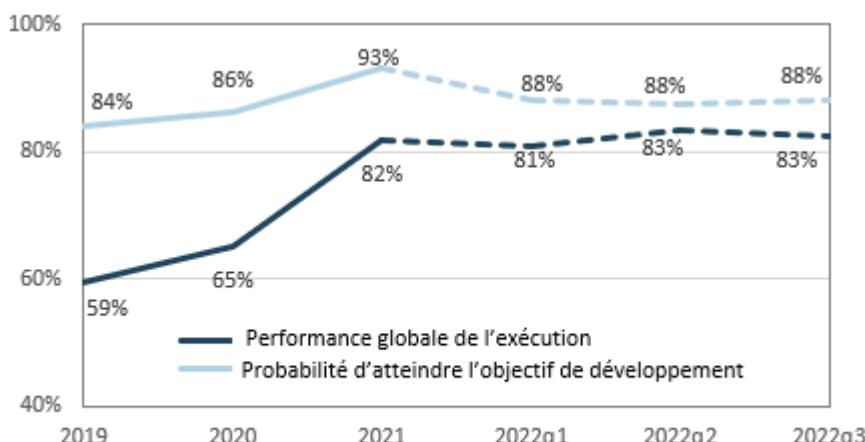
C. Améliorer la performance et l'efficience des projets

112. Malgré les défis mondiaux, la performance du portefeuille de projets du FIDA s'est avérée solide, comme en témoignent les indicateurs clés qui restent supérieurs aux niveaux prépandémiques (figure 7). Dans les rapports de supervision du FIDA, la performance des projets en cours est évaluée à partir de 26 critères, regroupés en deux indicateurs: la probabilité d'atteindre l'objectif de développement (ce qui comprend tous les aspects techniques liés à l'efficacité et les thématiques transversales) et l'avancement global de l'exécution (aspects opérationnels notamment).

113. Les examens trimestriels des performances régionales depuis le troisième trimestre 2022 ont confirmé que les performances sont globalement stables, malgré les effets persistants de la COVID-19 et les contraintes de liquidité qui ont contribué aux tendances à la baisse observées depuis 2020. De plus, ils ont apporté un éclairage qualitatif supplémentaire sur des facteurs spécifiques. Des capacités limitées en matière d'appui à l'exécution et de suivi-évaluation, ainsi que des retards dans la dotation en personnel au niveau des UGP ont eu une incidence sur la gestion des projets. Des lacunes dans l'utilisation des logiciels de comptabilité ont également influé sur la gestion financière. Ces deux dimensions sont étroitement liées à l'efficience. Enfin, le manque de gestion et d'utilisation des connaissances a contribué aux faibles scores obtenus en matière de participation à l'élaboration des politiques.

Figure 7

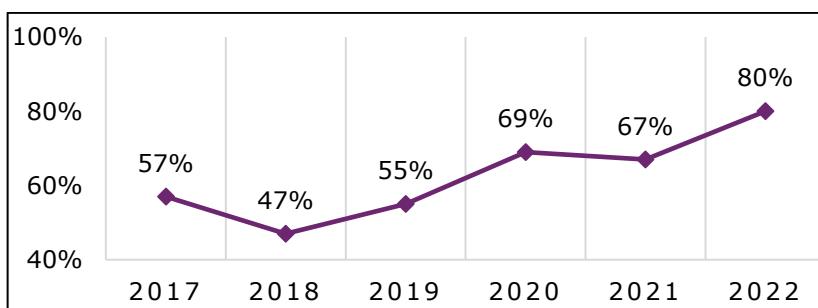
Pourcentage de projets en cours jugés plutôt satisfaisants ou mieux



- 114. Le FIDA continue de soutenir de manière proactive son portefeuille en cours.** Les mesures correctives adoptées pour résoudre les problèmes susmentionnés comprennent: la réalisation de missions d'appui à l'exécution; la formation obligatoire du personnel des UGP aux procédures de gestion financière et à la communication de l'information financière; l'aide aux UGP pour la mise en place d'un logiciel de comptabilité; la mise en place d'un système d'information de gestion pour améliorer le suivi-évaluation; la mise en œuvre de plans d'action spécifiques à chaque région en matière de suivi-évaluation et de gestion des connaissances.
- 115. La gestion proactive du portefeuille est l'un des domaines prioritaires du Fonds dans le cadre du modèle opérationnel de FIDA12.** Ces dernières années, la proactivité du portefeuille du FIDA n'a cessé d'augmenter, pour atteindre 80% en 2022, contre 47% en 2018 (figure 8)⁴⁸. Cette évolution peut en partie être imputée à la réduction du nombre de projets problématiques, mais elle est principalement due à la politique de restructuration du FIDA. Cette politique incite fortement les pays emprunteurs à adapter la conception de leurs opérations dans le cas où tout ou partie des composantes ne fonctionneraient pas, comme solution pour éviter l'annulation, qui implique la perte du financement. Il s'agit d'un exemple de la manière dont le FIDA a favorisé la gestion adaptive dans ses outils quotidiens de gestion de portefeuille.

Figure 8

L'indice de proactivité suit une tendance à la hausse depuis 2018.



Amélioration de l'efficience

- 116. L'efficience était un point faible durant FIDA10 et FIDA11,** nonobstant l'amélioration notable observée à partir de 2019⁴⁹. Au cours de FIDA11, le Fonds a mis en place plusieurs initiatives, notamment le plan d'action pour les décaissements, un soutien accru à la passation de marchés pour les projets, les instruments pour un démarrage plus rapide de l'exécution des projets, les efforts de renforcement des capacités des UGP, et un certain nombre de procédures nouvelles et rationalisées, comme la facilitation de la conception et de la supervision à distance au regard de la pandémie de COVID-19.
- 117. Pour remédier à cette faiblesse, le FIDA a approuvé un plan d'action pour améliorer l'efficience en 2022** (qui indique que la mesure contrôlable n° 22 est achevée). Dans le cadre de ce plan d'action, le FIDA a recensé les actions restantes pour améliorer l'efficience, afin d'atteindre la cible de 80% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement avant la fin de la période couverte par FIDA12. Le plan d'action regroupe les activités suivantes, qui doivent être achevées d'ici à 2024, en fonction du cycle des projets:
- Planification au stade de la conception pour les projets réalisables et opportuns.** La phase de conception s'appuie sur une bonne planification qui tient compte de facteurs contextuels pertinents et d'une analyse précise des

⁴⁸ L'indice de proactivité correspond au pourcentage de projets en cours considérés comme « problématiques » au vu des précédentes notations de performance approuvées et qui ont été mis à niveau, restructurés, achevés ou clôturés, annulés ou suspendus dans le cadre des notations de performance approuvées les plus récentes.

⁴⁹ Voir le RIDE 2022.

capacités des parties prenantes aux projets, ainsi que sur la nécessité d'obtenir des effets directs sur le développement et de démarrer dans les délais.

- **Faciliter l'efficacité de l'exécution.** Pour y parvenir, il convient d'honorer les engagements pris lors de la conception et de disposer de la capacité à détecter les changements nécessaires, et à procéder à des corrections de cap en temps utile, y compris la restructuration des projets, le cas échéant, afin d'améliorer leur efficience et de surveiller d'autres critères de performance tels que l'efficacité dans la réalisation des objectifs des projets, qui est intimement liée à leur efficience.
- **Améliorer l'évaluation à l'achèvement des projets et intégrer les enseignements tirés.** Il est essentiel pour le FIDA de dresser un tableau complet des effets directs en matière de développement et d'intégrer les enseignements tirés à l'issue des projets afin de mettre en œuvre des programmes nationaux efficaces et efficientes.

Passation de marchés: un élément clé pour améliorer l'efficience

118. **Des procédures de passation de marchés efficientes sont essentielles pour une exécution réussie, transparente et efficiente des projets;** en outre, elles sont indispensables à l'application des normes des PESEC. Environ 85% des dépenses relatives aux projets passent par des systèmes et des procédures de passation de marchés. Depuis sa création en 2019, l'équipe du FIDA chargée de la passation des marchés relatifs aux projets a entrepris une réforme de grande envergure axée sur trois piliers (politiques, systèmes et capacités), avec l'aide de partenaires extérieurs.
119. **Politiques.** Le FIDA a publié un nouveau Manuel de passation des marchés en 2022, qui présente des innovations telles que l'intégration des PESEC dans la passation des marchés, une notation de la qualité initiale pour la passation des marchés et un examen obligatoire des données contractuelles avant la supervision. Au début de 2022, le FIDA a introduit la Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS), conçue par les banques multilatérales de développement et l'OCDE pour évaluer précisément les systèmes de passation de marchés des pays.
120. **Systèmes.** Le FIDA a lancé en 2021 l'outil de suivi des contrats, un système ouvert aux utilisateurs externes où les emprunteurs peuvent enregistrer les contrats qui sont attribués. Sur la base des données enregistrées, l'outil de suivi des contrats offre une vue d'ensemble de la manière dont les fonds sont utilisés dans le cadre des projets. Ces nombreuses données et analyses facilitent la prise de décisions fondées sur des données factuelles et peuvent être utilisées pour prévoir les besoins de décaissement des projets, ce qui permet de répondre à l'une des priorités opérationnelles les plus urgentes du Fonds. L'outil de suivi des contrats peut également donner un aperçu des domaines dans lesquels le FIDA obtient un excellent retour sur investissement grâce à des méthodes de passation de marchés concurrentielles, par rapport à des marchés moins transparents et sans appels d'offres.
121. En outre, dans le cadre du Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, le FIDA élabore un nouveau système de passation de marchés global, dont quelques modules ont déjà été déployés en 2022. Ce système, qui est actuellement le plus important développement informatique en cours au FIDA, fournira un flux de travail unique aux emprunteurs du FIDA, et remplacera les systèmes distincts déconnectés et les documents hors ligne qui sont actuellement utilisés. À partir de 2024, il renforcera considérablement la transparence des dépenses publiques effectuées dans le cadre des financements du FIDA et augmentera l'efficience opérationnelle du Fonds et de ses emprunteurs.

122. Capacités. Au niveau de l'organisation, l'ensemble des directrices et directeurs de pays du FIDA ont désormais obtenu une certification suite à la formation de 8 heures sur la passation de marchés pour les projets délivrée par l'Académie des opérations. Au niveau des UGP, le Fonds offre, par l'intermédiaire du don BUILDPROC, une formation rigoureuse pour renforcer les capacités des UGP en matière de passation de marchés. En septembre 2022, 272 employés des UGP avaient été formés et 754 autres participations à des formations sont prévues avant la fin du don en décembre 2023. Au vu du succès de cette initiative de renforcement des capacités, la Banque asiatique de développement a décidé d'étendre le programme BUILDPROC du FIDA à l'ensemble de son portefeuille de projets.

123. Partenariats. Le FIDA a eu recours à des partenariats pour faire progresser les meilleures pratiques en matière de passation de marchés pour les projets. En 2020, le groupe des responsables de la passation des marchés des banques multilatérales de développement a examiné le nouveau guide pratique de passation des marchés et les documents d'appel d'offres standard du FIDA. Le FIDA a ensuite été admis en tant que membre de ce groupe et a accueilli la conférence des responsables de la passation des marchés des banques multilatérales de développement en 2022. Pour favoriser la transparence et la compétitivité, le FIDA a rendu accessible au public sa page en ligne consacrée à la passation de marchés pour les projets, où sont publiés les appels d'offres et les marchés attribués par les emprunteurs du FIDA.

Utilisation optimale des ressources

124. Le FIDA a intégré l'optimisation des ressources dans son modèle opérationnel, comme convenu en 2018 lors de la Consultation sur FIDA11. Le FIDA a mis au point un tableau de bord de l'utilisation optimale des ressources institutionnelles, favorisant le modèle des quatre « E »: économie, efficience, efficacité et équité. À partir de 2020, le FIDA a commencé à rendre compte de l'optimisation des ressources dans le tableau de bord dans le cadre du RIDE. En 2021, lors de la Consultation sur FIDA12, le FIDA a déclaré qu'il consoliderait son approche programmatique au niveau des pays et qu'il mettrait davantage l'accent sur la pérennisation, l'efficience et l'optimisation des ressources. Un engagement spécifique a donc été créé pour FIDA12 afin de mettre à jour le tableau de bord et de continuer à rendre compte de l'optimisation des ressources dans le RIDE (mesure contrôlable n° 25). Cette mesure est en cours. Le RIDE 2023 comprendra une annexe spécifique contenant le tableau de bord mis à jour, adapté au modèle opérationnel et aux priorités de FIDA12, ainsi que les progrès réalisés en la matière.

Pérennité

125. Le FIDA a approuvé son plan d'action pour la pérennisation des résultats en 2022, indiquant que la mesure contrôlable n° 31 est achevée. Assurer la pérennité des avantages des projets du FIDA et la pérennité au niveau des projets est essentiel pour obtenir des résultats de développement qui se traduisent par une transformation rurale inclusive et durable au niveau des pays.

126. Le plan d'action pour la pérennisation répertorie les principaux défis en la matière et propose des mesures pour y faire face. Pour que le FIDA atteigne son objectif de renforcer les impacts à long terme dans le domaine de la transformation rurale, il doit améliorer la pérennité des avantages des projets, comme le montrent les notations de durabilité attribuées au stade de l'achèvement. En raison de sa portée limitée, le plan d'action se concentre toutefois sur un nombre plus restreint d'effets directs réalisables, à savoir: i) l'amélioration des capacités du personnel du FIDA et des UGP à planifier et à exécuter des programmes durables; ii) l'amélioration de l'appropriation des projets par les pouvoirs publics, les bénéficiaires et les institutions dirigées par des communautés; iii) le suivi cohérent et factuel de la

pérennisation tout au long des cycles de vie des projets; iv) la mise en œuvre de stratégies de retrait et de pérennisation de qualité à l'issue des projets.

