



Investir dans les populations rurales

## Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA

Deuxième session  
Rome, 19-20 juin 2023

---

### FIDA13: Modèle opérationnel et cadre de financement

---

Cote du document: IFAD13/2/R.2

Point de l'ordre du jour: 3

Date: 24 mai 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Documents de référence:** Le FIDA à mi-parcours de sa Douzième reconstitution des ressources [IFAD13/1/R.2/Rev.1](#); Directions pour FIDA13 [IFAD13/1/R.6/Rev.1](#).

---

---

#### Questions techniques:

**Donal Brown**

Vice-Président adjoint  
Département de la gestion des programmes  
courriel: [d.brown@ifad.org](mailto:d.brown@ifad.org)

**Nigel Brett**

Directeur  
Division des politiques et des résultats  
opérationnels  
courriel: [n.brett@ifad.org](mailto:n.brett@ifad.org)

**Satu Santala**

Vice-Présidente adjointe  
Département des relations extérieures et de la  
gouvernance  
courriel: [s.santala@ifad.org](mailto:s.santala@ifad.org)

**Chitra Deshpande**

Conseillère principale pour les politiques et les  
résultats  
Division des politiques et des résultats  
opérationnels  
courriel: [c.deshpande@ifad.org](mailto:c.deshpande@ifad.org)

---

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Résumé</b> .....   | <b>ii</b> |
| <b>I. Introduction</b> .....  | <b>1</b>  |
| A. Investir dans le FIDA pour améliorer les moyens d’existence des populations rurales                                | 1         |
| B. FIDA13: une occasion d’intensifier l’action et d’accélérer le financement  | 2         |
| <b>II. Obtenir un plus grand impact sur les moyens d’existence ruraux dans les systèmes alimentaires</b> .....        | <b>4</b>  |
| A. Améliorer les moyens d’existence rémunérateurs en milieu rural   | 5         |
| B. Renforcer la résilience des moyens d’existence des populations rurales   | 7         |
| C. Assurer l’inclusivité pour ne laisser personne de côté   | 13        |
| <b>III. Obtenir un impact grâce à des améliorations clés</b> .....  | <b>16</b> |
| A. Harmonisation de l’exécution opérationnelle  | 16        |
| B. Renforcer l’efficacité institutionnelle  | 25        |
| C. Assembler des financements au service du développement et faire jouer l’effet de levier                            | 27        |
| <b>IV. Réaliser les ambitions du cycle de FIDA13 en matière d’impact</b> .....  | <b>32</b> |
| <b>V. Conclusion</b>  | <b>40</b> |
| <br><b>Annexes</b>  |           |
| I. Propositions d’engagements au titre de FIDA13 .....  | 41        |
| II. Indicateurs proposés pour le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 (2025-2027) .....                           | 42        |
| III. Programme de participation du secteur privé au financement : Modèle financier et modalités de mise en œuvre..... | 47        |
| IV. Scénarios financiers.....   | 56        |
| V. Modalités et conditions des prêts concessionnels de partenaires .....  | 60        |
| VI. Note technique sur l’encaissement anticipé des contributions à la reconstitution des ressources.....              | 65        |

## Résumé

1. **La Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) survient à un moment critique.** Changements climatiques, pandémie, conflits: tandis qu'une crise s'ajoute à l'autre, il devient de plus en plus clair pour tous que les systèmes alimentaires actuels ne sont pas équipés pour fournir universellement et dans le respect de l'environnement des moyens d'existence équitables et une alimentation nutritive. Les plus affectés sont les plus vulnérables, à savoir les populations pauvres du monde rural. Or l'ambition qui parcourait l'ensemble des objectifs de développement durable (ODD) était celle de ne pas faire de laissés-pour-compte.
2. **Des mesures collectives, concrètes et ambitieuses s'imposent non seulement pour parer au plus pressé mais aussi pour affronter l'avenir avec résilience.** L'aide humanitaire, si nécessaire soit-elle, ne suffit pas à elle-seule. Il faut de toute urgence engager des investissements d'envergure, source de moyens d'existence et de résilience pour les ruraux pauvres, de façon à transformer les systèmes alimentaires et sortir de la mauvaise passe actuelle en ce qui concerne les objectifs n°1 et 2 du développement durable (élimination de la pauvreté et de la faim).
3. **Le FIDA sait se hisser à la hauteur des circonstances.** Dans la perspective de FIDA13, il est proposé d'améliorer le modèle opérationnel, de façon à jouer simultanément sur le plan du financement, de l'exécution des projets et des résultats pour maximiser l'impact. L'accent général est placé sur la création d'emplois décents et de débouchés économiques productifs, l'objectif étant d'améliorer et de préserver les moyens d'existence ruraux. Pour réaliser ce potentiel, trois domaines doivent être privilégiés pendant la période couverte par FIDA13: i) la collaboration avec le secteur privé, pour améliorer les moyens d'existence en milieu rural; ii) l'adaptation aux changements climatiques, pour fortifier la résilience des populations rurales et iii) l'appui fourni en contexte de fragilité, pour épauler les communautés rurales. Si ces trois points prioritaires sont mis en avant, c'est qu'ils touchent à certaines des principales difficultés auxquelles sont confrontés les pays où l'intervention du FIDA pourrait être renforcée et mériterait de l'être, compte tenu de son mandat et de son avantage comparatif.
4. Le modèle opérationnel et cadre de financement se laisse résumer en dix messages clé:
 

**Message clé n° 1: Le FIDA a un rôle essentiel à jouer pour ce qui est d'accompagner ses États membres dans la lutte contre la pauvreté et la faim en milieu rural.**
5. Depuis plus de quarante ans, le FIDA se tient aux côtés des petits producteurs et des ruraux pauvres qui, alors même qu'ils font tourner les systèmes alimentaires locaux, font partie des plus défavorisés. Le FIDA continuera de se concentrer sur son cœur de métier, à savoir l'amélioration des revenus, de la production locale, des marchés et de la résilience. Ses investissements viseront à améliorer les rendements d'une agriculture climato-compatible et à intégrer les petits producteurs dans les chaînes de valeur commerciales, créant et pérennisant ainsi des marchés locaux. Rien que pendant la période couverte par FIDA11, il a été à même grâce aux opérations qu'il finance d'augmenter les revenus de 77 millions de ruraux, d'améliorer l'accès aux marchés de 64 millions de personnes et de renforcer la résilience de 38 millions de personne.

**Message clé n° 2: Les besoins de financement sont colossaux et la demande de financements envers le FIDA ne fait aucun doute.**

6. Il faudra environ entre 300 et 400 milliards de dollars des États-Unis<sup>1</sup> par an pour rendre inclusifs, durables et résilients les systèmes alimentaires. Sans cela, nos systèmes alimentaires ne pourront produire une alimentation nourrissante tout en protégeant les moyens d'existence et la planète. Le FIDA tient une place à part dans l'architecture du développement international et son soutien, pour lequel la demande était déjà forte dans les pays de toutes les régions et catégories de revenus, est de plus en plus requis. Pour être à la hauteur, il devra avoir les moyens de fournir le bon mélange de ressources concessionnelles et non concessionnelles et d'assistance hors prêt, compte tenu des besoins des emprunteurs.

**Message clé n° 3: Étant donné l'ampleur des besoins financiers, le FIDA entend stimuler des investissements d'envergure adéquate.**

7. Les investissements publics, qui restent déterminants, ne suffisent pas à résoudre les difficultés auxquelles les communautés rurales sont confrontées. Les ressources du secteur public doivent servir d'appui à des investissements privés d'envergure adéquate. Pour FIDA13, le FIDA adoptera en ce qui concerne le secteur privé une démarche en trois volets: i) coopération avec les gouvernements, pour faire jouer l'effet de levier sur les investissements du programme de prêts et dons de façon à créer un environnement encourageant le secteur privé à coopérer avec les petits producteurs et à engager en leur faveur des investissements pérennes; ii) offre de services financiers aux entités du secteur privé, pour déverrouiller et canaliser les investissements et services financiers de celles-ci en faveur des petits producteurs et des populations rurales pauvres; iii) accompagnement voire prise en main de la création et la structuration de plateformes d'investissement à grande échelle, pour attirer des entreprises ou bailleurs de fonds privés intervenant comme cofinanciers à titre conjoint ou parallèle. Il faudra pour ce faire repenser le modèle de financement du Programme de participation du secteur privé au financement.

**Message clé n° 4: Le FIDA entend apporter un plus grand soutien technique et financier aux pays en ce qui concerne l'agriculture climato-compatible, la durabilité environnementale et la gestion de la biodiversité.**

8. L'intensification des chocs mondiaux, y compris les changements climatiques, suppose des interventions pérennes propres à renforcer la résilience à long terme des petits producteurs et des populations rurales pauvres. Durant FIDA13, il s'agira avant tout de faire en sorte que le financement de l'action climatique soit mieux pris en compte d'entrée de jeu et qu'il figure à part entière dans l'ensemble de financements souverains proposés par le FIDA. Les nouvelles contributions additionnelles pour le climat, intégrées aux ressources de base, visent à fournir d'emblée un financement prévisible sur ce plan. Cette forme de financement spécifiquement conçue à cet effet sera destinée à l'adaptation et l'atténuation climatiques et à la protection de la biodiversité.

**Message clé n° 5: Le FIDA continuera de promouvoir la résilience à long terme des moyens d'existence et des institutions rurales en contexte de fragilité.**

9. Les facteurs de fragilité se sont aggravés dans de nombreuses zones rurales, sous l'effet des multiples crises liées aux aléas environnementaux, géopolitiques et socioéconomiques. Le FIDA continuera de promouvoir la résilience à long terme des moyens d'existence et des institutions rurales en contexte de fragilité, sans pour autant s'aventurer dans l'humanitaire. Il entend se donner les moyens d'agir plus efficacement en contexte de fragilité en perfectionnant ses outils et méthodes de diagnostic, en gérant de façon adaptative les cycles des programmes de pays et projets, en renforçant ses capacités internes et en cultivant de nouveaux partenariats à l'interface entre développement, action humanitaire et paix et avec

<sup>1</sup> <https://documents1.worldbank.org/curated/en/868581632341928753/pdf/Food-Finance-Architecture-Financing-a-Healthy-Equitable-and-Sustainable-Food-System-Executive-Summary.pdf>.

les autres institutions financières internationales. Enfin, le FIDA cherchera à maximiser, dans l'ensemble du programme de travail, les ressources consacrées aux pays en situation de fragilité.

**Message clé n°6: Le FIDA a un rôle de premier plan mondial à jouer pour faire de son insistance sur l'égalité femmes-hommes, la jeunesse, l'inclusion sociale et la nutrition une force motrice.**

10. Parmi les priorités pour FIDA13, le Fonds continuera de prêter attention à l'égalité femmes-hommes, à la jeunesse et à l'inclusion sociale, ainsi qu'à la nutrition. Il s'agit par-là de contribuer à ce que les populations rurales pauvres bénéficient non seulement de l'accompagnement voulu pour s'affranchir de la pauvreté, mais aussi des moyens nécessaires, au plan individuel et collectif, pour faire elles-mêmes évoluer les choses. En particulier, le FIDA renforcera son action aux côtés des femmes, des jeunes, des populations autochtones et des personnes handicapées. Les partenariats avec les organisations de la société civile, les organisations paysannes et les peuples autochtones resteront la marque de fabrique du Fonds et contribueront à renforcer l'appropriation et la responsabilisation.

**Message clé n° 7: Pendant FIDA13, les programmes de pays doivent être la cheville ouvrière de l'action en faveur des populations rurales pauvres.**

11. Au plan opérationnel, le FIDA entend avant tout harmoniser l'exécution des programmes, trois améliorations clé étant visées. En premier lieu, l'ensemble des financements prévus au programme de travail doit être mieux intégré dans les programmes de pays porteurs de transformations. En deuxième lieu, FIDA continuera à gérer ses programmes de façon plus adaptative, c'est-à-dire en s'appuyant sur des données plus précises et plus à jour de façon à intervenir rapidement et en connaissance de cause. En troisième lieu, le FIDA entend insister davantage sur les voies de pérennisation et de reproduction à plus grande échelle de ses investissements. Il faudra pour cela cultiver des partenariats et alliances judicieux, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST), et offrir une plateforme d'innovation. La participation à l'élaboration des politiques au niveau national restera une priorité.

**Message clé n° 8: Des partenariats judicieux et moteurs de changement.**

12. Le FIDA a bien conscience qu'une transformation de l'envergure attendue ne peut se passer de partenariats judicieux. Pour FIDA13, le Fonds entend en effet s'en servir à des fins de participation à l'élaboration des politiques, de financement et exécution. L'accent sera placé sur la coopération avec d'autres institutions financières internationales et fonds mondiaux en ce qui concerne les occasions de co-financement et les synergies d'action. Le FIDA continuera de renforcer la collaboration et la coordination avec les autres organismes des Nations unies, en particulier ceux ayant leur siège à Rome, au titre des Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

**Message clé n° 9: Le FIDA entend consolider ses réformes pour continuer d'améliorer son efficacité institutionnelle.**

13. Sur le plan institutionnel, des réformes ambitieuses ont déjà été mises en œuvre au cours des cycles précédents. Dans le cadre de FIDA13, ces réformes seront donc consolidées, et l'efficacité institutionnelle renforcée. Une budgétisation stratégique plus prévisible appuiera de manière appropriée et efficace les priorités d'exécution des programmes. Le FIDA s'emploiera à mieux accompagner son personnel, notamment dans le cadre d'activités de perfectionnement et de requalification. Un appui complet à l'intégration de nouvelles recrues sera également prévu en tenant compte de la décentralisation.

**Message clé n° 10: FIDA13 est l'occasion d'augmenter le financement destiné à celles et ceux qui en ont le plus besoin et de contribuer au Programme 2030. Investir dans le FIDA aujourd'hui, c'est investir dans la résilience de demain.**

14. Financer l'impact envisagé pour FIDA13 suppose un programme de travail considérablement élargi, vu l'augmentation des coûts et la recrudescence de la faim et de la pauvreté. La direction présente quatre hypothèses financièrement viables. Seule une solide reconstitution des ressources permettra au FIDA de maximiser les ressources consacrées aux pays à faible revenu, les dons octroyés aux pays surendettés, et la concessionnalité. Moyennant un solide soutien des États membres, le FIDA doit pouvoir assembler des financements au service du développement suffisants en quantité et qualité, faire jouer l'effet de levier sur ces sommes et les faire parvenir à celles et ceux qui en ont le plus besoin. En tirant parti de ses ressources de base et de sa notation AA+, le FIDA sera en mesure d'élargir l'emprunt – ce qui est essentiel pour assurer l'universalité.
15. **FIDA13 est l'occasion d'augmenter le financement destiné à celles et ceux qui en ont le plus besoin et de contribuer à la réalisation du Programme 2030.** Ce cycle de reconstitution des ressources nous donne la chance d'engager les investissements nécessaires – du point de vue quantitatif et qualitatif. La FIDA a tout ce qu'il faut pour amener son programme de travail à un niveau suffisant pour augmenter les revenus de 116 millions d'habitantes et habitants du monde rural et fortifier la résilience de 57 millions de personnes au plus.

## I. Introduction

1. **Le modèle opérationnel et cadre de financement contenu dans le présent document donne à voir les ambitions visées par le FIDA pour la période couverte par sa Treizième période de reconstitution des ressources (FIDA13).** Il s'agit d'un cadre opérationnel, institutionnel et financier qui permettra au Fonds de tenir ses engagements en matière d'impact pour la période courant de 2025 à 2027. Le présent document et ses annexes s'appuient sur le document d'orientation présenté à la première session de la Consultation, qui s'est tenue en février 2023, et tient compte des avis exprimés par les États membres sur les priorités du Fonds pour FIDA13.

### A. Investir dans le FIDA pour améliorer les moyens d'existence des populations rurales

2. **Le FIDA a été créé il y a plus de 40 ans en réponse à la crise alimentaire des années 70<sup>2</sup>.** Sa mission est unique en son genre car il est la seule institution multilatérale de développement qui se consacre exclusivement à l'amélioration des moyens d'existence et de la résilience des populations rurales.
3. **FIDA13 intervient à un moment critique.** Le monde est à nouveau confronté à une crise alimentaire qui atteint cette fois-ci des proportions sans précédent. À l'échelle mondiale, la plupart des pays en développement sont aujourd'hui soumis à des contraintes plus importantes, car ils sont frappés par des crises simultanées dont les effets se conjuguent. Les récessions économiques se traduisent par un surendettement ou un risque élevé de surendettement et une augmentation de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté. Au moins 54 pays en développement souffrent actuellement de graves problèmes d'endettement<sup>3</sup>. Ces pays abritent plus de 50% des personnes vivant dans l'extrême pauvreté et, pour 28 d'entre eux, sont parmi les pays les plus vulnérables aux changements climatiques<sup>4</sup>. Sur cette toile de fond, le FIDA doit se hisser à la hauteur du rôle pour lequel il a été créé, mais ne peut accélérer son action qu'au prix d'une reconstitution ambitieuse fondée sur des ressources de base solides. Celles-ci étant fournies, le FIDA sera à même **de maximiser le niveau des dons en faveur des pays endettés, en particulier de ceux qui en ont le plus besoin, et de maintenir son niveau élevé de concessionnalité.**
4. **Ces dernières années, le FIDA est parvenu à améliorer sa capacité à assembler des ressources, à faire jouer l'effet de levier sur ces sommes et à les acheminer pour renforcer les moyens d'existence et la résilience des populations rurales.** Ses interventions continuent d'ouvrir des débouchés économiques pour les populations rurales, en renforçant leurs capacités de production, en améliorant leur accès aux marchés, en leur permettant d'accéder au financement et en améliorant leurs organisations et leurs capacités à collaborer avec le secteur privé. Le FIDA a également amélioré la résilience des moyens d'existence en milieu rural en contexte de fragilité, ainsi que face aux chocs climatiques et aux crises mondiales. De plus, le Fonds continue de veiller tout particulièrement à ce que personne ne soit laissé pour compte. Il a démontré avec force sa capacité à remplir son mandat au cours des cycles de reconstitution précédents. Les évaluations d'impact confirment que, rien que durant FIDA11, il a été à même d'accroître les revenus de 77,4 millions de ruraux et de renforcer la résilience de 38 millions de personnes. Tout en continuant à adapter ses stratégies

<sup>2</sup> L'Accord portant création du FIDA définit l'objectif du Fonds comme étant de « mobiliser et de fournir à des conditions de faveur des ressources financières supplémentaires pour le développement agricole des États membres en développement ... visant ... à créer, développer ou améliorer des systèmes de production alimentaire et à renforcer les politiques et institutions connexes ... compte tenu de la nécessité d'accroître cette production dans les plus pauvres des pays à déficit alimentaire, du potentiel d'accroissement de la production alimentaire dans d'autres pays en développement et de l'importance d'améliorer le niveau nutritionnel et les conditions de vie des populations les plus pauvres des pays en développement. »

<sup>3</sup> <https://www.undp.org/publications/dfs-avoiding-too-little-too-late-international-debt-relief>.

<sup>4</sup> Ibid.

et ses plans de développement à l'évolution du contexte mondial, il continuera à veiller à sa mission principale et à surveiller avant tout l'impact de ses interventions.

5. **Les populations rurales sont un puissant moteur de changement**, comme le confirme le Rapport sur la situation sociale dans le monde du Département des affaires économiques et sociales des Nations unies, intitulé « Reconsidérer le développement rural »<sup>5</sup> (2021). Le Rapport souligne en effet que le capital naturel de l'humanité provient essentiellement des zones rurales<sup>6</sup>. Les petits producteurs jouent un rôle essentiel dans les systèmes alimentaires locaux des pays en développement, car ils contribuent à réduire l'insécurité alimentaire là où les besoins sont les plus pressants. Ils fournissent 30 à 35% de la production mondiale de denrées alimentaires et jusqu'à 70% des aliments consommés dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire. Qui plus est, la production alimentaire, même des plus petits producteurs, est vitale pour leur propre sécurité alimentaire et nutritionnelle et pour les marchés locaux<sup>7</sup>. En cas de succès, la transformation des systèmes alimentaires pourrait générer l'équivalent de 4 500 milliards d'USD de nouveaux débouchés chaque année<sup>8</sup>. Elle permettrait de créer plus de 120 millions d'emplois ruraux décentés et contribuerait à limiter le réchauffement climatique et à régénérer les écosystèmes naturels et la biodiversité, tout en réduisant les coûts et le gaspillage, estimés à 12 000 milliards d'USD, actuellement engendrés chaque année par les systèmes alimentaires.

## **B. FIDA13: une occasion d'intensifier l'action et d'accélérer le financement**

6. **FIDA13 est l'occasion d'investir dans la résilience de demain et de faire du Fonds une institution encore plus agile et novatrice au service d'un plus grand impact** (figure 1). Cette Treizième reconstitution des ressources coïncide avec l'expiration de l'actuel Cadre stratégique du Fonds (2016–2025). Un nouveau cadre stratégique sera par conséquent élaboré durant cette période afin de tenir compte du contexte mondial et de l'évolution des besoins des pays clients.

<sup>5</sup> <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2021-2.html>

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> FIDA, 2021. Rapport sur le développement rural: La transformation des systèmes alimentaires au service de la prospérité rurale

<sup>8</sup> Banque mondiale: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/879401632342154766/pdf/Food-Finance-Architecture-Financing-a-Healthy-Equitable-and-Sustainable-Food-System.pdf>

Figure 1:  
Cadre de FIDA13



7. **De récentes évaluations de l'impact confirment que le FIDA continue d'améliorer la production, l'accès aux marchés, la résilience et la sécurité alimentaire de dizaines de millions de ruraux pauvres et de petits producteurs.** À chaque milliard de dollars des États-Unis investi dans le cadre du programme de travail du FIDA correspond une augmentation de revenus d'au moins 20% pour 8,6 millions de bénéficiaires. Durant FIDA13, le Fonds amplifiera cet impact au niveau des pays, en mettant à profit son avantage comparatif. La priorité sera de veiller à ce que les moyens d'existence des populations rurales, surtout dans les **contextes de fragilité**, puissent s'adapter aux **changements climatiques** et aux crises multiples, en renforçant leur résilience grâce à des financements et à des interventions adaptés. Dans cette optique, le FIDA attirera des investissements publics et privés plus importants en faveur des zones rurales en renforçant la **collaboration avec le secteur privé** afin de produire un impact durable et à grande échelle.
8. **Dans le cadre du modèle opérationnel et cadre de financement pour FIDA13, l'impact continuera d'être obtenu à partir de trois piliers, à savoir les piliers opérationnel, institutionnel et financier.** Les améliorations apportées au modèle opérationnel du Fonds au cours des derniers cycles de reconstitution des ressources ont d'ores et déjà posé les bases de FIDA13. Il n'en reste pas moins que des améliorations ponctuelles devront être apportées sur ces trois plans au cours de FIDA13 pour que le Fonds soit pleinement équipé pour produire un impact.
9. Au niveau opérationnel, l'accent sera mis sur l'**harmonisation de l'exécution des programmes**, grâce à trois améliorations clé. Premièrement, le programme de travail doit être mieux intégré dans les programmes de pays porteurs de transformation. Deuxièmement, le FIDA continuera à gérer ses programmes de façon plus adaptative, c'est-à-dire en s'appuyant sur des données plus précises et plus à jour de façon à intervenir rapidement et en connaissance de cause. Troisièmement, le Fonds entend insister davantage sur les voies de pérennisation et de reproduction à plus grande échelle de ses investissements. Il faudra pour cela cultiver des partenariats et alliances judicieux, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire, et offrir une plateforme d'innovation. La

participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays, facteur d'autonomisation des populations rurales, restera une priorité.

10. Sur le plan institutionnel, des réformes ambitieuses ont déjà été mises en œuvre au cours des cycles précédents. Dans le cadre de FIDA13, ces réformes seront donc consolidées, et l'**efficacité institutionnelle renforcée**. Une budgétisation stratégique plus prévisible appuiera de manière appropriée et efficace les priorités d'exécution des programmes. Le FIDA s'emploiera à mieux accompagner son personnel, notamment dans le cadre d'activités de perfectionnement et de requalification. Un appui complet à l'intégration de nouvelles recrues sera également prévu en tenant compte de la décentralisation.
11. Le Fonds renforcera considérablement ses activités de **mobilisation et de mise à profit des financements au service du développement** pour élargir son offre à une clientèle hétérogène. Il travaillera avec ses États membres pour optimiser ses ressources de base, lesquelles sont essentielles pour accroître l'appui donné aux pays à faible revenu. En tirant parti de ses ressources de base, le Fonds sera en mesure de contracter davantage d'emprunts et d'élargir son programme de prêts et dons à l'ensemble des catégories de pays. En tant que qu'assembleur de fonds, il continuera à réunir des cofinancements et à mobiliser des ressources supplémentaires.

## **II. Obtenir un plus grand impact sur les moyens d'existence ruraux dans les systèmes alimentaires**

12. **Les systèmes alimentaires déterminent les modes de production, de transport, de transformation et de consommation des denrées alimentaires.** La transformation des systèmes alimentaires a pour but de mettre des aliments sains et nutritifs à la portée de toutes et tous et de fournir de manière écologiquement durable des moyens d'existence décents aux personnes concernées. Dans ce contexte, le FIDA se tient aux côtés des petits producteurs et des ruraux pauvres qui, alors même qu'ils font tourner les systèmes alimentaires locaux, font partie des plus défavorisés.
13. **Le FIDA continuera de se concentrer sur son cœur de métier, à savoir l'amélioration des revenus, de la production locale, des marchés et de la résilience.** Ses investissements viseront à améliorer les rendements d'une agriculture climato-compatible et à intégrer les petits producteurs dans les chaînes de valeur commerciales, créant et pérennisant ainsi des marchés locaux. Ces investissements se concrétiseront en améliorant et en enrichissant la qualité de ses programmes de base, comme expliqué dans la section III.A relative à l'harmonisation de l'exécution opérationnelle.
14. **L'économie rurale dispose d'un potentiel largement inexploité de création d'emplois décents et de perspectives d'emplois productifs à même d'améliorer les moyens d'existence des populations rurales.** Dans les pays en développement, les systèmes alimentaires concentrent le gros de l'emploi, agricole ou non, chacun travaillant soit à son propre compte, soit contre salaire, soit tantôt l'un et tantôt l'autre, comme le confirme le Rapport sur le développement rural 2021<sup>9</sup>. Au cours de FIDA13, le Fonds s'attachera particulièrement à élargir ses activités dans ces domaines, afin de rendre possibles les moyens d'existence tout en renforçant la résilience face aux chocs mondiaux, y compris les changements climatiques, ou à la fragilité.

<sup>9</sup> FIDA. Rapport sur le développement rural 2021 – La transformation des systèmes alimentaires au service de la prospérité rurale, <https://www.ifad.org/fr/rapport-developpement-rural/>

## A. Améliorer les moyens d'existence rémunérateurs en milieu rural

15. **Les dirigeants des pays du Sud demandent de plus en plus de soutien pour pouvoir privilégier les investissements dans l'agriculture, dans l'emploi et dans la résilience climatique.** Le rapport intitulé « Coopération pour le développement 2023 »<sup>10</sup> de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) le confirme; il y est souligné que, de l'avis de ces dirigeants, le développement de leur pays est retardé en raison de création d'emplois insuffisante, et que le financement de l'aide à la création d'emplois fait défaut. Les trois derniers sondages du FIDA menés auprès des parties prenantes dans les pays bénéficiaires, qui confirment cette demande, relèvent que dans ses investissements à venir, le Fonds devrait placer la collaboration avec le secteur privé parmi ses priorités.

### Améliorer les moyens d'existence ruraux grâce à la collaboration avec le secteur privé

16. **La collaboration du FIDA avec le secteur privé<sup>11</sup> ne date pas d'hier. Depuis des décennies, le Fonds investit la plupart de ses ressources dans des projets de filières inclusives.** Actuellement, 79% des projets en cours du FIDA se présentent dès la phase de conception comme des projets de filières. La majorité de ces projets (93%) comportaient un certain degré de collaboration avec les entités du secteur privé. Trente-six pour cent des projets de filières en cours servent à des partenariats public-privé-producteurs<sup>12</sup>. Cette approche a permis de créer des moyens d'existence rémunérateurs et d'augmenter les revenus des populations rurales dans divers contextes nationaux, notamment en contexte de fragilité (encadré 1).
17. **Le FIDA a également investi 1 milliard d'USD dans des interventions de finance rurale stimulant soit la production soit la résilience.** Le Fonds collabore avec des intermédiaires financiers privés, des institutions financières non bancaires (assureurs, par exemple), des investisseurs à impact, ainsi que des sociétés de technologie financière, et promeut des produits financiers ordinaires ou novateurs, tels que les services monétaires par téléphonie mobile, la microassurance et les envois de fonds, pour accroître et stimuler le financement.

Encadré 1

#### Soutenir la collaboration avec le secteur privé en contexte de fragilité

Au Soudan, un partenariat public-privé-producteurs a réuni l'équipe d'un projet financé par le FIDA, des groupes de producteurs et trois semenciers (Arab Sudanese Seed Company [ASSCO], Nile Sun et Nectar Group). L'équipe du projet financé par le FIDA a renforcé les capacités des exploitants agricoles qui y participaient, les semenciers ont fourni l'assistance technique complémentaire et ont embauché les exploitants sous un régime d'agriculture contractuelle prévoyant l'achat de semences de sorgho, d'arachide et de sésame. Même si le projet s'est achevé il y a quatre ans, les accords commerciaux sont toujours en cours.

Le partenariat entre les producteurs et les trois semenciers a permis de produire 489 tonnes de semences certifiées sur une surface totale d'environ 1 900 hectares. Grâce à l'utilisation de variétés améliorées et certifiées, le rendement moyen a augmenté de 50%, même dans des conditions de pluviométrie défavorables.

