

Cote du document:	REPL.VIII/2/R.2
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	11 avril 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

**F**



## **Des résultats pour surmonter le défi: FIDA 2010-2012**

Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du  
FIDA — Deuxième session  
Rome, 22-23 avril 2008

---

Pour: **Examen**

## **Note aux membres de la Consultation**

Le présent document est soumis à la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA pour examen.

Afin que le temps imparti aux sessions de la Consultation soit utilisé au mieux, les membres qui auraient des questions techniques au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec le responsable du FIDA ci-après:

### **Edward Heinemann**

Chargé de programme

téléphone: +39 06 5459 2398

courriel: [e.heinemann@ifad.org](mailto:e.heinemann@ifad.org)

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

### **Deirdre McGrenra**

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé</b>	<b>iii</b>
<b>Première partie: le contexte mondial</b>	<b>1</b>
A. La pauvreté aujourd’hui	1
B. Un monde en mutation	2
C. La place de l’agriculture dans les priorités mondiales du développement	4
D. Le rôle du FIDA aujourd’hui	6
<b>Deuxième partie: un FIDA en mutation dans un monde en mutation</b>	<b>8</b>
A. Trente années d’évolution	8
B. Une gestion axée sur les résultats en matière de développement	9
C. Amélioration de la performance et des résultats	13
<b>Troisième partie: aller de l'avant</b>	<b>15</b>
A. Préparer l'avenir	15
B. Les grands enjeux	17
C. Priorités régionales du programme du FIDA	20
D. Besoins de financement pour la huitième reconstitution	25
<b>Index des mots et expressions clés</b>	<b>26</b>
<b>Annexes</b>	
Annexe I:	Les réalisations au regard des conclusions et recommandations de la septième reconstitution
Annexe II:	Cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique
Annexe III:	Nouveaux processus et outils destinés à améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement et son efficacité organisationnelle, ainsi qu'à mesurer les résultats et la performance
Annexe IV:	Performance du FIDA en regard des engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide
Annexe V:	Scénario pour la huitième reconstitution des ressources

## Sigles et acronymes

BAfD	Banque africaine de développement
CAD/OCDE	Comité d'aide au développement – Organisation de coopération et de développement économiques
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSD	Cadre pour la soutenabilité de la dette
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GaRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
ICP	Indicateur clé de performance
IDA	Association internationale de développement
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
OE	Bureau de l'évaluation (FIDA)
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PEA	Pouvoir d'engagement anticipé
PPTE	Pays pauvres très endettés
RAP	Rapport sur l'état d'avancement du projet
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
RPP	Rapport sur la performance du portefeuille
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
SPGP	Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact

## Résumé

1. Les trois quarts des habitants de la planète en situation d'extrême pauvreté, soit quelque 720 millions de personnes, vivent en milieu rural et dépendent essentiellement de l'agriculture et d'activités s'y rapportant pour leur subsistance. Ils sont surtout concentrés en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne, mais partout les femmes figurent parmi les groupes les plus vulnérables et marginalisés. Dans un monde en mutation rapide, de nouveaux problèmes surgissent, dont les plus alarmants sont la hausse rapide des prix des denrées alimentaires et le changement climatique, qui compromettent les progrès accomplis vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Les ruraux pauvres des pays en développement sont extrêmement vulnérables aux effets de ces deux facteurs et ils seront de plus en plus nombreux à risquer de s'enfoncer plus profondément dans la pauvreté et plus encore de souffrir de la faim. Faute de redoubler d'efforts, bon nombre de pays en développement les plus pauvres ne parviendront pas à atteindre le premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD 1), qui est de réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim d'ici à 2015.
2. Aujourd'hui on s'accorde largement à reconnaître que l'agriculture, et particulièrement l'agriculture paysanne, est le pivot du développement et de la réduction de la pauvreté; non seulement parce qu'elle procure des moyens d'existence à de nombreux ruraux pauvres, mais aussi parce qu'elle est le moteur de la croissance économique et assure en outre des services environnementaux. Néanmoins l'accroissement du volume d'aide nécessaire à la réalisation de l'OMD 1 ne semble pas à l'ordre du jour. L'aide publique au développement (APD) allouée à l'agriculture reste encore inférieure à 3% du montant total et les flux de ressources ne marquent pas encore de progression substantielle.
3. Le FIDA est à la fois une institution financière internationale et une institution spécialisée des Nations Unies. Il a pour objectif d'aider les ruraux pauvres, hommes et femmes, à se doter des moyens d'améliorer leur sécurité alimentaire et d'accroître leurs revenus. Son programme de prêts et dons a enregistré depuis 2003 une croissance de 10% par an et se montait en 2007 à 600 millions de USD. Il est principalement centré sur l'agriculture et vise à aider les hommes et les femmes très pauvres en milieu rural, y compris ceux qui vivent dans des zones reculées et marginalisées, à accroître leur production vivrière et à s'assurer un revenu stable. Le FIDA met à exécution les engagements qu'il a pris dans le cadre la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et dans celui de ses partenariats; il appuie également les efforts visant à améliorer globalement l'efficacité des Nations Unies, notamment en participant activement aux initiatives pilotes "Unité d'action" des Nations Unies et en travaillant en collaboration étroite avec les autres organismes ayant leur siège à Rome.
4. Le FIDA a adopté la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) comme base de la mise en place de systèmes et d'outils à la fois cohérents et intégrés pour planifier, suivre et évaluer ses résultats au plan du développement. L'approche GaRD a servi de fondement à son Plan d'action pour améliorer son efficacité en matière de développement, qui fixe, en réponse aux recommandations de l'Évaluation externe indépendante du FIDA achevée en 2005, un cadre pour la mise en œuvre d'une série de réformes touchant l'ensemble de l'organisation. La mise en œuvre de cet ambitieux plan d'action touche à sa fin.
5. À partir du Plan d'action, le FIDA a élaboré son Cadre stratégique 2007-2010, qui a guidé toutes les réformes ultérieures. C'est ainsi qu'il a mis en place une gamme de nouveaux outils, processus organisationnels, politiques et stratégies visant à améliorer ses opérations et ses résultats au niveau des pays et des projets. Ensemble, ces dispositions assurent que les questions primordiales, comme le

ciblage et l'égalité hommes-femmes, l'innovation et la gestion des savoirs, ainsi que la durabilité des projets, sont pleinement intégrées. Le FIDA a aussi pris la responsabilité de superviser directement les projets qu'il appuie et a inscrit dans son budget 15 initiatives relatives à la présence dans les pays. Une série de réformes apparentées a servi à aligner les ressources humaines et financières du FIDA sur ses objectifs et à assurer leur bonne gestion. Il s'agit notamment de l'introduction de procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports axés sur les résultats; du suivi et de l'amélioration des ratios clés d'efficacité financière; et de l'élaboration et de l'application rapide d'un cadre de gestion des ressources humaines.

6. Le FIDA a également mis en place une série d'outils permettant de mesurer et de rendre compte de ses progrès dans la concrétisation des résultats. Ils font apparaître que la performance des projets s'améliore, 80% d'entre eux ayant obtenu une note de performance globale satisfaisante, et ils permettent de conclure que le FIDA est dans l'ensemble en passe de réaliser tous les objectifs pour 2009 de son Plan d'action, bien qu'il y ait lieu de porter une attention particulière à la durabilité. Le FIDA s'acquitte également convenablement de ses engagements au titre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Le Fonds s'attache à remédier aux faiblesses notées dans le passé en matière de concertation, de partenariats, de prise en compte des leçons de l'expérience et de gestion des savoirs.
7. Le FIDA est en mesure d'exécuter un programme de travail de 3,0 milliards de USD entre 2010 et 2012, soit la période couverte par la huitième reconstitution, tout en continuant à améliorer ses résultats et son impact. L'expérience antérieure du Fonds montre qu'un programme de travail de 3,0 milliards de USD permettrait de mobiliser un volume de cofinancements équivalent, soit au total environ 6,0 milliards de USD à investir à l'appui de l'agriculture et de la réduction de la pauvreté rurale sur les trois années couvertes par la reconstitution. L'utilisation à la fois dynamique et prudente des ressources internes du Fonds lui permettrait de réaliser un programme de travail d'une valeur de 3,0 milliards de USD avec l'apport d'une reconstitution de 1,2 milliard de USD au total.
8. En tablant sur des hypothèses raisonnables, ce niveau de financement permettrait au FIDA de financer des projets de nature à apporter une aide et à ouvrir des perspectives économiques à plus de 50 millions de ruraux pauvres, hommes et femmes, dont 20 à 25 millions d'habitants d'Afrique subsaharienne. Outre ces nombreux bénéficiaires directs, ils seraient des millions à recueillir les fruits de l'action du FIDA dans le domaine du renforcement des capacités nationales et de la promotion de politiques en faveur des pauvres auprès de ses pays membres et dans les enceintes internationales. Le FIDA serait ainsi en mesure d'apporter une contribution majeure en aidant les populations rurales pauvres, partout dans le monde, à relever les défis auxquels elles sont confrontées, à savoir le triple fléau de la pauvreté, de la hausse des prix des produits alimentaires et du changement climatique.