127. **Les interventions visant à renforcer la pérennité des avantages des projets étant spécifiques au contexte, l'un des principaux produits de ce plan d'action est un référentiel sur la pérennisation enrichi par l'intelligence artificielle.** Il offre une interface riche, interactive et visuelle permettant aux équipes de pays d'explorer les ressources du FIDA en matière de durabilité. Les utilisateurs pourront extraire des informations de publications sélectionnées sur la pérennisation, en fonction des critères et des dimensions détaillés dans le plan d'action pour la pérennisation. Le référentiel permettra aux équipes de pays d'élaborer une approche sur mesure pour renforcer la durabilité et développer des stratégies de sortie solides pour une meilleure appropriation dans une multitude de contextes⁵⁰. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies finance le pilote de cet outil, qui est déjà en place.
- Reproduction à plus grande échelle**
128. **Depuis 2015, le FIDA renforce les instruments opérationnels, les politiques et les procédures susceptibles de soutenir la reproduction à plus grande échelle.** Le modèle opérationnel de FIDA12 met l'accent sur la gestion adaptive et la décentralisation, et le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement 2.0 favorise la prise de décisions fondées sur des données factuelles et l'utilisation des connaissances et des données pour améliorer la conception. Qui plus est, la stratégie de cofinancement du FIDA comprend des paramètres qui permettent de mobiliser des fonds auprès des pouvoirs publics, du secteur privé et d'autres acteurs. Le Manuel de l'évaluation révisé du FIDA regroupe l'autoévaluation et l'évaluation indépendante pour un apprentissage renforcé et plus complet⁵¹. Le FIDA dispose d'un Cadre des retours d'information opérationnels des parties prenantes, qui renforce l'appropriation, un élément clé de la pérennisation et de la transposition à plus grande échelle. Les résultats au niveau des pays seront bientôt collectés dans le SGRO, et offriront des indicateurs supplémentaires pour soutenir la transposition à plus grande échelle avec des éléments quantitatifs provenant du terrain.
 129. **En l'absence d'une véritable stratégie de reproduction à plus grande échelle, le Fonds actualise son cadre en matière de reproduction à plus grande échelle de 2015** (mesure contrôlable n° 32)⁵². En 2022, le FIDA a approuvé un document de synthèse détaillé, qui propose de s'appuyer sur le cadre existant et sur l'ensemble des travaux de la communauté de pratique mondiale, afin de mieux intégrer la transposition à plus grande échelle à la lumière du modèle opérationnel actuel du FIDA et des politiques, stratégies et plans d'action pertinents. De plus, le document de synthèse prévoit l'adaptation du cadre de 2015 pour le rendre plus convivial et développer une manière pragmatique d'appliquer une perspective de reproduction à plus grande échelle. Les domaines d'intérêt de la mise à jour comprendront: la précision de la définition de la reproduction à plus grande échelle et ses liens avec la pérennisation; la définition de parcours de transposition à l'échelle des COSOP et tout au long du cycle de vie des projets; les enseignements tirés de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante, des boîtes à outils thématiques et des examens de portefeuilles.
 130. **La mise à jour du cadre de reproduction à plus grande échelle a été retardée** pour prendre en compte le contenu du Manuel de l'évaluation révisé (publié en mars 2022) et en assurer la cohérence avec le plan d'action pour la pérennisation (finalisé en novembre 2022). La version actualisée du cadre de

⁵⁰ Comme décrit dans le RIDE 2022.

⁵¹ [Manuel de l'évaluation 2022](#) (Partie I).

⁵² <https://www.ifad.org/fr/-/ifad-s-operational-framework-for-scaling-up-results>.

transposition à plus grande échelle devrait être finalisée pour le premier trimestre de 2023.

IV. Changement institutionnel porteur de transformation



Le FIDA renforce et innove en termes de personnel, de processus et de systèmes pour disposer d'une organisation efficace et efficiente, en phase avec ses objectifs

Étapes franchies

- L'exécution du **Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a été achevée à la fin de 2022**. L'amélioration de la culture de travail, les nouvelles méthodes de travail et la rationalisation des processus opérationnels qui en ont résulté ont contribué à faire du FIDA une organisation parfaitement adaptée à sa mission. À titre d'exemple, le Fonds met en œuvre des outils technologiques pour améliorer les procédures de décaissement des prêts et de passation de marchés relatifs aux projets. Ce plan aura un impact important sur le décaissement des prêts et la passation des marchés relatifs aux projets, deux dimensions essentielles pour l'efficience et d'autres domaines.
- Les progrès de la **décentralisation** favorisent une plus grande proximité avec les clients du FIDA.
- Le FIDA a adopté un nouveau **plan d'action visant à prévenir et à réprimer le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles**.
- Les **discours de haine, le racisme et autres formes de discrimination font l'objet d'un suivi** au moyen d'enquêtes spécifiques, et les résultats sont partagés avec les États membres.

Priorités et défis à venir

- Le **recrutement** prend plus de temps en raison du nombre croissant de postes vacants.
- Le RIDE 2022 fait état d'une **baisse d'efficience** liée aux effets à court terme des réformes institutionnelles (décentralisation, réaffectation).
- La prochaine **évaluation au niveau de l'institution (ENI) de la décentralisation** (2023) aidera à éclairer la direction sur la manière de procéder avec les plans de décentralisation.

Progrès accomplis au regard des engagements de FIDA12 (1 mesure contrôlable achevée, 2 en cours)

Engagement	Mesure contrôlable et cible atteinte
Accroître la décentralisation du FIDA, en renforçant les mécanismes de garantie institutionnelle et la gestion du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Mener un sondage à l'échelle du FIDA sur les discours de haine (mesure contrôlable n° 37)

131. **Le Fonds a consolidé les changements institutionnels initiés lors des cycles de reconstitution précédents afin d'améliorer l'obtention de résultats porteurs de transformation** et de garantir les capacités adéquates pour fournir les services, les produits et l'expertise prévus dans le modèle opérationnel de FIDA12. Les réformes institutionnelles comprennent le processus de décentralisation en cours, axé sur une plus grande proximité avec les clients, mais aussi la mise à niveau des mécanismes de garantie institutionnels, ainsi que les mécanismes de gestion des risques nouvellement introduits. Enfin, elles incluent une réforme majeure qui a été essentielle pour permettre aux processus de l'institution et aux solutions technologiques de produire des résultats efficaces en

matière de développement, à savoir le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

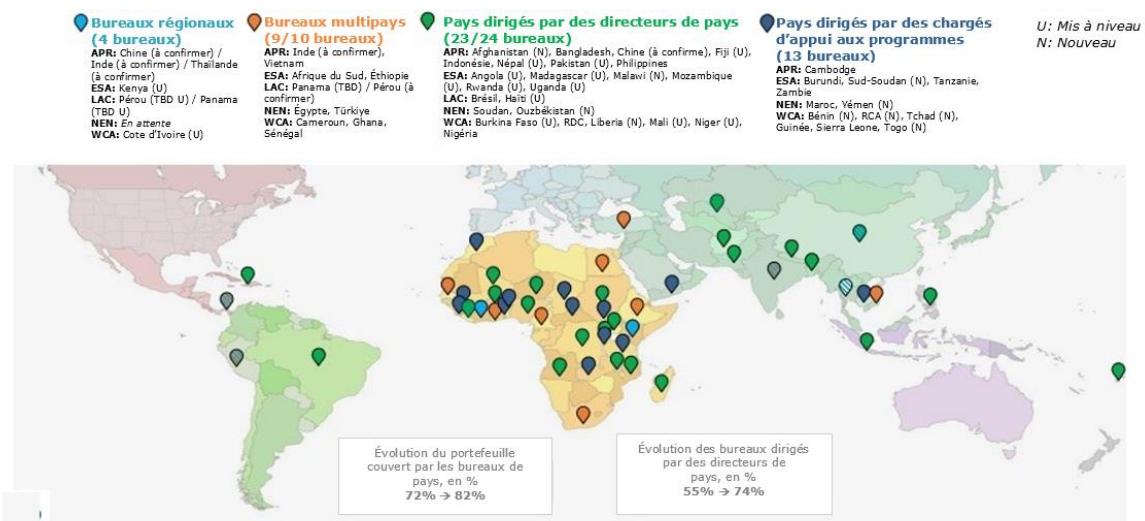
A. Renforcer la décentralisation au sein du FIDA: bénéfices, défis et voie à suivre

Mise en œuvre de la décentralisation 2.0.

132. **La proximité avec le terrain est au cœur du modèle opérationnel de FIDA12, qui prévoit la décentralisation de 45% des postes budgétisés du FIDA** – c'est-à-dire basés dans les bureaux de pays du FIDA. Cette nouvelle phase de décentralisation – appelée la décentralisation 2.0 – s'appuie sur les enseignements tirés de l'initiative relative à l' excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx), une initiative de 18 mois qui s'est achevée en 2018 et qui a accéléré la décentralisation organisationnelle du FIDA. Avec un pourcentage plus élevé de personnel sur le terrain (par rapport à 36% en 2021), la décentralisation 2.0 peut encore renforcer la capacité des équipes d'exécution en les situant plus près des clients ruraux qu'ils servent. Les trois éléments clés de ce processus sont:
- i) **accroissement du nombre de directrices et directeurs de pays présents « dans le pays »** plutôt qu' « à proximité du pays » (12 bureaux ont été mis à niveau, passant de bureaux dirigés par un chargé d'appui au programme de pays à des bureaux dirigés par une ou un directeur de pays et 4 nouveaux bureaux dirigés par une ou un directeur de pays ont été ouvert, soit un total de 23/24 bureaux de pays dirigés par une ou un directeur de pays);
 - ii) **création de bureaux régionaux dirigés par une ou un directeur régional** pour disposer d'une masse critique de personnel technique qui ne soit pas trop dispersé à travers le monde comme c'est le cas dans le modèle des pôles. Cela garantit un enrichissement mutuel des connaissances et une plus grande intégration du personnel technique, qui se sentait auparavant isolé intellectuellement et fortement absorbé par les opérations;
 - iii) **renforcement de l'attention portée aux situations de fragilité ou de conflit**, en proposant l'ouverture ou la mise à niveau dans ces pays de 10 des 22 bureaux de pays.
133. **La cartographie des bureaux de pays et des emplois de la décentralisation 2.0 a été approuvée en 2022, dans l'optique de compter 50 bureaux de pays d'ici 2025.** On distingue quatre types de bureaux de pays dans l'approche fondée sur des indicateurs de la décentralisation 2.0: les bureaux dirigés par des chargés d'appui aux programmes de pays, les bureaux dirigés par des directeurs de pays, les bureaux multipays et les bureaux régionaux. Chaque catégorie de bureau de pays a une structure de personnel et une allocation de portefeuille particulières. Le plan approuvé comprend 4 bureaux régionaux, 9/10 bureaux multipays, 23/24 bureaux dirigés par des directeurs de pays et 13 bureaux dirigés par des chargés d'appui aux programmes des pays (figure 9). Cela représente 22 bureaux de pays nouveaux ou mis à niveau d'ici à 2025⁵³.

⁵³ Dix bureaux seront créés (quatre dirigés par des directeurs de pays et six dirigés par des chargés d'appui aux programmes de pays) et 12 bureaux dirigés par des directeurs de pays seront mis à niveau.

Figure 9
Nouvelle cartographie des bureaux de pays de la décentralisation 2.0



134. **La mise en œuvre de la décentralisation 2.0 bat actuellement son plein, avec les premiers résultats de la transition du FIDA vers un modèle de bureau régional et l'élargissement de sa présence dans les pays**, ce qui a porté le nombre total de bureaux de pays à 42 en décembre 2022. Plus particulièrement, les bureaux régionaux de Nairobi [Afrique orientale et australe (ESA)] et d'Abidjan ([Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA)]) sont pleinement opérationnels.
135. Les plans pour l'ensemble de la période couverte par FIDA12 prévoient la mise en place des bureaux suivants:
- i) Bureau régional pour la région Asie et Pacifique (APR) en 2024. Initialement prévue en 2023, son ouverture a été reportée, dans l'attente des résultats de l'ENI consacrée à la décentralisation, qui seront publiés au début de 2023. Son implantation sera décidée en 2023.
 - ii) Bureau régional pour la région Amérique latine et Caraïbes (LAC) en 2024. Son lieu d'implantation sera décidé en 2023.
 - iii) Huit nouveaux bureaux de pays (trois dirigés par une ou un directeur de pays et cinq par une ou un chargé d'appui au programme de pays), dont cinq d'ici la fin décembre 2022.
 - iv) Mise à niveau de 11 bureaux de pays (de bureau de pays dirigé par une ou un chargé d'appui au programme de pays à bureau dirigé par une ou un directeur de pays), dont 7 d'ici décembre 2022.
136. Les accords avec les pays hôtes ont été finalisés ou sont sur le point de l'être pour la plupart des bureaux de pays susmentionnés, avec des retards mineurs prévus dans un ou deux pays en raison des exigences du processus d'approbation par les autorités gouvernementales.
137. Le FIDA s'est engagé à porter le taux des effectifs décentralisés de 32 à 45% d'ici à 2023, comme le prévoit la mesure contrôlable n° 35, qui est en cours. Les bureaux régionaux pleinement opérationnels ont permis de délocaliser 39,6% du nombre total de postes hors du siège en 2022, et 43,3% devraient l'être en 2023.
138. **La mise en œuvre de la décentralisation 2.0 contribue à la proximité du FIDA avec ses clients.** La présence du personnel technique et de l'équipe régionale dans les bureaux régionaux permet de remédier aux faiblesses relevées

dans l'ENI de 2016, en garantissant un accès facile aux ressources intellectuelles et une capacité technique solide pour appuyer la participation à l'élaboration des politiques et les activités de conseil. La mise en place des bureaux régionaux en Afrique de l'Ouest et du Centre et en Afrique orientale et australe a également permis au Fonds de lancer FIDA12 avec une implantation plus forte dans deux régions connaissant des situations de fragilité ou de conflit. Le modèle de bureaux régionaux permet également de rapprocher le processus de prise de décision et la délégation des pouvoirs sur le terrain, renforçant ainsi la ligne de front du modèle opérationnel du Fonds. C'est la raison pour laquelle le FIDA met continuellement à jour son cadre de délégation de pouvoirs, en introduisant de nouveaux changements audacieux pour autonomiser le personnel, améliorer la culture du lieu de travail et déléguer davantage de pouvoirs aux directeurs de pays et aux chefs d'unité.