<sup>10</sup> OCDE. Coopération pour le développement 2023: Quel système d'aide pour demain ?, [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/cooperation-pour-le-developpement-rapport\\_20747748](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/cooperation-pour-le-developpement-rapport_20747748)

<sup>11</sup> La Stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé définit le secteur privé comme suit: « les entreprises privées à but lucratif, les investisseurs privés et institutionnels, les banques commerciales, les fonds d'investissement [et] d'autres véhicules financiers qui sont détenus majoritairement et/ou gérés par des entités ou des intérêts privés ». Cette définition met en relief l'hétérogénéité des acteurs du secteur privé avec lesquels le FIDA collabore.

<sup>12</sup> Partenariats public-privé-producteurs: Dans le cadre de ce type de partenariats, le FIDA encourage la collaboration des petits producteurs, des entreprises privées et des pouvoirs publics, dans le but d'atteindre un objectif commun. Les parties partagent les avantages, les ressources et les compétences, mais elles assument aussi conjointement les risques et les responsabilités. Ces partenariats ont pour objectif d'assurer la transparence, l'équité et la responsabilité dans les domaines de la prise de décisions, de la fixation des prix, du partage des coûts et des risques, du respect des obligations contractuelles et de l'appropriation. Il n'existe pas d'intervention universelle pour les partenariats public-privé-producteurs; en revanche, les projets mettent fortement l'accent sur les liens avec le marché et peuvent intégrer des mécanismes tels que l'agriculture contractuelle, des accords avec les fournisseurs, des coentreprises entre organisations de producteurs et entreprises agricoles, la planification collective des filières sur des plateformes multipartites, l'amélioration de la coordination au moyen de systèmes en ligne ou des dispositifs de financement des filières.

Les semenciers ont estimé que l'utilisation de ces semences était passée de 5% à 45%, ce qui s'est traduit par une augmentation de leurs débouchés commerciaux. De plus, environ 269 producteurs de semences (79 femmes et 190 hommes) ont pu bénéficier de conseils en production semencière et ont transféré leurs connaissances acquises à 853 autres producteurs supplémentaires (323 femmes et 530 hommes), organisés en 17 groupes. Leur situation s'est beaucoup améliorée, de sorte qu'ils sont aujourd'hui en sécurité alimentaire toute l'année, contre huit mois précédemment.

18. **Le FIDA a lancé son Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF) au cours de la période couverte par FIDA11 pour investir directement dans des projets destinés aux petits producteurs et populations rurales pauvres et attirer des investissements du secteur privé.** À cette fin, le PPSPF offre: i) des interventions financières catalytiques présentant une tolérance au risque élevée et des attentes de rendements potentiellement faibles, qui sont nécessaires mais qui ne sont pas proposées par d'autres partenaires; ii) une assistance technique fournie par le PPSPF, d'autres donateurs ou des projets financés par les pouvoirs publics et appuyés par le FIDA, combinée aux compétences spécialisées du FIDA; iii) une meilleure coordination avec les initiatives du secteur public. Le principe de complémentarité s'applique ici, autrement dit, chaque projet du PPSPF doit être adossé à des projets d'investissement public appuyés par le programme de prêts et dons. À ce jour, 25,5 millions d'USD ont été investis par le PPSPF dans six opérations non souveraines (ONS) avec un cofinancement attendu de 140,7 millions d'USD. Ces opérations devraient profiter à 403 000 bénéficiaires directs et à 1,4 million de bénéficiaires indirects, dont 60% de femmes et 35% de jeunes.
19. **Par une mise à jour de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé au cours de FIDA13 et en s'appuyant sur les orientations contenues dans le présent document, le Fonds ambitionne d'élargir sa collaboration avec ce secteur afin de démultiplier l'impact.** À cette fin, FIDA13 adoptera une approche à trois volets dans sa collaboration avec le secteur privé, résumée comme suit:
- **Faciliter.** Le FIDA collaborera avec les pouvoirs publics pour faire jouer l'effet de levier sur les investissements publics de façon à créer un environnement incitant le secteur privé à coopérer avec les petits producteurs et à engager en leur faveur des investissements pérennes et inclusifs. Les investissements comprendront: le renforcement des capacités des agriculteurs et de leurs organisations, des parties prenantes aux systèmes financiers ruraux et des organismes publics concernés, ainsi que des services de développement commercial pour les micro-, petites et moyennes entreprises; la mise en place de plateformes multipartites; des investissements dans les services collectifs, tels que les infrastructures du dernier kilomètre; des investissements dans la traçabilité et la transparence accrue des filières. Ces interventions s'attacheront à réduire les risques du couplage avec le secteur privé dans les économies rurales.
  - **Catalyser.** Le Fonds offrira des services financiers aux entités du secteur privé pour déverrouiller et canaliser les investissements et services financiers de celles-ci en faveur des petits producteurs et des populations rurales pauvres. Pour ce faire, des instruments de finance rurale seront mis en place, financés par l'emprunt souverain<sup>13</sup> et le PPSPF. Un changement important dans FIDA13 consistera à explorer les possibilités de financement et de cofinancement avec le secteur privé pour alléger la charge pesant sur les pays de plus en plus endettés. Cela passera, entre autres, par un renforcement du rôle du PPSPF, y compris une offre plus large d'instruments d'atténuation des risques (garanties, prêt de second rang, partage des risques, etc.).

<sup>13</sup> Par exemple, les dons de contrepartie, les accords tripartites avec partage des coûts, les lignes de crédit aux intermédiaires financiers et les fonds de garantie ainsi que les instruments financiers du PPSPF (par exemple les instruments de dette, de partage des risques et les garanties).

- **Assembler.** FIDA13 cherchera plus vigoureusement à accompagner voire à prendre en main la création et la structuration de plateformes d'investissement à grande échelle pour attirer des entreprises ou bailleurs de fonds privés intervenant comme cofinanciers à titre conjoint ou parallèle. L'accent sera mis sur l'obtention de fonds auprès d'investisseurs institutionnels et à impact. Ces plateformes pourraient prendre la forme de structures financières mixtes, y compris, mais non exclusivement, des fonds et des mécanismes. Cette approche repose sur une capacité structurante plus forte du FIDA, qui sera davantage renforcée au cours de FIDA13, et sur un rôle plus important des instruments du PPSPF (notamment les premières pertes, les prêts de second rang et le partage des risques).
20. **L'approche à trois volets résumée ci-dessus stimulera un cycle de croissance générateur de revenus et d'emplois pour les populations rurales.** Les principes directeurs de sa mise en œuvre seront les suivants: a) transparence et sélectivité, équité et autonomisation des petits producteurs et des populations rurales pauvres; b) priorité au développement du secteur privé local; c) rigueur dans la diligence voulue à l'égard des partenaires du secteur privé.
21. **Le FIDA est conscient du fait que les petits exploitants et les populations rurales pauvres ne sont pas tous prêts à collaborer avec le secteur privé.** À cet égard, au cours de FIDA13, les petits agriculteurs les plus pauvres qui pratiquent l'agriculture de subsistance et qui ne sont donc pas bien placés pour directement collaborer avec le secteur privé recevront des moyens d'action grâce à des programmes et des interventions pertinents, notamment les approches de sortie de l'extrême pauvreté par progression ("graduation"), qui se sont révélées efficaces.

## **B. Renforcer la résilience des moyens d'existence des populations rurales**

22. Vu la fréquence et l'intensité croissantes des chocs, y compris ceux induits par les changements climatiques, il est devenu essentiel d'investir dans le renforcement de la résilience des moyens d'existence des populations rurales. Chaque dollar des États-Unis consacré à la résilience aujourd'hui permet d'économiser jusqu'à 10 USD d'aide d'urgence à l'avenir<sup>14</sup>. C'est pourquoi le Fonds rehaussera son ambition en matière d'appui à l'adaptation aux changements climatiques apporté aux petits producteurs au cours de FIDA13, et se concentrera davantage sur les situations de fragilité où le renforcement de la résilience est essentiel pour un développement durable à plus long terme.

### **Biodiversité et résilience des petits producteurs face aux changements climatiques**

23. **Sans de solides mesures d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets, l'insécurité alimentaire, les pertes et les dommages toucheront probablement en priorité les populations vulnérables les plus pauvres, en milieu rural**<sup>15</sup>. Le FIDA a démontré sa capacité à investir dans l'adaptation aux changements climatiques et à faire en sorte que le financement climatique parvienne à ceux qui en ont le plus besoin. Les actions menées par le FIDA dans le domaine climatique bénéficient par ricochet à la biodiversité. Le FIDA est bien placé pour jouer un rôle plus important dans la protection, la restauration et la promotion de la biodiversité et son utilisation durable dans les systèmes ruraux. Actuellement, la perte de biodiversité affecte les

<sup>14</sup> The Global Commission on Adaptation in 2019: Adapt now: A global call for leadership on climate resilience, <https://gca.org/about-us/the-global-commission-on-adaptation/#:~:text=The%20Global%20Commission%20on%20Adaptation's,disaster%20risk%20management%2C%20and%20finance.>

<sup>15</sup> Rapport 2022 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat – Sixième rapport d'évaluation: *Changements climatiques 2022: impacts, adaptation et vulnérabilité.*

petits producteurs partout dans le monde, met en péril leurs moyens d'existence et compromet leur productivité et leur résilience

24. **Durant la période couverte par FIDA13, une nouvelle stratégie unifiée encadrera les activités du Fonds visant à permettre aux populations rurales de s'adapter aux changements climatiques et à accroître leur résilience face à ces derniers et à d'autres chocs environnementaux.** Elle renforcera l'appui du FIDA aux pays pour qu'ils intègrent efficacement l'adaptation aux changements climatiques, la durabilité environnementale et la gestion de la biodiversité dans leurs politiques et investissements. Le Fonds continuera de s'appuyer sur les résultats obtenus grâce à des investissements qui favorisent la conservation des sols, la gestion de l'eau et les pratiques agroécologiques<sup>16</sup>.
25. **Dans le domaine de la biodiversité, le FIDA investit dans le développement rural durable et la production alimentaire, qui sont au cœur de la plupart des objectifs du cadre mondial pour la biodiversité.** En s'appuyant sur des politiques et des outils d'inclusion sociale solides, le FIDA met en avant les populations, les peuples autochtones et les communautés locales, en leur donnant les moyens d'être les artisans d'un développement bien ciblé. Le FIDA a récemment mis à jour les garanties et cadres de gestion intégrée des risques qui garantissent que tous ses investissements sont passés au crible en fonction des risques pour la biodiversité, favorisent l'utilisation durable des intrants, atténuent les risques de pollution et l'utilisation d'espèces exotiques, empêchent la conversion des habitats naturels et promeuvent l'agriculture durable.
26. Les avancées notables du FIDA pour ce qui est d'attirer des financements climatiques internationaux<sup>17</sup> en complément de ses programmes de base ont permis d'accroître les investissements en matière de lutte contre les effets des changements climatiques sur les moyens d'existence des populations rurales, de soutien au développement à faible intensité de carbone et d'amélioration de la capacité d'adaptation des petits exploitants agricoles. En outre, la méthode employée par le FIDA pour mesurer la résilience reste essentielle pour quantifier et évaluer celle des communautés rurales face aux changements climatiques et à d'autres chocs.
27. **L'adaptation aux changements climatiques et la préservation de la biodiversité font partie intégrante de tout financement de l'agriculture et continueront d'être au cœur de l'action du FIDA.** Au cours de la période couverte par FIDA13, le Fonds fera passer à 45%<sup>18</sup> son objectif de financement de l'action climatique, fixé à 40% dans FIDA12, dont 30% seront consacrés à des solutions fondées sur la nature d'ici 2030.
28. **Pour atteindre un objectif plus ambitieux en matière de financement climatique, le FIDA propose de mobiliser des contributions additionnelles pour le climat.** Tous les projets ont une dimension climatique, mais les ressources supplémentaires mobilisées pour le climat permettront au FIDA d'accroître le financement climatique dans les projets entièrement consacrés au climat, suivant les méthodes des banques multilatérales de développement. Les contributions additionnelles pour le climat, intégrées aux ressources de base, d'où un volume plus important et un financement prévisible d'emblée sur ce plan, tout en se fondant dans le reste de l'architecture financière du FIDA. Les pays pourront affecter à diverses fins ce financement consacré à l'adaptation et à l'atténuation au cours de la phase de conception des projets. Il pourrait aussi s'en servir, en sus des

<sup>16</sup> Bilan sur la part de l'agroécologie dans les opérations du FIDA. Une approche intégrée des systèmes alimentaires durable. disponible à l'adresse: <https://www.ifad.org/documents/38714170/45258342/PMI+Agroecology+assessment.pdf/d39e37dd-8c35-c909-669d-906bb3ad716f?t=1649164401038>

<sup>17</sup> Par exemple, du Fonds vert pour le climat et du Fonds pour l'environnement mondial.

<sup>18</sup> Y compris les contributions additionnelles pour le climat, la part du climat dans les ressources (hors contributions additionnelles pour le climat) devant être maintenue à au moins 40%, et les contributions additionnelles pour le climat à hauteur de 100%.

ressources sous forme de don du Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+) et autres formes de financement de l'action climatique, pour encourager l'innovation en soutenant le développement de nouvelles technologies, approches et instruments financiers fondés sur des dons, qui peuvent ensuite être transposés à plus grande échelle par le jeu des contributions additionnelles pour le climat et des ressources liées au climat inscrites au programme ordinaire de prêts et dons.

29. L'ensemble du financement du FIDA de l'action climatique comprendra: la conception de projets innovants; la recherche de solutions de financement mixte; la diversification des sources de financement; la promotion d'investissements du secteur privé; le regroupement du financement de l'action climatique et celui de la biodiversité; la promotion des politiques favorables à l'action climatique et à la gestion de la biodiversité. En outre, le FIDA s'appuiera sur son expérience des projets carbone au Brésil<sup>19</sup>, en Éthiopie<sup>20</sup>, et au Viet Nam<sup>21</sup> pour déterminer s'il y a lieu de mettre les petits exploitants agricoles en relation avec les marchés du carbone. Afin d'améliorer la transparence et l'obligation redditionnelle du FIDA, une approche plus systématique des gaz à effet de serre sera envisagée au moyen d'analyses économiques et financières des projets; elle fera partie d'une feuille de route que le FIDA adoptera dans le cadre de l'alignement sur les objectifs de l'Accord de Paris.
30. Les interventions intégrées et contextuelles d'adaptation et de renforcement de la résilience fondées sur des scénarios locaux de risques climatiques et sur des conditions agroécologiques seront privilégiées. À cet effet, le FIDA donnera plus d'ampleur à son action en combinant les approches suivantes:
- Maintenir dans la durée les efforts visant à **mesurer et à comprendre la résilience face aux changements climatiques et autres chocs**. Le FIDA continuera de mesurer la résilience de son programme de travail face aux changements climatiques, aux chocs économiques et autres chocs, au moyen d'un indice de capacité de redressement. Les équipes de pays continueront également à bénéficier d'orientations pour la conception et le suivi de la performance des interventions visant à renforcer la résilience, à l'aide de l'outil de conception et de suivi de la résilience.
  - Investir dans **des systèmes d'alerte précoce et des mesures de réduction des risques de catastrophe** aidera les communautés à se préparer et à réagir aux risques climatiques (par exemple, les inondations, les sécheresses et les tempêtes). Il s'agira notamment de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes d'alerte précoce, de cartographie des risques et de plans de préparation aux situations d'urgence liées aux changements climatiques.
  - Augmenter les investissements dans **l'agriculture climato-compatible** permettra en retour d'accroître la productivité agricole, d'améliorer la sécurité alimentaire et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Il s'agira de promouvoir la diversification des cultures, des techniques d'irrigation efficaces et des pratiques durables de gestion des sols.
  - Investir dans des projets qui favorisent **la restauration des écosystèmes, la gestion durable des sols et la préservation de la biodiversité** pour renforcer la résilience des communautés. Ces projets apporteront également des co-bénéfices tels que la fixation du carbone, l'amélioration de la qualité de l'eau et l'appui à la résilience des moyens d'existence des populations rurales.

<sup>19</sup> Projet de renforcement de la résilience climatique dans les communautés rurales du Nord-Est (PCRP),

<https://www.ifad.org/fr/web/operations/-/projet/2000002253>

<sup>20</sup> Community-based natural resources management project (CBNRM), <https://www.ifad.org/fr/web/operations/-/projet/1100001424>

<sup>21</sup> Reduced Emissions through Climate Smart Agroforestry (RECAF), <https://www.ifad.org/fr/web/operations/-/projet/2000002336>

- Investir dans **l'amélioration et dans l'adaptation des infrastructures existantes**, comme les systèmes de gestion de l'eau et les infrastructures et services du dernier kilomètre, pour atteindre les zones les plus reculées et les populations les plus vulnérables. Il s'agira notamment de moderniser les infrastructures pour qu'elles puissent résister aux phénomènes météorologiques extrêmes, et d'intégrer des éléments d'infrastructure verte pour renforcer la résilience (encadré 2).

Encadré 1.

**Appui du FIDA dans des infrastructures rurales résilientes face aux changements climatiques**

- Au Bangladesh, le Projet d'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques (CCRIP) a réussi à relever le niveau des routes et à renforcer les marchés. Il a permis d'assurer aux bénéficiaires un accès continu aux marchés et une croissance des revenus. L'évaluation de la performance du projet réalisée en 2020 par le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) a menée en 2020 a confirmé l'efficacité des infrastructures pendant un cyclone.
- En Ouganda, grâce à l'appui du FIDA, l'amélioration de routes praticables toute l'année a permis de réduire les déplacements, d'augmenter les prix à la production et d'améliorer l'entretien des routes, comme l'a souligné l'IOE dans son évaluation de la stratégie et du programme de pays 2021.
- À Sri Lanka, le Projet de développement de l'irrigation à Iranamadu (IIDP) a protégé les infrastructures des risques climatiques en acheminant les eaux pluviales excédentaires par des canaux d'évacuation, en réduisant les dommages causés par les inondations et en conservant l'eau pour une utilisation ultérieure.
- À Madagascar, le Programme de développement de filières agricoles inclusives (DEFIS) du FIDA finance actuellement des structures d'adduction d'eau à l'épreuve des changements climatiques et renforce les capacités techniques. De plus, il encourage l'amélioration du matériel végétal et la construction de routes rurales favorisant la résilience climatique, afin de faciliter l'accès aux marchés en cas de phénomènes météorologiques graves.

**Soutenir la résilience en contexte de fragilité**

31. **Les facteurs de fragilité se sont aggravés en milieu rural.** Il s'agit notamment des changements climatiques et de la dégradation environnementale<sup>22</sup>, ainsi que les conflits, qui ont été le principal facteur des crises alimentaires en 2021<sup>23</sup>. Souvent, plusieurs facteurs coexistent et se renforcent mutuellement, ce qui dégrade les moyens d'existence des populations rurales, en particulier chez les personnes en situation d'extrême pauvreté.
32. **Le FIDA définit la fragilité comme « une situation de grande vulnérabilité aux chocs, naturels ou provoqués par l'homme, qui s'accompagne souvent d'un risque élevé de violence et de conflit »**<sup>24</sup>. Intervenir en contexte de fragilité et y remédier fait partie du modèle opérationnel du FIDA depuis longtemps<sup>25</sup>. L'expérience du Fonds montre que « en règle générale, les situations de fragilité créent un environnement peu favorable à une transformation inclusive et durable du monde rural; elles se caractérisent par des crises prolongées et/ou périodiques ayant des répercussions fréquentes sur l'agriculture paysanne et la sécurité alimentaire<sup>26</sup> ».
33. **Les tendances actuelles concernant la géographie de l'extrême pauvreté confirment que l'empreinte du FIDA en contexte de fragilité est vouée à s'étendre.** Selon les estimations de la Banque mondiale, à l'horizon 2030, environ deux tiers des personnes en situation d'extrême pauvreté, dont la plupart sont des ruraux, vivront dans des pays figurant sur la liste répertoriant les situations de

<sup>22</sup> Sixième rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/>

<sup>23</sup> <https://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC%202022%20MYU%20Final.pdf>

<sup>24</sup> Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité, 2016, <https://webapps.ifad.org/members/eb/119/docs/EB-2016-119-R-4.pdf>

<sup>25</sup> Depuis 2006, le FIDA a développé plusieurs outils pour guider son action dans les contextes fragiles, articulés autour de quatre points d'ancrage pour soutenir la résilience des populations rurales. Ces outils sont les suivants: Politique en matière de prévention des crises et de redressement (2006), une Stratégie d'engagement dans les pays présentant des situations de fragilité (2016), et un Programme spécial pour les pays présentant des situations de fragilité (2019).

<sup>26</sup> Ibid.

fragilité et de conflit<sup>27</sup>. Ce chiffre pourrait atteindre 86% d'après le rapport de l'OCDE intitulé « États de fragilité 2022 », dans lequel la définition du phénomène est plus large<sup>28</sup>.

34. **Durant FIDA13, le Fonds fera de la résilience en contexte de fragilité l'une de ses priorités, ce qui s'inscrit dans la tendance commune des institutions financières internationales (IFI).** Plusieurs d'entre elles, dont la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et le Fonds monétaire international (FMI) ont lancé de nouveaux programmes ou stratégies pour affronter la fragilité. En général, ces initiatives se concentrent principalement sur l'alimentation et l'agriculture, et s'inspirent des effets de la COVID-19 sur les systèmes alimentaires et de l'actuelle crise alimentaire mondiale.
35. Le FIDA appuiera la résilience à long terme des moyens d'existence ruraux dans des situations de fragilité sans forte gravité plutôt que dans des situations de conflit de forte intensité. Le Fonds peut toutefois intervenir dans des pays présentant des situations de conflit de forte intensité, et il le fait. Il se concentre dans ces cas sur des zones géographiques dans lesquelles son modèle opérationnel est viable sans interruption, et intervient selon des modalités bien définies, notamment l'exécution par des tiers.
36. Au cours de FIDA13, le Fonds s'engagera à allouer au moins 25% de ses ressources de base aux pays classés par la Banque mondiale parmi ceux en situation de fragilité ou de conflit<sup>29</sup>. Dans le cadre des engagements du FIDA12, 10 points d'action<sup>30</sup> ont été définis pour améliorer le travail du FIDA en contexte de fragilité. Le Fonds élabore actuellement une approche opérationnelle actualisée en matière de fragilité, qui devrait être finalisée en 2023. Sur cette base, il entend se circonscrire à quelques nouveaux éléments<sup>31</sup> durant FIDA13 pour rester efficace voire améliorer son efficacité dans des contextes où la fragilité est plus généralisée et où les chocs sont plus fréquents. Ces éléments sont résumés comme suit:
- **Défendre quatre principes d'action dans des situations de fragilité:**
    - a) renforcer la résilience à long terme; b) se concentrer sur la prévention;
    - c) ne pas nuire; d) rechercher des moyens de rester présent, dans le cadre du modèle opérationnel du FIDA, afin d'aider les pays à traverser les différents stades de fragilité.
  - **Perfectionner ses méthodes et outils d'appréhension de la fragilité.** Le FIDA encouragera l'utilisation de systèmes de données numériques, qu'il gèrera directement ou par l'intermédiaire de ses partenaires des technologies de l'information et de la communication (ICT4D) au service du développement, ce qui permettra d'évaluer les principaux facteurs de fragilité dès la conception et tout au long du cycle de vie d'un programme. De plus, ces systèmes serviront à appuyer le ciblage et la supervision dans des situations de sécurité insatisfaisantes.
  - **Le FIDA enrichira ses compétences internes en matière de fragilité.** Il est prévu de créer une unité d'appui pour les situations de fragilité chargée de

<sup>27</sup> Banque mondiale. « Data total population in fragile and conflict affected situations ». Données de la Banque mondiale, Banque mondiale, 2021, [Accessible ici](#); FIDA et Agence allemande de coopération internationale. World Data Lab. « World Poverty Clock », 2021.

<sup>28</sup> OCDE. Rapport États de fragilité 2022, [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/etats-de-fragilite-2022\\_65c2c30f-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/etats-de-fragilite-2022_65c2c30f-fr)  
<https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/brief/harmonized-list-of-fragile-situations>

<sup>29</sup> Les dix points d'action sont les suivants (*paraphrasés par les auteurs*): a) accroître le financement, notamment l'utilisation de 25% de l'allocation de base; b) multiplier les données et leur utilisation; c) mieux planifier les stratégies de pays pour lutter contre les facteurs de fragilité; d) adapter intelligemment l'approche des stratégies de pays pour apporter des solutions à l'appui institutionnel et politique en faveur du développement rural, catalyser les investissements publics et privés et favoriser les perspectives économiques inclusives; e) dynamiser les partenariats; f) rechercher des synergies avec les interventions humanitaires; g) le cas échéant, travailler sur une base multipays; h) conclure des alliances pour mobiliser des financements en faveur de la résilience dans les pays en situation de fragilité; i) renforcer les capacités des systèmes nationaux; j) calibrer la présence du FIDA dans les pays en situation de fragilité.

<sup>31</sup> Ces éléments s'appuieront sur l'expérience du FIDA et sur l'évolution des pratiques en matière de fragilité au sein des IFI et de la communauté internationale.

soutenir l'exécution opérationnelle, les politiques et la coordination, et renforcer les connaissances et les enseignements tirés au sein de l'institution. De plus, les capacités du personnel seront renforcées pour mener des évaluations rigoureuses de la fragilité et des risques, en utilisant des outils déjà intégrés dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), les notes de stratégie par pays et la conception de projets.

- **Garantir une perspective rigoureusement axée sur la fragilité dans la conception des nouveaux projets et programmes d'investissement.** Pour ce faire, il faudra : a) intégrer systématiquement les résultats des évaluations de la fragilité dans les théories du changement des projets et des programmes, ceux-ci étant mis en correspondance avec les principaux facteurs de fragilité intéressant au premier chef le groupe cible du FIDA ; b) concevoir, le cas échéant, des composantes de projet sur la réduction des risques de crise et de catastrophe, ce qui permettra une gestion adaptée, avec des réaffectations rapides et/ou une affectation supplémentaire de ressources, en cas de crise; c) dans la mesure du possible, élaborer des scénarios lors de la conception des programmes pour prévoir l'évolution des facteurs de fragilité. Comme pour les autres contextes, des approches programmatiques en plusieurs phases seront utilisées. D'autres dispositions relatives à la programmation tenant compte de la fragilité seront prévues, par exemple l'exécution par des tiers.
- **Encourager des partenariats à l'interface entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix afin de compléter l'action du FIDA, d'alléger une partie des coûts et d'atténuer les effets de certains obstacles liés à l'exécution dans des situations de fragilité.** À partir des pratiques récentes et en cours (par exemple, le Programme conjoint Sahel en réponse aux défis COVID 19, conflits et changements climatiques(SD3C)<sup>32</sup> et le dialogue permanent sur la fragilité entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome), le FIDA identifiera, avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) de nouvelles possibilités de diagnostic et de programmation conjoints dans un petit groupe de pays prioritaires en situation de fragilité. En outre, le FIDA rendra opérationnel son partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix. Il identifiera un ensemble de pays dans lesquels il sera possible de conjointement déployer des ressources, en mettant particulièrement l'accent sur la prévention des conflits locaux en milieu rural et l'autonomisation des femmes. Les possibilités de participation aux principaux réseaux et communautés de pratique axés sur la fragilité au sein des IFI et des communautés qui travaillent sur ce thème, aux niveaux national et mondial<sup>33</sup>, seront également étudiées.

37. Le FIDA entend se concentrer sur trois aspects de la fragilité: l'aspect institutionnel, l'aspect environnemental et climatique, et l'aspect social, et ce selon quatre angles: i) consolider les institutions et les communautés locales en faveur d'une gouvernance locale et de prestations de services efficaces; ii) renforcer la sécurité alimentaire en intervenant sur les rendements agricoles et les marchés alimentaires locaux; iii) promouvoir une gestion durable des ressources naturelles, notamment par la préparation aux catastrophes et par l'adaptation aux changements climatiques; iv) miser sur le rôle des femmes dans la création de communautés résilientes. Les données<sup>34</sup> montrent que le FIDA continuera d'enregistrer des

<sup>32</sup> <https://www.ifad.org/fr/web/operations/-/projet/2000003358>

<sup>33</sup> Par exemple, le Réseau mondial contre les crises alimentaires et le Réseau international de l'OCDE sur les conflits et les situations de fragilité, ainsi que les forums d'échanges de pratiques sur la fragilité et les conflits organisés par les banques multilatérales de développement.

<sup>34</sup> On trouvera des exemples des données et des illustrations de ce type d'interventions déployées par le FIDA dans différentes situations de fragilité dans le document intitulé « Remédier aux facteurs de fragilité par des interventions ciblées sur les moyens d'existence ruraux: réflexion sur le rôle du FIDA ». FIDA, EB 2023/138/R.2.

résultats positifs dans les contextes de fragilité pour chaque angle, mais à un coût comparativement plus élevé en raison des ajustements à la fragilité nécessaires aux stades de la conception, de la mise en œuvre et des interventions dans les pays.

38. En complément de ces cinq domaines, suivant un ensemble cohérent, les propositions de FIDA13 sur la biodiversité et la résilience climatique, l'inclusion sociale et la participation du secteur privé contribueront également à atténuer les facteurs sociaux, institutionnels et environnementaux de fragilité.

### C. Assurer l'inclusivité pour ne laisser personne de côté

39. **Durant FIDA13, le Fonds s'engage à intégrer l'inclusion sociale dans son portefeuille de placements.** Les engagements sur les thèmes de l'inclusion sociale dans la conception de nouveaux projets élargiront progressivement son portefeuille actuel. L'ambition qui parcourait l'ensemble des objectifs de développement durable était de ne laisser personne de côté. Le FIDA, pour qui l'être humain est une valeur centrale, jouit d'une vaste expérience de collaboration avec les principaux partenaires, notamment les organisations paysannes, les organisations de peuples autochtones et d'autres organisations à assise communautaire. Durant l'élaboration de ses propositions relatives à FIDA13, le Fonds a dialogué avec des organisations paysannes, des organisations de peuples autochtones et des jeunes, par l'intermédiaire, respectivement, du Forum paysan, du Forum des peuples autochtones et de l'approche communautaire du FIDA en faveur des jeunes. L'encadré 3 présente les recommandations issues de ces discussions qui ont été prises en compte dans l'élaboration des propositions relatives à FIDA13.