## Première partie: le contexte mondial

### A. La pauvreté aujourd'hui

1. **Progrès insuffisants vers la réalisation du premier Objectif du Millénaire pour le développement.** Au Sommet du Millénaire, la communauté internationale a pris l'engagement de réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui vit dans l'extrême pauvreté et souffre de la faim. Depuis, des progrès considérables ont été accomplis dans le recul de la pauvreté: entre 1990 et 2004, la proportion de ceux qui disposent de moins de 1 dollar par jour est passée de 28 à 19% de l'ensemble de la population du monde en développement, tandis que leur nombre absolu a aussi baissé, tombant de 1,25 milliard de personnes à 970 millions<sup>1</sup>. Les progrès ont toutefois été moins marqués pour ce qui est de la réduction de la faim: la proportion de ceux qui ne mangent pas à leur faim n'a baissé que marginalement entre 1990-1992 et 2001-2003, passant de 20 à 17%, tandis que leur nombre absolu a de fait augmenté, se montant à 824 millions de personnes, selon les estimations de 2003<sup>2</sup>.
2. Les chiffres mondiaux masquent d'énormes disparités régionales. La croissance économique rapide enregistrée en Asie de l'Est – particulièrement en Chine – a contribué à abaisser la proportion de ceux qui vivent avec moins de 1 dollar par jour de 30 à 9% entre 1990 et 2004. L'Asie du Sud aussi a fait de bons progrès, réduisant de 43 à 31% la proportion de pauvres. Les avancées ont été moindres dans d'autres régions. Ainsi en Afrique subsaharienne, la proportion a reculé de 47 à 41%, en Amérique latine de 10 à 9%, et en Europe orientale et Asie centrale elle a de fait légèrement augmenté. Sans efforts supplémentaires majeurs, dans bon nombre de pays en développement les plus pauvres l'OMD1 ne sera pas atteint.
3. C'est en Afrique subsaharienne que la tâche est la plus vaste. Alors que les taux de croissance économique ont avoisiné en moyenne 6% ces trois dernières années, ce résultat n'a pas encore entraîné de baisse substantielle de l'incidence de la pauvreté et de la faim; le nombre de personnes vivant avec moins de 1 dollar par jour a effectivement augmenté de 58 millions entre 1990 et 2004, et se montait en 2004 à environ 300 millions. Bien que l'Afrique subsaharienne ne compte que 31% de la population en situation de pauvreté extrême dans le monde, cette proportion tend à augmenter. En outre, les trois quarts des "ultra pauvres" de la planète – ceux qui se débattent pour subsister avec un demi dollar par jour ou moins – vivent en Afrique subsaharienne. Les 120 millions de femmes et d'hommes qui constituent ce groupe de population représentent près d'un habitant sur cinq de la région. Ils vivent en grande majorité dans les zones rurales.
4. **La pauvreté dans le monde reste un phénomène à prédominance rurale.** La population mondiale tend à s'urbaniser. Pourtant près de 55% des habitants des pays en développement (quelque 3 milliards de personnes) vivent encore en milieu rural. En Amérique latine et en Asie de l'Est, le nombre absolu de ruraux commence déjà à baisser sous l'effet de la migration vers les villes et du ralentissement de la croissance démographique, mais le nombre des ruraux devrait continuer d'augmenter jusqu'en 2025 en Asie du Sud, et jusqu'à au moins 2030 en Afrique.
5. En raison des taux élevés d'exode rural, de très nombreux ménages dans les pays en développement comptent des membres à la fois en milieu urbain et rural. Souvent le ménage est devenu une unité à cheval sur deux mondes, gommant les différences entre secteur rural et urbain. Pourtant, et en dépit du recul de la pauvreté rurale enregistré ces 15 dernières années, la pauvreté reste globalement un phénomène essentiellement rural. Les trois quarts des populations extrêmement

<sup>1</sup> Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), 2007.

<sup>2</sup> "The Millenium Development Goals Report", United Nations, 2006.

pauvres des pays en développement – quelque 720 millions de personnes – vivent dans les zones rurales<sup>3</sup>, et près des trois quarts de ces ruraux vivent soit en Asie du Sud (environ 330 millions) soit en Afrique subsaharienne (approximativement 200 millions). Avec des taux de pauvreté en moyenne plus de deux fois plus élevés en zone rurale qu'en zone urbaine, la majorité des pauvres continuera à vivre en milieu rural dans l'avenir prévisible.

6. La plupart des ruraux pauvres dépendent directement ou indirectement de l'agriculture. Les plus démunis sont les paysans sans terre, les métayers, les exploitants de parcelles trop petites ou trop arides pour subvenir à leurs besoins, les pasteurs nomades, les habitants des forêts et les pêcheurs de subsistance. Les peuples autochtones (principalement en Asie et en Amérique latine), qui ne représentent que 4% de la population mondiale, constituent pourtant 15% des habitants de la planète en situation de pauvreté extrême. Partout les femmes restent parmi les groupes les plus vulnérables et marginalisés, et dans de nombreux pays l'exode rural des hommes entraîne une "féminisation" des économies rurales.
7. Les déterminants de la pauvreté rurale sont complexes et varient considérablement d'une région à l'autre. Mais partout les ruraux pauvres des deux sexes manquent de ressources – particulièrement terre et eau. Beaucoup d'entre eux vivent et exploitent des terres en zone aride et semi-aride, ou sur des pentes montagneuses abruptes, ou encore dans des secteurs vallonnés reculés. Ils manquent aussi d'accès aux services financiers, aux technologies améliorées et aux marchés; ils manquent des connaissances et du savoir-faire nécessaires pour leur permettre d'améliorer leur productivité agricole; et ils manquent de l'organisation requise pour exercer une influence – sur le marché comme auprès des prestataires de services et des décideurs. La pauvreté rurale s'accompagne fréquemment de conflits, souvent au niveau de la communauté ou de la famille, et généralement au sujet de l'accès aux ressources. Malgré ces conditions difficiles, les populations rurales pauvres ont développé des stratégies d'adaptation qui reposent largement sur des connaissances transmises de génération en génération et qui constituent un atout important pour surmonter la pauvreté.

## **B. Un monde en mutation**

8. Nous vivons dans un monde en mutation rapide. Deux phénomènes interdépendants, la hausse des prix des produits alimentaires et le changement climatique, ont déjà un impact considérable à l'échelle mondiale, et touchent tout particulièrement et de manière plus immédiate les populations rurales pauvres des pays en développement. Pauvreté, hausse des prix des produits alimentaires et changement climatique constituent ensemble ce que le Président du FIDA, Lennart Båge, a appelé le "triple fléau" du défi du développement.
9. **Prix des produits alimentaires.** Entre 1974 et 2005, les produits alimentaires ont perdu en termes réels les trois quarts de leur valeur sur les marchés mondiaux. Depuis, les cours sont montés en flèche. Les prix des principales denrées de base – blé, maïs, riz, huiles alimentaires – ont tous atteint des sommets sans précédent ou s'en rapprochent, et les perspectives d'inflation engendrée par la hausse des prix des produits alimentaires sont de plus en plus préoccupantes, aussi bien dans le monde en développement que dans le monde développé. Les facteurs à l'origine de la hausse des prix sont en grande partie liés à la demande. Ainsi les populations urbaines plus aisées et de plus en plus nombreuses dans les grandes économies comme la Chine et l'Inde gonflent la demande en viande et produits laitiers de valeur élevée, entraînant une augmentation de la demande de céréales pour l'alimentation animale. En outre, la croissance rapide de la demande de maïs pour l'industrie du bio-éthanol réduit le volume de céréales disponibles sur le marché mondial. Mais côté offre, d'importants facteurs entrent aussi en jeu: les prix élevés

<sup>3</sup> Selon les sources, les données relatives aux pauvres et aux ruraux pauvres diffèrent considérablement. Le chiffre cité ici provient de l'IFPRI (2007) et de Chen et Ravallion (2007).

du pétrole ont augmenté les coûts d'achat des engrais et de transport des denrées vivrières; de plus, ces derniers mois, les mauvaises conditions météorologiques ont fait chuter la production mondiale de céréales.