139. **Le RIDE 2022 associe néanmoins la baisse des ratios d'efficience institutionnelle du Fonds aux premiers effets de la décentralisation,** combinés à la réaffectation, à une forte rotation du personnel et à une augmentation des taux de vacance de postes. Le FIDA a pris les devants pour traiter les problèmes liés à la courbe d'apprentissage de son nouveau personnel en déployant le programme de perfectionnement du personnel de terrain dans le cadre de la décentralisation 2.0⁵⁴.
140. La décentralisation n'est pas perçue positivement par un grand nombre de membres du personnel du FIDA, même si le personnel sur le terrain a une opinion plus positive que celui du siège. Les résultats du Sondage mondial du personnel 2022⁵⁵ indiquent que 28% du personnel du FIDA (personnel du siège et sur le terrain) avaient une opinion positive de la décentralisation, sur la base de leur perception de trois bénéfices: i) une coopération accrue entre le siège et les bureaux de pays; ii) le degré de mise à profit des enseignements tirés et de l'avantage comparatif du FIDA; iii) l'impact sur la motivation et l'engagement du personnel. Selon l'enquête menée en 2022 sur l'efficacité de la décentralisation et la satisfaction des clients sur le terrain, 72% des membres du personnel employés dans les bureaux de pays considèrent que le personnel et les bureaux de pays du FIDA sont bien équipés, compétents et dotés de moyens suffisants pour obtenir les résultats escomptés. Les résultats de cette enquête pilote serviront de référence par rapport à l'objectif de 80% fixé par le Cadre de gestion des résultats de FIDA12.
141. Les constatations et recommandations découlant de **la nouvelle ENI consacrée à la décentralisation, attendue en avril 2023, seront déterminantes pour adapter les plans de la décentralisation 2.0** pendant FIDA12 et façonner ceux de FIDA13. L'ENI évaluera si la décentralisation a contribué à améliorer les résultats du FIDA en matière de développement de manière efficace et efficiente.

B. Informations actualisées sur la mise en œuvre du plan de gestion des personnes, des processus et des technologies

142. **La première année de FIDA12 correspond à la dernière année de mise en œuvre du Plan triennal de gestion des personnes, des processus et des technologies.** Ce plan visait à doter le FIDA des compétences en ressources humaines appropriées, telles qu'elles ont été recensées dans le cadre de l'étude analytique sur les ressources humaines menée par McKinsey, ainsi que des processus institutionnels efficaces et des solutions technologiques nécessaires pour obtenir des résultats en matière de développement efficaces afin de permettre au FIDA d'optimiser sa contribution au Programme 2030 et de mieux soutenir sa propre structure décentralisée. Le plan de gestion des personnes, des processus et

⁵⁴ Voir la section IV. B.

⁵⁵ Des questions sur la décentralisation ont été introduites pour la première fois dans le sondage mondial du personnel de 2022.

des technologies est un élément clé du changement institutionnel porteur de transformation au cours de FIDA12 et au-delà.

143. **Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies est en passe d'être achevé dans les délais et le budget impartis pour les trois axes de travail (c'est-à-dire les personnes, les processus et les technologies).** Après une période de rodage appropriée, les bénéfices issus de ces améliorations seront visibles, et donneront au FIDA un coup de pouce ponctuel en termes de compétences de son personnel, d'efficience de ses processus, et de compétences et capacités technologiques.
144. **Personnes. Le programme de perfectionnement au service de l'excellence opérationnelle a contribué à doter le personnel des connaissances et des outils nécessaires pour améliorer les performances et combler les lacunes de compétences critiques,** y compris une formation spécifique pour appuyer les efforts de décentralisation. À ce jour, 514 employés ont participé à plus de 1 800 séances de formation. Les procédures de gestion des performances révisées ont contribué à un changement de culture, en augmentant les échanges avec les responsables et en gérant les performances sur la base de données factuelles. Le programme ciblé de cessation de service par accord mutuel a également permis de répondre aux besoins stratégiques en matière de ressources humaines, en mettant l'accent sur la promotion du programme de diversité du FIDA. Par exemple, la cible du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 concernant les femmes occupant des postes de niveau P-5 et de niveau supérieur a été dépassé, atteignant 42,6% contre un objectif de 40%. Des efforts sont en cours pour maintenir cet indicateur et poursuivre ainsi cette tendance positive.
145. **Processus. Le FIDA a examiné neuf de ses processus opérationnels**⁵⁶, ce qui a permis d'améliorer les systèmes et procédures examinés et d'économiser environ 9 400 heures de travail du personnel. Au nombre des bénéfices qualitatifs figurent l'amélioration de la connaissance des processus et de l'expérience des utilisateurs, ainsi que la précision des rôles et des responsabilités.
146. **Technologies. Le FIDA s'est penché sur les possibilités d'automatisation et d'utilisation accrue des données,** avec des automatisations de processus robotiques créées pour les équipes opérationnelles et non opérationnelles de l'organisation. Ainsi, la plateforme Omnidata permet d'offrir des services d'apprentissage automatique en libre-service. Les technologies sous-tendent également les axes de travail « Personnes » et « Processus ». Pour ces derniers, les travaux se poursuivent sur le décaissement des prêts, avec un passage à des accords de retrait exclusivement par voie numérique, et sur la passation de marchés, avec un nouveau système de passation de marchés de bout en bout qui devrait permettre des gains d'efficience opérationnelle pouvant atteindre 3 500 heures par an. Enfin, l'axe de travail « Technologies » a conduit à la mise en place d'une plateforme de gestion des talents pour les initiatives axées sur les personnes, permettant de rationaliser le recrutement et la gestion des talents au sein du FIDA et de les axer sur les clients.
147. **Le recrutement est plus long que prévu.** Comme indiqué dans le RIDE 2022, le Fonds n'a pas atteint les cibles de FIDA11. Les bénéfices de la réingénierie du processus de recrutement par le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies seront visibles à partir de 2023. De plus, l'augmentation du nombre de jours de recrutement est le résultat de divers facteurs liés à une forte augmentation du nombre de postes vacants, à un nombre élevé de nouveaux postes créés ces dernières années, à une augmentation du nombre de démissions au sein de l'organisation et à la finalisation d'un certain nombre d'accords de

⁵⁶ Voyages, recrutement, gestion des consultants, achats institutionnels, décaissement des prêts, fonds supplémentaires, traitement des documents, passation de marchés pour les projets et communication interne et externe.

cessation de service par accord mutuel. Le FIDA élabore actuellement un vaste plan visant à réduire le taux de vacance de postes et à rendre la procédure de recrutement plus efficace.

148. **Les autres défis sont l'engagement du personnel et les heures de travail économisées par an.** Si, dans l'ensemble, l'indice d'engagement du personnel mesuré dans le Sondage mondial du personnel pour 2022 a été positif (74%), le personnel a attiré l'attention sur des questions clés telles que la charge de travail, l'autonomisation du personnel et l'environnement de travail général. Il est peu probable que cet indicateur atteigne la cible de 80% au cours de la période de mise en œuvre du plan de gestion des personnes, des processus et des technologies⁵⁷. De plus, s'agissant des heures de travail économisées par an, la réalisation des bénéfices s'étalera sur une période plus longue que celle envisagée initialement. La direction est tout à fait consciente de ces défis et s'est engagée à les résoudre à moyen terme.

C. Renforcer les mécanismes de garantie institutionnels et la gestion du risque

Gestion globale des risques

149. **Le FIDA, encore débutant il y a peu, continue de consolider sa maîtrise des risques,** l'objectif étant d'améliorer sa culture et ses pratiques en matière de gestion des risques. Dans le cadre de la gestion globale des risques, le Fonds a introduit des processus complets et structurés d'évaluation des risques et des systèmes de gouvernance efficaces qui favorisent une définition claire des rôles et responsabilités. Par l'intermédiaire de son Bureau de gestion globale des risques (RMO), le FIDA continuera d'accorder la priorité à la sensibilisation aux risques et aux activités de gestion des risques intégrées dans son plan de travail, ce qui facilitera sa transition vers un niveau plus élevé de maturité en matière de risques afin de maintenir sa note de crédit et de soutenir la mise en œuvre complète de son modèle de financement hybride. Le FIDA continuera à axer ses efforts sur l'intégration d'un cadre plus solide de gestion globale des risques et des piliers connexes au sein de l'organisation et sur le soutien de la vision stratégique et du mandat du Fonds, y compris le suivi continu et la communication claire de son profil de risque.
150. **Instrument de gouvernance essentiel, les comités de gestion des risques sont appelés, depuis le troisième trimestre 2021, à soutenir et à accroître l'efficacité de la gestion globale des risques.** Ces comités veillent à la mise en œuvre de la politique d'appétence au risque établie, au suivi continu des tendances et de l'exposition au risque au moyen du tableau de bord des risques du FIDA et servent en permanence à mieux intégrer le risque dans la prise de décision. Depuis peu, le FIDA a entrepris de mettre en œuvre les procédures de gestion des risques opérationnels nouvellement établies et de déployer la base de données de collecte et de communication des données sur les incidents et les pertes afin de suivre et d'évaluer efficacement l'efficacité du Cadre de contrôle interne sur lequel reposent une évaluation des risques et une analyse d'impact toujours plus efficaces. Le FIDA continuera d'appuyer la pleine opérationnalisation du MARE ainsi que le maintien et la confirmation de la note AA+, avec une surveillance efficace des risques et les orientations du Bureau de gestion globale des risques. Enfin, le FIDA réalise des analyses de scénarios sur la manière d'appuyer les priorités stratégiques et d'adopter dans le même temps des objectifs réalistes en matière de capacité d'engagement du Fonds.

⁵⁷ Les points forts du Sondage mondial du personnel concernent le mandat du FIDA, la fierté du personnel pour son travail et le sentiment d'accomplissement personnel. Certains des problèmes critiques identifiés dans ce sondage ont trait à la charge de travail et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'aux réformes continues, y compris la décentralisation 2.0 et ses implications pour le personnel et la charge de travail.

Harcèlement sexuel et exploitation et atteintes sexuelles

151. **En ce qui concerne le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles, le FIDA s'est engagé à élaborer des plans d'action biennaux** (mesure contrôlable n° 36) afin de: i) prévenir et réprimer le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles en accord avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable; ii) communiquer régulièrement des informations actualisées au Conseil d'administration sur les progrès réalisés, les défis et les risques, notamment en ce qui concerne les approches axées sur les victimes et les survivants et survivantes et les mesures prises au siège et au niveau des pays. Depuis la publication de la [Politique du FIDA en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles](#) en 2018, le Fonds a mis en œuvre ses plans d'action 2018-2019 et 2020-2021 y afférents et le plan d'action 2022-2023 est en cours⁵⁸. Par conséquent, la mesure contrôlable n° 36 est toujours en cours.
152. **Le FIDA a entrepris de renforcer les politiques, les procédures, les contrats et les lettres de mission.** Une formation est systématiquement dispensée tant au personnel du FIDA qu'aux partenaires d'exécution. En 2022, 785 membres du personnel du FIDA, qu'ils aient ou non la qualité de fonctionnaire, ont suivi la formation en ligne obligatoire sur l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que le module autonome sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, et près de 1 300 membres du personnel des projets ont participé à des formations sur le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles organisées par le Bureau de la déontologie dans le cadre d'ateliers. Le Fonds a également étendu l'obligation de respecter la Politique en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles aux emprunteurs et bénéficiaires en modifiant les Conditions générales applicables au financement du développement agricole et les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets; en janvier 2021, il a publié un guide consacré à cette question⁵⁹.
153. **Des garanties sont également appliquées grâce à l'utilisation de systèmes spécialisés.** Depuis 2019, le FIDA participe à la fois au système de base de données sécurisé « Clear Check » de l'Organisation des Nations Unies, qui sert d'outil de référence pour la vérification des antécédents des candidats en matière d'inconduite sexuelle, et au système du Secrétaire général pour le suivi des questions relatives à l'exploitation et aux atteintes sexuelles. Le Fonds est la seule organisation à disposer d'un système confidentiel permettant de signaler rapidement des allégations crédibles de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles, auquel les États membres peuvent accéder via une plateforme interactive spécifique.
154. **Le Fonds IFAD a étendu son programme de coordonnateurs pour les questions relatives à l'exploitation et aux atteintes sexuelles.** Plus de 70 membres du personnel ont été formés pour remplir les fonctions de coordonnateurs ou de suppléants pour les questions relatives à l'exploitation et aux atteintes sexuelles dans tous les bureaux de pays où le FIDA finance des opérations. Les coordonnateurs favorisent également une collaboration plus étroite avec les réseaux locaux des Nations Unies en matière de lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et les coordonnateurs résidents. Les victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles et les autres personnes touchées peuvent se tourner vers différentes sources d'appui au FIDA, dont le personnel du Bureau de la déontologie et la conseillère du personnel, une psychologue de formation. L'accompagnement des bénéficiaires des projets qui sont victimes d'exploitation ou d'atteintes sexuelles se fait par l'intermédiaire des services, programmes et

⁵⁸ Le document [EB 2022/136/R.16](#) contient les informations les plus récentes sur le plan d'action 2022-2023.

⁵⁹ [Prévention et répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles: un guide à l'attention des emprunteurs et des bénéficiaires du financement du FIDA](#).

réseaux opérant conformément à la Stratégie globale d'aide et de soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté.

Discours de haine, discrimination et racisme.

155. Le FIDA s'est engagé, comme prévu dans son plan d'action pour la lutte contre les discours de haine, à mener un sondage à l'échelle du Fonds comprenant des questions sur le racisme, et à en présenter les résultats au Conseil d'administration (mesure contrôlable n° 37). Ce sondage a été réalisé au quatrième trimestre de 2021 afin de recueillir des informations dans l'ensemble de l'institution sur la prévalence et les sources des discours de haine, de la discrimination et du racisme en rapport avec le FIDA et l'environnement de travail. Les résultats du sondage ont été partagés en interne et avec le Conseil d'administration à sa cent trente-cinquième session, ce qui achève la mesure contrôlable.
156. Les changements institutionnels mentionnés ci-dessus sont des catalyseurs essentiels pour les programmes de pays et le cadre financier porteurs de transformation. Avec la décentralisation, le personnel du FIDA peut mieux répondre aux besoins des gouvernements clients et des groupes cibles. Son personnel, de plus en plus diversifié et décentralisé, a besoin de garanties institutionnelles pour promouvoir un environnement de travail sûr et inclusif dans tous les bureaux du FIDA. Une architecture de gestion globale des risques consolidée est, elle aussi, essentielle pour garantir la viabilité du cadre de financement du Fonds, qui se transforme rapidement, comme cela est indiqué à la section V.

V. Cadre financier porteur de transformation



Le FIDA adapte son modèle opérationnel pour élargir son programme de travail tout en garantissant sa viabilité financière.