Encadré 3.

#### Recommandations issues des consultations avec les principaux partenaires

- Les **peuples autochtones** jugent essentielles a) la mise en œuvre de la Politique actualisée d'engagement aux côtés des peuples autochtones, approuvée par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2022, en particulier l'octroi d'un statut d'observateur au Conseil d'administration; b) la collaboration avec des experts autochtones dans les processus de conception et de supervision des projets; c) l'obtention de financements pour le Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones (IPAF); d) la concrétisation au plan opérationnel l'objectif consistant à atteindre 11 millions de peuples autochtones grâce aux projets d'investissement du FIDA d'ici à 2032.
- Les **jeunes** insistent sur l'accès au renforcement des capacités et à des formations et des ressources, indispensable pour que les jeunes des deux sexes participent aux consultations aux niveaux national, infranational, régional et mondial, et puissent mieux prendre en main les interventions qui les concernent.
- Les organisations paysannes tiennent à améliorer l'accès aux instruments financiers du FIDA et à participer à sa gouvernance. En outre, elles ont souligné l'importance de s'atteler aux défis interconnectés auxquels les populations rurales et les petits exploitants agricoles sont confrontés, en se concentrant sur les problèmes à court et à long termes qui ont un impact sur les moyens d'existence des exploitants, et en tirant parti des connaissances nouvelles et traditionnelles porteuses d'innovation.

40. **L'engagement du FIDA en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes est au cœur de sa mission.** Le Plan d'action du FIDA pour l'égalité des sexes (2019-2025)<sup>35</sup> prévoit d'intensifier progressivement la programmation porteuse de transformations en ce qui concerne la dynamique femmes-hommes dans les opérations financées par le FIDA. En effet, l'engagement au stade de la conception, qui est passé de 15% pour FIDA10 à 35% pour FIDA12, est en bonne voie de se réaliser. **Au cours de FIDA13, le Fonds veillera à ce que 35% des nouveaux projets soient porteurs de transformations sur ce plan au stade de la conception.** Par ailleurs, le FIDA étudiera la transposition à plus grande échelle du Système plus de formation-action pour l'égalité femmes-hommes (GALS+). Celui-ci comprend des modules visant à renforcer les résultats en matière de nutrition, la participation des jeunes et les mesures d'atténuation des

<sup>35</sup> [https://www.ifad.org/fr/-/integration-au-fida-d-approches-porteuses-de-transformation-de-la-problematique-du-genre-plan-d-action-pour-2019-2025?p\\_l\\_back\\_url=/en/search?q=Gender+action+plan](https://www.ifad.org/fr/-/integration-au-fida-d-approches-porteuses-de-transformation-de-la-problematique-du-genre-plan-d-action-pour-2019-2025?p_l_back_url=/en/search?q=Gender+action+plan)

effets des changements climatiques ainsi que les capacités d'adaptation des ménages et des communautés.

41. **Le FIDA reconnaît les enjeux croisés autour du genre et de la nutrition et le rôle crucial des femmes dans l'amélioration des résultats en matière de nutrition.** Au cours de FIDA13, le Fonds exploitera les financements relatifs au climat et à la biodiversité pour changer les mentalités et donner accès à une alimentation saine tout en renforçant la résilience des communautés rurales face aux effets des changements climatiques. Par exemple, le FIDA se concentrera sur les espèces négligées et sous-utilisées, les semences indigènes et les connaissances des peuples autochtones pour promouvoir une alimentation saine, qui mettent à profit le potentiel inexploité de l'utilisation durable et de la préservation de la biodiversité. En collaboration avec les partenaires, le Fonds étudiera une approche porteuse de transformations, intégrée aux résultats en matière de nutrition.
42. **Durant FIDA13, le Fonds veillera à ce que 60% des nouveaux projets tiennent compte des enjeux nutritionnels.** Le Fonds s'attachera principalement à améliorer la qualité de l'exécution de ses interventions dans le domaine de la nutrition et à reproduire à plus grande échelle les approches fructueuses (encadré 4). Le FIDA appliquera une approche fondée sur des systèmes alimentaires tenant compte des enjeux nutritionnels pour assurer que toutes les populations puissent accéder durablement à une alimentation saine et abordable. Dans cette optique, le FIDA continuera de renforcer ses partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies (notamment ceux ayant leur siège à Rome) et des organisations non gouvernementales afin d'améliorer la qualité de ses services. Le FIDA intensifiera aussi ses investissements dans les filières pour agir sur l'offre et sur la demande d'aliments sains et nutritifs. En particulier, le FIDA accroîtra les investissements du secteur privé dans les interventions qui contribuent à une alimentation saine, et tirera parti de ses ressources sur les filières sensibles aux enjeux nutritionnels (par exemple, son guide<sup>36</sup> et ses cours en ligne).

Encadré 4

**Optimiser les jardins potagers pour une meilleure nutrition**

Les expériences tirées de projets à Djibouti et en Inde, où les jardins potagers font environ 10 m<sup>2</sup> chacun, montrent quelles solutions ont pu être trouvées pour augmenter à faible coût la taille des jardins potagers. Dans ces projets, les jardins potagers sont irrigués avec des eaux grises et, si elles sont disponibles, de l'eau de puits, des pompes ou des eaux de toitures récupérées. Les jardins potagers sont également entourés de clôtures, faites de matériaux locaux, qui servent aussi de support à des plantes grimpances. Dans les deux pays, l'impact sur la nutrition des ménages est plus efficace lorsque les activités s'accompagnent d'une éducation nutritionnelle efficace et sont combinées à de l'élevage pour compléter des régimes alimentaires composés de protéines d'origine animale.

43. **Le FIDA proposera un ensemble d'actions différenciées en fonction du degré de vulnérabilité nutritionnelle des populations rurales.** Par exemple: a) les populations les plus vulnérables pourraient bénéficier d'un ensemble d'interventions telles que des jardins potagers, des dons, des activités rémunératrices et des infrastructures d'adduction d'eau; b) les populations les moins vulnérables pourraient bénéficier de mesures d'éducation nutritionnelle et d'activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements. Dans cet esprit, le FIDA continuera d'étudier comment il peut renforcer sa stratégie en la matière et en éducation nutritionnelle.
44. **FIDA13 renforcera l'approche centrée sur l'emploi pour promouvoir l'inclusion des jeunes et veillera à ce que 60% des nouveaux projets au titre de FIDA13 soient axés sur les jeunes.** Sur la base de sa solide expérience d'exécution de projets axés sur les jeunes, le FIDA est conscient que, pour lutter contre les facteurs du chômage des jeunes, il faut une « approche fondée sur les

<sup>36</sup> <https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/-/nutrition-sensitive-value-chains-a-guide-for-project-design-volume-ii>

écosystèmes » dynamique et différenciée qui tient compte des interventions du côté de l'offre et de la demande dans les systèmes alimentaires.

45. FIDA13 entend poursuivre le renforcement et la généralisation de son modèle phare de pôles d'entrepreneuriat agricole. Ce modèle est conçu pour servir de guichet unique souple aux jeunes entrepreneurs et aux jeunes demandeurs d'emploi, grâce au lancement et à l'accélération de l'activité entrepreneuriale; il facilite les possibilités d'emploi qui s'offrent aux jeunes femmes et hommes au sein des systèmes alimentaires (encadré 5) tout en renforçant la résilience des économies rurales.

Encadré 5

**Créer des possibilités d'emploi pour la jeunesse rurale**

Le FIDA joue un rôle de pionnier en adoptant une approche systémique de l'emploi des jeunes. Les équipes du programme de création de possibilités d'emploi pour la jeunesse rurale en Afrique (pôles intégrés d'entrepreneuriat agricole) collaborent avec des partenaires d'exécution pour créer de possibilités d'emploi pour la jeunesse rurale dans neuf pays d'Afrique: Algérie, Cameroun, Côte d'Ivoire, Kenya, Madagascar, Malawi, Mozambique, Nigéria et Rwanda. Les connaissances préliminaires et les enseignements tirés de la troisième année d'exécution de ce programme confirment les informations suivantes: a) les entreprises agricoles existantes et celles qui démarrent ont besoin de conseils techniques de qualité et d'un encadrement continu pour assurer la création et la croissance durables des entreprises; b) la création de réseaux sur le long terme est essentielle pour favoriser l'emploi des jeunes; c) des interventions de renforcement des capacités, mises en œuvre en étroite collaboration avec le secteur privé, sont indispensables.

46. **Le FIDA élargira également ses investissements en faveur des jeunes pour répondre à la demande croissante dans les économies verte, bleue et orange**<sup>37</sup>. Il investira stratégiquement dans le développement du numérique, dans les énergies renouvelables et dans les compétences et les technologies vertes, notamment celles qui apparaissent parallèlement aux efforts de restauration et de conservation et aux filières de niche, qui peuvent également servir à financer l'agrobiodiversité. En outre, le FIDA intensifiera sa collaboration avec les organisations de jeunes, notamment par des initiatives telles que la création de l'Alliance des jeunes issus des communautés, qui sera aussi reproduite aux niveaux national et régional.
47. Conformément à la Politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones (2022), **le FIDA collaborera avec les peuples autochtones**. Dans les régions abritant ces peuples, le FIDA continuera de veiller à ce qu'ils soient habilités à améliorer leurs moyens d'existence, leur sécurité alimentaire et nutritionnelle et leur résilience face aux changements climatiques et à d'autres chocs. Durant FIDA13, dix projets axés sur les peuples autochtones seront conçus. En outre, le FIDA continuera de tirer parti du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones, qui finance des projets de petite envergure en faveur du développement autonome, afin de permettre aux communautés autochtones de trouver des solutions à leurs problèmes.
48. La Stratégie du FIDA pour l'inclusion du handicap, approuvée en 2022, servira de base à l'inclusion du handicap dans l'ensemble de ses activités. Le Fonds s'est engagé à concevoir, entre 2022 et 2024, au moins cinq projets incluant des personnes handicapées en tant que groupe cible prioritaire. **Durant FIDA13, le Fonds s'engage à élaborer cinq nouveaux projets qui incluront des personnes handicapées en tant que groupe cible prioritaire**. Le portefeuille de projets axés sur les personnes handicapées sera ainsi progressivement élargi. Il appliquera une approche intersectionnelle à ses travaux sur l'inclusion du handicap. Conformément au programme d'intégration horizontale du FIDA, une attention

<sup>37</sup> Une économie verte se définit comme une économie bas carbone, rationnelle dans l'utilisation des ressources et socialement inclusive. L'économie bleue renvoie à l'utilisation durable et à la conservation des ressources aquatiques pour stimuler la croissance économique, améliorer les moyens d'existence et créer des emplois, tout en assurant la protection de l'environnement, des valeurs culturelles et de la biodiversité. L'économie orange se définit comme « l'ensemble des activités qui, de manière interdépendante, permettent de transformer les idées en biens et en services culturels » (Banque interaméricaine de développement, 2013).

particulière sera accordée aux femmes, aux jeunes et aux autochtones en situation de handicap.

### III. Obtenir un impact grâce à des améliorations clés

49. **Les réformes menées par le FIDA au cours des trois derniers cycles de reconstitution des ressources lui ont permis de réaliser ses ambitions en matière d'impact.** En accord avec les États membres, les principaux changements apportés au modèle opérationnel et cadre de financement du FIDA, tels qu'illustrés à la figure 2 ci-dessous, ont été les suivants: a) le renforcement de sa présence dans le monde, qui le rapproche de ses clients et des populations rurales; b) l'adoption de programmes de pays porteurs de transformation, tout en utilisant sa boîte à outils opérationnelle pour fournir un ensemble de solutions en réponse aux besoins de ses clients; c) les changements apportés à son architecture financière pour pouvoir mobiliser davantage de ressources en vue de les investir dans les moyens d'existence des populations rurales, en tirant parti de ses ressources de base pour recourir davantage à l'emprunt et prêter au secteur privé; d) la mobilisation de ressources supplémentaires et de cofinancements plus importants; e) l'investissement dans des réformes institutionnelles grâce à la modernisation de ses systèmes et de ses outils pour lui permettre de produire un impact et d'améliorer la mesure et le suivi des résultats.

#### A. Harmonisation de l'exécution opérationnelle

50. **Au cours des cycles de reconstitution précédents, le FIDA a amélioré son modèle d'exécution opérationnel pour devenir un partenaire privilégié et de confiance pour ses pays clients.** Il a progressivement donné aux pays la possibilité d'accéder à une boîte à outils opérationnelle élargie, comprenant des approches programmatiques en plusieurs phases, des opérations de prêt régionales, des prêts axés sur les résultats, une programmation conjointe avec d'autres partenaires de développement ainsi que l'assistance technique remboursable. Ces améliorations répondent aux attentes communes des pays clients concernant les facteurs déterminants qui font d'une organisation de développement un partenaire de choix<sup>38</sup> – ce qui a récemment été mis en évidence dans le rapport de l'OCDE intitulé « Coopération pour le développement » (2023)<sup>39</sup>.
51. **Durant FIDA13, les améliorations apportées au modèle d'exécution opérationnel du FIDA s'appuieront sur les ajustements apportés au cours des cycles de reconstitution précédents.** Ces améliorations porteront sur des domaines spécifiques où un renforcement s'impose, à savoir:
- **Garantir un programme de travail intégré** pour apporter des solutions et répondre aux priorités des pays, en associant le programme de prêts et dons et les sources de financement additionnelles que le FIDA rassemblera et mettra à profit.
  - Continuer à déployer son **approche de gestion adaptative dans son programme de travail intégré**. Dans la mesure où cette approche confère intrinsèquement une certaine souplesse opérationnelle, le FIDA sera en mesure d'apporter un appui immédiat aux communautés rurales pour faire face à des chocs mondiaux, régionaux ou nationaux imprévus. Il travaillera également avec les pays clients, notamment avec les communautés rurales au service desquelles il œuvre, pour continuer à améliorer les performances en matière de gestion et d'exécution des projets qu'il finance.

<sup>38</sup> Il s'agit des partenaires suivants (paraphrasé par les auteurs): Des partenaires qui adaptent leurs stratégies aux besoins des pays, privilégient la planification à long terme, débloquent des fonds importants, élaborent des solutions en collaboration avec les parties prenantes, respectent les normes internationales, et dispensent des conseils et offrent un appui utiles.

<sup>39</sup> <https://www.oecd.org/fr/cad/cooperation-pour-le-developpement-rapport-20747748.htm#:~:text=L'objectif%20d'un%20monde,contextes%20politiques%20toujours%20plus%20complexes.>

- Le FIDA continuera à se concentrer sur les **investissements pérennes et modulables**. Pour ce faire, une forte participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays, permettant aux populations rurales de faire entendre leur voix, tout en tirant parti des partenariats et de l'innovation, s'imposera.

Figure 2

**Évolution du modèle opérationnel et du cadre de financement du FIDA**

|  | <b>FIDA10</b><br>2016 – 2018   | <b>FIDA11</b><br>2019 - 2021   | <b>FIDA12</b><br>2022 - 2024  | <b>FIDA13</b><br>2025 – 2027   |
|--|--|--|---|--|
| <b>PLAN FINANCIER</b><br>« ENCORE PLUS »<br>                          | Contributions de base, compensation au titre du Cadre de la soutenabilité de la dette (CSD)<br><br>Contributions complémentaires non affectées<br><br>Prêts souverains                       | Contributions de base, compensation CSD<br><br>Contributions complémentaires non affectées<br><br>Prêts souverains et PCP<br><br>Stratégie et plan d'action de cofinancement   | Contributions de base (dont compensation CSD)<br><br>Cadre d'emprunt intégré<br><br>Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+) and PPSPF<br><br>Développement du portefeuille de ressources supplémentaires (en particulier les fonds pour l'action climatique)<br><br>Mobilisation de plus de cofinancements pour produire un impact à grande échelle   | Contributions de base (dont compensation CSD, contributions additionnelles pour le climat et une partie des ressources du PPSPF)<br><br>Cadre d'emprunt intégré (y compris pour le PPSPF)<br><br>Développement du portefeuille de ressources supplémentaires (en particulier les fonds pour l'action climatique et l'ASAP+)<br><br>Mobilisation de plus de cofinancements pour produire un impact à grande échelle |
| <b>PLAN OPÉRATIONNEL</b><br>« ENCORE MIEUX »<br>                     | Exécution du programme de prêts et dons du FIDA – accent mis sur les projets<br><br>Projets plus petits (31 millions d'USD en moyenne) dotés de moins de cofinancements                      | Accent mis sur les programmes de pays – cadre de transition<br><br>Projets plus importants (41 millions d'USD en moyenne)<br><br>Nouveaux instruments – prêts axés sur les résultats, opérations de prêt régionales, assistance technique remboursable<br><br>Programme spécial ciblant les pays en situation de fragilité | Renforcement de l'approche axée sur les programmes de pays. Passage du programme de prêts et dons au programme de travail<br><br>Taille des projets adaptée au contexte<br><br>Dispositif d'appui complet comprenant les nouveaux instruments, approche programmatique en plusieurs phases (ASAP+, PPSPF, financement à des conditions mixtes)<br><br>Renforcement de l'action dans les pays fragiles et touchés par un conflit | Programme de travail intégré (activités de base + biodiversité et résilience face aux changements climatiques + secteur privé)<br><br>Développement des approches programmatiques selon l'approche en plusieurs phrases<br><br>Accent mis sur la durabilité et la modularité   |
| <b>PLAN INSTITUTIONNEL</b><br>« DE MANIÈRE ENCORE PLUS AVISÉE »<br> | Activités basées au siège<br><br>Renforcement des plateformes de prestation de services (Division des technologies de l'information et des communications, Division des ressources humaines) | Décentralisation des effectifs du FIDA; 32% du personnel du FIDA est décentralisé<br><br>Reconfiguration des processus opérationnels + planification stratégique des effectifs   | poursuite de la décentralisation: le personnel décentralisé passe de 32% à 45%<br><br>Amélioration de l'efficacité et renforcement des capacités d'exécution grâce à la planification dynamique des effectifs<br><br>Intégration des outils informatiques et automatisation<br><br>Remise à niveau des compétences techniques et non techniques du personnel de façon à répondre aux besoins futurs et approches novatrices     | Recalibrage du plan de décentralisation<br>Réforme budgétaire<br>Systèmes intégrés<br>Environnement de travail favorable   |

**Assurer l'intégration dans les programmes de pays porteurs de transformation**

52. **Compte tenu des défis multidimensionnels auxquels sont confrontées les économies rurales, les opérations au service du développement sont plus efficaces lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un portefeuille d'interventions globales plutôt que dans celui de projets isolés.** Durant FIDA13, le Fonds renforcera l'exécution des programmes de pays intégrés et porteurs de transformation. Ces programmes seront axés sur le domaine d'action privilégié du FIDA et l'avantage comparatif dont il jouit en matière de débouchés agricoles et non agricoles pour les populations rurales.
53. **Les programmes de pays porteurs de transformation, exécutés dans le cadre des COSOP et des notes de stratégie de pays, constituent le cadre de l'engagement du FIDA au niveau national.** Durant FIDA13, les programmes de pays resteront adaptés aux contextes nationaux et répondront aux besoins et à la demande des pays. Ce faisant, le FIDA tirera parti de son avantage comparatif qui

consiste à appuyer la transformation des systèmes alimentaires nationaux grâce aux communautés rurales. Les COSOP et les notes de stratégie de pays seront ancrés dans les visions, les trajectoires de transformation du système alimentaire et les stratégies sectorielles pertinentes des pays emprunteurs, y compris les contributions déterminées au niveau national, les plans d'adaptation nationaux et les stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité.

54. **Durant FIDA13, l'accent sera mis sur l'accès des clients aux financements et aux outils appropriés pour répondre aux priorités nationales, lesquelles seront identifiées dans les COSOP et les notes de stratégie de pays.** Ceci suppose que le FIDA: i) tire parti de sa boîte à outils opérationnelle, en élargissant le recours à des instruments déjà mis en place tels que les approches programmatiques en plusieurs phases, les prêts axés sur les résultats et les projets de type C<sup>40</sup>; ii) promeuve le financement de l'action climatique en tant que partie intrinsèque des projets/programmes; iii) renforce les effets de synergie entre les opérations souveraines et les opérations non souveraines.
55. **FIDA13 adoptera une approche de portefeuille révisée, en rassemblant les projets individuels dans des opérations de plus grande envergure et à plusieurs phases** (encadré 6), **et qui auront une durée plus longue.** Plus précisément, le FIDA vise à regrouper les investissements en cours d'ici la fin de FIDA13, en s'inscrivant dans la tendance à des investissements moins nombreux mais plus importants. **Cette approche révisée des programmes consolidés** se traduira également par des architectures de projet simplifiées, tout en se concentrant sur des interventions axées sur le client.

Encadré 6

**Avantages des approches programmatiques en plusieurs phases. Exemple d'appui du FIDA à l'Éthiopie**

Le Programme d'intermédiation financière rurale (RUFIP) est actuellement dans sa troisième phase (2020-2026). Les phases RUFIP I (2003-2010) et RUFIP II (2011-2020) ont toutes deux joué un rôle central dans l'appui à l'expansion et au rayonnement des institutions de microfinance (IMF) et des coopératives rurales d'épargne et de crédit. Les IMF n'étaient que très peu nombreuses lorsque la première phase du programme RUFIP est devenue opérationnelle. Aujourd'hui, elles sont très répandues. Elles ont bénéficié du financement par l'emprunt et du renforcement de leurs compétences techniques proposés dans le cadre des différentes phases du programme RUFIP. De même, le nombre de coopératives rurales d'épargne et de crédit, qui était de 2 529 au cours de RUFIP I, a augmenté et devrait atteindre le niveau cible de 11 000 coopératives à la fin de RUFIP III.

RUFIP I et RUFIP II ont transformé le secteur du microfinancement en améliorant la liquidité, la solvabilité et le rayonnement des IMF. L'augmentation sensible du rayonnement entre RUFIP I (3,5 millions de personnes) et RUFIP III (12,4 millions de personnes) offre la possibilité d'automatiser la gestion financière et de poursuivre l'amélioration de la supervision et de l'établissement de rapports dans l'ensemble du système financier rural des coopératives rurales d'épargne et de crédit /de leurs syndicats et des IMF. Six IMF proposent d'ores et déjà des produits d'argent mobile par l'intermédiaire de 800 succursales, pleinement conscientes que des initiatives innovantes telles que la finance numérique/la banque mobile peuvent transformer le paysage de l'inclusion financière.

56. **Durant FIDA13, le Fonds continuera à veiller à ce que ses interventions au niveau des pays privilégient l'approche programmatique.** À cet égard, l'accent sera mis sur la poursuite du déploiement des approches programmatiques en plusieurs phases, étant entendu que ces approches permettent de concilier, avec agilité et souplesse, les engagements à long terme avec les orientations stratégiques et la durabilité. De plus, elles favorisent des partenariats durables et l'appropriation par les pouvoirs publics, grâce à une participation accrue à l'élaboration des politiques et à l'engagement du secteur privé. Ainsi, durant FIDA13, au moins 10% des nouvelles conceptions utiliseront une approche programmatique en plusieurs phases.

<sup>40</sup> On entend par "projet de type C" un mode particulier de partenariat de cofinancement, où le partenaire met en branle le projet et en prend en main la conception et l'exécution, tandis que le FIDA reste partenaire d'appui..

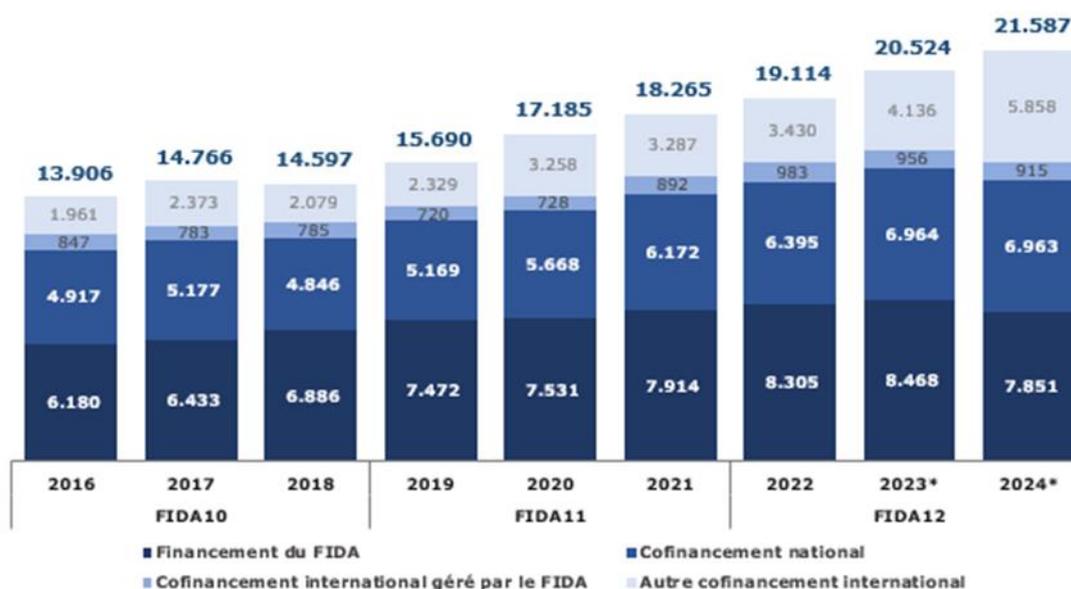
57. **Les pouvoirs publics sont de plus en plus demandeurs d'instruments de prêts axés sur les résultats, même si l'initiative pilote de prêts axés sur les résultats du FIDA n'en est qu'à ses débuts.** Quatre projets pilotes approuvés sont actuellement dans leurs premières phases d'exécution: deux en Chine ainsi qu'un à Cuba et un au Sénégal (tous deux de type C). De plus, une deuxième série de projets pilotes, en partenariat avec le Programme axé sur les résultats (PforR) de la Banque mondiale, comprend trois projets en cours d'élaboration au Bangladesh, en Colombie et au Maroc. Ces projets ont été conçus pour tester différentes modalités axées sur les résultats: certains sont des sous-composantes axées sur les résultats dans le cadre de projets d'investissement traditionnels et d'autres ont une portée programmatique et font partie de l'instrument du PforR de la Banque mondiale. **Durant FIDA13 et en partenariat avec d'autres IFI, le FIDA continuera de réfléchir à la manière dont il peut contribuer aux financements axés sur les ruraux pauvres moyennant des prêts axés sur les résultats. Cette réflexion comprendra des indicateurs liés aux décaissements dans les scénarios programmatiques (PforR). En tirant parti de ces possibilités, le Fonds s'efforcera d'intégrer les priorités de FIDA13 dans des initiatives de développement beaucoup plus vastes.**
58. **Durant FIDA13, le Fonds mettra au point des programmes de pays porteurs de transformation fortement axés sur le secteur privé.** Ceci signifie que 100% des nouveaux COSOP offriront des possibilités claires de collaboration avec le secteur privé. La priorité sera accordée à une collaboration précoce et continue avec le secteur privé afin de repérer les débouchés commerciaux permettant de travailler avec les petits producteurs ruraux. Le FIDA maintiendra également une réserve actualisée d'opérations non souveraines susceptibles d'être financées. Ceci contribuera à garantir la pérennité à grande échelle, en tirant parti de l'aide publique au développement pour attirer les investissements du secteur privé.
59. **Les questions relatives au climat, à l'environnement et à la biodiversité seront traitées de manière plus approfondie dans les programmes de pays porteurs de transformation.** Le FIDA s'attachera non seulement à mieux intégrer le financement de l'action climatique dès le départ, mais aussi à l'intégrer pleinement au financement global qui sera accordé aux pays clients. Alors que les aspects climatiques et environnementaux sont déjà explicitement pris en compte dans les COSOP et les notes de stratégie des pays, l'intégration de sources multiples de financement de l'action climatique figurera parmi les priorités des programmes de pays du FIDA.
60. Dans la mesure du possible, le Fonds encouragera une meilleure harmonisation des calendriers d'exécution de ses projets mixtes, de sorte que les financements supplémentaires de l'action climatique fassent partie intégrante du projet global. Dans ce contexte, les éventuelles contributions additionnelles pour le climat constitueront une valeur ajoutée cruciale, car elles permettront aux pays de disposer d'un nouveau type de financement prévisible de l'action climatique. Le FIDA a déjà publié des orientations internes sur les opérations additionnelles de financement climatique et, dans le cadre de FIDA13, il continuera à les parfaire à la lumière des enseignements tirés de leur mise en œuvre.

#### **Gestion adaptative du programme de travail intégré**

61. **La souplesse opérationnelle des programmes de pays porteurs de transformation est indispensable pour aider les pays clients à faire face aux crises.** Ceci supposera également de veiller à ce que les investissements du FIDA soient suffisamment souples pour répondre plus rapidement à l'impact des chocs.
62. **Les approches de gestion adaptative mettent l'accent sur la capacité d'apprendre, de réagir et d'évoluer rapidement et efficacement,** dès que les risques se matérialisent ou que les progrès s'enlisent au cours de la mise en œuvre

du portefeuille. Le FIDA gère de plus en plus un programme de travail actif élargi, comme le montre la figure 3. Sa proactivité, qui est passée de 47% en 2018 à 80% en 2022, confirme que les ajustements apportés à son approche de l'exécution sont judicieux. Ce succès fait fond sur la mise en œuvre de la Politique du FIDA relative à la restructuration des projets<sup>41</sup>. Pendant FIDA13, le Fonds travaillera avec les pays clients en vue d'appliquer une gestion adaptative à l'exécution des programmes de pays, en ajustant la conception des opérations le cas échéant et en mettant en place des plans d'amélioration de la performance lorsque celle-ci n'est pas adéquate.