10. Ces flambées des prix ont des répercussions catastrophiques partout dans le monde. Plusieurs pays ont été le théâtre d'émeutes et de manifestations contre la cherté des aliments; certaines démocraties fragiles subissent la pression de l'insécurité alimentaire; et de nombreux gouvernements ont pris des mesures d'urgence, notamment d'interdiction des exportations et de contrôle des prix des aliments, perturbant ainsi les marchés et entravant les échanges commerciaux. Pour ajouter au sentiment d'incertitude qui plane sur les prix, les stocks alimentaires mondiaux ont atteint le niveau le plus bas jamais enregistré en proportion du volume de la production.
11. Il semble désormais probable que les prix élevés des denrées alimentaires ne sont pas près de baisser; en effet, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) prévoient que les cours céréaliers vont continuer de monter d'au moins 10 à 20% de plus d'ici à 2015. Dans les pays en développement, de nombreux producteurs ruraux ont de bonnes chances de bénéficier de la hausse des prix de leurs cultures vivrières. Mais les marchés des produits alimentaires, et les marchés agricoles en général, deviennent aussi plus exigeants, de sorte que de nombreux autres producteurs ne seront pas en mesure d'exploiter les nouvelles opportunités, faute de pouvoir accéder à ces nouveaux marchés ou de les approvisionner de manière fiable, en quantité suffisante, ou selon les normes de plus en plus élevées requises. D'autres encore y perdront: la valeur accrue des terres pourrait entraîner le déplacement d'agriculteurs pauvres dont l'accès à la terre et le mode de faire-valoir sont aléatoires; et les ruraux les plus démunis – en particulier les travailleurs sans terre et les petits agriculteurs les plus pauvres – devront payer plus cher les aliments dont ils ont besoin. Dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, la plupart des ménages ruraux pauvres dépensent plus pour l'achat de nourriture qu'ils ne gagnent de la vente de leurs cultures vivrières. Ces ménages seront ceux qui souffriront le plus, et comme l'aide alimentaire est à son niveau le plus bas depuis 1973, ils sont confrontés au nouveau et très sérieux risque de connaître la faim.
12. **Changement climatique.** Le quatrième rapport d'évaluation (2007) du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) écarte tout doute raisonnable sur la réalité du changement climatique, ses causes et ses conséquences pour l'ensemble de l'humanité à moins que des mesures appropriées ne soient prises en temps utile. Le réchauffement du système climatique est sans équivoque et s'accélère. Les températures sont déjà en hausse et devraient encore augmenter d'au moins de 3° C au cours du XXI<sup>ème</sup> siècle. Le niveau de la mer montera, le régime des pluies changera et les épisodes climatiques extrêmes seront encore plus accentués. Les pays les plus vulnérables aux aléas climatiques seront, à de très rares exceptions près, tous les pays en développement<sup>4</sup>.
13. On s'attend à une baisse de la production agricole dans les régions tropicales et dans la plupart des régions tempérées, par suite de la variabilité du climat et de la durée incertaine de la période de végétation, de la baisse des disponibilités en eau, des nouvelles caractéristiques des ravageurs et des maladies, et de la perte de biodiversité. Il ressort d'analyses récentes que la production des pays en développement pourrait enregistrer une baisse de 9 à 21% d'ici 2080<sup>5</sup>, et que d'ici 2030 l'Afrique australe pourrait même perdre plus de 30% de sa principale culture,

<sup>4</sup> "L'IDA et le changement climatique: Pour des mesures sur le climat qui contribuent au développement".

<sup>5</sup> William Cline: "Global Warming and Agriculture: New Country Estimates Show Developing Countries Face Declines in Agricultural Productivity".

le maïs, et l'Asie 10%, voire plus, de ses cultures de base comme le mil, le maïs et le riz<sup>6</sup>.

14. Presque partout, ce sont les plus pauvres et les plus vulnérables des zones rurales qui seront le plus durement touchés. Les hausses de température réduiront non seulement les rendements des principales cultures, mais aussi – particulièrement en Afrique – les superficies arables, et nombre de ceux qui vivent actuellement aux marges de terres arables se verront dans l'incapacité de cultiver. Les épisodes de sécheresse et d'inondation deviennent de plus en plus fréquents et graves, et ils entraîneront de nombreux ruraux dans la pauvreté et de nombreux pauvres dans le dénuement le plus total; les femmes seront les plus durement touchées. Près de 50 millions personnes de plus pourraient être exposées au risque de famine d'ici à 2020.
15. La hausse des prix des produits alimentaires conjuguée au changement climatique s'accompagnera probablement, pour le secteur agricole des pays en développement, d'incertitudes, de bouleversements et de transformations massives. Cette conjoncture pourrait ouvrir de nouvelles perspectives pour certains, mais elle est aussi porteuse de risques et de dangers pour les populations rurales pauvres partout dans le monde et enfoncera certainement plus profondément encore dans la pauvreté un nombre considérable de ruraux. Le changement climatique et la hausse des prix des produits alimentaires rendent donc encore plus difficile le défi de réaliser l'ODM 1. Il sera essentiel, pour y parvenir, de renforcer la capacité des populations rurales pauvres à accroître leur production vivrière tout en s'adaptant au changement climatique. Il s'agit là d'une tâche énorme.

### **C. La place de l'agriculture dans les priorités mondiales du développement**

16. Après des années d'investissements insuffisants et fléchissants dans le secteur de la part des gouvernements, du secteur public et des institutions de développement, l'agriculture est de plus en plus perçue comme le pivot du développement. Tout récemment, la Banque mondiale dans son rapport sur le développement dans le monde 2008, "L'agriculture au service du développement", a explicitement reconnu le rôle central de l'agriculture dans le développement, en tant que moteur de la croissance pour l'économie au sens large, comme moyen de subsistance pour la majorité de ceux qui vivent avec moins de 1 dollar par jour et comme prestataire de services environnementaux. En ce qui concerne la réduction de la pauvreté, le rapport souligne que la croissance du produit intérieur brut (PIB) découlant de l'agriculture est au moins deux fois plus efficace pour le recul de la pauvreté extrême que la croissance du PIB engendrée par d'autres secteurs.
17. Bien que l'on s'accorde largement sur l'importance du rôle de l'agriculture dans la croissance et dans la réduction de la pauvreté, le soutien effectif au secteur reste paradoxalement extrêmement faible. Dans les pays en mutation et les pays urbanisés, en 2004 la part de l'agriculture dans le total des dépenses publiques se montait à 7 et 3% respectivement; tandis que dans les pays dont l'économie repose sur l'agriculture – généralement les plus pauvres des pays en développement – seulement 4% en moyenne des ressources budgétaires étaient consacrées au soutien de l'agriculture – secteur constituant la majeure activité économique de près de 70% de la population et représentant 29% du PIB<sup>7</sup>.
18. Ce sous-investissement de la part des gouvernements nationaux se reflète dans la répartition de l'aide publique au développement (APD). L'APD allouée à l'agriculture a baissé en valeur nominale, passant de 8 milliards de USD en 1984 à environ 3 milliards en 2006, ce qui représentait alors moins de 3% de l'APD totale.

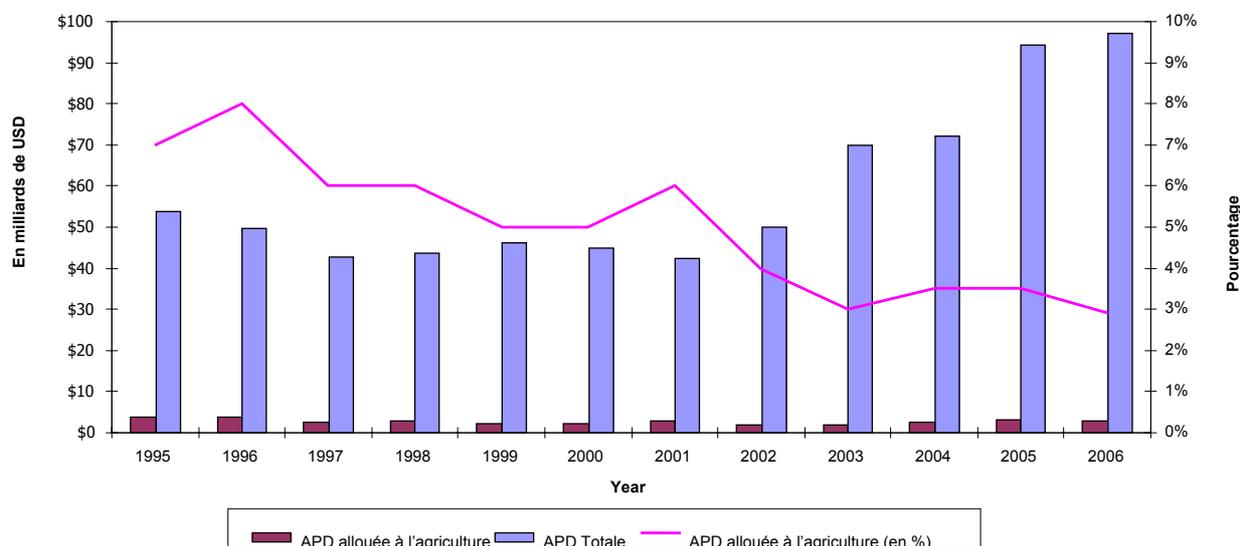
<sup>6</sup> David Lobell, Marshall Burke, Claudia Tebaldi, Michael Mastrandrea, Walter Falcom et Rosamond Naylor "Prioritizing Climate Change Adaptation Needs for Food Security to 2030".