Étapes franchies

- Cent neuf États membres ont contribué à hauteur de 1,278 milliard d'USD aux ressources de base de FIDA12 en décembre 2022, soit la plus forte reconstitution des contributions de base du FIDA.
- Les besoins d'emprunt pour soutenir le programme de prêts et dons de FIDA12 devraient se chiffrer à environ 1,2 milliard d'USD; le programme de ressources empruntées du Fonds est sur la bonne voie, avec 59% de ressources garanties en décembre 2022.
- Le **MARE a été introduit avec succès**, avec 92% des fonds déjà prévus pour approbation dans 40 pays d'ici la fin de FIDA12. Le montant triennal visé pour le mécanisme est de 1,09 milliard d'USD.
- Le FIDA a **renforcé son architecture financière et juridique** en modifiant ses textes juridiques fondamentaux et en adoptant la résolution du Conseil des gouverneurs relative au pouvoir d'emprunter sur les marchés.
- Enfin, la **création du Programme de participation du secteur privé au financement (PPSFP) et de l'ASAP+** permet de mobiliser des ressources supplémentaires et de mettre davantage l'accent sur la résilience face aux changements climatiques et l'implication du secteur privé.

Priorités et défis à venir

- Un déficit de financement de 22,3 millions d'USD est à combler pour les besoins de mobilisation de l'objectif de 3,5 milliards d'USD du programme de prêts et dons de FIDA12.
- Des **difficultés liées aux placements privés et aux prêts bilatéraux** sont apparues en raison de processus de gouvernance défaillants et de l'imprévisibilité du calendrier et de l'exécution de ces instruments.
- Par ailleurs, le surendettement et la réduction de la marge de manœuvre budgétaire ont conduit **certaines pays à ne pas utiliser les ressources du MARE**.

Progrès accomplis au regard des engagements de FIDA12 (3 mesures contrôlables achevées, 1 en cours)	
Engagement	Mesures contrôlables et cibles atteintes au 31 décembre 2022
Accroître les ressources en intégrant les emprunts pour atteindre la cible de 3,5 milliards d'USD pour le programme de prêts et dons et en mettant en place deux nouveaux programmes - l'ASAP+ et le PPSFP – dans le but de porter le montant global du programme de travail à environ 11 milliards d'USD.	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement du PPSFP (mesure contrôlable n° 38) • Mise en place de l'ASAP+ (mesure contrôlable n° 39) • Mise en place du MARE (mesure contrôlable n° 40) • Ratio de cofinancement de 1:1,65 a dépassé la cible de 1:1,5 (Cadre de gestion des résultats de FIDA12, 3.4.3) • Groupes de travail des banques multilatérales de développement sur la gestion de la dette (mesure contrôlable n° 41) (en cours)

157. **Le modèle opérationnel de FIDA12 est basé sur une structure financière institutionnelle complète** qui repose sur un cadre de gestion des risques, conçu à la fois pour maintenir la viabilité financière à long terme et pour garantir un financement du développement durable. Le cadre financier du Fonds repose toujours sur les ressources de base, mais il comprend des sources de financement diversifiées pour un programme de prêts et dons de 3,5 milliards d'USD et un programme de travail d'environ 8,75 milliards d'USD. Plus particulièrement, le FIDA élargit son programme d'emprunts afin d'accroître le financement de tous les pays admissibles. Dans le cadre de FIDA12, le Fonds s'efforce également de mobiliser

des cofinancements et des fonds supplémentaires, compte tenu des excellentes performances réalisées au cours de FIDA10 et FIDA11. De plus, le Fonds a institutionnalisé le financement du secteur privé en mettant en place le programme de financement du secteur privé. Sur le plan de l'allocation des ressources, le MARE garantit que le FIDA pourra continuer d'accompagner les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure tout en accordant prioritairement des ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire tranche inférieure.

158. **Le FIDA applique les deux piliers que sont les fonds propres et les liquidités pour suivre et gérer activement sa capacité d'engagement et de financement.** Pour accompagner l'exécution des programmes de prêts et dons et l'adoption de sources de financement diversifiées, les réformes financières introduites au cours des années précédentes prennent pleinement effet au cours de FIDA12. Il s'agit notamment de: i) la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD); ii) la nouvelle méthode relative aux ressources disponibles pour engagement; iii) la nouvelle Politique de liquidité; iv) la mise en œuvre complète du Cadre d'emprunt intégré; v) la Politique d'adéquation des fonds propres; vi) la composition d'une fonction de gestion des risques indépendante. Ces réformes, associées à la conformité continue aux meilleures normes d'information financière du secteur, ont renforcé la position solide du FIDA, notamment grâce à une gestion plus active de sa capacité de décaissement, et sont essentielles à la bonne mise en œuvre du MARE nouvellement introduit.
159. Le FIDA a également renforcé sa fonction de conformité en introduisant des procédures de vérification de l'intégrité en matière de sanctions et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Le Fonds a également mis en place une solution logicielle automatisée conforme aux normes du secteur, qui permet de procéder au quotidien au contrôle et à la surveillance permanente de tous les fichiers fournisseurs, partenaires et personnel du FIDA, ainsi que des contreparties en aval. Cette démarche témoigne de l'application des meilleures pratiques et de la conformité à des normes d'intégrité élevées, auxquelles les contreparties financières accordent une attention croissante.
160. **Ces réformes et améliorations ont été décisives dans plusieurs négociations, y compris des prêts bilatéraux.** Le FIDA surveille la mise en œuvre des nouvelles politiques au moyen d'un ensemble d'indicateurs de performance clé spécifiques, dont les progrès sont suivis par les comités de gestion des risques nouvellement établis et par des rapports. La mise en œuvre de ces nouvelles politiques et réformes a été déterminante pour les agences de notation, qui ont confirmé la note AA+ du FIDA avec des perspectives stables en 2021. La note du FIDA en tant qu'émetteur a également servi de base à la notation du Programme d'eurobonds à moyen terme (programme EMTN) du FIDA, mis en place en décembre 2021.
161. **Pour soutenir le cadre financier renouvelé, le Conseil des gouverneurs a également modifié les textes fondamentaux du FIDA en février 2021.** Trois objectifs étaient visés par ces modifications: i) codifier les pratiques existantes, y compris celles liées aux emprunts et aux prêts aux banques de développement infranationales et nationales et autres entités similaires; ii) mettre en œuvre les politiques et stratégies précédemment approuvées, notamment le CSD et le Cadre régissant les remboursements accélérés et les remboursements anticipés volontaires; iii) mettre en œuvre les objectifs stratégiques de FIDA12 en lien avec le Cadre d'emprunt intégré et le mécanisme d'encaissement anticipé. Enfin, pour compléter le pouvoir d'emprunt exprès prévu dans les amendements à l'Accord portant création du FIDA, le Conseil des gouverneurs a adopté une résolution précisant le pouvoir d'emprunt sur les marchés.

A. Tendances en matière de mobilisation des ressources

162. Conformément au rôle du FIDA en tant qu'assembleur de financements en faveur du développement, la mobilisation des ressources de FIDA12 couvre tout le spectre du programme de travail et les trois principaux piliers du financement du FIDA: i) les contributions de base; ii) les emprunts; iii) les ressources supplémentaires et autres cofinancements. Si l'objectif du programme de prêts et dons de FIDA12 est de 3,5 milliards d'USD, l'objectif global, et plus vaste, du programme de travail est de 8,75 milliards d'USD, ce qui témoigne de la valeur ajoutée du FIDA en tant qu'assembleur de programmes de pays, financés par un éventail de sources.

Ressources de base

163. **Le FIDA a reçu des annonces de contribution de 109 États membres pour un montant total de 1,278 milliard d'USD au titre de FIDA12.** De plus, une contribution spéciale de 20 000 USD a été versée au FIDA par le Saint-Siège. Il s'agit de la plus importante reconstitution des ressources du FIDA en termes de contributions de base, ce qui pourrait inverser la tendance à la baisse observée depuis FIDA10.
164. **L'augmentation des contributions de base au titre de FIDA12 a été soutenue par l'ensemble des Listes,** témoignant du fort soutien des États membres, tant donateurs qu'emprunteurs. Parmi les États membres qui ont annoncé leur contribution, 19 au moins ont doublé leur contribution par rapport à FIDA11, 18 qui n'avaient pas annoncé leur contribution au titre de FIDA11 l'ont fait au titre de FIDA12, et 51 ont annoncé leur contribution conformément au scénario D (augmentation de leur contribution d'au moins 40%).
165. **Le FIDA a reçu des paiements et des instruments de contribution au titre de FIDA12 pour un montant total de 1,079 milliard d'USD,** équivalent à **84%** des annonces de contributions reçues. Ceci témoigne du fort engagement des États membres envers la vision et le mandat du FIDA. Dans le même temps, des paiements représentant **39%** des annonces de contributions ont été reçus, un résultat positif si l'on considère que le cycle FIDA12 n'en est qu'à sa première année.
166. **Le niveau actuel de mobilisation des ressources pour FIDA12 accuse un déficit de financement de 22,3 millions d'USD** par rapport aux besoins de mobilisation de 3,5 milliards d'USD pour le programme de prêts et dons révisé. Dans la mesure où les ressources de base sont essentielles pour atteindre les PFR et les PRITI, l'atteinte de l'objectif de reconstitution totale sera déterminante, au regard de l'engagement du FIDA envers ces pays (voir mesure contrôlable n° 17). Si l'objectif n'est pas atteint, le FIDA devra peut-être gérer le déficit de financement en réduisant de manière uniforme le programme de prêts et dons du montant des allocations restantes du SAFP non approuvées.

Ressources empruntées: état d'avancement de la mise en œuvre du plan de financement et possibilités de libérer le potentiel de la note de crédit du FIDA

167. **Pour soutenir le programme de prêts et dons de FIDA12, les dernières projections indiquent des besoins d'emprunt d'environ 1,2 milliard d'USD,** qui seront couverts par le Cadre d'emprunt intégré⁶⁰. Ce chiffre comprend des prêts concessionnels de partenaires d'un montant de 93 millions d'USD, le reste devant être couvert par des prêts souverains et des placements privés. Le programme d'emprunt est sur la bonne voie. Le FIDA a signé deux prêts concessionnels de partenaires, l'un avec la Finlande (2021) et l'autre avec l'Inde (2022), pour un total de 93 millions d'USD, répondant ainsi aux exigences du programme de prêts et dons révisé de 3,5 milliards d'USD. Les avancées

⁶⁰ Les projections sont réévaluées chaque année dans le document relatif aux ressources disponibles pour engagement.

concernant les prêts souverains sont également en bonne voie: en novembre 2021, le FIDA a conclu un prêt souverain de partenaire pour un montant de 454,2 millions d'USD avec la Banque de développement KfW, et en novembre 2022, un accord-cadre pour un montant maximum de 500 millions d'EUR avec la Banque européenne d'investissement, à prélever en fonction des besoins au cours de FIDA12 et FIDA13. Les progrès en matière de placements privés sont également en bonne voie. Le FIDA a émis deux placements privés en juin 2022, pour un total de 150 millions d'USD. Ces deux premières émissions ont trouvé un écho important et suscité l'intérêt de plusieurs investisseurs.

168. **Par conséquent, en décembre 2022, le Fonds avait obtenu 59% du montant estimé de 1,2 milliard d'USD nécessaire au titre de FIDA12.** Il élargit actuellement son groupe d'investisseurs approuvés en présentant d'autres groupes d'investisseurs potentiels et opérations au Conseil d'administration pour approbation préalable. Il sera essentiel de disposer d'un large éventail d'investisseurs potentiels pour obtenir les fonds supplémentaires nécessaires à FIDA12 au coût de financement le plus favorable.

Tirer les enseignements de la mise en œuvre complète du Cadre d'emprunt intégré

169. Le FIDA a tiré plusieurs premiers enseignements de l'émission des deux premiers placements privés, et de la combinaison de financements désormais disponible:
- a) **Les placements privés font connaître le FIDA dans une nouvelle arène d'acteurs**, ce qui peut se traduire par de nouveaux domaines de collaboration. Ces placements ne sont pas seulement un instrument de financement supplémentaire, mais ils permettent aussi de présenter la mission du FIDA à un nouveau public d'investisseurs d'impact et de banques d'affaires, dont les mondes sont extrêmement interconnectés.
 - b) **L'utilisation d'une plateforme d'eurobonds à moyen terme préétablie est un atout.** L'exécution des placements privés est extrêmement rapide une fois que les modalités commerciales sont convenues avec les investisseurs.
 - c) **Le FIDA doit réviser le processus de gouvernance de ses placements privés.** Le processus actuel exige que les noms des investisseurs soient préalablement approuvés par le Conseil d'administration; compte tenu des difficultés de calendrier, ce processus expose le FIDA à des pertes potentielles d'opportunités émergentes dans un contexte de marchés volatils, où les fenêtres d'investissement peuvent s'ouvrir et se fermer très rapidement. Il est donc essentiel que le FIDA crée un large groupe d'investisseurs approuvés, avec une certaine souplesse en termes de conditions et d'exécution, afin de minimiser le risque de financement dans le cadre de la politique actuelle. Le Fonds a mis au point un processus interne de diligence raisonnable efficace et complet pour les nouveaux investisseurs, qui utilise des outils de vérification sophistiqués et qui est exécuté par des équipes spécialisées. Le FIDA pourrait envisager de réviser son processus de gouvernance et informer le Conseil d'administration après l'exécution.
 - d) **Les possibilités de placements privés sont limitées sur des marchés volatils.** L'extrême volatilité et l'incertitude entourant les taux d'intérêt, associées à la fluctuation des taux de change et au raffermissement du dollar des États-Unis sont autant de contraintes pour les placements privés à long terme. Dans ces conditions de marché, les investisseurs ont une nette préférence pour les obligations liquides et à court terme, ce qui peut potentiellement influer sur la rapidité d'exécution du plan de financement.
 - e) **Les possibilités de prêts bilatéraux (prêts concessionnels de partenaires et prêts souverains) sont également limitées.** Ces instruments ont des structures d'amortissement à longue échéance qui sont

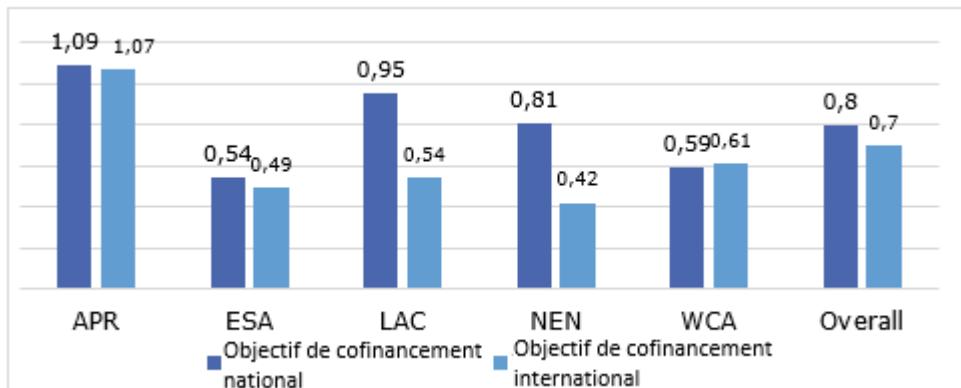
bénéfiques pour le profil des éléments de passif du FIDA et constituent aussi la base de partenariats durables. Les périodes de négociation sont toutefois longues (parfois jusqu'à 12 mois). Le FIDA applique par ailleurs une politique de non-affectation des fonds pour s'assurer que ces prêts financent indistinctement tout élément du programme de prêts et dons, alors que les banques de développement accordent généralement des prêts bilatéraux affectés à des projets précis qu'elles approuvent préalablement pour s'assurer de leur admissibilité en fonction de leurs politiques.