Figure 3  
**Portefeuille actif**  
(En millions de dollars des États-Unis)



Source: Système de projets de dons et d'investissement au 7 mars pour 2016-2023 et hypothèses sur le rythme d'approbation, d'entrée en vigueur et d'achèvement des projets pour 2023-2024.

63. **Avec un programme de travail qui s'élargit, des efforts continus seront nécessaires durant FIDA13 pour améliorer la gestion du portefeuille.** Ces efforts comprennent notamment:

- **Dans une optique préventive, accorder une attention particulière à la gestion des risques opérationnels.** Durant FIDA13, on renforcera la mise en place de la matrice intégrée des risques du projet en s'attachant systématiquement à repérer les risques, à évaluer et à définir des mesures d'atténuation et à contrôler activement les risques. Le FIDA continuera de collaborer avec les pays clients pour encourager une prise de risque fondée sur des évaluations approfondies des risques assorties de plans d'atténuation solides.
- Porter une attention accrue à la passation de marchés au titre des projets. **Durant FIDA12, un système unique et intégré de passation de marchés de bout en bout avait été mis au point pour faciliter la saisie des données des projets.** Ceci contribuera à améliorer sensiblement le rapprochement entre les prévisions d'exécution, élaborées lors de la conception des projets, les plans de travail et budgets annuels et la planification de la passation des marchés durant FIDA13.
- **Mettre à jour les systèmes et processus du FIDA afin de saisir des données émanant de sources multiples.** Le FIDA continuera à s'assurer

<sup>41</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/125/docs/french/EB-2018-125-R-37-Rev-1.pdf>.

qu'il possède les systèmes et les processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme de travail cohérent. À cette fin, durant FIDA13, la priorité sera d'intégrer des données et des outils d'analyse des données dans les opérations de base, depuis la conception jusqu'à l'achèvement des projets – démarche utile au ciblage, à l'évaluation des risques et des possibilités et à la gestion proactive, et donc potentiellement porteuse de meilleurs résultats.

- **Renforcer la gestion des savoirs.** Les savoirs font partie intégrante du modèle opérationnel du FIDA. La production de savoirs de pointe permettra d'accroître la visibilité, la crédibilité et l'influence du Fonds en tant que partenaire de confiance. Durant FIDA13, le renforcement des systèmes d'apprentissage et de suivi des résultats, associé à une utilisation plus efficace des savoirs du personnel et des partenaires, aidera le FIDA à optimiser l'affectation et l'utilisation de ses ressources. Pendant ce cycle, le FIDA actualisera sa stratégie de gestion des savoirs, en s'attachant fortement à exploiter les connaissances pour améliorer les projets et la contribution à l'élaboration des politiques sur la base de données et autres éléments factuels.
- **Mettre à profit la proximité pour renforcer la réactivité et la contribution du FIDA au niveau des pays.** En tant qu'institution de plus en plus décentralisée, le FIDA est encore plus à l'écoute des besoins de ses clients et des populations rurales au service desquelles il œuvre. Ceci a contribué à améliorer l'exécution des projets, à renforcer la participation à l'élaboration des politiques ainsi qu'à resserrer les partenariats avec les IFI et d'autres partenaires de développement, comme le montre l'augmentation des cofinancements mobilisés. Les avantages tirés du plan de décentralisation du Fonds devraient se traduire par des améliorations de la performance du portefeuille au niveau des pays et par un renforcement des partenariats et de la contribution à l'élaboration des politiques. Ces améliorations et ce renforcement devraient à leur tour se traduire par de meilleurs résultats en matière de développement et par une plus grande satisfaction des clients. Celle-ci continuera d'être évaluée dans le cadre des enquêtes annuelles menées par le FIDA auprès des parties prenantes.

Pendant FIDA13, la direction réexaminera régulièrement la mise en place de la décentralisation 2.0, et apportera les ajustements qui s'imposent, sur la base de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) menée par IOE au sujet de l'expérience de décentralisation du FIDA, ainsi que sur la base des enseignements tirés de la mise en œuvre et des indications données par le Conseil d'administration. Dans l'ENI, OIE atteste que le FIDA est passé avec succès d'un modèle de présence dans les pays à un modèle décentralisé dans un laps de temps relativement court, tout en notant que des améliorations sont encore possibles. À cet égard, la direction prépare un plan de recalibrage de la décentralisation.

Le plan de recalibrage est axé sur plusieurs domaines clés, l'un de ses objectifs étant de respecter le calendrier de la décentralisation 2.0 et la cible consistant à transférer 45% des postes du personnel dans les bureaux extérieurs. Le plan prévoit également d'éventuelles réductions du nombre de bureaux de pays pour le faire passer sous la barre des 50, et vise en parallèle à affiner les structures des bureaux et la dotation en personnel. À ce titre, il pourrait être nécessaire: de reporter pour le moment la mise en place de bureaux dans les pays où sévissent des conflits de forte intensité, comme l'Afghanistan, le Yémen et la République centrafricaine; de mettre à niveau certains bureaux mis en avant dans le rapport de l'ENI; d'établir de nouveaux bureaux au Bénin et au Togo. En outre, le plan prévoit un examen des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes, y compris de leur taille et de leur emplacement, ainsi qu'un ajustement du modèle du bureau multipays et de la dotation en effectifs y

relative. De plus, le rôle du siège dans une organisation décentralisée sera affiné. Le plan a pour objectifs d'améliorer l'entrée en fonctions, d'établir un nouveau calendrier des réaffectations et de créer des équipes administratives spéciales dans les bureaux régionaux. Il est également axé sur l'amélioration de la communication avec le personnel grâce à une nouvelle stratégie de communication et à des pages intranet consacrées à la décentralisation 2.0 et à la gestion des effectifs, qui est mise en avant dans l'ENI comme l'un des plus grands défis à relever.

### **Renforcer la pérennité et la modularité des investissements**

64. **La pérennité et la modularité<sup>42</sup> des résultats** (encadré 7 ci-dessous) **sont essentielles pour produire un impact à long terme, une priorité pour les pays clients.** Durant FIDA12, le Fonds a élaboré un plan d'action pour la durabilité ainsi qu'une mise à jour de son approche de transposition à plus grande échelle. Dans le cadre de leur mise en œuvre durant FIDA13, les principaux domaines d'intervention seront: i) les partenariats, y compris la coopération Sud-Sud et triangulaire, ii) la participation à l'élaboration des politiques au pays, iii) la promotion des innovations.
65. **Les partenariats continueront à sous-tendre le modèle opérationnel et cadre de financement du FIDA.** D'après une synthèse de l'évaluation d'IOE sur le renforcement des partenariats au service du développement, pour la coordination et la coopération au niveau des pays, les partenariats stratégiques du FIDA avec les organisations de la société civile, les organisations paysannes et les organisations de peuples autochtones ont été efficaces en termes d'influence sur l'élaboration des politiques.
66. **Les partenariats judicieux resteront une condition nécessaire à l'élargissement et à la durabilité de l'impact du FIDA durant FIDA13.** Les partenariats avec les organisations de la société civile, les organisations paysannes et les peuples autochtones resteront la « marque de fabrique » du Fonds et contribueront à renforcer l'appropriation et la responsabilisation. En outre, le Fonds continuera à soutenir l'autonomisation des organisations de la société civile afin qu'elles puissent assurer le suivi et rendre compte des résultats des projets, renforçant ainsi la responsabilité au niveau local.

Encadré 7

#### **Aperçu de la transposition à plus grande échelle dans différentes dimensions**

Le Programme de développement rural du Kordofan-Sud au Soudan (SKRDP 2010-2012) est un bon exemple de la collaboration stratégique du FIDA avec les pouvoirs publics et les communautés pour transposer à plus grande échelle les priorités des populations locales. Dans le cadre de ce programme, les activités couronnées de succès sont devenues des modèles à renforcer et à reproduire ailleurs dans le pays. Au nombre des activités les plus importantes, on peut citer: i) un dispositif novateur de gestion des points de collecte d'eau (*hafir*) reposant sur un accord de gestion tripartite entre le Ministère des ressources en eau, les associations des usagers des *hafir* et les localités/unités administratives rurales; ii) une approche programmatique de la mise en œuvre des interventions des services sociaux, moyennant des initiatives de développement communautaire, qui est devenue un modèle.

Les bonnes pratiques du Programme de production agricole durable (SAPP) au Malawi ont été recueillies et transférées à d'autres unités de gestion de projet au Malawi et en Zambie, grâce à une communauté de pratique consacrée à la gestion des savoirs, qui a offert un forum permettant aux programmes financés par le FIDA dans les deux pays d'examiner les questions relatives à l'exécution des programmes. Les résultats sont consignés au moyen de solutions TIC, de façon à constituer un référentiel regroupant les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques.

67. **Les partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies seront optimisés au niveau des pays grâce à un engagement actif au sein des équipes de pays des Nations Unies et à la participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.** Des partenariats se renforçant mutuellement avec les

<sup>42</sup> La transposition à plus grande échelle s'inscrit dans un processus dynamique et évolutif plus large qui accompagne – et transcende – le cycle des projets.

organismes ayant leur siège à Rome seront essentiels, tant dans le contexte des crises alimentaires actuelles que dans celui du lien entre le développement et l'aide humanitaire. En outre, le FIDA renforcera son partenariat avec le PAM dans le cadre des pays connaissant des situations de fragilité.

68. **Les partenariats stratégiques avec d'autres IFI<sup>43</sup> seront également essentiels pour réunir et fournir des financements et produire un impact.** Concrètement, ces partenariats contribueront à transposer à plus grande échelle et à tirer parti de financements massifs au service du développement pour bâtir des économies rurales inclusives. Par ailleurs, le FIDA continuera à développer ses nouveaux partenariats avec les IFI (encadré 8), notamment avec la Banque européenne d'investissement et la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, tout en renforçant les relations existantes, par exemple avec la Banque mondiale, grâce à l'intensification des travaux analytiques conjoints et à l'élaboration de nouvelles approches. Le FIDA développera également ses partenariats avec les banques de développement sous-régionales et nationales ainsi qu'avec les institutions de financement du développement.

Encadré 8

**Tirer parti des partenariats pour réunir des financements à impact: un exemple du Cambodge**

Le Projet relatif aux actifs durables en faveur des marchés agricoles, des entreprises et du commerce (SAAMBAT) mené au Cambodge est un excellent exemple montrant comment dont la collaboration internationale entre les IFI peut réellement produire des changements positifs et tangibles au profit des communautés rurales. Ce projet est financé par prêt d'un montant de 53,3 millions d'USD et un don à hauteur de 1,2 million d'USD du FIDA, un prêt de 57,6 millions d'USD de la BEI et une contribution du Cambodge à hauteur de 12,41 millions d'USD.

Il ambitionne de créer des emplois pour au moins 4 500 jeunes ruraux, de créer 500 PME et de former 25 000 acteurs des filières rurales à l'utilisation des technologies numériques. Environ 650 km de routes rurales et 75 infrastructures de marché seront également construits ou remis en état.

69. **Le rôle du FIDA dans le suivi du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021 occupera une place importante dans les partenariats tant au niveau des pays, que des régions et du monde.** Le FIDA continuera de conduire avec la Banque mondiale le programme de financement de la transformation des systèmes alimentaires. Il dirigera également la coalition des banques publiques de développement agricole, actrices incontournables de la mobilisation des financements publics et privés. Ces banques collaborent à l'heure actuelle en vue de mettre en place une plateforme pour des systèmes alimentaires verts et inclusifs, qui doit aider les membres à augmenter le volume de prêts consacrés à la transformation des systèmes alimentaires. Par ailleurs, le Fonds restera l'un des chefs de file de la Coalition Travail décent et revenus de subsistance pour les travailleurs des systèmes alimentaires (Coalition DWLIW), aux côtés de l'Organisation internationale du Travail et de CARE.
70. **La multiplication des demandes de coopération Sud-Sud et triangulaire est la preuve de l'importance croissante de cette modalité de partenariat visant à améliorer les moyens d'existence des populations rurales.** La coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) reste également une modalité importante de collaboration avec les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, qui sont des sources précieuses de connaissances et d'expertise. L'approche du FIDA continuera d'être guidée par sa stratégie en matière de CSST<sup>44</sup>, qui vise à recenser et à diffuser des solutions novatrices ainsi qu'à favoriser la concertation sur les politiques afin d'amplifier les résultats en matière de développement sur le terrain. La coopération régionale, qui peut passer par la

<sup>43</sup> Il s'agit notamment de: la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, la Banque européenne d'investissement, la Banque islamique de développement et la Banque interaméricaine de développement.

<sup>44</sup> <https://www.ifad.org/fr/-/documents/ssct-strategy-2022-2027>

mobilisation conjointe de ressources financières et techniques contre des défis communs, est encouragée à ce titre. **Dans ce contexte, durant FIDA13, au moins 25 nouveaux projets d'investissement incluant des initiatives de CSST seront mis au point.**

71. **En s'appuyant sur les engagements pris dans le cadre de FIDA12, le Fonds améliorera la participation multipartite à l'élaboration des politiques afin de favoriser la pérennité et l'appropriation par les pays des politiques rurales.** Dans le cadre de FIDA13, la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays continuera à servir trois objectifs essentiels dans le cadre des programmes de pays porteurs de transformation: a) renforcer la participation des petits exploitants et des populations rurales, ainsi que de leurs institutions, aux processus d'élaboration des politiques au niveau national et régional; b) accroître la production et l'utilisation de données probantes pour élaborer et mettre en œuvre les politiques; c) renforcer la capacité des pouvoirs publics de planifier, de formuler et de mettre en œuvre les politiques.
72. Le FIDA interviendra tout au long du cycle d'élaboration des politiques, depuis leur définition jusqu'à leur mise en œuvre, afin de contribuer à l'amélioration de l'impact des projets et renforcer sa pertinence dans le nombre croissant de pays où les pouvoirs publics se tournent vers lui en quête de connaissances, d'expériences et d'enseignements. **Durant FIDA13, tous les nouveaux projets d'investissement devraient être liés à des objectifs nationaux pertinents en matière de politiques et à des initiatives d'appui à l'élaboration des politiques menées FIDA sur la base de données probantes.** Cette étape se fera en fonction des possibilités, et après l'évaluation minutieuse des domaines dans lesquels le FIDA peut apporter une valeur ajoutée évidente à ces processus, dans le but d'en amplifier l'impact. La proximité géographique du FIDA avec les interlocuteurs des pouvoirs publics et les partenaires de développement présents dans le pays devrait faciliter la participation et la contribution du Fonds aux processus et instances d'élaboration des politiques.
73. **Durant FIDA13, le Fonds continuera à mettre davantage l'accent sur l'innovation, compte tenu de son formidable potentiel de transposition à plus grande échelle.** Au niveau des pays et des projets, le FIDA continuera à tester des innovations, notamment au moyen de dons ordinaires, dans le sillage de l'adoption de sa politique révisée en matière de dons durant FIDA12. L'accent sera mis sur les innovations visant à: i) s'appuyer sur l'utilisation existante des technologies géospatiales et autres technologies numériques pour améliorer le ciblage géographique et des bénéficiaires, en particulier en contexte de fragilité; ii) mobiliser des financements sous forme de dons ordinaires du FIDA pour piloter et tester des innovations de produits qui peuvent être intégrées et transposées à plus grande échelle dans le portefeuille de placements du FIDA; iii) améliorer l'accès des groupes cibles aux informations et aux services sur les marchés. À cet égard, au moins 20 nouveaux projets d'investissement intégreront des approches novatrices, notamment les technologies de l'information et de la communication au service du développement ou l'agriculture numérique.
74. **Au niveau institutionnel, durant FIDA13, le Fonds continuera d'ancrer une culture de l'innovation, notamment grâce à son concours baptisé « Défi de l'innovation »,** et de perpétuer ainsi la promotion d'initiatives de prise de risque, associées à des solutions et des approches nouvelles pour la transformation inclusive des systèmes alimentaires (voir l'exemple dans l'encadré 9). Le FIDA continuera également à renforcer son réseau d'innovation, qui fournit un espace d'échange d'idées et de bonnes pratiques en matière d'innovation. En outre, le Fonds appuiera le renforcement des capacités de son personnel en matière d'utilisation et d'adoption de la trousse à outils pour l'innovation numérique des

Nations Unies<sup>45</sup>, en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, le Réseau innovation des Nations Unies et l'alliance des unités d'innovation des IFI (« *moonshots for sustainable development* »). La direction continuera également de réfléchir à l'intégration d'approches fondées sur les sciences du comportement dans ses activités, ainsi qu'à d'autres éléments des cinq axes de changement<sup>46</sup>, définis dans le cadre du Programme commun du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.

Encadré 9

#### **Investir dans l'innovation au service de l'action climatique**

Bénéficiant d'un financement pilote dans le cadre du défi de l'innovation du FIDA, le projet DiGI Climate Risk vise à accroître les revenus des petits exploitants et leur résilience face aux changements climatiques grâce à l'utilisation d'une application de gestion des risques liés au crédit climatique. En partenariat avec Yapu Solutions et des institutions financières soudanaises, le projet teste sur le terrain l'application Yapu de gestion du risque de crédit climatique en vue de son intégration à plus grande échelle dans d'autres activités de financement rural inclusif du FIDA.

En utilisant des flux massifs de données climatiques provenant de l'Alliance Bioversity International et du Centre international d'agriculture tropicale et d'autres sources, ainsi que l'utilisation de l'intelligence artificielle (en cours de développement), l'application évalue le risque climatique lié à l'octroi de prêts aux petits exploitants. Il prend en compte les technologies d'adaptation aux changements climatiques et les méthodologies de prêt spécifiques aux contextes, et propose des prêts transparents, traçables et rentables. L'application en langue arabe comprend des cartes d'exposition aux risques climatiques axées sur les cinq menaces climatiques majeures auxquelles sont confrontées les activités des petits exploitants agricoles et éleveurs. Soixante catégories d'investissements dans des mesures d'adaptation ont été définies et les risques climatiques nets sont calculés en fonction de l'exposition, de la sensibilité et de la capacité d'adaptation. L'application permet également de déterminer des stratégies d'adaptation de la production et des investissements dans des technologies pratiques et abordables pour les petits exploitants.

Le projet pilote éclairera le FIDA sur la manière d'intégrer à grande échelle des applications financières commerciales comme Yapu dans son programme de prêts et dons, ce qui lui donnera la capacité de repérer et de suivre, au moyen d'un tableau de bord central, les risques climatiques et les activités de financement climatique à l'échelle des programmes, des pays, des régions et à l'échelle internationale.

## **B. Renforcer l'efficacité institutionnelle**

75. **Ces dernières années, le FIDA a beaucoup investi pour renforcer son architecture institutionnelle.** Il a notamment entrepris plusieurs examens en vue d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels, procédé à une évaluation du niveau et des capacités des effectifs, et mis en œuvre un vaste plan de gestion des personnes, des processus et des technologies. D'importants progrès ont été réalisés dans ces trois axes de travail du plan, comme l'indique le compte rendu annuel sur le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies: informations actualisées<sup>47</sup>.

76. Durant FIDA13, le Fonds consolidera, au niveau institutionnel, les réformes déjà engagées et portera son attention sur deux priorités institutionnelles majeures, à savoir: i) l'optimisation de l'utilisation des ressources grâce à une budgétisation rationalisée; ii) une attention accrue portée aux effectifs.

### **Rationaliser la budgétisation pour obtenir des résultats porteurs d'impact**

77. **Durant FIDA13, le Fonds veillera à se donner les moyens de mettre en œuvre un programme de travail élargi et à se doter d'un budget administratif suffisant.** À la suite d'examens structurels poussés, les coûts administratifs du Fonds seront évalués pour contrôler que les opérations disposent des ressources adéquates. Conformément aux recommandations issues de l'ENI sur la décentralisation, le FIDA veillera à ce qu'une part suffisante de son budget

<sup>45</sup> La boîte à outils a été conçue autour de cinq éléments fondamentaux qui sont essentiels pour faciliter, encourager et intégrer l'innovation: la stratégie, les partenariats, l'architecture, la culture et l'évaluation (SPACE.).

<sup>46</sup> [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/un\\_2.0\\_-\\_quintet\\_of\\_change.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/un_2.0_-_quintet_of_change.pdf).

<sup>47</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/137/docs/french/EB-2022-137-R-42.pdf>

administratif soit allouée aux programmes de pays, dans le droit fil des priorités de FIDA13. L'exécution des programmes restera la première priorité du Fonds dans le cadre de l'allocation de ses ressources limitées. Les réformes budgétaires actuellement entreprises par le FIDA auront toujours pour objectif d'accroître l'efficacité. Étant donné que le Fonds intervient dans des environnements de plus en plus difficiles qui entraînent des coûts de plus en plus élevés, on peut s'attendre pendant FIDA13 à une croissance réelle minimum comprise entre 2 et 3%.

78. **Au cours de FIDA13, le Fonds continuera d'aligner son processus de planification budgétaire sur les objectifs institutionnels, stratégiques et de performance.** Il continuera ainsi à garantir qu'un ensemble de principes fondamentaux ayant trait aux propositions structurelles du FIDA et comportant des implications budgétaires claires soient définis à un stade précoce. D'ici FIDA13, il passera à des prévisions glissantes afin de mieux planifier et utiliser les budgets pour ses opérations, en fonction des cycles de reconstitution des ressources. Dans le cadre d'un suivi budgétaire amélioré, le Fonds introduira des procédures et des outils, tels que des tableaux de bord de veille économique. Ces tableaux de bord rendront compte d'analyses historiques des dépenses des différents départements et permettront de détecter toute sous-utilisation des fonds, soit dans d'autres domaines budgétaires, soit dans le compte de report.
79. **Le FIDA renforcera sa culture budgétaire, en s'appuyant sur la collecte, le suivi et l'utilisation de données précises pour prendre des décisions.** Les systèmes budgétaires améliorés ou nouvellement conçus seront adaptés afin d'intégrer les systèmes d'établissement et de préparation des budgets à d'autres systèmes de planification des ressources de l'organisation existants. De plus, **la méthode d'allocation des coûts du Fonds sera réexaminée et révisée** de façon à mieux saisir, suivre et mesurer les coûts administratifs et opérationnels.
80. À partir de l'analyse comparative avec d'autres agences des Nations Unies et IFI, le Fonds entend passer à des ratios d'efficacité spécifiques permettant d'établir une distinction entre les coûts directs et indirects. Cette démarche permettra:  
a) d'améliorer la capacité du FIDA de mesurer et de gérer l'efficacité et les résultats; b) de faciliter le processus de planification annuelle; c) de créer les incitations appropriées au sein de l'organisation pour canaliser des ressources limitées de manière à obtenir des résultats.

#### **Promouvoir une culture organisationnelle stimulante**

81. **Au cours de FIDA13, une attention particulière sera accordée au personnel du FIDA, notamment en veillant à ce qu'il dispose des moyens requis pour agir, tout en promouvant une culture organisationnelle stimulante.** Le Fonds continuera de travailler sur son initiative de culture organisationnelle afin de répondre aux problèmes soulevés par le personnel dans le cadre du Sondage mondial du personnel et d'aider le personnel à opérer de manière efficace dans un contexte plus décentralisé. Durant FIDA12, des plans d'action ont été établis afin de réduire le taux de vacance de postes, de répondre à l'une des principales préoccupations soulevées par le personnel, à savoir la charge de travail excessive, et de faciliter l'intégration des nouvelles recrues dans les équipes sur le terrain. Ces plans d'action continueront d'être mis en œuvre au cours de FIDA13. Une autre priorité majeure de l'institution qui conservera toute sa pertinence durant FIDA13 est l'attention portée à la rationalisation et à la simplification des processus opérationnels.
82. S'agissant de la **culture organisationnelle**, l'accent sera mis sur la nécessité pour les responsables du Fonds de diriger par l'exemple en montrant leur adhésion aux valeurs fondamentales de l'institution. Par ailleurs, des objectifs normalisés en matière de gestion du personnel, de recrutement et de culture organisationnelle ont été intégrés dans l'évaluation des performances des directeurs et des superviseurs, et ces objectifs feront l'objet d'une évaluation attentive au cours de FIDA13. Dans

ce contexte, le Fonds continuera à assurer le suivi de l'engagement et du bien-être du personnel à l'aide de l'indice d'engagement du personnel, qui s'inscrit dans le Sondage mondial du personnel, et de sondages éclairs du personnel.

83. **Durant FIDA13, le Fonds continuera à mettre en œuvre des activités visant à garantir des effectifs diversifiés, équitables et inclusifs**, conformément à la Stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion<sup>48</sup>. Il continuera à mesurer et à rendre compte des cibles à atteindre pour parvenir progressivement à la parité femmes-hommes-et de la représentation géographique. Plus précisément, le FIDA s'attachera à accroître la représentation des femmes aux échelons supérieurs (pourcentage de femmes occupant des postes d'administrateurs recrutés sur le plan international de classe P-5 et de classe supérieure); la parité femmes-hommes toutes classes confondues (pourcentage de personnel féminin et masculin pour toutes les classes); la représentation des pays des Listes B et C parmi les postes d'administrateurs recrutés sur le plan international.
84. **Le perfectionnement et la requalification jouent un rôle essentiel dans la gestion globale des talents du FIDA de manière à préparer ses effectifs aux besoins futurs de l'institution.** Les besoins de perfectionnement et de requalification du personnel seront évalués de manière continue dans le cadre de la gestion des performances et des formations seront planifiées en conséquence, dans les limites des budgets disponibles. Un axe important du perfectionnement et de la requalification consistera à continuer de renforcer les connaissances et les capacités opérationnelles et techniques du personnel chargé de l'exécution des programmes du Fonds au niveau des pays. Cet effort se poursuivra dans le cadre de l'Académie des opérations restructurée et de la formation continue du personnel de terrain dans le cadre de la décentralisation 2.0.
85. **Le Fonds continuera de lutter résolument contre le harcèlement sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi que les discours de haine, le racisme et la discrimination, dans l'ensemble de ses activités et de ses opérations.** Durant FIDA13, il adoptera également des plans d'action biennaux relatifs au harcèlement sexuel et à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, assortis de réalisations escomptées concrètes, qui seront communiqués au Conseil d'administration. Comme par le passé, ces plans s'appuieront sur les domaines stratégiques suivants: prévention, intervention, riposte et intégration des questions de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles dans les opérations et les activités financées par le FIDA. Fidèle à son engagement de lutter contre les discours de haine, le racisme et la discrimination, il poursuivra son action conformément au plan d'action adopté<sup>49</sup>. Cet axe de travail continuera à contribuer à l'approche globale du Fonds telle que définie dans sa Stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion.

### **C. Assembler des financements au service du développement et faire jouer l'effet de levier**

86. **Le FIDA a considérablement renforcé son architecture financière, tout particulièrement au cours de FIDA12.** L'architecture financière renforcée du FIDA, dont les ressources de base forment toujours le socle, constitue un fondement solide pour la croissance nécessaire de son programme de travail (figure 4). Plus précisément, le FIDA a adopté un ensemble de politiques nouvelles ou révisées afin d'améliorer sa solidité financière. Il a également investi dans le renforcement des capacités financières internes et de la gestion des risques, et a mis en place un dispositif solide de gestion des risques ainsi qu'une culture du risque. Ces actions ont permis au Fonds d'obtenir la note de crédit AA+ en 2021 et 2022. Associées à l'élaboration du Cadre d'emprunt intégré<sup>50</sup>, elles ont également

<sup>48</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-9.pdf>

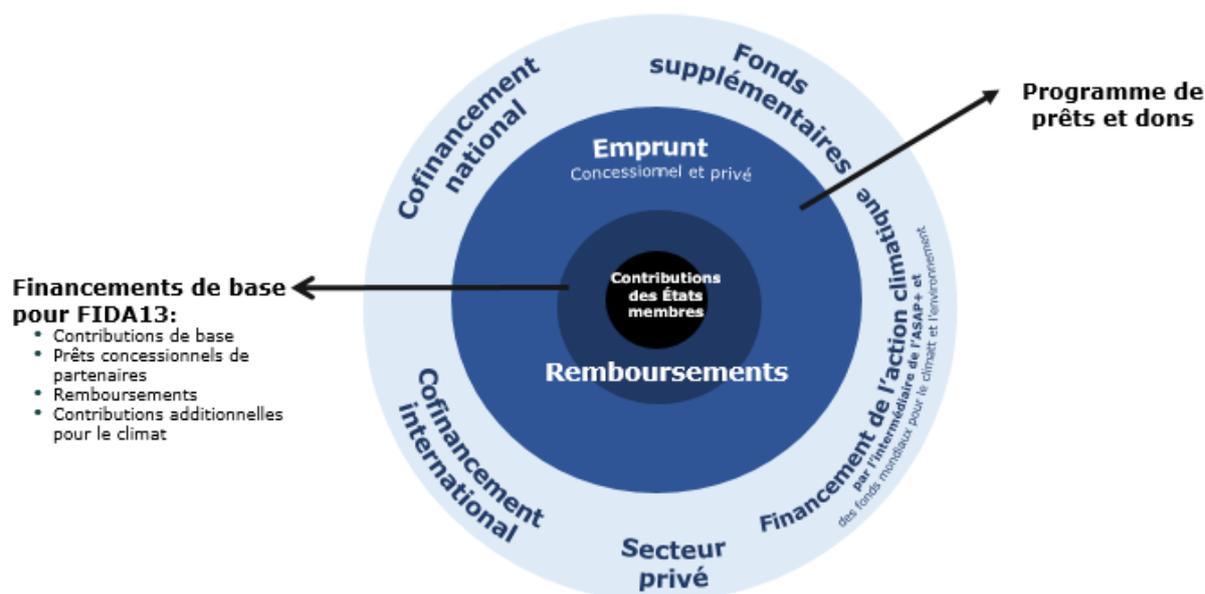
<sup>49</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-13.pdf>

<sup>50</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/131R/docs/french/EB-2020-131-R-R-21-Rev-1.pdf>

permis au FIDA de diversifier considérablement ses sources et ses instruments d'emprunt.