<sup>7</sup> Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde 2008.

Aujourd'hui, le montant total de l'aide publique au développement de l'agriculture africaine se chiffre à environ 1,2 milliard de USD – soit approximativement le même montant qu'en 1975. Certains donateurs bilatéraux se sont entièrement retirés du secteur, sans qu'aucune institution financière multilatérale autre que le FIDA n'ait substantiellement augmenté ses flux d'aide.

Figure 1

### La baisse de l'aide au développement de l'agriculture



19. De même, les populations rurales pauvres ne reçoivent pas l'aide dont elles ont besoin pour s'adapter au changement climatique. À la mi-2007, le financement multilatéral acheminé par le biais de diverses initiatives mises en place au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) ne se montait qu'à 26 millions de USD<sup>8</sup>. S'il est vrai que les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux commencent à augmenter progressivement l'appui à l'adaptation, non seulement ils partent d'un niveau extrêmement bas, mais en outre la planification et le financement de l'adaptation au changement climatique ne figurent pas encore au cœur des programmes de la plupart des organismes donateurs.
20. Tandis que la communauté des donateurs traditionnels continue à n'accorder que peu d'attention au développement agricole et rural ainsi qu'aux nouveaux défis auxquels sont confrontées les populations rurales pauvres, de nouvelles sources de financement se profilent. L'investissement privé, national et étranger, dans les chaînes de valeur agricoles augmente rapidement, voire de manière imprévisible, dans de nombreux pays. Dans tous les pays en développement et à une échelle massive, les envois de fonds des migrants non seulement contribuent à couvrir les besoins essentiels des familles rurales, mais leur permettent aussi d'investir dans les biens de production agricole<sup>9</sup>. Des fondations privées comme la Fondation Bill et Melinda Gates deviennent d'importantes sources de financement du développement agricole et aujourd'hui de nouveaux donateurs officiels, comme le Brésil, la Chine, et l'Inde appuient l'agriculture africaine.
21. Surtout, on assiste à l'émergence d'un consensus sur l'importance cruciale de l'investissement dans le développement agricole pour nourrir le monde, atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier l'ODM 1, et faire face au changement climatique, mais l'investissement tarde à se concrétiser. Il n'y a jamais eu autant besoin d'amplifier l'investissement dans le secteur, y compris

<sup>8</sup> PNUD, Rapport sur le développement humain 2007/2008.

<sup>9</sup> En 2006, les envois de fonds dans les pays en développement se montaient au total à 300 milliards de USD (FIDA, 2007).

l'aide au développement, en l'orientant spécifiquement et directement sur les populations rurales pauvres afin de les doter des moyens de produire plus de nourriture.

#### **D. Le rôle du FIDA aujourd'hui**

22. Le FIDA est à la fois une institution financière internationale et une institution spécialisée des Nations Unies. Elle est aussi la seule organisation qui se consacre exclusivement à l'agriculture et à la réduction de la pauvreté rurale dans les pays en développement. Elle est reconnue par les gouvernements et autres acteurs nationaux comme un partenaire fiable, qui allie le nouvel engagement d'obtenir des résultats en matière de développement et de les mesurer à la légitimité que lui confèrent son statut d'institution des Nations Unies et sa très large composition et sa structure de gouvernance.
23. Le FIDA a pour but d'aider les ruraux pauvres, femmes et hommes, à se doter des moyens d'augmenter leur productivité, d'améliorer leur sécurité alimentaire et d'accroître leurs revenus. Son action est essentiellement centrée sur l'agriculture paysanne, en tant que source primordiale de moyens d'existence pour les populations rurales pauvres. Les projets constituent son principal produit: il ne s'agit pas de projets du FIDA, mais de projets appartenant aux gouvernements membres, qu'ils ont élaborés conjointement avec le FIDA, puis gérés et mis en œuvre en collaboration avec leurs partenaires locaux et avec l'appui du FIDA<sup>10</sup>.
24. Aujourd'hui, l'avantage comparatif du FIDA est ancré dans la nature particulière de son partenariat dans le domaine du financement international et de la gouvernance intergouvernementale, et procède de son expérience et de son bilan. Il est défini dans le Cadre stratégique 2007-2010, dans trois grands domaines. Aucun de ces domaines pris séparément n'est l'apanage du FIDA, mais c'est l'association des trois qui constitue l'avantage comparatif spécifique du Fonds.
  - Travail en coopération avec ses partenaires – gouvernements, société civile, ONG, secteur privé et communauté internationale du développement – pour mettre au point et exécuter des projets et des programmes cohérents et novateurs qui répondent aux priorités nationales en matière de réduction de la pauvreté rurale, qui concordent avec les objectifs du FIDA et surtout qui permettent aux populations rurales pauvres d'accroître leur production agricole, leur sécurité alimentaire et leurs revenus.
  - Autonomisation des ruraux pauvres, femmes et hommes, en leur permettant d'acquérir les compétences, les connaissances et la confiance nécessaires, et en renforçant les capacités de leurs organisations afin qu'elles puissent à la fois obtenir des résultats tangibles pour leurs membres, influencer sur les processus qui les concernent et demander aux institutions de leur rendre compte.
  - Prise en compte des enseignements tirés des projets qu'il finance et mise à profit des connaissances pour engager le dialogue avec les gouvernements et les autres organismes de développement, dans le but d'éclairer leurs politiques et investissements en faveur du développement agricole et rural.
25. Le FIDA est la seule institution financière internationale qui travaille directement et systématiquement avec les populations rurales les plus marginalisées, les institutions communautaires locales et les organisations paysannes. Cette expérience lui donne un avantage comparatif particulièrement solide dans l'appui au développement agricole et rural et constitue une base robuste sur laquelle il peut se fonder pour contribuer aux partenariats plus larges visant à réduire la pauvreté rurale et les guider.

<sup>10</sup> Dans l'ensemble du présent document, le terme "projet" est employé au sens générique et englobe toute une gamme d'investissements allant des projets d'envergure modeste, appuyés par le FIDA et à assise locale jusqu'aux programmes sectoriels multipartites auxquels le Fonds contribue.

26. Le FIDA est pleinement conscient qu'il n'existe pas de méthode universelle pour apporter un soutien aux communautés rurales pauvres. L'appui doit cibler des groupes spécifiques et répondre aux situations concrètes auxquelles ils sont confrontés. Ainsi, dans certaines régions, le FIDA travaille avec des groupes particuliers, notamment peuples autochtones et minorités ethniques, qui sont exclus des processus généraux de développement; tandis que dans d'autres zones rurales où la majorité de la population est très pauvre, le travail du FIDA appuie des programmes plus larges de réduction de la pauvreté rurale. Partout, la réduction des inégalités entre les sexes et l'autonomisation des femmes sont des éléments essentiels de l'action du FIDA.
27. Dans tous ses programmes, le FIDA centre son action sur un ou plusieurs des six principaux domaines ayant une importance pour les ruraux pauvres: gestion des ressources en terre et en eau, technologies agricoles et services de production, accès aux marchés, services financiers ruraux, emploi extra-agricole, et processus de planification et de programmation. En associant ces éléments selon différentes combinaisons et en modulant ses approches en fonction des situations et besoins particuliers de chaque communauté partenaire, le FIDA est en mesure d'utiliser au mieux son avantage comparatif sans s'écarter de son mandat et de répondre aux besoins de communautés très diverses. Il n'intervient pas dans le secteur social ni dans celui de l'aide d'urgence.
28. **Partenariats.** Le FIDA travaille de plus en plus systématiquement dans le cadre de partenariats, à la fois pour améliorer sur le terrain son efficacité en matière de développement et pour plaider de manière convaincante en faveur de politiques dans l'intérêt des pauvres au sein de la communauté internationale du développement. En tant que signataire de la Déclaration Paris sur l'efficacité de l'aide, il est résolument attaché au principe de l'appropriation par les pays, à la concordance donateur-partenaire, à l'harmonisation interinstitutions, à la gestion axée sur les résultats et à l'obligation mutuelle de rendre compte. Il a mis au point de nouveaux outils et procédures pour assurer que ses programmes et projets appuient des approches de la réduction de la pauvreté rurale qui soient définies et conduites par les pays et qui soient pleinement harmonisées avec celles d'autres institutions. Le FIDA joue aussi un rôle de plus en plus actif dans les mécanismes de coordination des donateurs mis en place dans les pays et dans le dialogue sur les politiques; il est fermement résolu à appuyer les efforts destinés à améliorer l'efficacité globale du système des Nations Unies dans l'obtention de résultats en matière de développement, y compris en participant activement aux initiatives pilotes "Unité d'action" des Nations Unies.
29. Face aux préoccupations croissantes que suscite la sécurité alimentaire mondiale, il n'a jamais été autant nécessaire de resserrer les partenariats avec les institutions sœurs du FIDA établies à Rome, la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM). Les trois organisations ont dressé les plans d'une ample collaboration et travaillent fermement ensemble à la concrétiser de manière pragmatique, en mettant l'accent sur les nouveaux défis auxquels sont confrontées les populations rurales pauvres.
30. Le FIDA collabore fructueusement avec une large palette de partenaires toujours plus nombreux sur des sujets précis ou dans des régions spécifiques, mais il a également un petit nombre de partenaires stratégiques de premier plan avec lesquels il travaille de manière particulièrement étroite. Il s'agit entre autres des principales institutions financières multilatérales: la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque interaméricaine de développement (BID) et la Banque africaine de développement (BAfD). La BAfD en particulier est un partenaire qui occupe une place de plus en plus importante et avec lequel le FIDA collabore à une évaluation conjointe du travail réalisé dans le secteur de l'agriculture en Afrique pour en tirer ensemble les enseignements et établir les bases d'un partenariat plus poussé.