- 170. Pour résumer, les réformes financières, ainsi qu'une information financière répondant aux meilleures normes du secteur, ont amélioré l'architecture financière du FIDA grâce aux emprunts.** Les difficultés liées aux placements privés et aux prêts bilatéraux résident dans leur gouvernance et l'imprévisibilité de leur calendrier et de leur exécution. Pour les placements privés, ces difficultés sont dues à la volatilité des conditions du marché et, pour les prêts bilatéraux, elles sont dues à une offre réduite et à la durée des négociations. Dans une certaine mesure, cette imprévisibilité réduit l'efficacité de la planification des liquidités et des prévisions financières du FIDA. Ce problème serait exacerbé si le FIDA devait augmenter sensiblement son enveloppe d'emprunts dans le cadre de FIDA13.

Cofinancement

- 171. S'appuyant sur son rôle élargi, qui est passé de fournisseur direct à assembleur de moyens de financement du développement dans le cadre de FIDA11, le FIDA met en place la réserve de projets d'investissement de FIDA12 avec des projets cofinancés.** Sur la base d'une moyenne mobile de 36 mois, le cofinancement national est conforme aux attentes, avec un ratio de 1:0,88 (contre une cible de 1:0,80 pour FIDA12). Mobiliser des cofinancements nationaux restera une priorité pour la période restante de FIDA12. Les principaux cofinanceurs nationaux sont les gouvernements et les institutions financières des pays.
- 172. Le cofinancement international est également en bonne voie (1:0,77 par rapport à la cible de 1:0,70),** a été relevé par rapport à la cible de 1:0,60 de FIDA11. La performance du FIDA par rapport à cet objectif plus élevé de FIDA12 montre une fois de plus que les partenaires internationaux considèrent le Fonds comme une institution de premier plan dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. Les cofinanceurs internationaux du FIDA sont la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement, le Fonds vert pour le climat et la Banque islamique de développement. Les projets cofinancés dans la région Asie et Pacifique sont à l'origine des ratios de cofinancement international du FIDA, ce qui concorde avec le niveau des objectifs de la région, qui est le plus élevé des cinq (figure 10). Le FIDA entend néanmoins répartir plus équitablement le cofinancement entre les pays. Cet objectif pourrait toutefois s'avérer difficile à atteindre, au regard de la pression exercée par le rétrécissement des marges budgétaires des gouvernements dans le sillage de la récession économique postpandémie et des récentes hausses des prix des denrées alimentaires.

Figure 10
Objectifs de cofinancement nationaux et internationaux de IFAD12
(Période de 36 mois: 2022 – 2024)



173. **La mobilisation des cofinancements gérés par le FIDA a enregistré de bons résultats ces dernières années**, avec un intérêt croissant de la part des États membres et d'autres partenaires. Dans le cadre de ces modalités, les partenaires cofinancent des projets d'investissement financés par le FIDA au moyen d'accords de prêt directs avec les gouvernements bénéficiaires et concluent un accord distinct avec le FIDA en vue de la prestation de certains services financiers, administratifs et techniques. Les gouvernements bénéficient ainsi d'un cofinancement supplémentaire, et le FIDA s'assure que ce financement est bien intégré dans le projet d'investissement global et minimise le coût de transaction supplémentaire que représente pour l'emprunteur la multiplicité des partenaires financiers. Le partenaire financier bénéficie de l'accès aux capacités financières, administratives et techniques du FIDA et de l'impact plus important que ses fonds peuvent avoir lorsqu'ils sont utilisés dans le cadre d'un projet d'investissement dirigé par le FIDA, plutôt que dans le cadre d'une initiative isolée. **Le statut unique du FIDA, en tant qu'institution de financement du développement qui est à la fois une agence spécialisée des Nations Unies et une institution financière internationale, bénéficiant désormais d'une note de crédit solide et évaluée pour l'ensemble des piliers de l'Union européenne, facilite ce type modalités.**
174. Les ressources fournies pour cofinancer les projets et programmes du FIDA sont versées directement du partenaire financier à l'emprunteur. Le FIDA, pour sa part, fournit divers services qui comprennent généralement la conception et la supervision des projets, l'examen de la documentation relative à la passation des marchés et l'administration financière, à un coût convenu entre le FIDA et le fournisseur des fonds et partenaire financier. Le FIDA a signé des accords-cadres de cofinancement avec le Gouvernement du Royaume d'Espagne et la Cassa di Depositi e Prestiti, qui permettent au partenaire de fournir un cofinancement au portefeuille du FIDA au cours de FIDA12 et au-delà, avec des enveloppes de financement de 200 millions d'EUR chacune. Dans les deux cas, des services précis (par exemple, la conception et la supervision du projet, l'examen de la documentation relative à la passation des marchés et l'administration financière) sont fournis par le FIDA pour chaque projet cofinancé. Le Fonds prévoit de conclure des accords similaires avec d'autres partenaires à l'avenir.

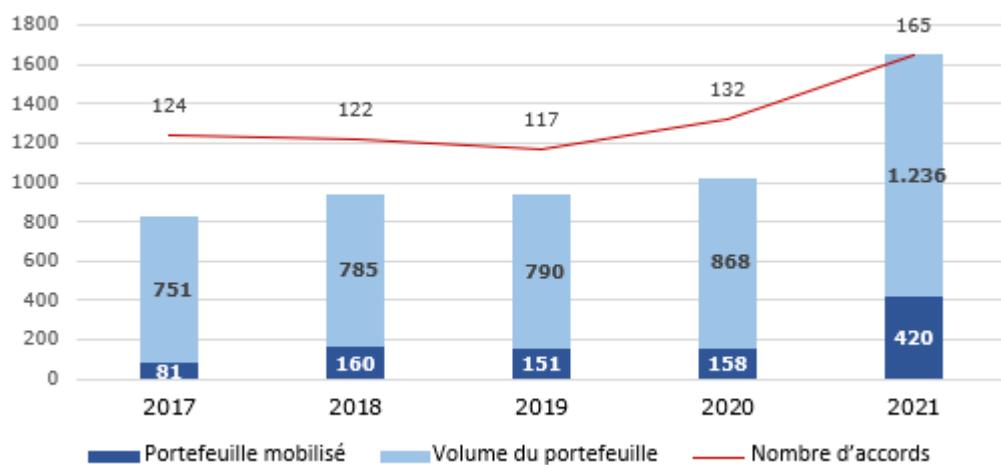
Ressources supplémentaires et autres cofinancements

175. **Afin de renforcer la capacité du FIDA à réunir des financements au service du développement, de nouvelles directives internes sur la mobilisation et la gestion des ressources supplémentaires ont été élaborées** et approuvées au cours de la période 2021-2022. Un Comité de mobilisation des ressources a également été créé pour renforcer la coordination interdépartementale en matière de

mobilisation des ressources, notamment pour les fonds supplémentaires et le cofinancement. Les pistes d'avenir explorées pour une mobilisation plus large des ressources du FIDA au cours de FIDA12 et FIDA13 sont notamment: i) la poursuite du regroupement des initiatives thématiques en initiatives multidonateurs et en fonds fiduciaires (par ex, ASAP+, PPSPF); ii) l'optimisation de la mobilisation des fonds verticaux et autres ressources multilatérales (par exemple, Fonds pour l'environnement mondial, Fonds vert pour le climat, Union européenne, Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire); iii) une plus grande attention portée aux ressources supplémentaires autres que des dons, telles que le cofinancement de prêts gérés, en positionnant le FIDA comme partenaire de choix pour les financiers désireux de cofinancer des projets du Fonds ou de bénéficier de sa capacité d'administration des prêts et de son appui à la conception, supervision et exécution; iv) le renforcement de la position du FIDA dans l'architecture de financement du développement (par exemple, en accueillant éventuellement des fonds d'intermédiation financière pertinents pour les activités du FIDA).

- 176. La mobilisation des ressources supplémentaires a affiché une forte tendance positive ces dernières années**, sous l'impulsion du rôle du FIDA en tant qu'assembleur de financements au service du développement, de la forte demande de collaboration des partenaires avec le FIDA dans le cadre de telles modalités et des expériences positives des partenaires financiers. L'évolution en cours du portefeuille pour la période 2017-2021 révèle une tendance positive depuis 2019 pour les nouveaux financements mobilisés au cours de l'année respective (figure 11). En 2021, le portefeuille global a progressé d'environ 42% par rapport à 2020, soit une forte progression par rapport aux augmentations progressives des années précédentes.

Figure 11
Tendances en matière de mobilisation de ressources supplémentaires (2017–2021)
(en millions d'USD)



- 177. Les fonds mondiaux pour le climat et l'environnement ont largement contribué à la progression des nouveaux fonds supplémentaires mobilisés en 2021**, en fournissant au total 224,9 millions d'USD de fonds supplémentaires (soit une augmentation de 469% par rapport à 2020). L'augmentation des financements des fonds pour le climat et l'environnement est essentiellement à mettre au crédit du Fonds vert pour le climat, avec de nouvelles contributions de 191,5 millions d'USD pour des programmes au Brésil et dans la région du Sahel. Le FIDA a récemment été réaccrédité en tant qu'entité d'exécution auprès du Fonds pour l'environnement mondial et entreprend toutes les procédures de réaccréditation auprès du Fonds vert pour le climat.

Partenariat avec la Commission européenne

178. **Le FIDA a passé avec succès l'évaluation des nouveaux piliers obligatoires de la Commission européenne.** Le FIDA est actuellement la seule agence du système des Nations Unies qui a été entièrement évaluée pour les neuf piliers de l'Union européenne⁶¹ Cette performance est d'une importance cruciale, car l'Union européenne est le plus grand donateur de fonds supplémentaires, avec plus de 650 millions d'EUR octroyés pour cofinancer les investissements du FIDA et soutenir ses activités en faveur des organisations paysannes, de la recherche agricole, des transferts de fonds et du programme de transversalisation.
179. **Le FIDA et la Commission européenne (direction générale des partenariats internationaux) ont noué un dialogue stratégique,** visant à: i) faire le point sur les résultats et les expériences de la coopération passée; ii) échanger des idées sur les politiques thématiques et les priorités opérationnelles; iii) renforcer et intensifier le partenariat entre le FIDA et l'Union européenne pour relever les défis mondiaux en matière de pauvreté rurale, d'insécurité alimentaire et de systèmes alimentaires. En avril 2022, le FIDA et la Commission européenne ont convenu de ce qui suit:
- a) **Thèmes couverts par la coopération entre les deux institutions:** i) le financement innovant pour des systèmes agroalimentaires inclusifs; ii) les conditions favorables à l'innovation et à l'emploi des jeunes; iii) les changements climatiques, la résilience, la séquestration de carbone et les petits exploitants en identifiant les domaines de collaboration future et en soulignant la nécessité de consolider la collaboration continue aux activités thématiques du FIDA à travers les programmes et projets existants.
 - b) **Modalités de la collaboration:** i) (co)financement de projets et de programmes; ii) collaboration sur des supports de connaissances; iii) plaidoyer sur des priorités politiques communes.

Secteur privé

180. **L'engagement évolutif du FIDA avec des partenaires du secteur privé** entend remédier au manque de financement et d'accès aux marchés et aux filières, et met l'accent sur les segments les plus mal desservis. La Stratégie de collaboration avec le secteur privé du FIDA 2019-2024 vise à: i) mobiliser des financements et des investissements privés à destination des petites et moyennes entreprises rurales et de la petite agriculture; ii) agrandir les marchés et accroître les revenus et les possibilités d'emploi des groupes cibles du FIDA. Ces objectifs ont pour but de répondre aux trois objectifs stratégiques de FIDA12: capacité de production, accès aux marchés et résilience des populations rurales.
181. **Le Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF) est un instrument clé pour la mise en œuvre de la stratégie de collaboration avec le secteur privé.** Il a pour vocation de mobiliser des financements et des investissements privés qui procurent des avantages économiques, sociaux et environnementaux aux populations pauvres et aux petits producteurs en milieu rural – en particulier dans les PFR, les PRITI et les pays en situation de fragilité, en mettant l'accent sur la création d'emplois pour les jeunes, l'autonomisation des femmes et une résilience renforcée face aux changements climatiques. Ce programme contribuera en outre à la viabilité financière à long terme du FIDA en générant des revenus qui lui permettront d'élargir et de diversifier sa base de ressources, conformément aux efforts déployés dans le cadre de la nouvelle architecture financière.

⁶¹ Il s'agit des piliers obligatoires que sont le système de contrôle interne (pilier 1), le système comptable (pilier 2), un audit externe indépendant (pilier 3), l'octroi de financements par les fonds de l'Union au moyen de subventions (pilier 4), l'exclusion de l'accès au financement (pilier 7), la publication d'informations sur les destinataires (pilier 8) et la protection des données à caractère personnel (pilier 9), ainsi que les piliers facultatifs de la passation de marchés (pilier 5) et des instruments financiers, y compris les garanties budgétaires (pilier 6).