Figure 4

FIDA13: une plateforme financière pour un programme de travail élargi



### Un financement de base solide, condition sine qua non pour optimiser les ressources concessionnelles

87. **Le financement de base restera le fondement de l'architecture financière du FIDA, alimenté par les contributions des États membres au titre de la reconstitution des ressources.** Durant FIDA13, le financement de base comprendra les contributions de base, les remboursements, les prêts concessionnels aux partenaires et de nouvelles contributions additionnelles pour le climat. Le Fonds optimisera son soutien concessionnel aux pays les plus pauvres, dans le respect des limites prudentielles établies, tout en préservant sa viabilité financière. Un degré de concessionnalité important<sup>51</sup> (élément de libéralité) continuera également d'être maintenu pour ses ressources de base, dans la mesure où il sera indispensable de renforcer l'appui aux pays à faible revenu admissibles et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure vulnérables afin de tenir compte de leurs capacités limitées d'absorption de la dette. Ainsi, le FIDA garantira son mandat universel, tout en renforçant son rôle d'assembleur de financements en faveur du développement durable, afin d'améliorer les moyens d'existence des populations rurales et de les rendre résilientes.
88. **Les prêts concessionnels de partenaires, avec leur important élément de libéralité et leurs plans de tirage à court terme<sup>52</sup>, continueront à jouer un rôle déterminant dans l'amélioration de la capacité de financement du FIDA.** Au cours de FIDA13, ces prêts resteront un élément essentiel de la stratégie de financement concessionnel, en particulier compte tenu de la situation d'endettement insoutenable de nombreux pays à faible revenu. Ils font partie des ressources de base et sont déployés pour soutenir les financements sous forme de prêts concessionnels aux emprunteurs du Fonds (voir l'annexe V). Le Fonds accordera également une attention renouvelée à la mobilisation de ces prêts en

<sup>51</sup> Aux conditions de prêt actuellement en vigueur

<sup>52</sup> Sur une période maximale de trois ans.

s'appuyant sur leurs conditions de financement favorables. Qui plus est, dans quelques cas, des prêts concessionnels de partenaires pourront être envisagés.

89. **La direction propose que la Consultation sur FIDA13 envisage** de créer une nouvelle catégorie de contributions financières, les contributions additionnelles pour le climat (voir l'annexe VII). Ces contributions seraient établies sur la base des enseignements tirés de l'expérience du FIDA avec le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP) et les contributions complémentaires non affectées. Si cette catégorie de contributions devait être créée, elle viendrait s'ajouter aux contributions de base (pour éviter le risque de substitution) et pourrait devenir le moyen privilégié pour accepter les contributions des États membres du FIDA destinées à 100% aux financements climatiques à compter de FIDA13.
90. Dans la mesure où les contributions additionnelles pour le climat seraient considérées comme des ressources de base, ces contributions seraient pleinement intégrées dans le bilan du FIDA. Elles respecteraient les processus de gouvernance, les cadres opérationnels et les dispositions en vigueur, y compris en ce qui concerne la communication des résultats, mais il serait aussi possible d'en rendre compte séparément. Sur le plan financier, elles seraient fournies aux conditions de prêt applicables aux pays bénéficiaires, y compris les conditions d'octroi des dons. Elles contribueraient également à accroître la part globale du programme de prêts et de dons de FIDA13 dans le financement climatique, car elles viendraient s'ajouter à la part destinée au financement de l'action climatique prévu dans le programme de prêts et dons (40% durant FIDA12) hors contributions additionnelles pour le climat. Le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+) restera l'un des trois piliers du Programme pour la résilience du monde rural<sup>53</sup> pour rassembler des contributions climatiques supplémentaires affectées qui prennent principalement la forme de dons. Ces contributions additionnelles peuvent ainsi encourager les innovations relatives au climat et à la biodiversité et contribuer à répondre à la demande d'assistance technique émanant des pays en développement.

#### **Utilisation prudente des fonds propres du FIDA en vue de l'élargissement de son programme de travail**

91. **Pour que le Fonds puisse fournir des financements concessionnels à ses clients, le recours à ses fonds propres s'est avéré essentiel.** La réussite de la stratégie de mobilisation de FIDA13 dépend dans une large mesure de l'injection continue de contributions de base, qui est également une condition préalable au maintien de sa note de crédit (AA+). La gamme des instruments d'emprunt sera axée sur les priorités stratégiques du FIDA, telles que convenues par la direction et les États membres, et conformément au Cadre d'emprunt intégré. Durant FIDA13 et conformément aux politiques financières et aux engagements d'allocation convenus avec les États membres, la direction saisira les possibilités qui s'offrent à elle afin d'accroître la prévisibilité des emprunts de la manière la plus efficace et la plus rentable possible.
92. **Au cours de FIDA13, le Fonds devra impérativement élargir sa gamme d'instruments d'emprunt.** À cet effet, il est important de rappeler **que les différents types d'emprunts ne sont pas financièrement interchangeables.** Cela suppose de continuer à gérer prudemment les emprunts au niveau du bilan, en préservant l'équilibre entre: a) la demande; b) les capacités d'absorption de la dette des emprunteurs; c) les conditions financières applicables aux emprunts et aux prêts.
93. **Cette gamme élargie d'instruments d'emprunt pourrait comprendre les éléments suivants, compte étant tenu des difficultés respectives y afférentes:**

<sup>53</sup> <https://www.ifad.org/fr/rural-resilience-programme>

- **Prêts souverains.** Ces prêts peuvent constituer un instrument souple pour fournir des financements à long terme et établir des partenariats, éventuellement dans l'ensemble des catégories de revenus admissibles. Le FIDA a acquis une grande expérience dans la négociation de prêts souverains<sup>54</sup>. En fonction de leurs modalités et conditions, ces prêts peuvent être accordés à toutes les catégories de revenus. Ils offrent des conditions de financement attrayantes et permettent de mettre en place des partenariats durables. Cela étant, le principal défi posé par les prêts souverains est leur disponibilité limitée et imprévisible, ainsi que leur longue durée de négociation.
- **Placements privés.** Depuis 2022, ils constituent un ajout important à la gamme d'instruments d'emprunt du FIDA. Le Cadre d'emprunt intégré révisé renforcera encore davantage la position et la crédibilité du FIDA en tant qu'émetteur sur les marchés des capitaux. Ces placements sont toutefois obtenus aux conditions du marché et ne peuvent pas soutenir la croissance de l'offre de dons ou de prêts aux conditions particulièrement favorables du Fonds.
- **Émissions publiques.** Le FIDA est un émetteur fréquent et pourrait mettre à profit les fonds placés par les investisseurs institutionnels dans les marchés autres que ceux en USD et en EUR en s'imposant comme un émetteur spécialisé. La direction continuera de consulter les États membres au sujet des possibilités d'émissions publiques, qui pourraient concerner un certain nombre de marchés publics et locaux qui sont très liquides. Le Fonds confirmera ainsi sa position sur les marchés de capitaux et pourra proposer des conditions de financement hautement concurrentielles aux emprunteurs admissibles, élargir sa base d'investisseurs et accroître la mobilisation de ressources issues du secteur privé à l'appui de sa mission première, qui est d'investir dans les populations rurales pauvres.

#### **Assembler les financements au service du développement par la mobilisation de cofinancements et de ressources supplémentaires**

94. **En tant qu'assembleur de financements, le FIDA s'efforce de mobiliser un nombre élevé de cofinancements auprès de sources nationales et internationales.** Dans l'exécution de ses programmes de pays porteurs de transformation, il continuera de mettre l'accent sur la mobilisation de cofinancements concessionnels internationaux pour favoriser l'additionnalité et la complémentarité. De plus, il portera sa cible de cofinancement de 1,5 (FIDA12) à 1,6 au cours de FIDA13. Le cofinancement national est un facteur déterminant de l'appropriation par les pays et de leur engagement, mais le FIDA reconnaît qu'il est difficile de mobiliser davantage de cofinancements à ce niveau. Cela étant, durant FIDA13, le Fonds maintiendra son ambition d'un ratio de cofinancement national de 0,80 malgré l'environnement économique difficile qui prévaut dans de nombreux pays.
95. **Durant FIDA13, au-delà des efforts consentis pour rassembler des cofinancements, le Fonds veillera également à mieux hiérarchiser et aligner les ressources supplémentaires sur ses programmes de base.** Les ressources supplémentaires du Fonds ont augmenté au cours du dernier cycle de reconstitution. Il continuera à optimiser la mobilisation des fonds verticaux et des autres ressources des fonds multilatéraux au bénéfice de ses Emprunteurs. Dans cette optique, le Fonds renforcera son rôle de partenaire de confiance et interagira avec de nouveaux partenaires, tout en renforçant sa collaboration avec ses partenaires actuels. Dans un souci d'efficacité, il encouragera les initiatives consolidées multidonateurs.

#### **Accroître la portée et la prévisibilité du PPSPF**

<sup>54</sup> Canada, KfW, Agence française de développement et Banque européenne d'investissement.

96. **Durant FIDA13, le rôle du PPSPF en tant que plateforme sera renforcé afin d'accroître l'impact des activités.** Les contributions des donateurs du PPSPF ont un puissant effet de levier en matière de cofinancement et sont donc susceptibles d'avoir un impact plus important sur les petits producteurs et les populations rurales. Plus précisément, le PPSPF serait plus activement utilisé pour catalyser et rassembler des financements à plus grande échelle par le secteur privé, notamment en soutenant ou en pilotant la création et la structuration de plateformes et de structures d'investissement à grande échelle qui attireront des entreprises et/ou des financeurs du secteur privé en tant que co-investisseurs ou cofinanceurs parallèles afin de créer des marchés et des liens financiers qui bénéficient à son groupe cible.
97. Pour réaliser cette ambition<sup>55</sup>, **un nouveau modèle de financement est nécessaire pour fournir au PPSPF des ressources prévisibles et évolutives** (voir détails à l'annexe III). La direction a étudié différentes options et conclu qu'une approche optimale impliquerait une combinaison de ressources supplémentaires, de contributions de base à partir de l'enveloppe de dons non spécifiques à un pays et d'emprunts. Les ressources et dons supplémentaires seront essentiels pour associer différents types de fonds et réduire les risques, afin de pouvoir cibler les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les contextes de fragilité, tout en préservant la situation financière et la note de crédit du FIDA.
98. Dans le cadre du nouveau modèle de financement, le Fonds fiduciaire pour le secteur privé, créé lors de FIDA12 pour rassembler les ressources consacrées au PPSPF, continuera de servir à mobiliser des ressources supplémentaires auprès des donateurs du Programme. Ces ressources faciliteront des interventions à haut risque et à fort impact, notamment dans les pays qui en ont le plus besoin. Les ressources empruntées pendant FIDA13 seront mises à profit pour appuyer les activités de placement du PPSPF. Cette stratégie a pour avantage de tirer parti du bilan du FIDA pour allouer au PPSPF des ressources plus importantes et plus prévisibles et ainsi avoir un plus grand impact. Une contribution sous forme d'un don hors pays (contribution de base) garantira un minimum de prévisibilité des ressources accordées sous forme de dons pour compléter les autres formes de financement (notamment l'emprunt). Le lien avec les ressources de base et les ressources empruntées permettra au PPSPF d'amplifier son impact et d'élargir son programme de travail.
- Le financement de la biodiversité et de l'action climatique, partie intégrante du financement du FIDA**
99. **Au fil des ans, le Fonds a considérablement renforcé son ambition dans le domaine de l'action climatique.** À cette fin, le financement de l'action climatique prend de l'ampleur à la fois grâce à son programme de prêts et dons, à ses programmes phares et aux ressources supplémentaires provenant des fonds mondiaux pour le climat. D'ici la fin de FIDA12, le financement de l'action climatique issu uniquement des ressources supplémentaires devrait se situer dans une fourchette de 200 à 300 millions d'USD par an.
100. Durant FIDA13, **ce financement fera partie intégrante du programme de travail du FIDA.** À cet égard, il renforcera son rôle d'assembleur de financements pour attirer et combiner des financements publics et concessionnels avec des investissements privés en faveur de la résilience face aux changements climatiques et de la biodiversité. Comme indiqué précédemment, le FIDA portera la part du financement climatique à 45% de son programme de prêts et dons (contre un objectif de 40% pour FIDA12), avec l'appui des contributions additionnelles pour le climat.

<sup>55</sup> À ce jour, le PPSPF a obtenu des contributions d'un montant de 27 millions d'USD de la part de l'Allemagne, de la Finlande et du Luxembourg, et des discussions sont en cours avec d'autres partenaires susceptibles de verser des contributions additionnelles.

101. Le Fonds interagira davantage avec le Fonds d'adaptation, le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'environnement mondial. Il continuera à renforcer les partenariats avec les banques publiques de développement, les fonds climatiques mondiaux, le secteur privé et d'autres parties prenantes, afin d'attirer davantage de financements pour les activités liées à la biodiversité et à la résilience aux changements climatiques durant FIDA13.

#### **Répondre aux besoins spécifiques des situations de fragilité**

102. Durant FIDA13, le Fonds s'efforcera d'augmenter le niveau de ressources de base en faveur des pays figurant sur la liste des pays en situation de fragilité ou de conflit établie par la Banque mondiale. Il consacrera au moins 25% de ses ressources de base à ces pays, à l'instar de ce qui s'est fait durant FIDA12. La possibilité d'augmenter ce pourcentage sera étudiée au fur et à mesure que les scénarios financiers et la composition des ressources seront précisés dans le cadre du processus de consultation sur FIDA13. Pour mieux répondre aux besoins de financement des pays fragiles et touchés par des conflits, la direction étudie également la manière dont les mécanismes et initiatives actuels du Fonds fiduciaire du FIDA<sup>56</sup> pourraient être adaptés pour devenir des instruments de mobilisation d'un financement accru en faveur des situations de fragilité. Le cas échéant, ces financements seraient fournis de manière coordonnée et intégrée, et viendraient compléter les ressources de base du FIDA.

## **IV. Réaliser les ambitions du cycle de FIDA13 en matière d'impact**

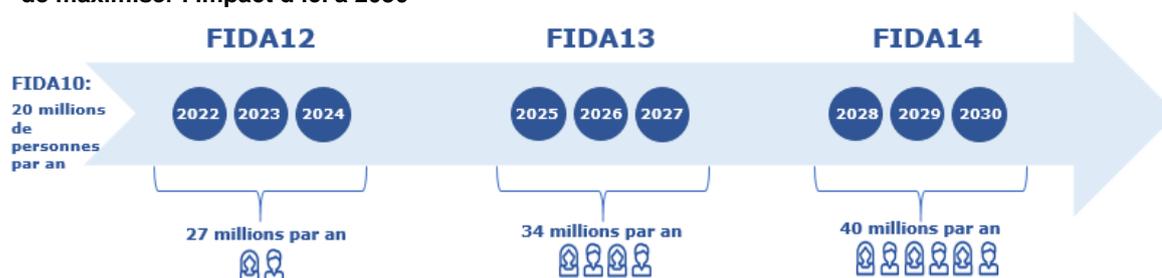
103. **FIDA13 est l'occasion d'augmenter d'urgence le financement destiné à celles et ceux qui en ont le plus besoin et de contribuer au Programme 2030.** Durant FIDA12, le FIDA a mis au point un programme ambitieux visant à amplifier son impact à l'horizon 2030, comme le montre la figure 5. Si le FIDA ne parvient pas à accroître son financement au titre de FIDA13 en faveur des personnes les plus démunies, les multiples crises de ces trois dernières années pourraient compromettre la réalisation de l'impact escompté. Au vu de l'instabilité des conditions actuelles, il est difficile pour le Fonds de tenir ses engagements financiers envers les pays les plus pauvres et de maintenir des financements concessionnels. Néanmoins, le FIDA entend optimiser son bilan pour renforcer sa capacité financière. Cette mesure correspond à l'appel que la communauté internationale a lancé aux banques multilatérales de développement, les invitant à intensifier les prêts accordés aux personnes les plus démunies et à remédier aux problèmes provoqués par les changements climatiques tout en préservant la viabilité financière.

---

<sup>56</sup> Par exemple, le Mécanisme pour les réfugiés, les migrants, les déplacés forcés, en faveur de la stabilité rurale (FARMS) et l'Initiative de riposte à la crise

Figure 2

**Accroissement escompté des revenus dans chaque cycle de reconstitution des ressources en vue de maximiser l'impact d'ici à 2030**



104. Pour FIDA13, quatre scénarios sont présentés pour examen dans le tableau 1. **Pour que le FIDA réalise son ambition en matière d'impact durant FIDA13, la direction estime que les scénarios C et D sont les plus adaptés à ce stade, certes précoce, de la Consultation sur la reconstitution des ressources.** Dans ces deux scénarios en particulier, l'augmentation du niveau de financement de base aidera les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure à faire face aux multiples crises, aux changements climatiques brusques de plus en plus importants et aux niveaux élevés de vulnérabilité à l'endettement. Ces scénarios permettront au Fonds de préserver un niveau de concessionnalité important de ses ressources de base et de faire jouer l'effet de levier sur son bilan. Ainsi, le FIDA pourra être fidèle à son principe d'universalité, tout en attirant des investisseurs traditionnels et non traditionnels en vue de rassembler des ressources financières supplémentaires.

Tableau 1  
**Scénarios de reconstitution des ressources pour FIDA13**

| <b>FIDA13 Contributions des États membres</b><br>(En millions d'USD) | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Nouvelles contributions des donateurs requises                       | 1 380    | 1 655    | 1 790    | 1 930    |
| Contributions additionnelles pour le climat                          | 0        | 150      | 200      | 250      |
| Prêts concessionnels de partenaires                                  | 150      | 200      | 250      | 300      |

105. Les scénarios reposent sur l'hypothèse d'une utilisation efficiente des fonds propres disponibles à partir de nouvelles contributions et d'une approche progressive à la mobilisation. Les principales variables stratégiques comprennent la taille de la reconstitution, le niveau des contributions des partenaires, la potentielle mobilisation ciblée et le degré de concessionnalité de l'enveloppe de financement globale (voir l'annexe IV pour une description détaillée des hypothèses du modèle financier).
106. L'objectif de reconstitution est essentiel pour atteindre les objectifs du programme de prêts et dons élargi dans l'ensemble des scénarios. Le tableau 1 présente un récapitulatif de l'**objectif de reconstitution** par type et par volume de contributions nécessaires. Outre les contributions des États membres, qui se situent entre 1,38 milliard d'USD et 1,93 milliard d'USD, les scénarios proposés comprennent le volume cible des contributions additionnelles pour le climat, allant de 150 millions d'USD (scénario B) à 250 millions de dollars (scénario D). Au cours de FIDA13, dans le prolongement des conditions de financement favorables des prêts concessionnels de partenaires, le FIDA redoublera d'attention et d'efforts pour mobiliser ces prêts. Les objectifs fixés pour les prêts concessionnels de partenaires

en témoignent: ils varient de 150 millions d'USD (scénario A) à 300 millions d'USD (scénario D).

107. **Le FIDA gèrera les arbitrages entre les principales variables financières**, comme indiqué au tableau 2. Si l'une quelconque des principales variables n'atteint pas les niveaux ciblés, le FIDA devra en conséquence ajuster les autres variables de manière à assurer sa viabilité financière. Par exemple, une reconstitution plus faible des ressources ainsi que de plus faibles prêts concessionnels de partenaires ou contributions additionnelles pour le climat auront non seulement un impact direct sur la capacité du FIDA à accorder des dons, mais aussi des prêts au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), ce qui aura pour effet de réduire le programme de prêts et dons.

Tableau 2  
Principaux indicateurs financiers par scénario pour FIDA13<sup>57</sup>

|                                   | <b>FIDA13: utilisation des ressources<br/>(en millions d'USD)</b>  | <b>FIDA12***</b> | <b>A</b>     | <b>B</b>      | <b>C</b>      | <b>D</b>     |
|-----------------------------------|--|------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Utilisation des ressources</b> | <b>Total des ressources concessionnelles* (1)</b>  | <b>1 880</b>     | <b>1 930</b> | <b>2 185</b>  | <b>2 315</b>  | <b>2 450</b> |
|                                   | <i>dont volume soutenable des dons**</i>   | 500              | 550          | 655           | 700           | 850          |
|                                   | <b>Élément de libéralité des ressources concessionnelles (en pourcentage)</b>  | <b>65</b>        | <b>67</b>    | <b>68</b>     | <b>68</b>     | <b>69</b>    |
|                                   | <b>Total des ressources non concessionnelles (2)</b><br><i>(total des ressources fournies à des conditions ordinaires)</i> | <b>1 470</b>     | <b>1 310</b> | <b>1 455</b>  | <b>1 535</b>  | <b>1 610</b> |
|                                   | <i>dont PPSPF</i>  |                  | 90           | 90            | 90            | 90           |
|                                   | <b>Programme de prêts et dons (1+2)</b><br><i>(capacité d'engagement totale)</i>   | <b>3 350</b>     | <b>3 240</b> | <b>3 640</b>  | <b>3 850</b>  | <b>4 060</b> |
|                                   | <b>Élément de libéralité de la capacité d'engagement totale (en pourcentage)</b>   | <b>44</b>        | <b>47</b>    | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>48</b>    |
| <b>Programme de travail</b>       | <b>8 180</b>   | <b>8 535</b>     | <b>9 540</b> | <b>10 080</b> | <b>10 625</b> |              |
|                                   | <b>Ratio dette/fonds propres (en pourcentage)</b>  | <b>31</b>        | <b>35-39</b> | <b>35-38</b>  | <b>35-37</b>  | <b>35-37</b> |

\* Comprend la capacité totale d'octroi de dons et les prêts concessionnels (conditions extrêmement concessionnelles, particulièrement concessionnelles et mixtes).

\*\* Comprend les dons aux pays surendettés, les volants de réserve pour les pays surendettés et les dons ordinaires.

\*\*\* En mars 2023.

108. **Au nom de la viabilité financière, le FIDA entend préserver les avantages à long terme des réformes introduites lors des cycles précédents.** Il s'agit en particulier d'apporter d'autres améliorations au niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources<sup>58</sup>. Celui-ci doit permettre de couvrir au moins: i) le préfinancement des nouveaux engagements en matière de dons; ii) le programme ordinaire de dons, notamment la proposition d'affectation au Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF); iii) les dépenses de fonctionnement prévues pour le cycle de reconstitution; iv) le remboursement en temps voulu de l'amortissement du principal non perçu au titre des engagements approuvés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) et arrivant à échéance durant ce cycle; v) le montant réservé pour faire face à une dégradation du surendettement au cours du cycle et aux éventuels besoins d'octroi de dons

<sup>57</sup> On trouvera à l'annexe IV la définition et une présentation détaillée des éléments suivants: total du programme de prêts et dons, volume soutenable des dons, degré de concessionnalité, programme de travail du PPSPF, ratio de levier (dette/fonds propres), fonds propres utilisables et arbitrages décaissements/programmation.

<sup>58</sup> Ce concept a été introduit dans le cadre de la réforme du CSD approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2019.

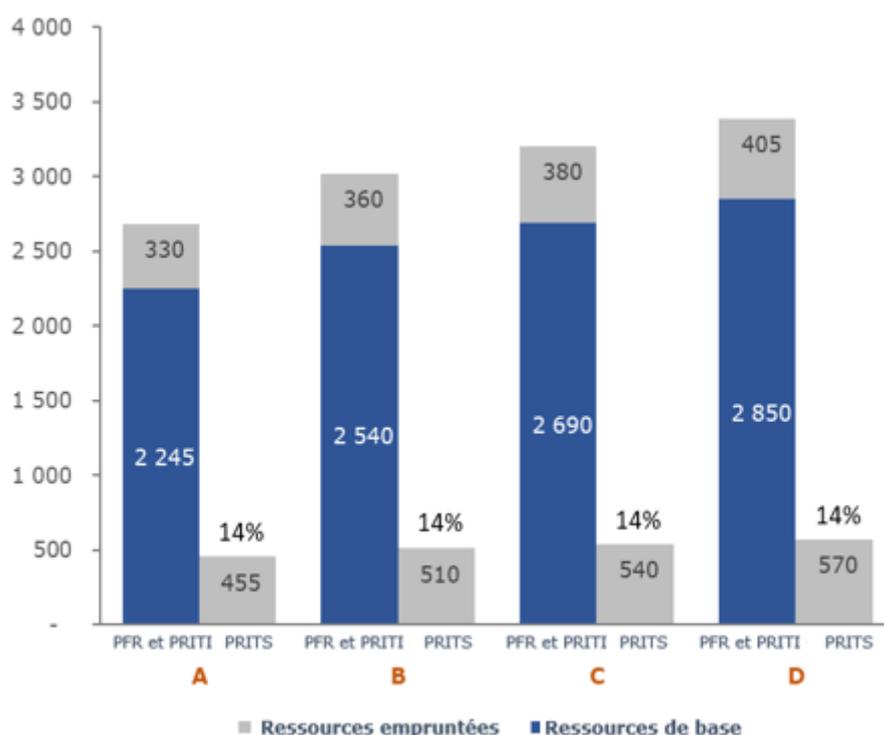
supplémentaires. Si le FIDA ne parvient pas à augmenter considérablement ses fonds propres (et donc les contributions de base) et à accéder à d'autres sources de financement, notamment sous la forme d'emprunts concessionnels et non concessionnels supplémentaires, cela aura des répercussions sur le volume du programme de prêts et dons et donc sur le programme de travail et l'impact potentiel.

**Maximiser les ressources consacrées à celles et ceux qui en ont le plus besoin**

109. **Durant FIDA13, le Fonds continuera d'affecter 100% des ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.** En outre, il optimisera les ressources concessionnelles affectées aux pays à faible revenu, pour qu'elles atteignent 45% de l'ensemble des ressources de base de FIDA13, soit une augmentation par rapport à la part des ressources de base reçues par les pays à faible revenu dans FIDA12 (42%). Le FIDA veillera également à ce que 55% des ressources de base soient allouées à l'Afrique, dont 50% à l'Afrique subsaharienne. Les ressources empruntées financeront les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure admissibles, l'ensemble des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ainsi que la participation du secteur privé au financement. La part des ressources accessibles aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure restera comprise entre 11 et 20% du programme de prêts et dons, comme le FIDA s'y était engagé pour FIDA12. Selon les scénarios financiers actuellement envisagés, la part allouée à ces pays serait semblable à celle de FIDA12 et représenterait 14% du programme de prêts et dons. Plus les montants des scénarios de reconstitution sont élevés, plus le volume des ressources de base et des ressources empruntées disponibles en dollars des États-Unis est élevé pour l'ensemble des pays. La figure 6 présente la répartition des ressources de base et des ressources empruntées octroyées en fonction des quatre scénarios.

Figure 3

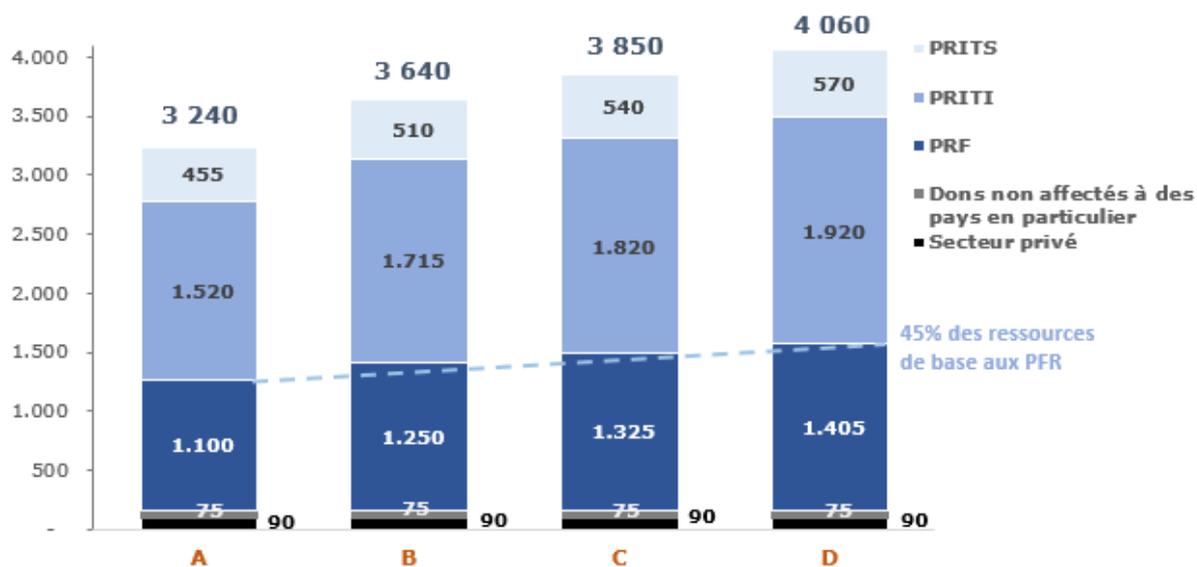
**Scénarios pour FIDA13: répartition des ressources de base et des ressources empruntées destinées aux opérations souveraines, par catégorie de revenu**  
(En millions d'USD)



PFR: pays à faible revenu, PRITI: pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, PRITS: pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure

110. Comme le montre la figure 7, le scénario A traduira une diminution des ressources octroyées aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, tandis que les pays à faible revenu bénéficieront d'une stabilisation de leur allocation (45% des ressources de base). L'analyse de la répartition des ressources par catégorie de revenu montre que, par rapport à FIDA12, les scénarios C et D sont les seuls cas de figure dans lesquels le FIDA sera en mesure d'opérer une augmentation marginale ou une répartition stable dans toutes les catégories de revenu.