31. Le FIDA parraine le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et finance les institutions de ce groupe en vue de développer et de promouvoir de nouvelles technologies agricoles destinées aux producteurs ruraux pauvres. L'IFPRI, qui fait partie du GCRAI, est un important partenaire avec lequel le FIDA travaille sur diverses questions, dont l'innovation et le changement climatique. Chaque fois que possible, les projets appuyés par le FIDA sont cofinancés avec d'autres membres de la communauté internationale du développement: outre les banques susmentionnées, figurent parmi les principaux partenaires le Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole pour le développement international (Fonds de l'OPEP), qui est le principal partenaire de cofinancement du FIDA, et le Fonds belge de survie, un important partenaire en certains endroits de l'Afrique subsaharienne.
32. Le FIDA joue aussi un rôle plus dynamique dans les partenariats mis en place par la communauté internationale du développement, comme, à titre d'exemples récents, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (CITDA) et l'Africa Enterprise Challenge Fund (AECF), apportant à ces partenariats son expérience et son approche de la pauvreté rurale. Plus récemment, il a pris activement part aux débats multipartites sur les moyens de mobiliser des ressources accrues pour l'agriculture, particulièrement en Afrique. Le FIDA s'efforce aussi de nouer des relations avec de nouveaux partenaires. Il a déjà entamé une collaboration centrée sur l'exécution conjointe et le financement conjoint avec la Fondation Bill et Melinda Gates et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA). Il aide aussi l'institut national de recherche agronomique brésilien (EMBRAPA) à établir ses propres partenariats en Afrique.

## **Deuxième partie: un FIDA en mutation dans un monde en mutation**

### **A. Trente années d'évolution**

33. L'année 2008 marque les 30 ans du FIDA. Grâce à l'appui et à l'engagement de ses membres, il a constamment amplifié son investissement dans le développement agricole et rural, même à des époques où la plupart des autres donateurs réduisaient leur soutien. Au cours de ces trois décennies, l'approche du FIDA a substantiellement évolué.
34. La première Conférence mondiale sur l'alimentation s'est tenue à Rome en 1974, à la suite des famines qui ont dévasté le Bangladesh et le Sahel. On a reconnu lors de la conférence qu'il fallait accroître substantiellement l'investissement dans la production agricole des pays en développement et une des résolutions, adoptée à l'initiative et avec le soutien des pays de l'OPEP, appelait à la création immédiate du Fonds international de développement agricole (FIDA) destiné à financer des projets de développement agricole dans les pays en développement. Le FIDA a démarré ses opérations en 1978. Il avait pour objectif: "...de mobiliser ... des ressources financières supplémentaires ... pour des projets et programmes visant expressément à créer, développer ou améliorer des systèmes de production alimentaire et à renforcer les politiques et institutions connexes dans le cadre des priorités et stratégies nationales"<sup>11</sup>. Le FIDA a été créé sous la forme d'un partenariat entre pays développés, pays de l'OPEP et pays en développement: sa structure de gouvernance reflète ce partenariat.
35. Dans ses premières années, le FIDA accordait des prêts aux gouvernements pour des projets qui avaient été conçus par d'autres institutions multilatérales et étaient souvent cofinancés avec elles. Avec le temps, le FIDA a cherché à définir une approche à la fois plus spécifique à la situation des pays et mieux ciblée, et il a

<sup>11</sup> Accord portant création du Fonds international de développement agricole, 1976.

commencé à devenir l'initiateur de certains de ses projets; en 1989 plus de 90% des projets approuvés par le Conseil d'administration étaient dus à l'initiative du FIDA. Les projets à vocation agricole appuyés par le FIDA se caractérisaient de plus en plus par une approche participative, une focalisation sur les problèmes spécifiques des femmes rurales et le souci de renforcer les organisations communautaires.

36. Aujourd'hui, l'approche du FIDA continue à reposer sur sa compréhension en constante évolution tant des défis que pose la réduction de la pauvreté rurale que de la nécessité d'appuyer de manière proactive les stratégies nationales de réduction de la pauvreté, de consolider les capacités nationales et de mettre en pratique son engagement de renforcer l'efficacité de l'aide. C'est dans ce contexte que s'inscrivent l'actuel Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 ainsi qu'une série de réformes organisationnelles achevées et en cours qui ont permis au FIDA de mettre en œuvre toutes les actions énoncées dans les conclusions et recommandations de la septième reconstitution (voir annexe I).
37. En 2007, le programme de prêts et dons du FIDA se montait à 600 millions de USD. Les ressources du programme ont été réparties entre tous les pays membres actifs de manière transparente et uniforme dans le cadre du système d'allocation fondé sur la performance (SAFP). Un financement sous forme de dons plutôt que de prêts a été accordé aux pays habilités à bénéficier de ressources à des conditions très favorables et ayant un niveau d'endettement élevé, en appliquant un Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) élaboré sur le modèle de celui de l'Association internationale de développement (IDA). Tous ces éléments, en conjonction avec l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE) à laquelle le FIDA participe aussi, lui permettent de contribuer à l'action internationale visant à diminuer l'impact de l'endettement insoutenable sur les efforts de réduction de la pauvreté engagés par ses membres.

## **B. Une gestion axée sur les résultats en matière de développement**

38. Conformément à son engagement d'attacher une attention prioritaire à l'efficacité de l'aide, le FIDA a adopté une approche de la gestion axée sur les résultats en matière de développement (GaRD) comme moyen de focaliser l'organisation sur l'obtention de résultats au plan du développement et sur l'évaluation de ces résultats. L'intégration effective de la GaRD est au centre de tous les efforts du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement.
39. La mise en pratique de la GaRD au FIDA est primordialement centrée sur l'établissement de systèmes et d'outils cohérents et interdépendants pour planifier, suivre et évaluer les résultats en matière de développement. L'approche repose sur quatre principes simples:
- Les objectifs stratégiques du FIDA sont clairement définis et énoncés.
  - L'ensemble des systèmes, processus et ressources (humaines et financières) est centré sur la réalisation de ces objectifs stratégiques.
  - Les systèmes, processus et ressources sont tous utilisés de manière cohérente et harmonisée.
  - Les progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques sont suivis de près et les informations s'y rapportant sont utilisées pour prendre des décisions et tirer des enseignements.
40. **Le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement.** C'est sur cette conception de la GaRD que repose la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement. Le Plan d'action donnait suite aux recommandations de l'Évaluation externe indépendante du FIDA achevée en 2005 et établissait un cadre

pour les réformes nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de l'impact du FIDA en matière de développement. Ce plan d'action a été avalisé par le Conseil des gouverneurs en février 2006 comme "principal vecteur du changement interne au sein du FIDA"<sup>12</sup>.