- 182. Le PPSPF attire les investissements, les savoir-faire et la capacité d'innovation du secteur privé en faveur des petits producteurs.** La création de ce programme en février 2021 a marqué l'achèvement de la mesure contrôlable n° 38. Le FIDA a conçu le PPSPF pour compléter d'autres mesures mises en œuvre par le Fonds et ses partenaires de développement. L'effet de levier du PPSPF est obtenu en réduisant les risques liés aux investissements du secteur privé de deux manières: premièrement, en utilisant la grande expertise et le savoir-faire du FIDA dans le secteur agricole et en travaillant dans les régions les plus pauvres des pays en développement; deuxièmement, en tirant parti des ressources du PPSPF, que le FIDA cherche à mobiliser auprès de divers types de donateurs et d'investisseurs à impact. **À ce jour, le FIDA a mobilisé 25 millions d'EUR auprès de l'Allemagne, de la Finlande et du Luxembourg.** Des discussions avancées sont également en cours avec différents donateurs et partenaires sur des dons et des capitaux remboursables importants.
- 183. Jusqu'à présent, le FIDA a exécuté six opérations non souveraines au moyen du PPSPF** (Cambodge, État plurinational de Bolivie, Madagascar, Mozambique, Nigéria et Ouganda), plus un investissement de 8,49 millions d'EUR en actions du Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole⁶². L'investissement total du FIDA dans les six opérations non souveraines s'est élevé à 25,5 millions d'USD, qui ont catalysé 140,7 millions d'USD supplémentaires, pour un coût total de 166,2 millions d'USD et un effet de levier de 6,5. Conformément à leurs cadres logiques respectifs, ces six opérations devraient produire des résultats en termes: i) d'augmentation des revenus et des recettes pour les petits producteurs intervenant dans les systèmes alimentaires; ii) d'augmentation de la production et de la productivité des exploitants agricoles; iii) d'amélioration de l'accès au financement pour les petits producteurs, les populations rurales pauvres et les petites et moyennes entreprises agricoles intervenant dans les systèmes alimentaires; iv) de renforcement de la résilience des petits producteurs face aux impacts des changements climatiques. Ces opérations d'investissement touchent environ 403 000 bénéficiaires directs et 1,4 million de bénéficiaires indirects.
- Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne**
- 184. Le FIDA a mis en place l'ASAP+ pour contribuer à combler le déficit de financement climatique** des petits producteurs et à renforcer la résilience des populations vulnérables, et mobiliser des ressources supplémentaires dans le cadre du Programme pour la résilience du monde rural. L'ASAP+ a été formellement créé en octobre 2020 (achevant ainsi la mesure contrôlable n° 39). Il vise à mobiliser 500 millions d'USD supplémentaires dédiés au financement de l'action climatique pour couvrir le coût supplémentaire estimé de l'atténuation des changements climatiques et de l'adaptation à ses effets dans le cadre du programme de prêts et de dons et augmenter le financement climatique au profit des populations les plus vulnérables. La mobilisation des ressources en faveur de l'ASAP+ a été officiellement lancée en 2020, avec environ 92 millions d'USD obtenus à ce jour auprès de sept donateurs bilatéraux (Allemagne, Autriche, Danemark, Irlande, Norvège, Qatar et Suède) et de la présidence allemande du G7. Quatre projets ont été approuvés au titre de l'ASAP+ (Brésil, Éthiopie, Malawi et Niger), et six autres sont en cours de conception (Brésil CompensACTION, Burkina Faso, Éthiopie CompensACTION, Lesotho CompensACTION, Somalie et Yémen). En 2022, l'ASAP+ a lancé une collaboration innovante avec la présidence allemande du G7 pour mettre en œuvre des projets pilotes de paiement des services écosystémiques et de marché du carbone dans trois pays (Brésil, Éthiopie et Lesotho).
- Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) renforcée**
- 185. En avril 2022, le Conseil d'administration a approuvé à sa cent trente-cinquième session l'allègement de la dette de la Somalie et du Soudan au titre de**

⁶² Cet investissement en actions était la première opération non souveraine du FIDA, avec une contribution de la Direction suisse du développement et de la coopération.

l'Initiative PPTE. Il a également demandé à la direction d'explorer des sources de financement supplémentaires afin de réduire le fardeau que représente l'allègement de la dette sur les ressources du FIDA pour les nouveaux engagements. En réponse, la direction a examiné la possibilité de bénéficier d'une indemnisation plus élevée⁶³ du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette administré par la Banque mondiale. À l'issue des négociations, le Groupe de la Banque mondiale s'est montré disposé à accorder au FIDA un niveau d'indemnisation plus élevé.

Ressources supplémentaires pour l'Initiative du FIDA de riposte à la crise et le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres

186. **Le FIDA a mobilisé des fonds supplémentaires afin d'appuyer ses initiatives de riposte à la crise.** Ces initiatives sont étroitement intégrées aux mesures prises dans le cadre des programmes en cours pour réaffecter les fonds et redéfinir les priorités des dépenses dans les plans de travail et budgets annuels. Le Mécanisme de relance et l'Initiative de riposte à la crise ont mobilisé environ 83,7 millions d'USD au total et ont témoigné de l'intérêt des donateurs à soutenir le FIDA dans ce type d'activités. L'expérience a toutefois aussi mis en évidence la nécessité d'une approche institutionnelle plus structurée du financement de la riposte aux crises, qui soit moins réactive et moins tributaire de financements supplémentaires imprévisibles, et qui permette d'agir plus rapidement en temps de crise.

B. Informations actualisées sur la mise en œuvre du Mécanisme d'accès aux ressources empruntées

187. **Le MARE est un élément essentiel du cadre financier porteur de transformation du modèle opérationnel de FIDA12.** Il permet au Fonds d'élargir son programme de travail et de se concentrer davantage sur les pays les plus pauvres et les plus vulnérables, tout en mettant des ressources suffisantes à la disposition des pays dont le revenu par habitant est plus élevé. Avant tout, le MARE contribue à la viabilité financière du Fonds. Il a été créé avec l'approbation du Conseil d'administration en avril 2021, complétant ainsi la mesure contrôlable n° 40, et il est devenu opérationnel en janvier 2022 avec l'entrée en vigueur des amendements relatifs aux Principes et critères applicables aux financements du FIDA.
188. **Le MARE est désormais le seul mécanisme de financement du programme de prêts et dons à travers lequel le Fonds fournit des financements aux PRITS,** conformément à la mesure contrôlable n° 18, qui prévoit que le FIDA mette à la disposition des PRITS entre 11 et 20% de son programme de prêts et dons en ayant recours aux ressources empruntées (voir la section II. A pour de plus amples détails). En septembre 2022, 90% des pays admissibles avaient formellement exprimé leur souhait de bénéficier des ressources du MARE. Outre les PRITS, les PFR et PRITI admissibles sont également en mesure d'accéder à ces ressources. Un dialogue plus approfondi avec les pays admissibles au MARE – et en particulier avec les PFR et les PRITI admissibles – se poursuit dans le cadre de réunions bilatérales entre les équipes du FIDA et les représentants des pays, pour s'assurer que les homologues sont informés des sources de financement du FIDA qui leur sont accessibles.
189. **Le MARE est doté d'un budget global de 1,09 milliard d'USD sur trois ans.** Le tableau 1 met en regard les ressources du MARE et du SAFP de FIDA12. À ce jour, 92% des ressources disponibles au titre du MARE (soit l'équivalent de 1 milliard d'USD, sur un total de 1,09 milliard d'USD de ressources du MARE)

⁶³ Depuis 2006, le FIDA bénéficie du soutien financier du Fonds fiduciaire pour l'allègement de la dette administré par le Groupe de la Banque mondiale. Son accès à ce fonds lui a permis de financer jusqu'à deux tiers des droits à l'allègement de la dette des pays au point d'achèvement.

devraient être approuvés avant la fin de 2024. Ce financement concerne 40 pays. Un montant total de 147 millions d'USD destiné au MARE a été approuvé en 2022.

Tableau 1

**Ressources disponibles au titre du SAFP et du MARE au cours de FIDA12
(en millions d'USD)**

Type de ressources	Montant au cours de FIDA12	Écart avec FIDA11
CSD (ressources de base)	425	(170)
Hors CSD (ressources de base)	1 860	(388)
MARE/ressources empruntées	1 090	660
Total	3 375	102

190. **La direction concilie le besoin de stabilité du portefeuille avec la nécessité, tout aussi importante, d'assurer que les ressources empruntées sont affectées de manière à optimiser l'impact sur le développement.** Les pays admissibles au MARE sont sélectionnés sur la base des critères généraux applicables aux pays bénéficiaires de FIDA12⁶⁴, ainsi que d'un critère d'admissibilité supplémentaire, fondé sur leur niveau d'endettement. Par ailleurs, la répartition des ressources du MARE doit être conforme à l'objectif du FIDA de maintenir au minimum une notation moyenne de crédit équivalente à BB pour le portefeuille MARE. Les critères d'admissibilité des différents pays sont susceptibles de changer, à la lumière de l'évaluation de l'endettement réalisée par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. Ainsi, les 52 pays admissibles au MARE au début du cycle de FIDA12 sont passés à 48 en septembre 2022 (9 PFR, 27 PRITI et 12 PRITS). **La direction continuera de surveiller l'utilisation effective du MARE dans le contexte de la crise mondiale, car le surendettement et la réduction de la marge de manœuvre budgétaire pourraient décourager certains pays de faire appel aux ressources du MARE.**

C. Coopération entre le FIDA et les banques multilatérales de développement en matière de gestion de la dette

191. **Le FIDA participe aux groupes de travail des banques multilatérales de développement sur la gestion de la dette** et cherche à participer à d'autres forums mondiaux consacrés à la surveillance, à la transparence et à la gestion de la dette, conformément à la mesure contrôlable n° 41 (en cours). Au cours de FIDA12, le Fonds continue d'accroître sa notoriété en tant que membre à part entière dans les réunions des banques multilatérales de développement sur la vulnérabilité de la dette et le financement du développement durable. Dans le cadre de ces activités, le FIDA a participé à la première conférence nationale de sensibilisation des créanciers, organisée par la Banque mondiale, qui constitue l'un des principaux piliers de la Politique de financement du développement durable en 2022. À cet égard, le FIDA continuera de collaborer avec d'autres institutions multilatérales, notamment le Fonds monétaire international, dans le cadre des discussions sur les accords relatifs au Cadre de soutenabilité de la dette, l'exacerbation de la vulnérabilité de la dette de certains pays et la réponse commune et harmonisée des banques multilatérales de développement.
192. **L'adhésion aux principes fondamentaux du financement durable nécessitera une mise à jour de la Politique relative aux emprunts non concessionnels de 2018.** Au moment de son approbation, la direction s'était engagée à rendre compte aux États membres de sa mise en œuvre et de la marche à suivre proposée. Actuellement, plusieurs banques multilatérales de développement et institutions financières internationales ont adopté de nouvelles dispositions et modalités qui, dans l'ensemble, favorisent la transparence de la

⁶⁴ Les autres principes régissant l'accès aux ressources empruntées dans le cadre du MARE sont: l'offre de ressources empruntées, les limites par pays en fonction du risque, les conditions de financement différenciées et l'accès en fonction de la demande. Voir le document EB-2022-S12-R-2 pour les critères d'admissibilité détaillés du MARE.

dette, une meilleure gestion durable de la dette et l'information des créanciers, en lieu et place d'une approche dissuasive (réduction du volume ou durcissement des conditions de la précédente politique). En revanche, si les emprunteurs admissibles ne réussissent pas à mettre en place des mesures adéquates et contrôlables ou s'ils dépassent leur seuil d'emprunt non concessionnel, ils sont assujettis à une allocation de mise en réserve pendant le cycle. **La direction propose d'articuler des principes de haut niveau à intégrer dans la discussion générale sur la reconstitution des ressources, en s'engageant à actualiser la politique avant le début de FIDA13.**

193. Enfin, dans le cadre des changements institutionnels nécessaires, la direction a introduit une fonction de finance au service du développement. La nouvelle équipe coordonne ses activités avec les départements et divisions responsables de la mobilisation des ressources, de la planification et de l'allocation des ressources financières et de l'exécution des programmes en cours dans les opérations. Elle remplit une fonction de convergence entre les dimensions de développement, financière et stratégique des opérations souveraines et non souveraines du FIDA.

VI. Perspectives: mettre en œuvre FIDA12 et se préparer pour FIDA13

194. **Le Fonds est en bonne voie de tenir ses engagements au titre de FIDA12 d'ici à la fin de 2024.** Le FIDA a été proactif dans l'approbation des politiques, des stratégies et des outils d'orientation opérationnelle devant charpenter une organisation mettant l'accent de manière plus prononcée sur la transformation rurale inclusive et durable, et plus particulièrement sur les situations de fragilités. Le Fonds a également ajusté son cadre et ses outils d'allocation des ressources afin d'optimiser l'espace concessionnel pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays à faible revenu, tout en garantissant l'octroi de prêts aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Les quatre thématiques transversales actuelles sont désormais largement intégrées dans les COSOP et les projets, même si l'impact mesurable prendra encore du temps à se matérialiser pleinement, compte tenu du délai entre la conception des projets et l'évaluation de leur impact après leur achèvement. Le FIDA a synthétisé les enseignements tirés des opérations, des évaluations et de l'expérience sur le terrain dans une série de plans d'action et d'outils d'orientation pour améliorer les domaines des programmes de pays qui obtiennent traditionnellement de moins bons résultats. Aux côtés des thématiques transversales, des plans d'action relatifs à l'efficacité, à la durabilité et au suivi-évaluation sont désormais disponibles et la stratégie révisée de transposition à plus grande échelle est toujours en cours d'élaboration. Un nouveau modèle opérationnel en matière d'innovation a été lancé, mais il s'agit d'un domaine qui nécessite un délai plus long pour être combiné à d'autres priorités de transversalisation. Les TIC au service du développement sont également un nouveau domaine d'action du FIDA et, bien que leur intégration dans les programmes de pays soit en cours, un meilleur suivi est nécessaire.
195. **Le FIDA a procédé à d'importants changements institutionnels pour appuyer et accompagner les programmes de pays porteurs de transformation.** La décentralisation continue d'être un domaine très performant, appuyé par le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. Ce plan aura des effets marqués sur le décaissement des prêts et la passation de marchés pour les projets, autant de dimensions clés pour l'efficacité. Le FIDA a également adopté un nouveau plan d'action en matière de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles, et les discours de haine, la discrimination et le racisme font l'objet d'un suivi au moyen d'enquêtes spécifiques qui sont partagées avec les États membres. Le recrutement demande plus de temps, en raison du nombre croissant de postes vacants dus à la forte rotation du personnel. La prochaine ENI sur la décentralisation (2023) contribuera à éclairer la direction

sur la façon de procéder avec les plans de décentralisation pendant la période restante de FIDA12, pendant FIDA13 et au-delà. Les résultats de cette ENI renseigneront le document sur le modèle opérationnel et le cadre financier de FIDA13 qui sera présenté lors de la deuxième session de la Consultation sur FIDA13 à la mi-2023.