Figure 7  
**Scénarios de prêts et dons de FIDA13: répartition du financement du secteur public par catégorie de revenu**  
 (En millions d'USD)



PFR: pays à faible revenu, PRITI: pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, PRITS: pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure

111. **Dans le cadre de FIDA13, le FIDA propose de conserver les principes existants de sélection des pays et de maintenir le nombre de pays qui auront accès au financement à un maximum de 80 pays.** L'application des critères de sélection des pays garantit à chaque pays des fonds suffisants pour obtenir des résultats importants; elle améliore la prévisibilité des ressources disponibles et accroît l'efficacité du FIDA car les réaffectations de ressources sont moins nombreuses.
112. **En ce qui concerne les prêts du secteur public, le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE) resteront les deux principaux mécanismes de répartition des ressources dans le cadre de FIDA13.** Le SAFP sera utilisé pour déterminer les montants issus des ressources de base alloués à chaque pays, tandis que les ressources empruntées seront mises à disposition au titre du MARE. Le FIDA continuera de concentrer ses ressources de base sur les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure; pour leur part, les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure admissibles pourront accéder aux ressources du MARE. L'analyse ci-après compare les différents scénarios par type de ressources, par allocation par catégorie de revenu et par type de financement accordé.

#### **Assurer la concessionnalité au cours de FIDA13**

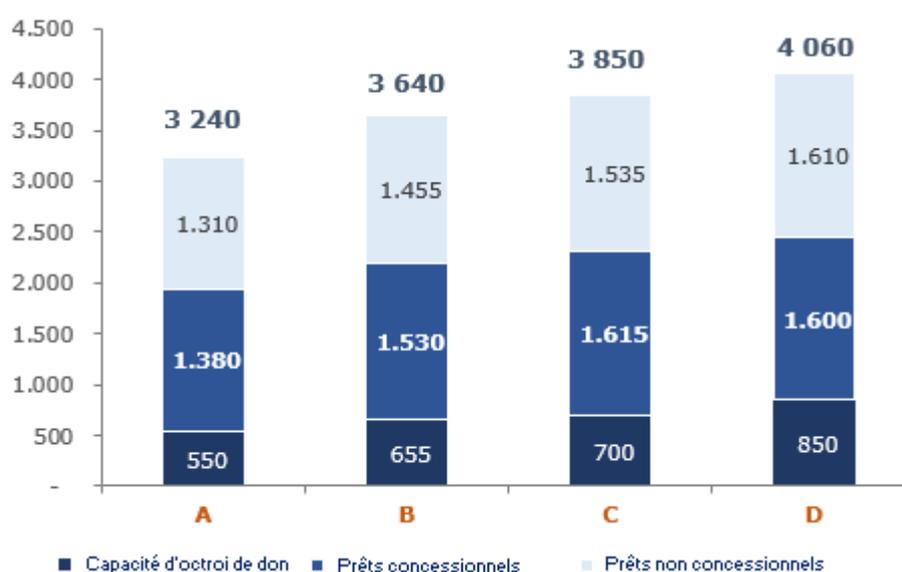
113. **FIDA13 s'emploiera à répondre aux besoins concessionnels des pays à faible revenu, en particulier de ceux en situation de surendettement ou de vulnérabilité, en augmentant de 5% l'enveloppe totale de la capacité d'octroi de dons.** Ceci malgré une réduction de la taille globale du programme de prêts et dons dans le scénario à hypothèse basse (correspondant au niveau de FIDA12 majoré d'une inflation de 8%). Comme le montre la figure 8, à mesure que les ressources de base augmentent dans l'ensemble des scénarios, les dons

augmentent à un rythme encore plus rapide, passant d'environ 550 millions d'USD (scénario A) à 850 millions d'USD (scénario D), soit une hausse de 50%. De plus, les scénarios présentent une augmentation par rapport au niveau de FIDA12, qui s'établissait à environ 500 millions d'USD.

114. La variation d'un scénario à l'autre montre une enveloppe concessionnelle globale stable d'environ 61% (constituée de la capacité d'octroi de dons et des ressources concessionnelles). Elle traduit le degré de libéralité financière du Fonds au profit des pays les plus pauvres, tout en veillant à son universalité puisqu'un tiers de ses ressources sont libellées à des conditions ordinaires<sup>59</sup>, qui peuvent être principalement mobilisées par les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et par le financement du secteur privé.

Figure 4

**Scénarios du programme de prêts et dons pour FIDA13 par type de financement**  
(En millions d'USD)



115. **Compte tenu de l'analyse des scénarios financiers présentée plus haut, les principaux messages sont les suivants:**

- **Seuls les scénarios C et D permettent au FIDA d'octroyer un surplus de dons importants et de financements concessionnels** la hauteur des besoins de ses États membres en développement. L'endettement de moins en moins viable dans plusieurs pays à faible revenu et marchés émergents (principalement dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure), augmente la probabilité d'une hausse plus prononcée des besoins en dons et en prêts extrêmement ou particulièrement concessionnels, ce qui, à son tour, augmente les contributions des donateurs requises. Par exemple, toute augmentation des dons de 1 million d'USD (en remplacement de 1 million d'USD de prêts particulièrement concessionnels) nécessiterait une augmentation des contributions des donateurs d'environ 1 million d'USD. En outre, pour les pays (exposés à un risque de surendettement modéré) qui continuent de bénéficier de prêts extrêmement concessionnels (d'une durée de 50 ans), le recul de la viabilité de la dette implique en général de disposer de davantage de fonds propres pour couvrir le risque de crédit du portefeuille.
- **Dans le scénario D, le programme de prêts et dons s'établit à 4,06 milliards d'USD, permettant aux pays freinés par l'augmentation**

<sup>59</sup> Selon la définition du Fonds monétaire international, les prêts consentis à des conditions ordinaires sont, dans la conjoncture actuelle, classés dans la catégorie des prêts à des conditions non concessionnelles.

**de l'endettement et des taux d'intérêt de relever d'urgence les défis mondiaux.** Dans cette hypothèse, le FIDA accroîtrait son appui aux pays les plus endettés et aux pays à faible revenu, puisque le niveau maximum soutenable des financements sous la forme de dons s'établit à 850 millions d'USD, soit une augmentation de près de 50% de la capacité d'octroi de dons par rapport à FIDA12. Les financements concessionnels accordés aux pays à faible revenu augmentent de 32% par rapport à FIDA12 (de 971 millions d'USD à 1,3 milliard d'USD). Cette augmentation marginale profite également aux 23 pays<sup>60</sup> qui bénéficient d'une part de 30% des ressources de base, et que le Fonds monétaire international (FMI) a récemment recensés comme très vulnérables à la crise alimentaire et présentant une grande vulnérabilité face à l'endettement. Par ailleurs, ce scénario permet au FIDA d'élargir les ressources allouées aux situations de fragilité ou de conflit. Enfin, dans ce scénario, le Fonds peut maximiser l'octroi de dons aux pays en situation de surendettement, si le niveau des dons ne dépend pas du concept de capacité de financement soutenable des dons.

- **Les scénarios C et D produisent le ratio dette/fonds propres le plus faible (35 à 37%).** En revanche, l'effet de levier nécessaire est plus important dans les scénarios A et B pour maintenir le programme de prêts et dons à un niveau proche de celui de FIDA12. Quoiqu'il en soit, le FIDA préservera l'universalité en ce qui concerne les pays solvables à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, auxquels sera réservée 14 pour cent du programme de prêts et dons.

#### **Canaliser les financements pour obtenir un plus grand impact**

116. **Il faudra un programme de travail ambitieux pour obtenir un impact à l'échelle nécessaire qui compensera les effets des multiples crises mondiales sur la pauvreté et l'insécurité alimentaire.** Produire un impact sera de plus en plus difficile et coûteux pour le FIDA, d'autant plus que celui-ci intervient dans des pays de plus en plus endettés et des pays en situation de fragilité, où les crises climatiques et les changements climatiques brusques sont fréquents.
117. **Selon les estimations, les scénarios C et D prévoient un programme de travail de plus de 10 milliards d'USD et devraient avoir un impact sur les revenus de 110 millions à 116 millions de ruraux.** Ainsi, le FIDA est sur la bonne voie pour réaliser son ambition de maximiser son impact d'ici à 2030. Dans le scénario A, le programme de travail s'établit à 8,5 milliards d'USD, ce qui permettrait d'accroître les revenus de 87 millions à 93 millions de bénéficiaires – bien en deçà des prévisions des scénarios C et D. Dans le scénario B, le programme de travail s'établit à 9,5 milliards d'USD et est susceptible de réaliser l'ambition dans le seul cas très optimiste d'un contexte mondial et national favorable. Dans tous les scénarios financiers pour FIDA13, il ressort également des résultats qu'un plus grand nombre de personnes devraient voir leurs revenus augmenter dans les pays à faible revenu, suivis par les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Tenant compte d'un ensemble plus large de facteurs qui vont au-delà de l'insécurité alimentaire, notamment l'endettement, le solde des finances publiques, la qualité des institutions financières et le contexte sociopolitique, un récent document du FMI a recensé 23 pays très vulnérables à la crise alimentaire: Afghanistan, Burkina Faso, Burundi, Cisjordanie et bande de Gaza, El Salvador, Éthiopie, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Nigéria, Pakistan, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Sri Lanka, Tchad, Yémen, Zambie et Zimbabwe.

<sup>61</sup> Les résultats par catégorie de revenu sont purement indicatifs, vu que l'échantillon de l'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11 n'est pas choisi de manière à être représentatif de ces catégories de pays. Face à l'incertitude croissante à l'échelle mondiale, il est encore plus difficile de procéder à l'attribution. En effet, la fragilité de plus en plus grande complique l'obtention de résultats dans certains pays et la situation actuelle de la dette pourrait également avoir pour effet de modifier la composition des pays emprunteurs pendant FIDA13.

Tableau 3

**Scénarios financiers du programme de travail et simulations de l'impact sur le but du FIDA et sur ses objectifs stratégiques<sup>62</sup>**

| Programme de travail<br>(en millions d'USD)  | 8 180        | 8 535        | 9 540         | 10 080         | 10 625         |
|--|--------------|--------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>IMPACT (en millions de bénéficiaires) sur:</b>  |              |              |               |                |                |
| <b>But: augmentation des revenus</b>   | <b>84-89</b> | <b>87-93</b> | <b>98-104</b> | <b>103-110</b> | <b>109-116</b> |
| <b>Objectif stratégique 1:</b> augmentation de la production   | 68-72        | 71-75        | 79-84         | 83-89          | 88-93          |
| <b>Objectif stratégique 2 :</b> amélioration de l'accès au marché  | 68-72        | 71-75        | 79-84         | 83-89          | 88-93          |
| <b>Objectif stratégique 3:</b> renforcement de la résilience   | 41-44        | 43-46        | 48-51         | 51-54          | 54-57          |
| <b>But: augmentation des revenus par catégorie de pays par niveau de revenu (en millions de bénéficiaires)</b> |              |              |               |                |                |
| Pays à faible revenu   | 43-46        | 48-51        | 54-57         | 57-60          | 60-64          |
| Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure   | 38-41        | 37-39        | 41-44         | 44-46          | 46-49          |
| Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure   | 2            | 3            | 3             | 3              | 3              |

Note: Le programme de travail comprend le PPSPF.

## V. Conclusion

118. **En conclusion, FIDA13 intervient à un moment critique, à cinq ans seulement de la date butoir pour ne laisser personne de côté et réaliser les objectifs de développement durable.** Rien que depuis 2019, 150 millions de personnes supplémentaires souffrent de la faim, ce qui porte leur total à 828 millions.
119. Le soutien collectif des États membres du FIDA à une reconstitution substantielle des ressources permettra au Fonds d'accroître le revenu de 116 millions de personnes, ce qui bénéficiera aux femmes et aux hommes pauvres des zones rurales, mais aussi aux jeunes, aux peuples autochtones et à d'autres groupes vulnérables. **Investir maintenant, c'est préparer des lendemains durables, résilients et inclusifs pour les populations rurales pauvres.**

<sup>62</sup> Les chiffres relatifs à l'impact se fondent sur une estimation du total du programme de travail associé au programme de prêts et dons du FIDA. Le programme de travail correspondant aux scénarios financiers pour FIDA13 comprend le financement du PPSPF; les résultats de l'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11 sont utilisés afin d'estimer l'impact attribué au programme de prêts et dons selon la même méthode pour le PPSPF et pour le programme de travail.

## Propositions d'engagements au titre de FIDA13

| THÈME/DOMAINE                                       | ENGAGEMENTS   |
|---|---|
| <b>Cadres/stratégies/<br/>feuilles de route</b>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre à jour le Cadre stratégique du FIDA</li> <li>2. Mettre à jour la Stratégie de collaboration avec le secteur privé</li> <li>3. Établir une nouvelle stratégie unifiée en matière de climat, d'environnement et de biodiversité</li> <li>4. Mettre à jour la stratégie en matière de gestion des savoirs</li> <li>5. Élaborer une feuille de route pour la tenue des engagements pris dans l'Accord de Paris</li> </ol>  |
| <b>Opérations</b>                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augmenter le niveau du financement de l'action climatique pour le faire passer à 45%, dont 30% seront destinés à des solutions fondées sur la nature d'ici 2030</li> <li>2. Veiller à ce que 35% des nouveaux projets soient de nature à transformer les rapports femmes-hommes</li> <li>3. Garantir que 60% des nouveaux projets tiennent compte des enjeux nutritionnels</li> <li>4. Faire en sorte que 60% des nouveaux projets tiennent compte des jeunes</li> <li>5. Élaborer 10 projets mettant fortement l'accent sur les organisations des peuples autochtones</li> <li>6. Concevoir 5 projets qui ciblent les personnes handicapées</li> <li>7. Garantir que 10% des nouveaux projets s'appuient sur l'approche programmatique en plusieurs phases</li> <li>8. Réduire le nombre d'investissements en cours moyennant des approches harmonisées et programmatiques (cible provisoire: 200 investissements en cours d'ici la fin du cycle de FIDA13)</li> <li>9. Tous les nouveaux projets d'investissement devraient être associés à des objectifs nationaux relatifs aux politiques et à des travaux d'appui du FIDA en la matière</li> <li>10. Aligner tous les nouveaux COSOP sur les trajectoires nationales de transformation des systèmes alimentaires</li> <li>11. Élaborer au moins 25 projets prévoyant des initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire</li> <li>12. Veiller à ce qu'au moins 20 nouveaux projets s'appuient sur des approches novatrices, notamment les technologies de l'information et de la communication au service du développement (ICT4D) ou l'agriculture numérique</li> <li>13. Garantir que 100% des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) recensent les possibilités de collaboration avec le secteur privé</li> <li>14. Créer une unité d'appui pour les situations de fragilité</li> </ol> |
| <b>Questions<br/>institutionnelles</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place des prévisions glissantes en matière de budgétisation</li> <li>2. Aligner la méthode de calcul des ratios d'efficacité sur celle d'autres institutions de référence</li> </ol>  |
| <b>Financement et allocation<br/>des ressources</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affecter 100% des ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, dont au moins 45% aux pays à faible revenu</li> <li>2. Affecter 25% des ressources de base aux États en situation de fragilité et touchés par des conflits</li> <li>3. Affecter 55% des ressources de base à l'Afrique, dont 50% à l'Afrique subsaharienne</li> <li>4. Allouer 11 à 20% du programme de prêts et dons aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure</li> <li>5. Mettre en place des contributions additionnelles pour le climat</li> <li>6. Adopter un nouveau modèle de financement pour le Programme de participation du secteur privé au financement</li> <li>7. Soumettre au Conseil d'administration un projet de mise à jour de la Politique relative aux emprunts non concessionnels avant le début de FIDA13</li> </ol>   |

## Indicateurs proposés pour le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 (2025-2027)

1. On trouvera dans la présente annexe une proposition initiale d'indicateurs à intégrer au Cadre de gestion des résultats pour FIDA13. La version finale du Cadre, ainsi qu'une définition des indicateurs et les cibles y relatives, sera présentée en annexe au projet de rapport sur la Treizième reconstitution des ressources, à l'occasion de la troisième session de la Consultation sur ce cycle, qui se tiendra en novembre 2023.
2. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 complète le modèle opérationnel et cadre de financement par des indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, servant à mesurer l'efficacité du FIDA en matière de développement. Il aide à mettre l'accent sur les grands domaines prioritaires de FIDA13. En ce qui concerne les domaines dans lesquels des données, quoique recueillies, ne peuvent pas encore servir à l'établissement de rapports (la biodiversité, par exemple), des travaux sont menés pour que des rapports puissent être élaborés à partir de FIDA14. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 fait fond sur le Cadre de FIDA12, de façon à garantir la continuité des activités et à pouvoir mesurer les progrès d'un cycle de reconstitution des ressources à l'autre. Il vise à simplifier et à rationaliser les indicateurs, dont le total est ramené de 67 à 53, tout en continuant d'abandonner les indicateurs reposant sur des notes au profit d'indicateurs quantitatifs. Certains indicateurs utilisés lors de FIDA12 ont été éliminés parce qu'ils figuraient déjà dans d'autres documents du Conseil d'administration, ou parce que les résultats obtenus au regard de ces indicateurs atteignaient ou dépassaient systématiquement le niveau cible pendant FIDA11 et la première année de FIDA12. D'autres indicateurs ont été supprimés car ils concernaient un domaine particulier ou mesuraient des éléments qui faisaient déjà l'objet d'un suivi au titre d'autres indicateurs. Le Cadre de gestion des résultats proposés pour FIDA13 a également pour objet d'améliorer la définition des indicateurs sur la base des enseignements tirés de FIDA12. La définition préliminaire des indicateurs sera publiée sous forme d'additif au présent rapport.

### Niveau I – Objectifs et contexte mondial

| <i>Code</i> | <i>Libellé de l'indicateur</i>  | <i>Objectifs de développement durable</i> | <i>Source</i>                    |
|-------------|---|---|----------------------------------|
| <b>1.1</b>  | <b>ODD 1: Pas de pauvreté</b>   |   |                                  |
| 1.1.1       | Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour) | 1.1.1                                     | Division de statistique de l'ONU |
| <b>1.2</b>  | <b>ODD 2: Faim zéro</b>   |   |                                  |
| 1.2.1       | Prévalence de l'insécurité alimentaire  | 2.1.2                                     | Division de statistique de l'ONU |
| 1.2.2       | Prévalence de la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans  | 2.2.2                                     | Division de statistique de l'ONU |

| <b>Code</b> | <b>Libellé de l'indicateur</b>                 | <b>Objectifs de développement durable</b> | <b>Source</b>                    |
|-------------|--|---|----------------------------------|
| 1.2.3       | Productivité des petits producteurs d'aliments | 2.3.1                                     | Division de statistique de l'ONU |

## Niveau II – Résultats en matière de développement

| <b>Code</b> | <b>Libellé de l'indicateur</b>   | <b>ODD</b>    | <b>Source</b>   |
|-------------|--|---------------|---|
| <b>2.1</b>  | <b>Impact</b>  |               |   |
| 2.1.1       | Nombre de personnes jouissant d'une mobilité économique  | 2.3 et 1.2    | Évaluation de l'impact  |
| 2.1.2       | Nombre de personnes dont la production s'est améliorée   | 2.3.2         | Évaluation de l'impact  |
| 2.1.3       | Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché  | 2.3           | Évaluation de l'impact  |
| 2.1.4       | Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée   | 1.5           | Évaluation de l'impact  |
| 2.1.5       | Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée  | 2.1           | Évaluation de l'impact  |
| 2.1.6       | Nombre de personnes membres de ménages où les femmes jouissent d'un plus grand pouvoir d'action      | [placeholder] | Évaluation de l'impact  |
| <b>2.2</b>  | <b>Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement du projet</b> |               |   |
| 2.2.1       | Performance des pouvoirs publics (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)                     |               | Notes attribuées dans les rapports d'achèvement de projet (RAP)         |
| 2.2.2       | Performance du FIDA (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)                                  |               | Notes des RAP   |
| 2.2.3       | Efficience (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)   |               | Notes des RAP   |
| 2.2.4       | Pérennité des avantages (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)                              |               | Notes des RAP   |
| 2.2.5       | Reproduction à plus grande échelle (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)                   |               | Notes des RAP   |
| 2.2.6       | Égalité femmes-hommes (note égale ou supérieure à 4/note égale ou supérieure à 5) (en pourcentage)   |               | Notes des RAP égales ou supérieures à 4                                 |
|             |  |               | Notes des RAP égales ou supérieures à 5                                 |
| 2.2.7       | Gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques    |               | Notes des RAP - gestion de l'environnement et des ressources naturelles |
|             |  |               | Notes des RAP - adaptation aux changements climatiques                  |

| <b>Code</b> | <b>Domaine thématique</b>                                      | <b>Libellé de l'indicateur</b>  | <b>ODD</b> | <b>Source</b>                                   |
|-------------|--|---|------------|---|
| <b>2.3</b>  | <b>Effets directs et produits au niveau des projets</b>        |   |            |   |
| 2.3.1       | Portée   | Personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par le projet   | 1.4        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.2       | Accès aux technologies agricoles et aux services de production | Nombre de personnes formées aux pratiques ou technologies de production (en millions de personnes)  | 2.3        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.3       | Services financiers inclusifs                                  | Nombre de personnes vivant en milieu rural qui ont accès à des services financiers (épargne, crédit, assurance, envois de fonds, etc.) (en millions de personnes) | 2.3        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.4       | Diversification des entreprises rurales et des possibilités    | Nombre de personnes formées à des activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise (en millions de personnes)                                       | 4.4        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.5       | d'emploi   | Nombre de bénéficiaires occupant un nouvel emploi ou ayant accès à de nouvelles possibilités d'emploi   | 8.5        | Indicateurs de base relatifs aux effets directs |
| 2.3.6       | Organisations de producteurs ruraux                            | Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui appartiennent à une organisation de producteurs ruraux  | 2.3        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.7       | Infrastructures rurales  | Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées   | 9.1        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.8       | Durabilité environnementale et changements climatiques         | Nombre d'hectares exploités selon des pratiques résilientes face aux changements climatiques (en millions d'hectares)   | 2.4        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.9       |  | Nombre de ménages déclarant avoir adopté des technologies et des pratiques écologiquement viables et résilientes face aux changements climatiques                 | 13.1       | Indicateurs de base relatifs aux effets directs |
| 2.3.10      |  | Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (équivalent-dioxyde de carbone) évitées ou de carbone fixé (en millions de tonnes sur 20 ans)                | 13.1       | Indicateurs de base                             |
| 2.3.11      | Nutrition  | Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition (en millions)  | 2.1        | Indicateurs de base                             |
| 2.3.12      |  | Pourcentage de femmes déclarant avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale   | 2.1        | Indicateurs de base relatifs aux effets directs |
| 2.3.13      | Accès aux ressources naturelles                                | Nombre de bénéficiaires obtenant un accès plus sûr à la terre   | 1.4        | Indicateurs de base                             |

### Niveau III – Performance opérationnelle et organisationnelle

| <b>Code</b>  | <b>Libellé de l'indicateur</b>   | <b>Source</b>  |
|--|--|--|
| <b>Harmoniser l'exécution des programmes</b>       |  |  |
| <b>3.1</b>   | <b>Conception axée sur l'impact</b>  |  |
| 3.1.1  | Projets conçus dans le but de transformer les rapports femmes-hommes (en pourcentage)  | Validation institutionnelle  |
| 3.1.2  | Financement de l'action climatique: programme de prêts et dons axé sur les changements climatiques                                   | Validation institutionnelle basée sur les méthodes utilisées par les banques multilatérales de développement pour le suivi du financement de l'action climatique |
| 3.1.3  | Capacités en matière d'action climatique: projets conçus dans le but de renforcer les capacités d'adaptation (en pourcentage)        | Validation institutionnelle  |
| 3.1.4  | Pertinence des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA  | Notes issues de l'assurance qualité  |
| 3.1.5  | Qualité globale de la coopération Sud-Sud et coopération triangulaire dans les COSOP (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage) | Notes issues de l'assurance qualité  |
| 3.1.6  | Qualité globale des COSOP  | Examens de l'assurance qualité   |
| 3.1.7  | Note globale de la qualité de conception des opérations non souveraines (note égale ou supérieure à 4)                               | Examens de l'assurance qualité   |
| 3.1.8  | Indicateur de conformité - passation de marchés [PLACEHOLDER]  | [PLACEHOLDER]  |
| 3.1.9  | Indicateur de conformité aux Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique [PLACEHOLDER]                           | [PLACEHOLDER]  |
| <b>3.2</b>   | <b>Gestion proactive du portefeuille</b>   |  |
| 3.2.1  | Avancement global de l'exécution (note égale ou supérieure à 4)  | Notes de supervision   |
| 3.2.2  | Indice de proactivité  | Validation institutionnelle  |
| <b>Harmonisation de l'exécution des programmes</b> |  |  |
| <b>3.3</b>   | <b>Performance des programmes de pays</b>  |  |
| 3.3.1  | Efficacité des stratégies de pays du FIDA (note plutôt satisfaisante ou supérieure)  | Rapports d'achèvement des COSOP  |
|  |  | Enquête auprès des parties prenantes   |
| 3.3.2  | Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (note plutôt satisfaisante ou supérieure)                             | Rapports d'achèvement des COSOP  |
|  |  | Enquête auprès des parties prenantes   |
| 3.3.3  | Gestion des connaissances (note plutôt satisfaisante ou supérieure)  | Rapports d'achèvement des COSOP  |
|  |  | Enquête auprès des parties prenantes   |

| <b>Code</b>   | <b>Libellé de l'indicateur</b>   | <b>Source</b>  |
|---|--|--|
| <b>Assembler des fonds au service du développement et les mettre à profit</b> |  |  |
| <b>3.4</b>  | <b>Ressources</b>  |  |
| 3.4.1   | Ratio d'endettement  | Bases de données institutionnelles                     |
| 3.4.2   | Ratio de cofinancement   | Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS) |
|   | Ratio de cofinancement (national)  | GRIPS  |
|   | Ratio de cofinancement (international)   | GRIPS  |
| 3.4.3   | Effet de levier des investissements du secteur privé mobilisés par le FIDA                                       | Bases de données institutionnelles                     |
| <b>Harmoniser le cadre institutionnel</b>                                     |  |  |
| <b>3.5</b>  | <b>Efficiences institutionnelles</b>   |  |
| 3.5.1   | Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA)        | Bases de données institutionnelles                     |
| <b>3.6</b>  | <b>Décentralisation et gestion des ressources humaines</b>   |  |
| 3.6.1   | Efficacité de la décentralisation  | Enquête auprès des bureaux de pays du FIDA             |
| 3.6.2   | Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 ou de niveau supérieur                                   | Bases de données institutionnelles                     |
| 3.6.3   | Indice d'engagement du personnel, accompagné d'indicateurs de diversité, d'équité et d'inclusion                 | [PLACEHOLDER]  |
| 3.6.4   | Taux de vacance  | [PLACEHOLDER]  |
| <b>3.7</b>  | <b>Transparence</b>  |  |
| 3.7.1   | Pourcentage de rapports d'achèvement de projet soumis dans les délais, et pourcentage de rapports rendus publics | Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO)  |

# Programme de participation du secteur privé au financement : Modèle financier et modalités de mise en œuvre

## I. Introduction

1. L'objectif général de la mobilisation du secteur privé durant la période de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) sera de développer et de déployer des incitations pour que le secteur privé établisse des relations mutuellement bénéfiques avec les petits producteurs et les ruraux pauvres afin de renforcer et de rendre plus résilients leurs moyens d'existence, leurs emplois et leurs activités agricoles et non agricoles durables. À cette fin, le FIDA adoptera une approche à trois volets qui consiste à faciliter, catalyser et assembler les investissements du secteur privé et à établir des partenariats, de sorte que la rentabilité des retours sur investissement aille de pair avec des impacts sociaux et environnementaux positifs. Cette orientation stratégique continuera de s'appuyer dans une large mesure sur l'emprunt souverain, notamment pour les piliers « facilitation » et « catalyse » grâce au développement de filières inclusives, aux partenariats public-privé-producteurs et aux interventions en matière de financement rural. Le Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF) devrait, pour sa part, permettre d'exécuter un programme de travail plus vaste, qui viendra compléter l'emprunt souverain et autres activités du FIDA. En effet, durant FIDA13, le Fonds s'appuiera sur les progrès réalisés et les capacités développés durant FIDA12, et sur les enseignements tirés par le FIDA et d'autres partenaires au développement et s'emploiera à étoffer le rôle du PPSPF afin d'obtenir un impact plus important en ces temps difficiles où les besoins vont grandissant, sans exercer de pression supplémentaire sur des gouvernements de plus en plus endettés.
2. **Objectif.** Cette annexe décrit le modèle de financement du PPSPF proposé pour réaliser l'ambition d'accroître son impact, et définit les modalités de mise en œuvre de ses ressources. Elle ne couvre pas l'ensemble des activités du FIDA dans le secteur privé qui, comme il est indiqué plus haut, continueront de s'appuyer dans une très large mesure sur l'emprunt souverain.

## II. Le modèle de financement proposé pour le PPSPF

3. Durant la période couverte par FIDA13, l'objectif du PPSPF sera d'accroître son impact. Pour y parvenir, le programme devra avoir une plus grande visibilité en termes de ressources, ce qui suppose un nouveau modèle de financement qui ne repose pas uniquement sur les ressources supplémentaires, comme cela a été le cas jusqu'ici. La direction a étudié plusieurs options (continuer à utiliser uniquement les ressources supplémentaires, s'appuyer exclusivement sur les ressources de base ou utiliser une combinaison de sources de financement) et a conclu que l'idéal serait de combiner les ressources supplémentaires, les contributions de base provenant de l'enveloppe de dons non spécifiques à un pays, et l'emprunt. Cette stratégie s'appuie sur les enseignements tirés d'autres institutions financières internationales (IFI), comme le résume la troisième partie. Les principaux piliers de ce modèle de financement sont les suivants:
  - i) Le Fonds fiduciaire pour le secteur privé (FFSP), qui a été créé dans le cadre de FIDA12 pour abriter les ressources consacrées au PPSPF, continuera à être utilisé comme plateforme dédiée pour acheminer les ressources supplémentaires des donateurs vers le PPSPF. Ces ressources seront

utilisées pour appuyer les interventions à haut risque/impact, en particulier dans les pays où les besoins sont les plus importants<sup>63</sup>.