41. L'objectif du Plan d'action est d'améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement en s'attachant à trois dimensions critiques de sa performance: la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Le document relatif au Plan d'action définit plus de 40 résultats attendus dans trois grands domaines: planification et orientation stratégiques, qualité et impact des projets, et gestion des savoirs et innovation.
42. À la fin de 2007, les 14 résultats attendus qui devaient être présentés au Conseil d'administration avaient été approuvés, la plupart des autres avaient été menés à bien et les effets du Plan d'action commençaient déjà à transformer la manière dont le FIDA mène ses activités. Les données préliminaires tendent à indiquer que la qualité des projets appuyés par le FIDA progresse (paragraphe 57). On s'attache maintenant à intégrer les systèmes et outils mis en place et à maintenir la dynamique du changement.
43. **Le Cadre stratégique 2007-2010.** Le Cadre stratégique, qui contient l'énoncé des objectifs du FIDA, est l'un des principaux résultats attendus du Plan d'action et il a été le point de départ des toutes les réformes consécutives. Il a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2006 et il expose la manière dont le FIDA peut utiliser au mieux les instruments à sa disposition pour s'acquitter de son mandat et optimiser sa contribution à la réduction de la pauvreté rurale. Il décrit l'avantage comparatif du FIDA et définit la hiérarchie de ses objectifs de développement, les principes fondamentaux de son engagement et les domaines thématiques de son travail. Il explique également comment le FIDA doit être géré et organisé afin de réaliser les objectifs de développement fixés. Pour suivre les progrès dans cette voie, un Cadre de mesure des résultats a été mis en place (voir l'annexe II) et on a déjà commencé à rendre compte de l'application du Cadre stratégique (paragraphe 54 et 55).
44. **Améliorer l'efficacité du développement.** Une série de réformes a porté sur la création d'un ensemble d'outils et de processus organisationnels qui se renforcent mutuellement pour améliorer les opérations du FIDA au niveau des pays et des projets. L'annexe III a) contient des précisions à ce sujet.
45. Le point de départ est le nouveau programme d'options stratégique par pays (COSOP) axé sur les résultats, qui définit un programme de pays cohérent, visant à réaliser un nombre limité d'objectifs découlant du Cadre stratégique, tout en appuyant le cadre des politiques nationales de réduction de la pauvreté rurale. Le COSOP décrit le contexte dans lequel les nouveaux projets appuyés par le FIDA sont conçus. La qualité de la conception des projets (qualité initiale) a été renforcée suite à trois améliorations majeures: a) nouvelles directives pour la conception des projets; b) nouveau système d'amélioration de la qualité; et c) nouveau système indépendant d'assurance qualité.
46. Dans le but d'améliorer à la fois la performance de l'exécution de ses projets ainsi que son aptitude à en tirer les enseignements et à diffuser les connaissances ainsi acquises, le FIDA se charge de plus en plus de superviser les projets qu'il finance, plutôt que de confier cette tâche à une institution coopérante. À la fin de 2007, plus de la moitié du portefeuille de projets était passé sous supervision directe et le personnel concerné avait été formé à l'exercice de ces fonctions et responsabilités.
47. Le programme pilote de présence du FIDA sur le terrain a permis d'améliorer l'appui à l'exécution, les partenariats dans les pays, le dialogue sur les grandes orientations et la gestion des savoirs. Le FIDA a désormais intégré la présence dans les pays dans son budget et s'attache actuellement à améliorer sa gestion du

<sup>12</sup> GC29/L.4.

personnel affecté à la présence dans les pays et son appui à ces agents. En 2008, l'accent portera sur la gestion efficace des 15 initiatives en cours et sur l'élaboration d'une approche à moyen terme de la présence dans les pays.

48. Une tâche essentielle a été d'assurer que toutes les activités du FIDA soient alignées sur les objectifs définis dans le Cadre stratégique et qu'elles les appuient. À cet effet, le FIDA a élaboré une nouvelle série de politiques et de stratégies qui ont été approuvées par le Conseil d'administration, y compris une politique de ciblage, une stratégie d'innovation et une stratégie de gestion des savoirs; il a défini un nouveau processus d'élaboration et d'application de ses politiques; et il a veillé à ce qu'à travers tous ses nouveaux outils et processus destinés à renforcer l'efficacité au plan du développement<sup>13</sup>, tous ses programmes et projets soient conformes aux dispositions énoncées dans les politiques et stratégies, du stade de la conception à celui de l'exécution.
49. **Renforcer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.** Pour améliorer l'efficacité au plan du développement, il faut des systèmes institutionnels qui alignent les ressources financières et humaines sur les objectifs de l'organisation et assurent leur bonne gestion. Diverses réformes ont été entreprises à cet effet (voir l'annexe III b)). Ces réformes reposaient toutes sur les systèmes améliorés de gestion interne des savoirs du FIDA et sont étayées par une approche intégrée de la planification et de la gestion de la performance, et de l'évaluation et de la gestion des risques et options.
50. Le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP) comprend huit résultats de la gestion institutionnelle, établis à partir des objectifs du Cadre stratégique. Chaque résultat a ses propres indicateurs clés de performance (ICP) que les dirigeants du FIDA utilisent pour suivre les progrès. Le SPGP permet à la direction d'orienter les ressources humaines et financières du FIDA sur les objectifs définis dans le Cadre stratégique et il sert de base pour: a) planifier et budgétiser dans le cadre du programme de travail et budget annuel axé sur les résultats; b) mesurer et rendre compte des résultats (voir paragraphes 54 et 55); et c) mettre en relation l'ensemble des résultats et des priorités à tous les niveaux avec ceux de l'organisation, par le biais des plans de gestion axés sur les résultats de la gestion institutionnelle à l'échelon du département, de la division et du personnel.
51. Chaque année, le FIDA réduit son budget administratif et le soutien qu'il apporte aux gouvernements membres (dans le cadre du Mécanisme de financement du développement des programmes [MFDP]) pour l'élaboration des projets par rapport à son programme de travail. Le FIDA s'attache en particulier à: a) mesurer et réduire d'année en année le ratio entre le budget administratif cumulé du MFDP et son programme de travail (ce ratio a été ramené de 17,1% en 2006 à 16,8% en 2007 et tombera à 16,3% en 2008); et b) mesurer et augmenter la proportion des dépenses opérationnelles par rapport aux autres dépenses.
52. Afin de renforcer la gestion de ses ressources humaines, le FIDA a récemment élaboré et commencé à appliquer un Cadre d'action pour les ressources humaines destiné à: a) consolider la gestion des ressources humaines; b) réaménager la fonction ressources humaines; c) favoriser l'application des valeurs fondamentales du FIDA; d) structurer, former et motiver par des incitations appropriées des effectifs hautement performants; e) aligner les évaluations des ressources humaines et les incitations sur les priorités institutionnelles; et f) réduire les coûts. Un Comité de gestion stratégique des ressources humaines, dont les travaux sont dirigés par le Président, a également été établi pour guider ces processus et suivre les changements. La promotion de nouvelles transformations et réformes dans le

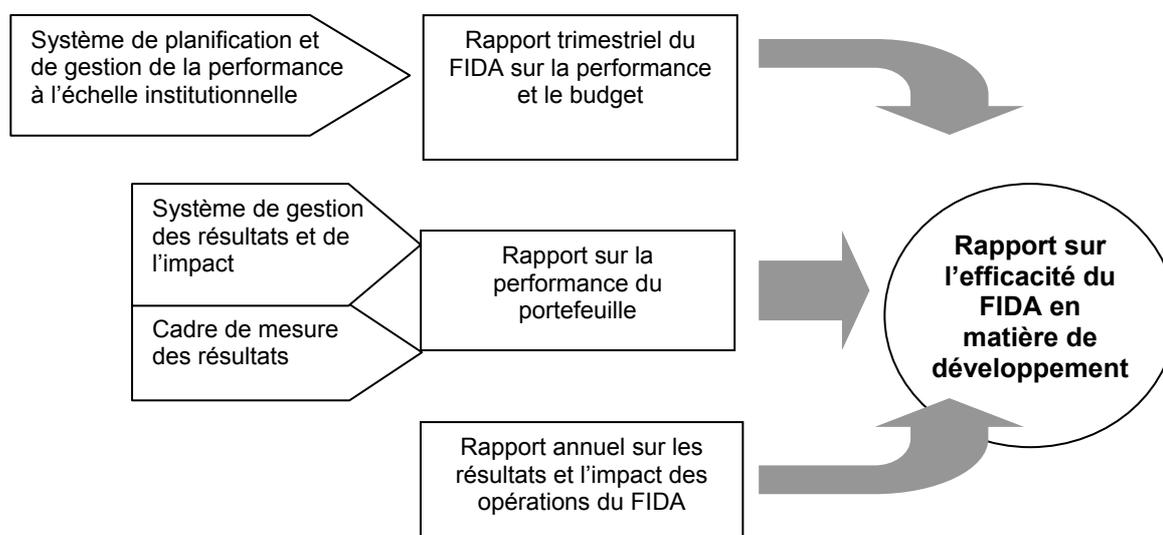
<sup>13</sup> En particulier le COSOP axé sur les résultats, le nouveau processus d'élaboration des projets, le système d'amélioration de la qualité, le système d'assurance qualité, les directives pour la supervision et le Cadre de mesure des résultats.

domaine de la gestion et de l'alignement des ressources humaines est une des grandes priorités de 2008.