196. **De plus, le FIDA a adapté son cadre financier afin de répondre à un nouveau modèle opérationnel, d'élargir son programme de travail et de garantir sa viabilité financière.** L'établissement du programme de participation du secteur privé (PPSPF) et du Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+) permet de mobiliser des ressources supplémentaires et de mettre davantage l'accent sur la résilience climatique et la participation du secteur privé, deux facteurs essentiels pour une transformation rurale durable et le renforcement de la résilience des groupes cibles du FIDA. Le MARE a suscité une forte demande de la part des emprunteurs, la quasi-totalité des fonds disponibles devant déjà être approuvés d'ici la fin de FIDA12. Dans le cadre du cadre d'emprunt intégré, le FIDA a progressé en obtenant environ la moitié des ressources nécessaires pour l'ensemble de la période; toutefois, les placements privés et les prêts bilatéraux posent des problèmes en termes de processus de gouvernance et d'imprévisibilité du calendrier et de l'exécution. De plus, le surendettement et la réduction de la marge de manœuvre budgétaire ont découragé quelques pays de solliciter les ressources du MARE. La mobilisation des ressources de base est essentielle pour atteindre les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Si l'objectif total de 1,55 milliard d'USD en ressources de base n'est pas atteint, il sera difficile de maintenir le même niveau de financement du SAFP, en particulier pour les pays à faible revenu en situation de surendettement. Dans le cadre de FIDA13, la capacité du Fonds à agir en tant qu'assembleur de financements du développement deviendra encore plus importante pour l'appui qu'il peut offrir à ces pays.
197. **L'exécution du programme de prêts et dons avec des engagements de transversalisation dépend toutefois fortement de la demande des gouvernements.** Les engagements de transversalisation se sont avérés faire partie des facteurs de complexité des projets et peuvent réduire la capacité du FIDA à répondre rapidement aux nouveaux besoins. L'approche actuelle, qui consiste à intégrer largement les thématiques transversales dans tous ou presque tous les projets, devrait être revue pendant FIDA13. À mesure que les ambitions grandissent et que l'accent est mis sur l'obtention de résultats plus porteurs de transformation, le FIDA doit également faire preuve de souplesse pour s'adapter aux contextes des pays et se concentrer sur les priorités convenues dans les différents programmes de pays. Sans pour autant revoir à la baisse les ambitions, cela pourrait impliquer de prendre en compte les différents niveaux de progression des quatre thèmes au cours des derniers cycles et d'envisager la meilleure manière d'intensifier l'impact au sein de ces thématiques et entre elles à l'avenir. Le rôle toujours plus central du climat et du financement climatique dans le modèle opérationnel du FIDA, les ambitions croissantes des approches porteuses de transformations en matière de genre, la nécessité d'assurer un plus grand impact sur la nutrition et les possibilités de tirer parti de nouveaux instruments tels que le PPSPF pour renforcer les activités du FIDA ciblant les jeunes doivent être pris en compte. Il en va de même pour la nécessité de trouver des moyens appropriés d'intégrer d'autres priorités, telles que l'environnement et la biodiversité, l'inclusion sociale au sens large, le secteur privé et les TIC au service du développement, ainsi que la fragilité. Le document sur la direction à imprimer à FIDA13 inclura des propositions sur la façon dont ces programmes thématiques peuvent être renforcés.

198. FIDA12 a introduit de nombreux changements porteurs de transformation pour réaliser son mandat, à savoir accroître la sécurité alimentaire et les revenus des populations rurales. Dans le cadre de FIDA13, ces changements fondamentaux doivent prendre racine pour continuer à étendre et approfondir l'impact, tout en veillant à ce que celui-ci soit durable dans le temps. Pour ce faire, **FIDA13 maintiendra un niveau de continuité élevé avec FIDA12, tout en s'efforçant de trouver un équilibre entre des progrès continus sur les priorités thématiques, la qualité de la conception des projets et la viabilité financière.** L'accent sera mis sur le mandat de base du FIDA, son universalité et ses domaines d'avantage comparatif, qui sont particulièrement pertinents dans le contexte mondial actuel. La capacité du FIDA à s'acquitter de son mandat de base est essentielle pour relever les défis climatiques et en matière de sécurité alimentaire et pour renforcer la résilience aux chocs futurs dans tous les pays. Plus le FIDA mettra l'accent sur ce point, plus ses ambitions pourront être élevées. Jusqu'à la fin de FIDA12 et au début de FIDA13, le Fonds s'efforcera de maintenir des ambitions élevées et de garantir les ressources nécessaires à leur réalisation.

Status of IFAD12 Commitments

Key	Complete	Ongoing – on track	Ongoing - delayed
-----	----------	--------------------	-------------------

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Com-mitted End Date	MA Status	MA Status Description
1.Transformational country programmes - Deepening and expanding impact – leaving no one behind	1.1. Increased ambition on mainstreaming and other priority issues, and enhanced targeting of the most vulnerable rural people	1. Increase target for climate finance to 40 per cent of the IFAD12 PoLG	Q4 2024	Ongoing	Currently the climate finance percentage of IFAD's approved IFAD12 PoLG stands at 28 per cent. IFAD is confident that this MA will be achieved by the end of IFAD12.
		2. Present a strategy on biodiversity to the Executive Board	Q4 2021	Complete	IFAD's first-ever Biodiversity Strategy (2022-2025) was presented to the EB in at the 134th session of the Executive Board (EB 2021/134/R.10)
		3. Develop specific agro-biodiversity initiatives to improve management and restoration of water or land ecosystems	Q4 2022	Ongoing - delayed	IFAD has prepared a technical guidance note "Enhancing Agrobiodiversity through Agroecology – How to do agroecology projects that enhance agrobiodiversity". In the second half of IFAD12 focus will be on the use of this guidance note complemented by other actions linked to the implementation of IFAD's Biodiversity Strategy to increase IFAD's support to agrobiodiversity.

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
		4. Ensure that 60 per cent of new investment projects explicitly prioritize youth and youth employment	Q4 2024	Complete	As of December 2022, 68 per cent of IFAD12 approved projects are youth sensitive. IFAD will continue to monitor this MA to make sure the target is met once all IFAD12 approvals are completed.
		5. Ensure that 60 per cent of new investment projects are nutrition sensitive at design	Q4 2024	Complete	Currently 64 per cent of IFAD12 approved projects are nutrition sensitive. IFAD will continue to monitor this MA to make sure the target is met once all IFAD12 approvals are completed.
		6. Present an updated policy for IFAD's work with indigenous peoples for approval to the Executive Board	Q2 2022	Complete	IFAD presented the updated Indigenous Peoples Policy at the 137th session of the Executive Board (EB 2022/137/R.6).
		7. Ensure that at least 10 new projects include indigenous peoples as a priority target group	Q4 2024	Ongoing	So far 2 projects have been approved that include indigenous peoples as a priority target group.
		8. Replenish the Indigenous Peoples Assistance Facility including through mobilization of additional resources from other partners	Q4 2022	Ongoing	A proposal to mobilise US\$ 2.5 million of IFAD regular grant resources to complement the Sida contribution to the IPA will be submitted.

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
		9. Present a strategy for persons with disabilities to the Executive Board	Q2 2022	Complete	IFAD presented a new Disability Inclusion Strategy to the December 2022 Executive Board (EB 2022/137/R.7).
		10. Ensure that at least five new projects include persons with disabilities as a priority target group	Q4 2024	Complete	So far 5 projects have been approved that include Persons with Disabilities (PWD) as a priority target group.
		11. Revise IFAD's targeting policy to better reflect mainstreaming and social inclusion priorities (indigenous peoples, persons with disabilities)	Q4 2022	Ongoing - delayed	The updated Targeting Policy will be presented to the Executive Board in May 2023
		12. Strengthen reporting on mainstreaming themes and commitments through a stand-alone annual report to complement the RIDE	Q3 2023	Ongoing	This mainstreaming-focused companion report to the RIDE will be launched in September 2023, reporting on 2022 as the first year of implementation of IFAD12.

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
	1.2. Strategic focus on fragility, conflict and building resilience	13. Review IFAD's engagement in fragile situations, including the special programme on fragility, to improve performance in building resilience, reducing humanitarian need and engaging effectively in conflict-affected situations	Q4 2022	Ongoing - delayed	An approach paper will be approved in Q3 2023.
		14. Develop specific initiatives for enhanced IFAD engagement in the Sahel and Horn of Africa, leveraging 2RP (including the 3S and the GGWI initiatives) to increase resources and strengthen collaboration with partners	Q4 2023	Ongoing	As of October 2022, there were 27 ongoing projects and six ongoing grants in the Sahel and the Horn of Africa.
		15. Allocate at least 25 per cent of core resources to countries with fragile situations	Q4 2021	Complete	Core resource allocations programmed for IFAD12 are on-target as presented to the EB in February 2022 (EB 2022/S12/R.2).
		16. Develop a new strategy for IFAD's engagement in Small Island Developing States	Q4 2022	Complete	The SIDS Strategy was approved by the EB in the 136th session of the Board (EB 2022/135/R.5).

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
2. Transformational country programmes -	1.3. Prioritizing IFAD's core resources for the poorest countries	17. Allocate 100 per cent of core resources to LICs and LMICs, ensuring that 55 per cent are allocated to Africa, and 50 per cent to sub-Saharan Africa	Q4 2021	Complete	Core resource allocations programmed for IFAD12 are on-target as presented to the EB in February 2022 (EB 2022/S12/R.2).
	18. UMICs access between 11 per cent and 20 per cent of the IFAD12 PoLG through the use of borrowed resources	Q4 2024	Ongoing	Compliance with commitment 18 will be monitored through the IFAD12 cycle and it will be reported on to the Board at the end of IFAD12.	
	19. Present a graduation policy for approval to the Executive Board	Q3 2021	Complete	IFAD's graduation policy was approved by the EB at the 133rd session of the Board (EB 2021/133/R.5).	
	1.4. Strategic partnerships to enhance impact	20. Present a new SSTC strategy to the Executive Board	Q4 2021	Complete	The SSTC Strategy for 2022-2027 was approved by the EB at the 134th session of the Board (EB 2021/134/R.8).
		21. Expand the SSTC Trust Fund and develop new SSTC initiatives in at least ten country programmes	Q4 2024	Ongoing	The period under review saw progress in partnership building around SSTC. Feedback from regional divisions indicates more than 20 ongoing IFAD country programmes that include SSTC components or activities.
2. Transformational country programmes -	2.1. Enhancing performance and efficiency	22. Develop an action plan on project-level efficiency	Q4 2021	Complete	The Efficiency Action Plan was approved by PMC on 1 November 2022.

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
Operationalizing transformational country programmes		23. Develop a project-level M&E action plan	Q4 2022	Complete	The project-level M&E action plan was approved by PMC on 6 December 2022.
		24. Review and update IFAD's Development Effectiveness Framework	Q4 2021	Complete	The Development Effectiveness in the Decade of Action: An update to IFAD's Development Effectiveness Framework was presented at the 134th session of the Executive Board (EB 2021/134/R.24).
		25. Update IFAD's value for money scorecard for IFAD12 and continue reporting on it as part of the RIDE	Q3 2023	Ongoing	The RIDE 2023 will feature a dedicated annex with the updated VfM scorecard, adapted to the IFAD12 business model and priorities, and related progress.
		26. Develop an operating model and guidelines for innovation in IFAD	Q3 2021	Ongoing - delayed	A new definition of innovation was approved on 9 March 2022. IFAD and UNSCC have adopted the UN Innovation Toolkit, and the two organizations will sign a letter for intent for partnership.
		27. Ensure that 50 per cent of COSOPs and CSNs approved in IFAD12 have identified ICT4D opportunities	Q4 2024	Complete	15 COSOPs and CSNs were approved in 2022, out of which 8 or 53 per cent have identified ICT4D opportunities. IFAD will continue to monitor this MA to make sure the target is met once all IFAD12 approvals are completed.

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
		28. Ensure that at least five projects integrate ICT4D or digital agricultural approaches	Q4 2024	Complete	As of December 2022, 8 Projects have integrated ICT4D or digital Agriculture approaches. Approval of additional projects is foreseen until 2024.
	2.2. Sustainability and scaling up results	29. Enhance tools and approaches to achieve policy impact related to IFAD's strategic objectives	Q4 2022	Complete	In 2022, four companion tools (covering CLPE definitions, rationale and outcomes, planning, and M&E) were published and the curriculum for one OPAC course introducing staff to CLPE at IFAD was established. A second, practice-focused course will be produced by early 2023.
		30. Introduce country programme level indicators on measuring policy impact related to IFAD's strategic objectives	Q4 2022	Complete	A dedicated inter-departmental working group integrated into the new templates/guidelines for COSOPs, COSOP-Gs and CSNs a set of model indicators for CLPE to be used in COSOP RMFs.
		31. Develop and implement an action plan on the sustainability of results	Q4 2021	Complete	The Sustainability Action Plan was approved at PMC on 8 November 2022.
		32. Update IFAD's scaling up strategy	Q4 2021	Ongoing - delayed	The PMC endorsed the approach paper in June 2022 and a first draft of the update has been prepared for wider consultations. It is expected that the final draft update would be ready for review and approval during Q1 2023.

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
2.3 Expanding IFAD's toolkit for supporting rural poor people	33. Present a new Policy for Grant Financing for the approval of the Executive Board	33. Present a new Policy for Grant Financing for the approval of the Executive Board	Q2 2021	Complete	IFAD's Regular Grant Policy was approved by the EB at the 132nd session of the Board (EB/2021/132/R.3).
		34. Develop guidelines and pilot multi-phased programmatic approaches	Q4 2024	Ongoing	The drafting and consultation process began in Q4 2022.
3. Transformational institutional change	3.1. Increase IFAD's decentralization, while strengthening institutional safeguard mechanisms and risk management	35. Increase decentralization from 32 per cent to 45 per cent of staff	Q4 2023	Ongoing	39.6 per cent of staff positions are in the field. The RO in APR, initially expected to be operationalized in 2023, has been deferred to 2024. The establishment of the LAC RO remains on track for 2024, with its location to be decided in 2023.
		36. Develop biennial IFAD action plans to prevent and respond to SH/SEA aligned with United Nations Sustainable Development Group strategies and best practices, and provide regular implementation updates to the Executive Board on progress, challenges and risks, including on victim/survivor-centred	Ongoing	Ongoing	IFAD has implemented its 2018–2019 and 2020–2021 SH/SEA action plans, and the 2022–2023 action plan is under way (EB 2022/135/R.14 and EB 2022/136/R.16).