- ii) Des ressources empruntées d'environ 90 millions d'USD au cours du cycle de reconstitution des ressources de FIDA13 seront utilisées pour soutenir les activités d'investissement du PPSPF. L'avantage de cette démarche est de tirer parti du bilan du FIDA pour fournir au PPSPF des ressources plus importantes et prévisibles et obtenir un impact à plus grande échelle (ce qui n'est pas possible avec les ressources émanant de sources supplémentaires). L'appétence pour le risque liée à l'utilisation de ces ressources empruntées sera proportionnelle au profil de risque global du portefeuille de l'entité notée par le FIDA.
4. Une contribution sous forme de don non-préaffectée à tel ou tel pays (contribution de base) d'un montant maximum de 18 millions d'USD doit assurer un minimum de prévisibilité des ressources sous forme de dons, qui viennent s'ajouter aux autres ressources (emprunt, par exemple). Les projets menés dans le cadre du PPSPF auront un impact tout en étant commercialement viables (finançables). Les capitaux empruntés étant assortis d'obligation de remboursement et de paiement des intérêts, leur utilisation suppose qu'ils fassent l'objet d'un déploiement prudent. Si nécessaire, les ressources sous forme de dons seront utilisées pour les financements mixtes ou le rehaussement de crédit d'opérations financées par des ressources empruntées et permettront le déploiement d'un portefeuille dans les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, les États en situation de fragilité et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Ainsi, les investissements pourront être renforcés en fonction du profil risque-rendement. En substance, une approche de portefeuille sera adoptée pour les opérations du Programme.
  5. Comme indiqué ci-dessus, pour une partie des projets du PPSPF, des ressources sous forme de dons seront nécessaires pour le financement mixte ou le rehaussement de crédit des ressources empruntées. Par rehaussement de crédit (ou protection du crédit), on entend la réduction du risque des investissements, c'est-à-dire l'amélioration du profil de crédit d'une opération financière au moyen de différentes techniques. Il s'agit de recourir à des capitaux qui se prêtent à un degré d'appétence au risque plus élevé (comme les ressources sous forme de dons) pour absorber une partie de l'exposition au risque de crédit de capitaux à risque moins élevé (comme les ressources empruntées). Cette pratique est déjà appliquée dans les opérations de financement mixte d'autres institutions de financement du développement et elle est couramment utilisée sur les marchés financiers du secteur privé. La mise en œuvre peut être interne à l'investissement (par exemple, subordination, subdivision d'un prêt en plusieurs tranches) ou externe à l'investissement (par exemple, expositions couvertes). Des directives spécifiques relatives au rehaussement de crédit seront élaborées si le modèle de financement du PPSPF prévu pour FIDA13 est approuvé.
  6. La décision de consacrer à l'intensification du programme de travail du PPSPF une petite partie des ressources en dons provenant de l'enveloppe non préaffectée à tel ou tel pays s'explique par l'impact et l'effet de levier prometteurs du financement de démarrage (25 millions d'USD) accordé durant FIDA12 au PPSPF sur cette enveloppe. En effet, ces ressources ont été utilisées, aux côtés d'autres contributions de donateurs, pour financer six opérations non souveraines avec le secteur privé pour un montant de 25,5 millions d'USD. Ces opérations non souveraines devraient attirer un cofinancement de 140,7 millions

---

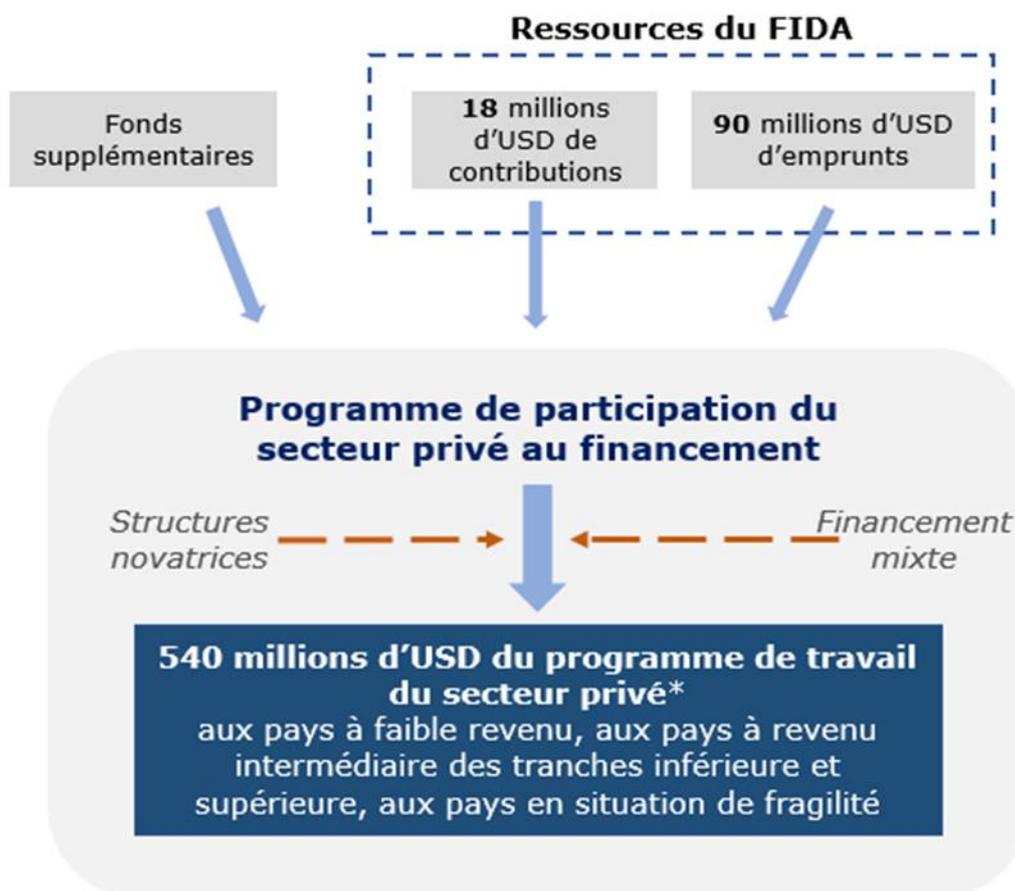
<sup>63</sup> À ce jour, le Fonds fiduciaire pour le secteur privé a obtenu des contributions d'un montant de 27 millions d'USD de la part de l'Allemagne, de la Finlande et du Luxembourg, et des discussions sont en cours d'autres partenaires susceptibles de verser des contributions additionnelles.

d'USD et bénéficiaire à 403 000 bénéficiaires directs et 1,4 million de bénéficiaires indirects, dont 60% de femmes et 35% de jeunes<sup>64</sup>.

7. Avec ces montants de ressources du FIDA, le PPSPF devrait catalyser jusqu'à 540 millions d'USD dans le programme de travail du secteur privé grâce à l'utilisation de financements mixtes et de structures financières innovantes impliquant un ratio de cofinancement de 5.0. L'obtention d'un tel ratio est possible à la lumière de l'expérience du FIDA et de celle d'autres IFI. Le projet devrait bénéficier à environ 5,9 millions de bénéficiaires.

Figure 1.

Modèle de financement proposé pour le PPSPF



\* Volume total du PPSPF basé sur un ratio de cofinancement de 1 à 5 prévu à ce jour.

8. Les ressources resteront déployées en priorité au profit des pays qui en ont le plus besoin, tout en garantissant le principe d'universalité. La répartition effective de l'ensemble du programme de travail du PPSPF par catégorie de revenu des pays variera en fonction d'un certain nombre de facteurs, notamment le montant des fonds supplémentaires mobilisés pour le Fonds fiduciaire pour le secteur privé et le rehaussement de crédit nécessaire.

<sup>64</sup> Les six opérations non souveraines dont le financement a été approuvé par le Conseil d'administration au titre du PPSPF concernent le Cambodge, l'État plurinational de Bolivie, Madagascar, le Mozambique, le Nigeria et l'Ouganda.

### III. Modalités d'exécution

#### A. Instruments financiers du PPSPF

9. Conformément au Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé (EB 2020/129/R.11/Rev.1), l'offre financière du PPSPF aux bénéficiaires du secteur privé comprend trois instruments financiers principaux:

- i) **Instruments de dette** – crédits de fonds de roulement et prêts à long terme destinés à des dépenses d'équipement (investissements), en faveur de PME agricoles et de coopératives admissibles et de certains acteurs des filières agricoles; lignes de crédit et prêts à des intermédiaires financiers, à des banques rurales et agricoles, à des institutions de microfinance, à des banques commerciales, à des fonds d'investissement et à d'autres types d'institutions ciblant les petits producteurs et les PME agricoles.
- ii) **Instruments d'atténuation des risques**, dont les mécanismes de partage des risques et les garanties. Les petits producteurs ont besoin de fonds avant la récolte pour acheter des engrais et d'autres intrants, mais les banques locales ne sont pas disposées à leur prêter des fonds en raison du niveau élevé des risques. Un mécanisme de partage des risques est un accord conclu entre le FIDA et, en règle générale, un intermédiaire financier pour encourager ce dernier à octroyer un prêt aux petits producteurs et aux PME agricoles ou à des sous-groupes tels que les femmes et les jeunes, ou encore à l'appui de projets climatiques. Le FIDA mutualiserait les risques en couvrant une partie des pertes liées à un actif ou à un portefeuille d'actifs autorisés. Le FIDA pourrait aussi apporter des garanties aux intermédiaires financiers disposés à assumer un risque s'ils bénéficient des incitations appropriées. La garantie est une promesse faite à l'intermédiaire financier qu'un certain pourcentage du montant du prêt sera couvert en cas de défaut.
- iii) **Instruments de fonds propres** Les investissements en fonds propres permettent d'apporter des capitaux de développement à long terme aux entreprises privées intervenant dans les filières agricoles où les PME agricoles ont besoin d'apports de fonds propres pour consolider leur assise financière, accéder à des financements accrus par l'emprunt et réaliser des investissements plus importants dans le cadre de leurs opérations et dans leurs immobilisations.

10. Pour ce qui est du déploiement stratégique de ces instruments, la direction propose d'adopter une approche progressive et de commencer par des instruments simples, en accordant d'emblée la priorité aux prêts indirects. À ce jour, des instruments de dette senior et subordonnée ont été déployés dans les six investissements du PPSPF approuvés par le Conseil d'administration, plus une prise de participation dans le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole Capital (Fonds ABC) en 2020.

#### B. Processus de mise en œuvre du PPSPF

11. Sur la base des enseignements tirés, le FIDA a beaucoup investi ces dernières années dans le renforcement des capacités et la mise en place d'un écosystème robuste pour exécuter des opérations non souveraines financées par le PPSPF. L'équipe d'investissement chargée de diriger le déploiement des ressources du programme est hébergée au sein de l'Unité de la collaboration avec le secteur privé - conseil et appui - du FIDA (PAI), une unité créée en 2020 et chargée de coordonner et de piloter l'exécution. Actuellement, PAI compte des spécialistes en investissement dotés d'une expérience diversifiée, provenant à la fois d'autres

institutions de financement du développement et du secteur privé (Banque africaine de développement, Banque interaméricaine de développement, Oikocredit, Banque de développement de l'Afrique de l'Est, Deutsche Bank). Pour réaliser les différents investissements, PAI travaille main dans la main avec le Département de la gestion des programmes et bénéficie de l'appui de tout un écosystème, en particulier du Bureau de la gestion globale des risques, de la Division du Contrôleur financier, de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale et du Bureau du Conseil juridique.

12. Des politiques, directives et modèles ont également été élaborés. Il s'agit notamment du document intitulé « Cadre des opérations non souveraines du FIDA dans le secteur privé et création d'un Fonds fiduciaire pour le secteur privé » (EB 2020/129/R.11), des directives relatives à la conception des opérations non souveraines (2021), des directives relatives au risque de crédit lié aux opérations non souveraines (2021), des modèles juridiques pour les opérations non souveraines (2021, en cours), d'un outil d'assurance qualité des opérations non souveraines (2021), du Cadre d'impact des opérations non souveraines (2022), des directives relatives à la passation de marchés dans le cadre des opérations non souveraines (2020), de la note d'examen prévue dans les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique et de la matrice du plan de gestion environnemental et social pour les opérations non souveraines (2020), et de la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents concernant les opérations non souveraines dans le secteur privé (EB 2022/136/R.5).
13. Le processus d'examen interne des interventions du PPSPF comporte deux étapes<sup>65</sup>:
  - i) Le stade de la note conceptuelle, qui décrit succinctement le projet et le bénéficiaire, y compris les impacts et les risques attendus, mais sans analyse détaillée des données du bénéficiaire ni visite sur le terrain. Le stade de la note conceptuelle se termine par l'examen de la note conceptuelle du projet par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) sous la direction du Groupe assurance qualité (QAG). Le Vice-Président approuve ensuite l'entrée officielle de l'intervention du PPSPF dans la réserve.
  - ii) L'étape de préévaluation ou de diligence raisonnable, qui implique l'analyse méticuleuse de l'intervention proposée sous tous les angles (complémentarité avec l'emprunt souverain, aspects financiers, risques, questions d'environnement, de société et de gouvernance (ESG), additionnalité, impact), y compris une analyse détaillée des données du bénéficiaire au cours d'une mission de diligence raisonnable. Cette étape se termine par l'examen du rapport de préévaluation du projet par le Comité des ressources d'investissement. Ensuite, le Vice-Président approuve la présentation de l'intervention du PPSPF au Conseil d'administration pour approbation.
14. Parallèlement à la note conceptuelle et au rapport de préévaluation du projet, des rapports indépendants établis par le Bureau de la gestion globale des risques et la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale sont présentés lors des réunions respectives du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et du Comité des ressources d'investissement. Le Bureau du Conseil juridique procède quant à lui à une préévaluation du projet et à des vérifications juridiques indépendantes (y compris par un conseiller juridique local) et l'unité chargée de lutte contre la criminalité financière effectue

<sup>65</sup> Le Bureau de la gestion globale des risques revoit actuellement le processus afin de le renforcer et de l'améliorer.

un contrôle d'intégrité très détaillé sur le bénéficiaire, son personnel clé et les parties prenantes.

15. S'agissant des risques, les investissements du PPSPF font l'objet d'une évaluation rigoureuse afin de déterminer les risques encourus. Bien que le risque de crédit soit le principal type de risque financier que présentent les destinataires, d'autres risques méritent d'être examinés en fonction de la nature de la proposition, notamment des risques liés à la gouvernance, opérationnels, d'intégrité, de gestion financière, fiduciaires et commerciaux, et ceux liés à l'instrument de financement sollicité.
16. Avec le soutien de la Division du Contrôleur financier, le Bureau de la gestion globale des risques est responsable de la mise en œuvre et du suivi du système de classification des risques. L'évaluation des risques constitue le fondement de la mesure des risques des opérations non souveraines prises individuellement et de l'ensemble du portefeuille du PPSPF du FIDA. Les notations des risques déterminent le montant de l'exposition, la négociation du prix ou du rendement des interventions du PPSPF, la définition d'une structure appropriée, l'orientation du processus de supervision, la perte en cas de défaut et de la probabilité de défaut, et elles facilitent l'analyse de la migration des risques.

### C. Traitement des opérations de financement mixte

17. En 2020, dans un souci de rigueur dans le recours aux financements mixtes, le FIDA a adopté les principes améliorés du financement mixte concessionnel en faveur d'opérations d'institutions de financement du développement dans le secteur privé, d'après le Groupe de travail desdites institutions relatives au financement mixte concessionnel en faveur de projets du secteur privé. Ces principes sont les suivants<sup>66</sup>:
  - i) **Justification du financement mixte concessionnel:** Le soutien au secteur privé de la part des institutions de financement du développement devrait compléter les ressources disponibles ou pallier leur absence et ne devrait pas évincer le secteur privé. Le financement mixte concessionnel doit remédier aux défaillances du marché.
  - ii) **Effet d'attraction et concessionnalité minimale:** Les institutions de financement du développement qui soutiennent le secteur privé devraient, dans la mesure du possible, contribuer à stimuler le développement du marché et la mobilisation des ressources du secteur privé et réduire au minimum le recours aux ressources concessionnelles.
  - iii) **Viabilité commerciale:** Le soutien au secteur privé de la part des institutions de financement du développement devrait produire systématiquement des effets durables et doit contribuer à la viabilité commerciale de leurs clients. Le niveau de concessionnalité accordé dans un secteur donné devrait être réexaminé périodiquement.
  - iv) **Renforcement des marchés:** Le soutien des institutions de financement du développement au secteur privé devrait être structuré de manière à remédier efficacement aux défaillances du marché et à réduire le risque de perturbation ou de distorsion des marchés ainsi que le risque d'éviction des financements privés et des nouveaux entrants.
  - v) **Promotion de normes élevées:** Dans le cadre de leurs opérations dans le secteur privé, les institutions de financement du développement devraient promouvoir auprès de leurs clients le strict respect des normes de déontologie, notamment sur le plan de la gouvernance institutionnelle, de

<sup>66</sup> Groupe de travail des institutions de financement du développement, 2018, p. 8

l'impact environnemental, de l'inclusion sociale, de la transparence, de l'intégrité et de la communication d'informations.

18. Par ailleurs, pour garantir le respect des principes susmentionnés, les projets du PPSPF, ou opérations non souveraines, qui font appel au financement mixte font l'objet d'un examen indépendant supplémentaire effectué par le Département des opérations financières. Cette évaluation indépendante est présentée aux différents comités (Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, Comité des ressources d'investissement) et figure dans la documentation soumise au Conseil d'administration afin de clairement démontrer que l'opération est conforme aux principes susmentionnés en matière de financement concessionnel mixte, y compris le calcul de la concessionnalité minimale.

#### **D. Gouvernance du PPSPF**

19. La gouvernance du PPSPF est actuellement assurée par les organes suivants:
- a) Le comité consultatif qui fournit des orientations stratégiques et un avis général sur la réserve et les activités du PPSPF. Ses membres votants sont les donateurs et les contributeurs qui apportent un appui financier au PPSPF, y compris un représentant du FIDA.
  - b) Le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et le Comité des ressources d'investissement examinent les caractéristiques de chaque opération. Le Groupe assurance qualité procède à un examen indépendant. Pour les financements mixtes, une évaluation indépendante est réalisée afin de déterminer la conformité avec les principes des institutions de financement du développement en matière de financements mixtes concessionnels.
  - c) Le Conseil d'administration approuve les propositions de projet et de financement soumises dans le cadre du PPSPF.

### **IV. Enseignements à retenir**

20. La plupart des IFI ont élaboré des programmes pour interagir directement avec le secteur privé. L'expérience de ces institutions peut être utile aux efforts que fait le FIDA pour étendre le PPSPF et d'autres formes de collaboration avec le secteur privé. Parmi les enseignements retenus, certains sont décrits ci-dessous et repris dans l'approche proposée par le FIDA et décrite ci-dessus.
21. **Association internationale de développement (IDA) - Guichet du secteur privé<sup>67</sup>.** Dans le cadre de la Dix-huitième reconstitution des ressources de l'IDA (IDA-18), un guichet du secteur privé de 2,5 milliards d'USD (sur une enveloppe totale de 75 milliards d'USD pour l'IDA-18) a été créé pour mobiliser les investissements du secteur privé. La création de ce guichet traduisait l'importance de mobiliser le secteur privé pour atteindre les objectifs de développement durable et les objectifs d'IDA-18, notamment la création d'emplois de meilleure qualité et plus inclusifs. Si la mise en œuvre a démarré lentement au début, avec un seul projet approuvé en 2017, le recours à ce mécanisme est monté en puissance avec désormais un montant cumulé de 3,19 milliards d'USD engagés (en avril 2023) à l'appui du financement du secteur privé dans les pays admissibles de l'IDA. Deux ans après le début de la mise en œuvre, les demandes auprès du Mécanisme de financement mixte, du Mécanisme d'atténuation des risques, le Mécanisme de financement en monnaie locale et du Mécanisme de garantie de l'Agence multilatérale de garantie des investissements ) ont augmenté.

<sup>67</sup> <https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/Evaluation/files/IDAPrivateSectorWindow.pdf>.

22. Les enseignements tirés à ce jour de l'expérience du guichet du secteur privé de l'IDA sont les suivants: i) l'impact du guichet et sa capacité de mise en œuvre requièrent des critères d'admissibilité souples pour utiliser ses ressources, une capacité avérée des agences d'exécution à tirer parti des programmes existants et des relations avec les clients dans les domaines ciblés par le guichet, une réserve de projets disponibles susceptibles d'être financés, des périodes de gestation des projets dans les différents secteurs, la possibilité de dispenser des formations ou adresser des communications au personnel et des processus d'approbation concernés. Leur mise en œuvre a nécessité, entre autres, de mettre en place des structures de gouvernance, d'élaborer des règles et des directives relatives aux produits et au personnel, et de former le personnel à l'utilisation des différents produits dans le cadre des différents mécanismes; ii) le guichet a pu mener des interventions couronnées de succès, y compris dans des contextes difficiles et des situations de fragilité. L'évaluation du guichet du secteur privé montre que sa participation a permis à la Société financière internationale et à l'Agence multilatérale de garantie des investissements d'apporter leur soutien à des marchés et à des secteurs bien au-delà de ce qui leur aurait été possible sinon. L'IDA, la Société financière internationale et l'Agence multilatérale de garantie des investissements ont, par exemple, aidé à redresser le secteur des télécommunications qui fonctionnait à peine après des décennies de conflit en Afghanistan; iii) le potentiel de mise en œuvre le plus important concerne les projets du secteur financier, qui ont représenté près de deux tiers des approbations depuis le lancement du guichet au titre de l'IDA-18. Les secteurs de l'industrie manufacturière, de l'agroalimentaire et des services toutefois ne représentaient que 8% des approbations, ce qui suggère que la couverture de ces secteurs était limitée; iv) l'examen à mi-parcours du guichet a mis en évidence le nombre potentiellement élevé de petits projets (typiques des situations de fragilité et touchés par des conflits et des pays à faible revenu de l'IDA) et a souligné le recours accru à des plateformes programmatiques pour améliorer l'efficacité et maîtriser les coûts.
23. **Banque africaine de développement (BAfD).** Au cours de la décennie écoulée, les opérations non souveraines ont augmenté considérablement, contribuant ainsi à améliorer la situation financière de la Banque et à diversifier son portefeuille. Le portefeuille du secteur privé appuie les efforts déployés par la Banque pour atteindre son objectif principal, à savoir stimuler le développement économique durable et le progrès social au moyen de projets et de programmes porteurs de transformation<sup>68</sup>. Les facteurs déterminants d'une mise en œuvre réussie comprenaient un fort engagement institutionnel, une capacité interne spécialisée hébergée dans un département dédié ainsi que des processus d'examen interne rationalisés pour les opérations non souveraines. Afin de réduire les risques liés à son exposition croissante aux opérations non souveraines en situation de fragilité, la Banque a créé en 2015 la Facilité pour le secteur privé dans le cadre de son Fonds africain de développement<sup>69</sup>.
24. Il ressort de l'expérience de la Banque africaine de développement en ce qui concerne les opérations non souveraines que: i) les projets doivent suivre des critères d'admissibilité et aborder les risques avec prudence; ii) le portefeuille doit respecter un exposé clair d'appétence pour le risque, qui doit être assorti de règles de gouvernance afin d'éviter l'aléa moral; iii) un examen continu du portefeuille doit être entrepris pour atténuer le risque de pertes financières.
25. **Banque asiatique de développement (BAsD).** La Banque asiatique de développement a introduit le guichet du secteur privé à titre expérimental lors de la Treizième reconstitution des ressources du Fonds asiatique de

<sup>68</sup> Deuxième réunion de reconstitution des ressources du Fonds africain de développement-16 (5-7 juillet 2022).

<sup>69</sup> <https://www.afdb.org/en/about-us/corporate-information/african-development-fund-adf>

développement (FAsD-13)<sup>70</sup> afin d'étendre les activités du secteur privé dans les pays du groupe A<sup>71</sup> et dans un plus grand nombre de secteurs, y compris les nouveaux secteurs et les infrastructures énergétiques non traditionnelles<sup>72</sup>. Le guichet en question prévoit trois modalités financières : i) solutions en monnaie locale, ii) solutions de financement mixte ; et iii) garanties de crédit et partage des risques, qui peuvent porter sur la couverture de la première perte ou d'une perte partielle.

26. Il ressort de l'expérience de la BasD qu'une bonne gouvernance indépendante appropriée pour une facilité de financement mixte peut également être organisée en interne et, dans le cas de la Banque asiatique de développement/guichet pour le secteur privé, par l'intermédiaire d'un comité indépendant de financement mixte. Ce comité prend des mesures rigoureuses dans son processus décisionnel pour protéger l'allocation et le déploiement des ressources du guichet et garantir qu'elles ne sont utilisées que pour des opérations qui répondent aux critères d'admissibilité du guichet<sup>73</sup>.
27. **Société financière internationale.** La SFI est la principale institution de financement du développement qui se concentre exclusivement sur le développement du secteur privé, y compris au moyen de financements mixtes. Une étude<sup>74</sup> couvrant la période 2006-2013, a montré que la SFI a conclu 39 opérations d'investissement à l'aide de financements mixtes, dont les trois quarts ont été réalisés par le biais d'intermédiaires financiers locaux, où chaque dollar de financement concessionnel accordé aux intermédiaires financiers a permis de mobiliser plus de 13,8 d'USD d'investissements sur le terrain, dont 9 USD d'investissements de la SFI qui n'auraient pas été réalisés sans ce soutien à l'atténuation des risques. Ainsi, en 2011, le Guichet du secteur privé du Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) a été créé en tant que premier véhicule d'investissement de financement mixte ciblant les systèmes alimentaires et agricoles. Étant donné le nouveauté du concept, les donateurs ont accepté de laisser l'IFC gérer le programme, en s'appuyant sur ses compétences spécialisées et ses processus internes. Pour chaque investissement, la part du GAFSP était généralement une tranche subordonnée, mais elle pouvait aussi consister en une tranche à taux d'intérêt plus faible ou une tranche avec un délai de grâce plus long et une durée de remboursement plus longue...

Il ressort de l'expérience de la SFI que: i) le financement mixte peut faire la différence dans l'avancement d'un projet et l'intensification du financement climatique; ii) les financements mixtes ne doivent pas être entrepris à la légère, car la discipline et le déploiement stratégique sont essentiels; iii) l'utilisation de financements mixtes pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure dans les domaines de l'agriculture et de l'alimentation est possible.

<sup>70</sup> Pour la période quadriennale 2021-2024

<sup>71</sup> Les pays admissibles à l'aide concessionnelle (FasD) sont les suivants:

Afghanistan, Bhoutan, Cambodge, Kirghizstan, Kiribati, Îles Marshall, Îles Salomon, Maldives, Micronésie (États fédérés de), Myanmar, Nauru, Népal, République démocratique populaire lao, Samoa, Tadjikistan, Tonga, Tuvalu, Vanuatu

<sup>72</sup> <https://www.adb.org/sites/default/files/page/536801/2nd-adf13-2020-private-sector-window-suppl-note.pdf>.

<sup>73</sup> Voir à ce sujet: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/878876/private-sector-operations-2022-defr.pdf>.

<sup>74</sup> <https://documents1.worldbank.org/curated/fr/376321487147900261/pdf/112819-WP-Leverage-in-IFCs-Climate-Related-Investments-PUBLIC.pdf>.

## Scénarios financiers

1. L'élaboration des scénarios financiers proposés pour FIDA13 s'appuie principalement sur les hypothèses ci-après:
  - i) Le modèle financier intègre le bilan mis à jour au 31 décembre 2022
  - ii) Il est prévu que les annonces de contributions supplémentaires, les prêts concessionnels de partenaires et les contributions additionnelles pour le climat soient intégralement encaissés, comme indiqué au tableau 1 de la page 33.
  - iii) Les remboursements de l'encours des prêts sont intégralement encaissés selon les calendriers d'amortissement convenus.
  - iv) Les dépenses de fonctionnement connaissent une croissance de 4 à 9% en fonction du scénario et de la croissance du programme de prêts et dons connexe.
  - v) Le volant de liquidité en situation de tension est supérieur à l'exigence de liquidité minimale.
  - vi) Les scénarios ont été établis sur la base d'un taux d'inflation présumé de 8% par rapport à FIDA12.
  - vii) Les ressources empruntées sont allouées à des prêts à des conditions ordinaires (hors prêts concessionnels de partenaires).
  
2. **Le tableau 1 ci-dessous** présente des définitions et des informations détaillées en ce qui concerne les éléments suivants: total du programme de prêts et dons, volume soutenable des dons, degré de concessionnalité, programme de travail du Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF), ratio de levier (dette/fonds propres), fonds propres utilisables et arbitrages décaissements/programmation.
  - **Le total du programme de prêts et dons** représente la capacité d'engagement du Fonds. Il s'agit du niveau maximum du programme que le FIDA peut financer de manière soutenable dans chaque scénario, en fonction du volume des contributions de base versées en espèces aux fins de la reconstitution des ressources, des contributions additionnelles pour le climat, du niveau d'endettement supplémentaire envisagé (prêts concessionnels compris) et de l'utilisation de fonds propres. Par définition, dans le cadre de l'évaluation du volume du nouveau programme de prêts et dons, le FIDA s'engage à procéder aux décaissements relatifs à des projets antérieurement approuvés tout en maintenant un niveau de liquidités approprié.
  - Pendant le cycle, le FIDA examinera régulièrement les principaux facteurs déterminants de sa capacité d'engagement sur la base des principes révisés d'évaluation des ressources disponibles, et ajustera sa trajectoire selon que de besoin.
  - **Le volume soutenable des dons** est directement lié au niveau des nouvelles contributions de base versées en espèce aux fins de la reconstitution des ressources, ainsi qu'à une part des contributions additionnelles pour le climat devant être versées sous forme de dons. Le volume des dons qu'il est possible d'octroyer est déterminé<sup>75</sup> après déduction de la compensation versée au titre de dons antérieurs relevant du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD), ainsi que de la part des charges incombant au FIDA pour ce qui est de la compensation d'opérations

<sup>75</sup> Conformément à la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette.

concernant les pays pauvres très endettés. L'appui du FIDA restera primordial pour les pays surendettés ou à haut risque de surendettement. Compte tenu du fait qu'au moins 54 économies en développement – où résident plus de 50% des personnes vivant dans l'extrême pauvreté – présentent de graves problèmes d'endettement, les dons octroyés pour le FIDA sont d'une importance critique. Les ressources de base augmentent d'un scénario à l'autre et entraînent une croissance encore plus rapide des dons, qui passent de 550 millions d'USD dans le scénario A à 850 millions d'USD dans le scénario D.