53. Une culture institutionnelle ouverte au changement est un facteur indispensable à tout processus de transformation et le FIDA a pris des mesures pour instaurer cette culture qui repose à la fois sur la volonté de résultats et le respect des valeurs. En 2007, le personnel du FIDA a défini les valeurs fondamentales suivantes: focalisation sur les résultats, intégrité, professionnalisme et respect. On attend donc de la direction et du personnel du FIDA qu'ils mettent en pratique ces valeurs dans tous les aspects de leur travail et ils en sont tenus comptables au moyen du système d'évaluation de la performance. L'introduction et la publication d'évaluations à 360° des hauts dirigeants a contribué à faciliter ce changement de la culture institutionnelle. On poursuit les efforts pour assurer que les processus, les procédures et les comportements individuels correspondent aux valeurs, pour faire pleinement comprendre au personnel le sens et la manière d'appliquer ces valeurs, et pour élaborer un système d'incitation à s'y conformer.
54. **Mesurer la performance et les résultats.** Afin de mesurer et de rendre compte de ses progrès dans la concrétisation des résultats, le FIDA s'est doté d'une série d'outils d'information intégrés. Le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, établi pour la première fois en 2007, se situe au premier rang de ces outils. Il présente une synthèse de haut niveau des résultats dans trois domaines: la pertinence du mandat et des opérations du FIDA, l'efficacité des opérations qu'il appuie en matière de développement, et son efficacité organisationnelle et son efficience dans l'obtention de ces résultats.

Figure 2

**Système de mesure et de notification des résultats du FIDA**



55. Le rapport puise à un plus large éventail de sources que les rapports similaires d'autres organisations, qui souvent se fondent uniquement sur les données d'évaluation. En premier lieu, on a utilisé les données émanant du rapport sur la performance du portefeuille (RPP), établi chaque année pour informer le Conseil d'administration de la performance et de l'impact de tous les projets et dons du FIDA. Le RPP à son tour présente le bilan des programmes et projets au regard du Cadre de mesure des résultats ainsi que des données quantifiées recueillies par le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). Les données provenant de ces deux sources ont servi à établir le Rapport sur l'efficacité en matière de développement. En second lieu, on a exploité pour ce document les informations issues du SPGP, qui concernent les résultats de la performance institutionnelle. Et enfin on a puisé dans le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations

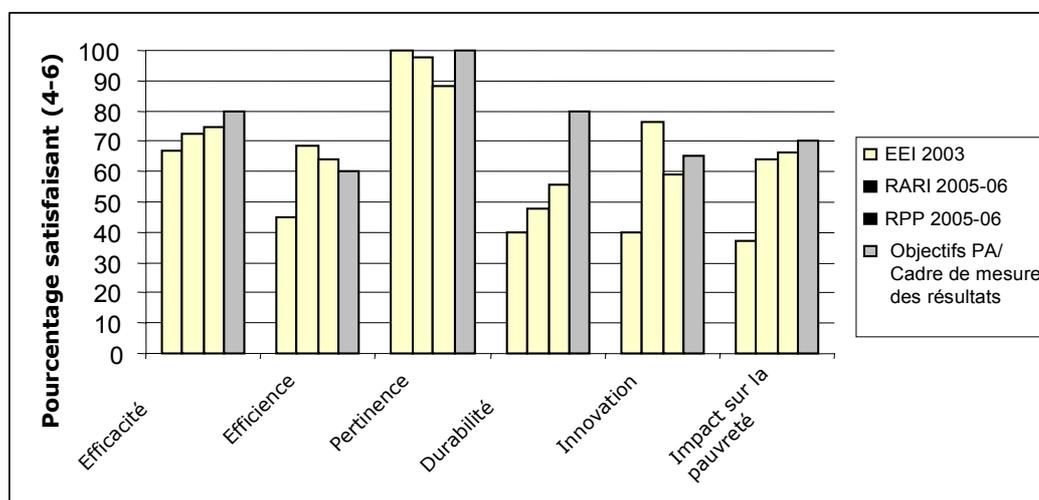
du FIDA (RARI), établi par le Bureau indépendant de l'évaluation. La figure 2 plus haut montre les liens entre les différents outils de mesure et d'information.

### C. Amélioration de la performance et des résultats

56. Le Rapport sur l'efficacité en matière de développement 2007 conclut que le mandat du FIDA, qui est de réduire la pauvreté rurale et l'insécurité alimentaire, reste extrêmement pertinent. Le FIDA contribue de façon importante au développement du secteur agricole et rural dans un contexte caractérisé par la faiblesse persistante des flux d'aide aux activités rurales de production. Il participe activement aux initiatives d'harmonisation et d'alignement aux niveaux national, régional et international, et d'après l'enquête 2006 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, conduite par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sa performance quant au respect des engagements qu'il a pris au titre de la Déclaration de Paris a été bonne au regard de celles d'autres institutions financières multilatérales et organismes des Nations Unies (voir l'annexe IV).
57. **Efficacité en matière de développement.** Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement compare la performance des projets financés par le FIDA en 2005-2006 à la situation constatée par l'Évaluation externe indépendante pour 2003. À la lumière des données disponibles, il conclut que la performance des projets s'améliore et que, sous réserve qu'elle se maintienne, le FIDA est globalement en passe de pouvoir atteindre tous les objectifs pour 2009 de son Plan d'action, bien qu'il faille accorder une attention particulière à la durabilité. Ce constat est corroboré par le RARI, qui indique que 80% des projets évalués en 2006 étaient jugés satisfaisants au plan de la performance globale. Les résultats sont présentés sous forme de graphique dans la figure 3 ci-dessous.

Figure 3

#### Performance par rapport aux données de référence de l'Évaluation externe indépendante et aux objectifs du Plan d'action et du Cadre de mesure des résultats



Source: Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, 2007.

Note: PA = Plan d'action

58. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement fait également état de résultats d'évaluation révélant certaines faiblesses passées concernant l'engagement dans la concertation, l'établissement de partenariats stratégiques, et l'investissement dans l'élargissement des enseignements tirés et le partage des savoirs. Ces aspects sont désormais plus systématiquement pris en compte dans le cadre des nouveaux COSOP axés sur les résultats et feront l'objet d'un suivi explicite dans les rapports de situation des COSOP. Dans les pays où le FIDA a déjà établi sa présence, il sera plus facile d'améliorer la performance dans ces

domaines. La mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs y contribuera aussi.

59. Les données du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement sont complétées par celles du SYGRI, qui servent à rendre compte de la performance des projets. En 2006, 104 projets, soit un peu plus de la moitié de tous les projets en cours, avaient communiqué des données sur les résultats obtenus pendant l'année. Parmi les résultats les plus marquants, on note que 476 000 hectares de terres communautaires étaient en cours de valorisation au moyen de pratiques de gestion améliorée et plus de 50 000 hectares étaient en voie de bonification par des mesures de conservation ou la remise en état des infrastructures d'irrigation; 82 projets avaient appuyé 21 000 associations de producteurs ou groupements communautaires, dont 5 000 comptaient des femmes parmi leurs responsables, et qui totalisaient plus de 300 000 ruraux pauvres dans leurs rangs; 23 projets ont permis à 183 000 ménages agricoles d'adopter des technologies améliorées; et 108 institutions de microfinancement appuyées par le FIDA déclaraient une clientèle de 8,4 millions d'emprunteurs, dont 82% étaient des femmes.
60. **Efficacité et efficacité de l'organisation.** Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement s'est aussi penché sur la performance au niveau de l'organisation par rapport aux résultats de la gestion institutionnelle. Ses constatations indiquent que la performance est conforme ou partiellement conforme aux trois résultats de la gestion institutionnelle relatifs aux opérations (meilleure gestion des programmes de pays, meilleure conception des projets et meilleur appui à l'exécution), tandis qu'elle est partiellement conforme aux quatre résultats relatifs au soutien institutionnel (amélioration de la mobilisation et de la gestion des ressources, amélioration de la gestion des ressources humaines, amélioration de la gestion des risques, et amélioration de l'efficacité administrative)<sup>14</sup>. Ces résultats s'expliquent par l'introduction et l'intégration réussies à l'échelle de l'organisation de nombreuses initiatives liées au Plan d'action, ainsi que par l'accent explicite mis sur l'obtention de résultats dans ces domaines et par l'instauration graduelle d'une culture du résultat au sein de l'organisation.

---

<sup>14</sup> Il n'y avait que sept résultats de la gestion institutionnelle en 2007; le huitième a été introduit en 2008.