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
		approaches and action at HQ and country level			
		37. Building on IFAD's anti-hate speech action plan, undertake an IFAD-wide survey, including questions on racism, and report the results to the Executive Board	Q3 2021	Complete	The survey was carried out in the fourth quarter of 2021 in order to gather information from across IFAD on the prevalence and sources of hate speech, discrimination and racism in relation to IFAD and the working environment. The results of the Survey were shared internally, and with the EB at its 135th session (EB 2022/135/R.3).
4.Transformational financial framework	4.1. Increase resources by integrating borrowing to	38. Establish the PSFP to crowd in private sector investments, know-how and innovation for the	Q4 2021	Complete	The PSFP was established by the IFAD12 Replenishment consultation in February 2021 (IFAD12/4(R)/INF.1).

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
	achieve a target PoLG of US\$3.5 billion and introducing two new programmes – ASAP+ and PSFP – with a view to an overall PoW of approximately US\$11 billion	benefit of small-scale producers			
		39. Establish ASAP+ to assist in closing the climate finance gap for small-scale producers and strengthening the resilience of vulnerable populations, and mobilize additional resources through 2RP	Q4 2021	Complete	ASAP+ was established at the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources — Third Session (IFAD12/3/R.2/Add.3). Resource mobilization for ASAP+ was formally launched in 2021, with ca. US\$ 92 million mobilized to date from seven bilateral donors (Austria, Denmark, Germany, Ireland, Qatar, Norway and Sweden) and the German Presidency of the G7.
		40. Present a proposal for establishment of an access mechanism for borrowed resources to the Executive Board	Q2 2021	Complete	The creation of the BRAM was approved by the EB at the 132nd session of the Board (EB 2021/132/R.9/Rev.1).
		41. Participate in MDB debt management working groups and seek to engage with other global forums on debt monitoring, transparency and debt management	Ongoing	Ongoing	IFAD is a full member of MDB Meetings on debt vulnerabilities and sustainable development financing. IFAD will continue engaging with other multilateral institutions on discussions around Debt Sustainability Framework arrangements, exacerbation of debt vulnerabilities of

Category	Commitment	Monitorable Action (MA)	MA Committed End Date	MA Status	MA Status Description
					specific countries and joint-harmonized response of MDBs.

IFAD12 Results Management Framework indicators

[these indicators will be reported on holistically in the 2023 RIDE]

Tier I – Goals and Context

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>SDG Sub-indicator</i>	<i>Baseline (year)</i>	<i>Results (year)</i>
1.1	SDG 1: No poverty				
1.1.1	Proportion of population below the international poverty line of US\$1.90 a day (SDG 1.1.1)	UNSD	1.1.1	N/A	9.2 (2020)
1.2	SDG 2: Zero Hunger				
1.2.1	Prevalence of food insecurity (SDG 2.1.2)	UNSD	2.1.2	N/A	33 (2020)
1.2.2	Prevalence of malnutrition among children under 5 years of age (SDG 2.2.2)	UNSD	2.2.2	N/A	6.7% (W); 5.7% (O) (2020)
1.2.3	Productivity of small-scale food producers (SDG 2.3.1) (new)	UNSD	2.3.1	N/A	-
1.2.4	Average income of small-scale food producers (SDG 2.3.2)	UNSD	2.3.2	N/A	-
1.2.5	Government expenditure on agriculture (index) (SDG 2.a.1)	UNSD	2.A.1	N/A	0.28 (2020)

Key	Above Target	Below Target
------------	--------------	--------------

Tier II – Development Impact and results⁶⁵

⁶⁵ All persons-based indicators will be disaggregated by sex (M – Male; F - Female) and youth status (young – Y; not young - NY) and where feasible to include persons with disabilities.

<i>Impact</i>		<i>Source</i>	<i>SDG Target</i>	<i>Baseline (IFAD10 2016-2018)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁶</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
2.1 Impact indicator							
2.1.1	Number of people experiencing economic mobility (millions)	IFAD11 Impact Assessment (IFAD11 IA)	2.3, 1.2	N/A	44	77.4	68
2.1.2	Number of people with improved production (millions) (SO1)	IFAD11 IA	2.3	N/A	47	62.4	51
2.1.3	Number of people with improved market access (millions) (SO2)	IFAD11 IA	2.3	N/A	46	64.4	55
2.1.4	Number of people with greater resilience (millions) (SO3)	IFAD11 IA	1.5	N/A	24	38.2	28
2.1.5	Number of people with improved nutrition (millions)	IFAD11 IA	2.1	N/A	12	0.6	11
2.2 Outreach, outcomes and outputs							
2.2.1	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions)	Core indicators	1.4	110	120	91.2 (M49/F51) (Y22/NY78)	127
2.2.2	Number of hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated	Core indicators	2.3	450 000	70 000	599 300	610 000
2.2.3	Number of persons trained in production practices and/or technologies (millions)	Core indicators	2.3	2.7	3.5	2.9 (M53/F47)	3.25

⁶⁶ Figures are taken from RIDE 2022 (end-2021)

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>SDG Target</i>	<i>Baseline (IFAD10 2016-2018)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁶</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
						(Y12/NY88)	
2.2.4	Number of persons in rural areas accessing financial services (savings, credit, insurance, remittances, etc.) (millions)	Core indicators	2.3	18	23	8.3 (M42/F58) (Y19/NY81)	22.5
2.2.5	Number of rural enterprises accessing business development services	Core indicators	8.2	600 000	100 000	1 965 250	900 000
2.2.6	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	Core indicators	4.4	2.7	3.2	3.2 (M31/F69) (Y28/NY72)	3.1
2.2.7	Number of supported rural producers that are members of rural producers' organizations	Core indicators	2.3	0.7	1.2	1.2 (M61/F39) (Y13/NY87)	1
2.2.8	Number of beneficiaries with new jobs/employment opportunities (new)	Core indicators	8.5	N/A	N/A	-	Tracked ⁶⁷
2.2.9	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	Core indicators	9.1	12 000	20 000	11 650	19 000
2.2.10	Number of hectares of land brought under climate-resilient management (millions)	Core indicators	2.4	1.5	1.5	1.8	1.9
2.2.11	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	Core indicators	2.4	10 000	10,000	46 370	11 500

⁶⁷ Outcome indicators are "Tracked" when they are new, because they are without any historical data, and employing new calculation methodologies.

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>SDG Target</i>	<i>Baseline (IFAD10 2016-2018)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁶</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
2.2.12	Number of households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	Core indicators	13.1	300 000	300 000	220 550	350 000
2.2.13	Number of tons of greenhouse gas emissions (carbon dioxide equivalent [CO ₂ e]) avoided and/or sequestered (million tons of CO ₂ e over 20 years)	Core indicators	13.1	65	65	-112 million tCO ₂ e over 20 years	95
2.2.14	Number of persons/households provided with targeted support to improve their nutrition (millions)	Core indicators	2.1	5	5	2.1 (M40/F60) (Y33/NY67)	6
2.2.15	Percentage of women reporting minimum dietary diversity (MDDW)	Core indicators	2.1	20	N/A	14	25
2.2.16	Number of beneficiaries gaining increased secure access to land (new)	Core indicators	1.4	N/A	N/A	-	Tracked
2.3	Project-level development outcome ratings at completion						
2.3.1	Overall project achievement (ratings 4 and above) (percentage) (PCR ratings)	PCR ratings	-	N/A	90	91	90
	Overall project achievement (ratings 4 and above) (percentage) (IOE ratings)	IOE ratings	-	N/A	N/A	75	Tracked
2.3.2	Government's performance (ratings 4 and above) (new)	PCR ratings	-	80	80	84	80
2.3.3	IFAD's performance (ratings 4 and above) (new)	PCR ratings	-	N/A	N/A	92	90

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>SDG Target</i>	<i>Baseline (IFAD10 2016-2018)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁶</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
2.3.4	Efficiency (ratings 4 and above)	PCR ratings	-	67	80	76	80
2.3.5	Sustainability of benefits (ratings 4 and above)	PCR ratings	-	71	85	82	85
2.3.6	Scaling up (ratings 4 and above)	PCR ratings	-	88	95	86	95
2.3.7	Gender equality (ratings 4 and above)	PCR ratings	-	88	90	90	90
	Gender equality (ratings 5 and above)	PCR ratings	-	N/A	60	53	60
2.3.8	Environment and natural resource management (ratings 4 and above)	PCR ratings	-	84	90	94	90
2.3.9	Adaptation to climate change (ratings 4 and above)	PCR ratings	-	83	85	92	90

Tier III – Delivering Impact

<i>Impact</i>		<i>Source</i>	<i>Baseline (2019)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁸</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
	Transformational country programmes					
3.1	Performance of country programmes					
3.1.1	Relevance of IFAD country strategies (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	93	90	94	90
		COSOP completion reviews (CCRs)	N/A	80	100	80
3.1.2	Effectiveness of IFAD country strategies (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	89	90	89	90
		CCRs	N/A	80	72	80
3.1.3	Partnership-building (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	91	90	91	90
		CCRs	N/A	80	94	80
3.1.4	Country-level policy engagement (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	83	90	81	90
		CCRs	N/A	80	72	80
3.1.5	Knowledge management (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	93	90	93	90
		CCRs	N/A	N/A	72	80

⁶⁸ **Bolded figures** have been updated with preliminary 2022 progress. All others were last updated in the RIDE 2022 (end-2021).

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline (2019)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁸</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
3.1.6	COSOPs integrating private sector interventions complementing the PoLG (new)	Quality assurance review	N/A	N/A	89	50
3.2	Designing for impact					
3.2.1	Overall rating for quality of project design (ratings 4 and above)	Quality assurance ratings	93	95	100	95
3.2.2	Overall rating for quality of grant-funded projects at entry (ratings 4 and above)	Quality assurance ratings	100	90	100	95
3.2.3	Projects designed to be gender transformative	Corporate validation	32	25	50	35
3.2.4	Climate finance: Climate-focused PoLG	Corporate validation based on <i>MDB Methodologies for Climate Finance Tracking</i>	34	25	28	40
3.2.5	Climate capacity: Projects designed to build adaptive capacity	Corporate validation	N/A	N/A	67	90
3.2.6	Appropriateness of targeting approaches in IFAD investment projects	Quality assurance ratings	93	90	100	90

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline (2019)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁸</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
3.2.7	Quality of project target group engagement and feedback (ratings 4 and above) (new)	Supervision ratings	N/A	N/A	90	80
3.2.8	Overall quality of SSTC in COSOPs (ratings of 4 and above) (percentage) (new)	Quality assurance ratings	N/A	N/A	100	90
3.3	Proactive portfolio management					
3.3.1	Disbursement ratio	Oracle FLEXCUBE	17.9	17	15.8	15
3.3.2	Overall implementation progress (ratings 4 and above)	Supervision ratings	89	N/A	83	85
3.3.3	Proactivity index	Corporate databases	55	N/A	80	70 ⁶⁹
	Transformational financial framework					
3.4	Resources					
3.4.1	Debt-to-equity ratio	Corporate databases	8.1	Tracked	29	Tracked
3.4.2	Deployable capital	Corporate databases	40.3	Tracked	38	Tracked
3.4.3	Cofinancing ratio	GRIPS	1:1.37	1:1.4	1:1.65	1:1.5
3.4.3	Cofinancing ratio (international)	GRIPS	1:0.61	1:0.6	1:0.77	1:0.7
3.4.3	Cofinancing ratio (domestic)	GRIPS	1:0.76	1:0.8	1:0.88	1:0.8

⁶⁹ The target reflects a new definition in line with other international financial institutions, which includes restructuring of ongoing projects

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline (2019)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁸</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
3.4.4	Leverage effect of IFAD private sector investments ⁷⁰	Corporate databases	N/A	N/A	6.5	5
3.5	Institutional efficiency					
3.5.1	Ratio of IFAD's administrative expenditure to the PoLG (including IFAD-managed funds)	Corporate databases	11.2	12.9	13.52	12.5
3.5.2	Ratio of the administrative budget to the ongoing portfolio of loans and grants	Corporate databases	2.1	2.1	2.06	2.1
3.6	Decentralization					
3.6.1	Ratio of budgeted staff positions in ICOs/regional hubs	Corporate databases	32	33	39.6	45
3.6.2	Decentralization effectiveness (new)	ICO Survey	N/A	N/A	72	80
3.7	Human resource management					
3.7.1	Percentage of women in P-5 posts and above	Corporate databases	33.9	35	42.6	40
3.7.2	Time to fill Professional vacancies	Corporate databases	94	100	102	90
3.7.3	Percentage of staff completing SH/SEA online training	Corporate databases	N/A	N/A	98	98
3.7.3	Percentage of PMUs completing training on SH/SEA for new projects	Corporate databases	N/A	N/A	73	50
3.7.4	Performance management (new)	Corporate databases	N/A	N/A	-	50
3.8	Transparency					

⁷⁰ This is defined as the aggregate size of public and private sector resources mobilized thanks to IFAD's own investment and support to non-sovereign projects, across the portfolio.

	<i>Impact</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline (2019)</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>	<i>Current⁶⁸</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)</i>
3.8.1	Percentage of PCRs submitted within six months of completion, of which the percentage publicly disclosed	PMD	67/74	85/90	85/77	85/90
3.8.2	Comprehensiveness of IFAD's publishing to IATI standards	IATI	86	75	86	75

IFAD12 Commitments Summary

IFAD12 Business Model Pillar	MA Status (as of 31 December 2022)				
	Complete		Ongoing		Total
	#	%	#	%	#
Transformational country programmes – Deepening and expanding impact – leaving no one behind	11	27%	10	24%	21
Transformational country programmes – Operationalizing transformational country programmes	9	22%	4	10%	13
Transformational institutional change	1	2%	2	5%	3
Transformational financial framework	3	7%	1	2%	4
Total	24	59%	17	41%	41