- Depuis FIDA12, le Fonds met de côté une somme faisant office de réserve, afin de faire face à une éventuelle aggravation du surendettement pendant le cycle. La réserve permet au FIDA d'aider les pays dont l'évaluation de la dette réalisée par la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international (FMI) pourrait changer lors d'un cycle de reconstitution des ressources. Grâce à cette réserve, pendant FIDA12, le Fonds a pu continuer à financer des opérations dans deux pays dont l'endettement s'est aggravé en 2023, en plus de reprendre ses activités avec la Somalie après l'apurement des arriérés du pays. La réserve s'avère être très utile pour aider le FIDA à poursuivre ses opérations dans les pays qui ont le plus besoin de son appui, et le Fonds a l'intention de l'intégrer de nouveau à son cadre financier pour FIDA13.

Tableau 1:

**Répartition du volume soutenable des dons selon les scénarios pour FIDA13**

| Scénarios pour FIDA13<br>(En millions d'USD)  | A          | B          | C          | D          |
|---|------------|------------|------------|------------|
| <b>Dons aux pays surendettés ou à haut risque de surendettement (1)</b>               | 425        | 510        | 550        | 700        |
| <b>Réserve pour aggravation du surendettement (2)</b>                                 | 50         | 70         | 75         | 75         |
| <b>Dons non affectés à un pays particulier (3)</b>                                    | 75         | 75         | 75         | 75         |
| <i>Dont les ressources devant être utilisées pour le financement du secteur privé</i> | 18         | 18         | 18         | 18         |
| <b>Total du volume soutenable des dons (1+2+3)</b>                                    | <b>550</b> | <b>655</b> | <b>700</b> | <b>850</b> |

- **Le degré de concessionnalité** est calculé de deux façons: i) sur la base de l'enveloppe formant les ressources concessionnelles du FIDA<sup>76</sup>; ii) sur la base de l'ensemble du programme de prêts et dons, en partant des conditions de financement actuelles et des allocations calculées moyennant le Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et le niveau des ressources empruntées. Le degré de concessionnalité de l'offre financière du FIDA dépend des interactions entre trois aspects clés: i) le niveau de reconstitution des ressources; ii) l'utilisation des fonds propres et le niveau des emprunts; iii) la composition de l'ensemble du programme de prêts et dons, par groupes de pays et par conditions de financement. Par rapport à FIDA12, le degré de concessionnalité des ressources concessionnelles du FIDA restera à un niveau compris entre 67 et 69%<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> Cette enveloppe comprend les ressources fournies sous forme de dons et de prêts concessionnels, voire hautement concessionnels, conformément à la définition donnée par le FMI (prêts consentis à des conditions extrêmement concessionnelles, particulièrement concessionnelles ou mixtes).

<sup>77</sup> Ce degré de concessionnalité s'appuie sur les conditions de prêt actuellement applicables. Le taux pourrait baisser légèrement en cas de mise à jour des conditions de prêt.

- **Le programme de travail du PPSPF** découlera directement de la stratégie de financement et de la demande émanant des États membres. Le financement du PPSPF proviendra des sources suivantes: i) des dons supplémentaires mobilisés grâce aux donateurs, par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire pour le secteur privé, et détenus hors bilan; ii) une contribution provenant des fonds propres du FIDA, dont une petite part de ressources de base issues de l'enveloppe consacrée aux dons non affectés à un pays particulier, la majorité de la contribution correspondant à des ressources empruntées inscrites au bilan. Plus précisément, il est proposé que le PPSPF soit financé par une contribution de 18 millions d'USD provenant de l'enveloppe des dons non affectés à un pays particulier, ainsi que par un montant de 90 millions d'USD provenant des ressources empruntées au cours du cycle de FIDA13, et que le Fonds fiduciaire pour le secteur privé soit maintenu afin de mobiliser des fonds supplémentaires. Un tel niveau de financement permettra au PPSPF de mobiliser jusqu'à 540 millions d'USD en faveur du programme de travail relatif au secteur privé, moyennant le recours à un financement mixte et à des structures financières novatrices. Le ratio de cofinancement s'établira ainsi à 5,0, soit un niveau réaliste au vu de l'expérience du FIDA et d'autres institutions financières internationales.
- **Ratio de levier (dette/fonds propres).** L'obtention d'une note de crédit a permis au FIDA d'accéder aux marchés financiers. La direction envisage d'augmenter progressivement l'effet de levier, de manière que le FIDA puisse répondre aux besoins de ses clients, quelle que soit la catégorie de revenus à laquelle ils appartiennent. Actuellement de 25%, le ratio de levier devrait croître de façon constante et rester inférieur au seuil de 50% jusqu'à la fin de FIDA14, ce qui porterait l'encours global de la dette à un volume soutenable d'environ 4 milliards d'USD. Une augmentation progressive et prudente de la dette au cours des deux prochains cycles se traduit par un encours supplémentaire de quelque 200 millions à 250 millions d'USD par an. En parallèle, il est impératif que le FIDA stabilise son niveau de fonds propres pour éviter tout choc éventuel. Pour ce faire, le Fonds mettra en œuvre la réforme du CSD et continuera d'appliquer une politique d'adéquation des fonds propres qui respecte le principe de prudence.
- **Fonds propres utilisables.** Depuis l'approbation de la Politique d'adéquation des fonds propres du FIDA en 2019, les fonds propres utilisables sont le principal élément utilisé en interne pour évaluer l'assise financière du FIDA. Il convient de noter que non seulement les fonds propres utilisables internes, mais aussi les ratios de fonds propres des agences de notation externes sont toujours bien supérieurs au seuil minimum. Conformément aux meilleures pratiques, le ratio de fonds propres utilisables du FIDA (un ratio d'adéquation des fonds propres fondé sur les risques) est complété par un ratio de levier non fondé sur les risques, qui approche actuellement de la limite fixée dans la politique.
- Le FIDA mène actuellement un examen approfondi de sa politique d'adéquation des fonds propres en s'appuyant sur les résultats constatés depuis l'approbation de la politique en 2019 et en prêtant une attention particulière aux caractéristiques des actifs et au profil de risque. Cet examen comprendra une réévaluation de la limite actuelle de l'effet de levier. Il fera suite à un autre examen réalisé il y a peu, celui des cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement, demandé par le G20 dans le cadre de l'optimisation des ressources de ces banques.
- **Arbitrages entre les décaissements et la programmation.** Il importe de souligner que l'impact du FIDA en matière de développement dépend de la rapidité des décaissements du programme de prêts et dons. Au cours des derniers cycles, le Fonds a pris des mesures prudentes pour trouver le juste

équilibre entre sa situation de trésorerie et la rapidité des décaissements. À l'avenir, la ventilation des décaissements dans des enveloppes sera affinée, afin de différencier la rapidité des décaissements aux conditions de prêt diverses, en fonction de la situation de trésorerie effective du FIDA. Il est également impératif de trouver un bon équilibre entre la capacité d'engagement du Fonds et sa capacité de décaissement. Une augmentation notable du programme de prêts et dons qui ne s'appuie pas sur une capacité financière adéquate mettra en péril la capacité du FIDA de procéder à des décaissements réguliers (en particulier concernant les dons affectés à des pays et les prêts concessionnels) et d'atteindre un niveau soutenable de soldes non décaissés.

## Modalités et conditions des prêts concessionnels de partenaires

1. À sa cent trente-huitième session, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé les modifications du Cadre d'emprunt intégré (EB 2023/138/R.8), y compris la suppression des modalités et conditions relatives aux prêts concessionnels de partenaires, qui figuraient à l'origine à l'annexe I du Cadre.
2. Ce changement s'explique par le fait que lesdits prêts concessionnels sont des instruments étroitement liés au cycle de reconstitution des ressources durant lequel ils sont accordés. Les modalités et conditions des prêts concessionnels de partenaires y compris les taux d'intérêt nominaux et les taux d'actualisation, sont recalculées pour chaque cycle de reconstitution et, par souci de transparence et d'équité vis-à-vis des États membres, restent stables pendant tout le cycle. Par conséquent, ces prêts concessionnels restent mentionnés dans le Cadre d'emprunt intégré parmi les instruments d'emprunt autorisés. Néanmoins, dans une optique de gouvernance, le document dans lequel les modalités et conditions des prêts concessionnels de partenaires doivent être incluses est le rapport de la consultation sur la reconstitution des ressources du FIDA correspondante.
3. On trouve dans la présente annexe les modalités et conditions qu'il est proposé d'appliquer aux prêts concessionnels de partenaires pour FIDA13 uniquement. À l'issue de la deuxième session de la Consultation, le document sera mis à jour si nécessaire et intégré au projet de rapport de la Consultation sur FIDA13 qui sera présenté à l'occasion de la troisième session de la Consultation. Les éléments pertinents figureront également dans le projet de résolution sur FIDA13.
4. Les taux d'actualisation des prêts concessionnels de partenaires pour FIDA13 seront également communiqués dans le projet de rapport de la Consultation sur FIDA13 et seront calculés selon la méthode décrite ci-après, sur la base des valeurs enregistrées au 30 septembre 2023.
5. En vue d'harmoniser les modalités et conditions des prêts concessionnels de partenaires qui figureront dans le rapport sur la Treizième reconstitution des ressources avec celles de la version révisée du Cadre d'emprunt intégré, approuvée par le Conseil d'administration en mai 2023, les deux dispositions ci-après ont été ajoutées aux modalités et conditions:
  - a) **Affectation à des fins particulières.** Dans quelques cas, un instrument thématique sans affectation particulière à un sous-ensemble d'actifs pourra être envisagé, à condition que le thème proposé s'inscrive dans la mission fondamentale du FIDA et soit étroitement lié au portefeuille de prêts global du Fonds (climat, secteur privé, etc.).
  - b) **Gouvernance.** Les prêts concessionnels de partenaires seront soumis au même processus d'approbation que les autres dispositifs d'emprunt inclus dans le Cadre d'emprunt intégré.

### A. Modalités et conditions des prêts concessionnels de partenaires pour FIDA13

- i) **Échéance.** 25 ou 40 ans, à l'instar des prêts accordés par le FIDA à des conditions mixtes ou particulièrement concessionnelles. **Si la demande lui en est faite, le FIDA peut envisager une échéance allant de 25 à 40 ans.**
- ii) **Différé d'amortissement.** 5 ans pour un prêt sur 25 ans et 10 ans pour un prêt sur 40 ans. **Si la demande lui en est faite, le FIDA peut envisager un différé d'amortissement allant de 5 à 10 ans.**
- iii) **Remboursement du principal.** Le remboursement du principal commencera à l'issue du différé d'amortissement, et un calendrier d'amortissement linéaire sera

appliqué pour réduire le coût du service de la dette et parvenir à une correspondance étroite avec les modalités de remboursement des prêts accordés par le FIDA à des conditions mixtes ou particulièrement concessionnelles (le principal sera amorti au taux annuel de 5% pour les prêts d'une durée de 25 ans et au taux annuel de 3,3% pour les prêts d'une durée de 40 ans).

- iv) **Taux d'intérêt.** Les prêts concessionnels de partenaires, affectés de taux d'intérêt fixes, sont ainsi alignés sur les prêts concessionnels octroyés par le FIDA. Ils seront assortis de modalités semblables à celles de l'Association internationale de développement (IDA). Le taux d'intérêt peut aller jusqu'à 1% de leur contre-valeur en droit de tirage spécial (DTS). La différence entre le taux d'intérêt du prêt concessionnel de partenaire et le taux d'intérêt maximum pour la monnaie donnée (si le taux d'intérêt du prêt concessionnel est supérieur au taux d'intérêt maximum) sera compensée par le paiement au FIDA d'un don supplémentaire de la part de l'État membre. Les prêts concessionnels de partenaires assortis de taux d'intérêt variables ne seront pas acceptés, étant donné que la plupart des prêts concessionnels accordés par le FIDA sont à taux fixe.
- v) **Taux d'intérêt plancher.** Les prêts concessionnels de partenaires sont soumis à un taux d'intérêt plancher de 0%.
- vi) **Remboursement anticipé.** Pour assurer sa viabilité financière, le FIDA peut procéder à un remboursement anticipé de la totalité ou d'une partie du solde du prêt concessionnels sans pénalité.
- vii) **Monnaies.** Le FIDA acceptera essentiellement des prêts concessionnels de partenaires libellés en droits de tirage spéciaux, en dollars des États-Unis ou en euros, soit les mêmes monnaies de libellé que ses propres prêts. Les prêts libellés dans d'autres monnaies du panier du DTS (yen japonais, livre sterling britannique et renminbi chinois) ou toute autre monnaie sont admissibles à condition que le FIDA puisse convertir ces prêts en dollars des États-Unis ou en euros en procédant à des swaps.
- viii) **Tirages.** Les prêts concessionnels de partenaires seront décaissés en maximum trois tranches égales sur une période ne dépassant pas trois ans afin de permettre au FIDA de gérer ses liquidités. Avec l'accord du prêteur, la direction pourra opter pour des tirages en une seule tranche. Ce sera nécessairement le cas des prêts qui devront être convertis en dollars des États-Unis ou en euros.
- ix) **Montant minimum.** Sont admissibles uniquement les prêts concessionnels de partenaires d'un montant minimum de 20 millions d'USD.
- x) **Additionnalité.** Les États membres accordant un prêt concessionnel de partenaire (directement ou par l'intermédiaire d'une institution financée par ces États) seront tenus de verser une contribution aux ressources de base au moins égale à 80% de la valeur de référence minimum pour les contributions sous forme de don, et de chercher à faire en sorte que le montant total de la contribution équivalent-don (à savoir la contribution aux ressources de base plus l'élément de libéralité du prêt concessionnel de partenaire) corresponde au moins à ladite valeur de référence minimum. La valeur de référence minimum de la contribution sous forme de don est fixée à 100% de la contribution moyenne aux ressources de base, en monnaie nationale, aux deux dernières reconstitutions (en l'occurrence, pour FIDA13, il s'agira de FIDA11 et de FIDA12). On trouvera un exemple dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1

**Exemple de contribution minimum aux ressources de base et de contribution totale minimum pour FIDA13**

(En millions d'USD)

| Pays X        |  |    |
|---------------|--|----|
| <b>FIDA11</b> | Contribution aux ressources de base  | 20 |
|               | Contribution découlant de l'élément de libéralité du prêt concessionnel de partenaire  | 10 |
|               | Contribution aux ressources de base  | 30 |
| <b>FIDA12</b> | Contribution découlant de l'élément de libéralité du prêt concessionnel de partenaire  | 20 |
|               | Valeur de référence minimum de la contribution sous forme de don (valeur de référence minimum)   | 25 |
| <b>FIDA13</b> | Contribution minimum aux ressources de base (80% de la valeur de référence minimum)  | 20 |
|               | Total contribution aux ressources de base + élément de libéralité du prêt concessionnel de partenaire (100% de la valeur de référence minimum) | 25 |

- xi) **Efficacité.** Un accord est passé entre le FIDA et l'État membre (ou l'institution bénéficiant de son appui) qui accorde le prêt, de préférence au plus tard le dernier jour de la période de six mois suivant l'adoption de la résolution sur FIDA13, mais en aucun cas avant que l'État membre concerné n'ait déposé un instrument de contribution pour le montant de sa contribution de base prévue à l'alinéa x) du paragraphe ci-dessus. Lorsqu'un État membre prévoit de faire un don supplémentaire pour réduire le taux d'intérêt du prêt concessionnel, le FIDA exige le paiement du don supplémentaire comme condition préalable à l'acceptation des décaissements du prêt par l'État prêteur. Le FIDA entend ainsi éviter de payer des frais d'emprunt élevés sur un prêt concessionnel de partenaire avant d'avoir reçu le don connexe, sur lequel repose la concessionnalité.
- xii) **Affectation à des fins particulières ou restrictions à l'utilisation des fonds.** La finalité première des prêts concessionnels de partenaires est le financement des programmes de pays du FIDA. Cela signifie que, en principe, le prêteur n'est en aucune manière autorisé à restreindre l'emploi des fonds prêtés au FIDA (en ce qui concerne, par exemple, les bénéficiaires, la finalité, le thème ou la zone géographique). Dans quelques cas, un instrument thématique sans affectation particulière à un sous-ensemble d'actifs pourra être envisagé, à condition que le thème proposé s'inscrive dans la mission fondamentale du FIDA et soit étroitement lié au portefeuille de prêts global du Fonds (climat, secteur privé, etc.). Les ressources provenant desdits prêts concessionnels seront accessibles par l'intermédiaire des dispositifs applicables du FIDA – notamment, dans le cas des prêts souverains, le Système d'allocation fondé sur la performance – pour les États membres qui empruntent à des conditions au moins aussi favorables que celles applicables à ces prêts, selon qu'il conviendra, et couvriront donc l'ensemble des produits de prêt accordés par le Fonds.
- xiii) **Élément de libéralité.** L'élément de libéralité représente la valeur actuelle de l'avantage financier que représente le fait, pour le FIDA, d'obtenir un prêt concessionnel de partenaire, par opposition à un prêt contracté aux conditions du marché. Il s'agit par conséquent de la portion du prêt qui est considérée comme un don aux fins de l'attribution de droits de vote pour encourager les États membres à accorder de tels prêts au FIDA. Dans le cas du versement d'un don supplémentaire, celui-ci sera intégré à l'élément de libéralité du prêt concessionnel de partenaire.

- xiv) **Droits de vote.** L'élément de libéralité du prêt concessionnel de partenaire donnera à l'État membre des droits de vote qui seront calculés selon la formule applicable aux contributions, comme prévu à l'alinéa ii) du paragraphe a) de la section 3 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA.
- xv) **Gouvernance.** Les prêts concessionnels de partenaires seront soumis au même processus d'approbation que les autres dispositifs d'emprunt inclus dans le Cadre d'emprunt intégré.

## B. Détermination de l'élément de libéralité

6. Le montant nominal total d'un prêt concessionnel de partenaire représente la ressource financière à inclure dans le programme de prêts et dons, tandis que l'élément de libéralité d'un tel prêt servira de référence pour attribuer les droits de vote aux États membres prêteurs. L'élément de libéralité de ces prêts est le rapport entre la valeur actuelle du service de la dette et la valeur actuelle des décaissements au titre de ces prêts. La formule de calcul est celle qui est utilisée pour le cadre des prêts concessionnels de partenaires d'IDA20, telle qu'elle est définie dans le Rapport des délégués relatif à IDA20, à savoir:

Où:

$DF_i$  = facteur d'actualisation à la période  $i$ , calculé à l'aide du taux d'actualisation du cadre des prêts concessionnels de partenaires

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

$DF_j$  = facteur d'actualisation à la période  $j$ , calculé à l'aide du taux d'actualisation du cadre des prêts concessionnels de partenaires

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

## C. Autres considérations

7. **Taux d'actualisation utilisé pour calculer l'élément de libéralité.** Le calcul du taux d'actualisation est important, car il détermine l'élément de libéralité et, par conséquent, l'attribution de voix aux États membres qui accordent un prêt concessionnel. Pour les prêts concessionnels de partenaires accordés au cours de FIDA13, la méthode de calcul du taux d'actualisation permettant de déterminer l'élément de libéralité restera globalement la même que celle approuvée pour FIDA12 et décrite ci-après.
8. **Économie nette sur les coûts.** La méthode tient compte des économies qui peuvent être réalisées si le FIDA a recours aux prêts concessionnels de partenaires plutôt que d'emprunter aux conditions du marché.
9. Pour déterminer le taux d'actualisation approprié, on a utilisé l'hypothèse d'un coût d'emprunt pour le FIDA calculé sur la base des coûts de financement du Fonds et assorti des ajustements nécessaires pour tenir compte de la durée des prêts concessionnels de partenaires, qui est plus longue que la durée moyenne des emprunts du FIDA. En ce qui concerne les emprunts du Fonds qui ne sont pas libellés en dollars des États-Unis, un swap de devises a été simulé pour déterminer la marge de financement moyenne à ajouter au taux de financement au jour le jour garanti (SOFR).
10. Afin de convertir la marge de financement variable en un coût de financement à taux d'intérêt fixe, on a simulé un swap de taux d'intérêt en appliquant les deux échéances proposées pour les prêts concessionnels de partenaires.

11. Un calcul similaire a été réalisé pour les quatre autres monnaies. Dans ce cadre, le taux de financement en dollars des États-Unis a servi de point de départ pour déterminer les taux de financement dans les autres monnaies (simulés en utilisant un swap de devises différé de deux ans, ce qui correspond au temps moyen prévu de décaissement d'un prêt concessionnel de partenaire). Les moyennes pondérées des cinq monnaies ont ensuite été calculées pour déterminer les taux d'actualisation en DTS.
12. **Taux d'intérêt plancher.** Un taux d'intérêt plancher devra être appliqué dans le cas des États membres qui versent des contributions dans des monnaies pour lesquelles l'équivalent de 1% en DTS (taux d'intérêt maximal d'après le Cadre des PCP) est négatif. Dans un tel cas, les États membres accorderaient un prêt à 0% dans la monnaie du prêt concessionnel de partenaire (ce taux d'intérêt de 0% pourrait aussi être obtenu par l'association d'un prêt à un taux plus élevé et d'un don supplémentaire). Le plancher de 0% signifie que le taux d'intérêt du prêt sera supérieur au taux maximum de 1% en DTS. Dans un souci d'égalité de traitement entre les États membres, on utilisera le taux d'intérêt de 0% du prêt concessionnel de partenaire et le versement d'un don supplémentaire pour calculer le total de l'élément de libéralité du prêt et, ainsi, déterminer les droits de vote et le respect du principe de la contribution minimum sous forme de don.
13. **Dons supplémentaires.** Si le paiement d'un don supplémentaire est nécessaire (que ce soit pour atteindre le taux d'intérêt plancher requis ou parce que l'État membre souhaite que le taux d'intérêt soit supérieur au taux maximum), le montant sera calculé à partir de la valeur actuelle de la différence dans les flux de trésorerie futurs entre les paiements au titre du taux d'intérêt final et les paiements au titre du taux d'intérêt maximal. Le taux d'actualisation du Cadre des prêts concessionnels de partenaires servira également au calcul de la valeur actuelle. L'État membre pourra verser le don supplémentaire en plusieurs tranches si le prêt concessionnel de partenaire est assorti du même calendrier de décaissement et que la valeur actuelle du paiement au titre du don supplémentaire est maintenue.

## Note technique sur l'encaissement anticipé des contributions à la reconstitution des ressources

1. Le mécanisme d'encaissement anticipé des contributions à la reconstitution des ressources a été mis en place pendant FIDA12.
2. Comme suite à la modification en février 2021 de l'Accord portant création du FIDA, l'abattement ou le crédit généré par l'encaissement anticipé ouvrent droit à des voix de contribution<sup>78</sup>.
3. Pour FIDA13, le mécanisme restera le même, tel que décrit dans la présente annexe.
4. En règle générale, les États membres du FIDA paient dans les trois ans la totalité du montant nominal de leur contribution à la reconstitution des ressources, comme indiqué dans leur annonce de contribution ou dans un instrument de contribution. Le plus souvent, le calendrier prévoit les versements suivants: année 1: 30% de la totalité du montant nominal; année 2: 35% de la totalité du montant nominal; année 3: 35% de la totalité du montant nominal.
5. En s'appuyant sur le calendrier d'encaissement type, et conformément aux pratiques des autres institutions financières internationales, les États membres auront la possibilité de verser leur contribution annoncée selon un calendrier d'encaissement accéléré.
6. Le montant après abattement est égal à la valeur actuelle nette (VAN) du calendrier accéléré, calculée en appliquant le taux d'actualisation établi pour le cycle de reconstitution des ressources.
7. Compte tenu de la nature des contributions de base (fonds propres), et du fait que le produit des encaissements anticipés sera investi dans le portefeuille de liquidités, le taux d'actualisation de référence sera fonction des rendements estimés des placements du portefeuille de liquidités, de sorte que la viabilité financière du Fonds ne soit pas mise en péril. Dans l'hypothèse où le rendement des placements serait négatif, dans le cadre de ce mécanisme, le taux retenu sera égal à zéro et l'encaissement anticipé des contributions ne donnera lieu à aucun abattement.
8. Le taux annuel d'actualisation appliqué aux versements anticipés des contributions pendant FIDA13 est fixé à 0,45%, ce qui correspond au rendement annuel estimé des placements du portefeuille de liquidités du FIDA<sup>79</sup>.
9. On trouvera à la figure 1 un exemple d'encaissement anticipé où l'État membre verse un montant de 99,53 millions d'USD, soit la VAN du montant nominal total d'une contribution de 100,00 millions d'USD. Le montant nominal de la contribution de base sera intégralement comptabilisé dans le calcul du niveau de ressources obtenu par rapport à la cible de reconstitution, et les droits de vote seront attribués en fonction de la totalité du montant nominal (annonce de contribution ou instrument de contribution) utilisé pour calculer l'abattement.

---

<sup>78</sup> En particulier, l'article 6, section 3, paragraphe b) de l'Accord portant création du FIDA, tel que modifié, dispose que « l'élément de libéralité de tout prêt de partenaire consenti à des conditions favorables et l'abattement ou le crédit généré par l'encaissement anticipé des contributions sont considérés comme des « contributions versées », et les voix de contribution sont réparties en conséquence ».

<sup>79</sup> D'après le rendement absolu du portefeuille de placements constaté en 2022.

Figure 1.  
**Mécanisme d'encaissement anticipé et calendrier dans l'hypothèse d'une annonce de contribution de 100 millions d'USD et d'un encaissement anticipé de la VAN, soit 99,53 millions d'USD, en une seule fois pendant l'année 1**  
 (En USD)

|  | Année 1        | Année 2                    | Année 3     |
|--|----------------|----------------------------|-------------|
| Calendrier d'encaissement type                                     | 30%            | 35%                        | 35%         |
| Paielements selon le calendrier d'encaissement type                | 30 millions    | 35 millions                | 35 millions |
| Calendrier d'encaissement accéléré                                 | 100%           | Taux d'actualisation 0,53% |             |
| Paielements selon le calendrier d'encaissement accéléré (VAN)      | 99,45 millions | 30 millions                | 35 millions |
| Paielement reçu  | 99,45 millions |                            |             |
| Abattement   | 0,55 million   |                            |             |
| Montant pris en compte au regard de la cible et des droits de vote | 100 millions   |                            |             |

Déc. 22
Déc. 23
Déc. 24

10. Dans le cas où l'État membre paie un montant supérieur à la VAN du calendrier d'encaissement type, la différence (par rapport au montant de la VAN) sera portée à son crédit. Ce crédit sera affecté à la couverture des arriérés de contribution éventuellement dus par l'État membre au titre de précédentes reconstitutions des ressources. Si aucun arriéré de contribution n'est imputable à l'État membre, le crédit sera comptabilisé à titre de contribution de base supplémentaire dans le calcul du niveau de ressources obtenu par rapport à la cible de reconstitution actuelle, et des droits de vote seront conférés à l'égard de ce crédit.
11. On trouvera à la figure 2 un exemple d'encaissement anticipé et de crédit. Dans cet exemple, la VAN s'élève à 99,53 millions d'USD, mais l'État membre verse 100,00 millions d'USD. Cette opération génère un crédit de 0,47 million d'USD.

Figure 2.

**Mécanisme d'encaissement anticipé et calendrier dans l'hypothèse d'une annonce de contribution de 100 millions d'USD et d'un encaissement anticipé de 100 millions d'USD en une seule fois pendant l'année 1**  
(en USD)

|  | Année 1         | Année 2                       | Année 3     |
|--|-----------------|-------------------------------|-------------|
| Calendrier d'encaissement type                                     | 30%             | 35%                           | 35%         |
| Paiements selon le calendrier d'encaissement type                  | 30 millions     | 35 millions                   | 35 millions |
| Calendrier d'encaissement accéléré                                 | 100%            | Taux d'actualisation<br>0,53% |             |
| Paiements selon le calendrier d'encaissement accéléré (VAN)        | 99,45 millions  | 30 millions<br>35 millions    | 35 millions |
| Paiement reçu  | 100 millions    |                               |             |
| Crédit   | 0,55 million    |                               |             |
| Montant pris en compte au regard de la cible et des droits de vote | 100,55 millions |                               |             |

Déc. 22
Déc. 23
Déc. 24

12. Le taux d'actualisation de référence s'appliquera à toutes les contributions à FIDA13 d'un montant égal ou supérieur au seuil de 10 millions d'USD qui seront encaissées conformément aux règles exposées dans la présente note technique. Ce seuil plancher est mis en place compte tenu du montant très faible de l'abattement qui serait obtenu pour des contributions d'un montant inférieur et compte tenu également des coûts de transaction élevés pour le FIDA comme pour l'État membre, indépendamment du montant de la contribution.
13. Le calendrier d'encaissement des contributions a des répercussions sur les liquidités et la base de ressources du FIDA. Par conséquent, les États membres qui souhaitent se prévaloir de l'option d'encaissement anticipé des contributions doivent communiquer le calendrier précis des versements accélérés lorsqu'ils annoncent leur contribution ou, au plus tard, lorsqu'ils déposent leur instrument de contribution. Les dépôts sous forme de billets à ordre ou de lettres de crédit ne donneront pas lieu à un abattement.