## Troisième partie: aller de l'avant

### A. Préparer l'avenir

61. Le FIDA a beaucoup développé ses activités ces dernières années, et il figure aujourd'hui parmi les plus importantes sources de financement en faveur du développement agricole dans nombre de pays en développement. Le FIDA a su combiner croissance de l'activité et amélioration des résultats, comme expliqué dans la deuxième partie ci-dessus. Le Fonds s'est également donné les moyens de poursuivre son évolution, et il est désormais prêt à faire encore plus dans la lutte planétaire contre la pauvreté rurale; à cet effet, il compte amplifier ses investissements en faveur du développement agricole et renforcer les moyens d'action dont il dispose pour jouer son rôle de partenaire résolu à relever le défi toujours actuel de la pauvreté rurale, exercer plus d'influence sur l'élaboration des politiques à l'échelle nationale, régionale et mondiale, et innover dans le cadre du nouveau contexte de développement.
62. Pendant la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA entend mobiliser ses ressources, son expérience et ses connaissances au service de la réalisation de l'OMD 1 et de l'éradication de la famine et de la pauvreté. L'Afrique subsaharienne est aujourd'hui la région qui progresse le moins sur la voie de la réalisation des OMD et dans laquelle la pauvreté est le plus profondément enracinée et le plus difficile à extirper. Au titre du SAFF, le FIDA va consacrer à cette région entre 40 et 50% de ses ressources durant la période couverte par la huitième reconstitution. Le Fonds sera pour de nombreux gouvernements des pays de cette région un partenaire de premier plan dans le domaine du développement agricole et jouera un rôle important, non seulement par les financements accordés, mais aussi parce qu'il aidera ces pays à mettre en place des politiques et des institutions capables de favoriser la réduction de la pauvreté rurale. Dans toutes les régions du monde en développement, le FIDA va s'employer à donner aux populations rurales pauvres les moyens de tirer parti des nouvelles perspectives d'activité économique. Les besoins des pays à revenu intermédiaire évoluent rapidement, en particulier en Amérique latine, en Asie et dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord. Pour mieux répondre à ces nouveaux besoins de financement en faveur de la réduction de la pauvreté rurale de ces pays, le FIDA va élaborer une approche plus diversifiée et explorer la possibilité de mettre au point de nouveaux instruments de financement (voir les paragraphes 73 et 78).
63. Le FIDA entend répondre aux besoins spécifiques des États fragiles en s'inspirant de la Politique en matière de prévention des crises et de redressement qu'il a adoptée en 2006. La démarche qui sera appliquée consiste à favoriser le développement économique local, susceptible de constituer un fondement stable sur lequel asseoir le renforcement des pays fragiles. Le FIDA aidera les populations rurales pauvres à développer ou à rétablir la production agricole, à assurer ou à retrouver la sécurité alimentaire et à développer peu à peu leurs actifs, leur capital social et leurs moyens d'existence; il contribuera à éliminer les causes profondes des crises, par exemple les conflits autour des ressources naturelles; et il aidera les communautés rurales à établir un dialogue plus fructueux avec les pouvoirs publics de leurs pays, les donateurs et les acteurs du secteur privé. Les financements en faveur des pays sortant d'un conflit seront accordés sur les crédits du programme de travail et budget ordinaire, conformément à la politique arrêtée en 2006.
64. Le FIDA exploitera et renforcera l'avantage comparatif dont il dispose aujourd'hui, qui repose sur le caractère novateur des projets, le renforcement des moyens d'action des populations rurales pauvres et un dialogue sur les politiques publiques nourri par l'expérience (paragraphe 24). Il persévéra dans sa démarche sélective en limitant son action à six grands thèmes: la gestion des terres et de l'eau, l'amélioration des techniques agricoles et des services de production, l'accès aux marchés, les services financiers en milieu rural, l'emploi extra-agricole, et les

processus locaux de planification et de programmation. Dans chacun de ces domaines, l'objectif fondamental sera de faire en sorte que les populations rurales pauvres, femmes et hommes, aient plus largement accès à ces actifs, ces services et ces processus, et qu'elles soient effectivement à même d'en faire usage. Tout en continuant à agir de manière sélective et ciblée, le FIDA prendra en considération les problèmes qui commencent à se poser et les nouveaux défis auxquels les populations rurales pauvres sont confrontées, et il fera en sorte que les programmes de pays et les projets s'emploient à leur apporter une réponse.

65. Fort de son expérience de l'élaboration et de la mise en œuvre de démarches efficaces de réduction de la pauvreté, le FIDA est bien placé pour promouvoir les innovations qui permettront d'accélérer les progrès et de relever les nouveaux défis. En application de la nouvelle stratégie du FIDA en matière d'innovation, le Fonds va activement rechercher et encourager les démarches, les techniques, les partenariats et les structures institutionnelles innovants de nature à contribuer à réduire la pauvreté rurale. L'innovation fait désormais partie intégrante de tous les nouveaux COSOP; elle constitue un facteur clé de réussite au regard duquel la conception de chaque projet est évaluée, c'est l'un des aspects sur lesquels les missions de supervision sont appelées à concentrer leur attention; et elle figure parmi les indicateurs pris en compte dans le Cadre de mesure des résultats. Les travaux de recherche utiles aux pauvres, les bourses des produits de base et les systèmes d'information sur les marchés, la couverture des risques météorologiques ou les partenariats public-privé en milieu rural sont autant d'exemples du genre d'innovations que le FIDA cherchera à exploiter avec ses partenaires. La valeur ajoutée spécifique qu'apportera le FIDA réside dans sa contribution à l'élaboration d'innovations en matière d'agriculture que les populations rurales pauvres soient en mesure d'utiliser, et dans sa capacité à les appliquer à plus grande échelle et à les transposer, ce qui suppose de réinvestir les enseignements tirés pour élaborer les politiques à l'échelon national et de les utiliser pour enrichir les systèmes de gestion des savoirs du FIDA.
66. À une époque caractérisée par la mondialisation des enjeux, le partage du savoir-faire et de l'expérience va prendre une importance toujours croissante, et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des savoirs du FIDA constituera un élément central de la contribution du Fonds. En 2009, la publication du Rapport du FIDA sur la pauvreté rurale permettra de faire l'état des lieux des connaissances et des analyses de la pauvreté rurale et du développement que le FIDA et ses partenaires ont accumulées ces 30 dernières années et de les diffuser largement. Le FIDA entend utiliser cet acquis non seulement pour plaider en faveur de politiques favorables aux pauvres à l'échelle internationale, mais aussi pour forger la position et les approches qu'il entend adopter au seuil de la période couverte par la huitième reconstitution.
67. En poursuivant l'expansion de son programme de travail, le FIDA pourra apporter une contribution directe encore plus importante au développement agricole et à la réduction de la pauvreté rurale et plaider plus efficacement en faveur de l'évolution des politiques et du développement à l'échelon national et international. Cela étant, le défi que constitue l'éradication de la pauvreté rurale est trop vaste et trop complexe pour qu'une organisation, quelle qu'elle soit, s'y attaque isolément. Le FIDA s'ouvrira sur l'extérieur afin de rechercher et de développer de nouveaux partenariats et d'exploiter ceux qu'il a déjà noués, ce qui lui permettra d'améliorer sa propre efficacité en matière de développement, mais aussi de démultiplier sa contribution aux efforts entrepris à l'échelle mondiale pour réduire la pauvreté rurale. Cette montée en puissance permettra par ailleurs au FIDA de renforcer son efficacité en tant que partenaire des autres grandes institutions de financement du développement. Pour assumer son rôle de plaidoyer en faveur de l'évolution des politiques publiques, le FIDA mettra son expérience des projets et des pays au service de la cause des populations rurales pauvres à l'échelle internationale, il continuera à appuyer les organisations paysannes afin de donner aux populations

rurales pauvres les moyens de plaider leur propre cause, et – en partenariat avec les autres organismes et fondations privées de premier plan qui œuvrent dans le domaine de la recherche et développement – il jouera un rôle crucial de chef de file dans la réponse à apporter aux défis du développement agricole et de la réduction de la pauvreté rurale à l'échelle mondiale.

68. La poursuite de l'expansion de l'activité du Fonds suppose une gestion attentive du développement de ses systèmes et processus et l'adoption d'une approche stratégique à cet égard. Le FIDA entend continuer à mettre l'accent sur les résultats: il se servira des outils et des procédures dont il s'est récemment doté pour améliorer la qualité de son activité à l'échelon des pays et des projets et pour assurer le suivi de sa performance et de son impact, afin d'améliorer sans relâche son efficacité en matière de développement, à l'échelle des projets comme à celle des pays. Il emploiera ses moyens financiers et humains de manière toujours plus efficiente, il fera en sorte que leur utilisation privilégie les objectifs stratégiques de l'organisation et s'y conforme, et il mesurera les résultats obtenus au regard des ressources employées. Il continuera autant que nécessaire à réformer son organisation, et il consolidera et enracinera solidement les réformes adoptées depuis deux ans, afin d'éviter tout retour en arrière. Ces dernières années, la direction du FIDA a fréquemment engagé avec les membres du Conseil d'administration des échanges de vues informels pour évoquer les projets en matière de politique et de stratégie, et elle a apprécié les conseils dispensés à ces occasions. Cette collaboration sera poursuivie durant la période couverte par la huitième reconstitution.

## **B. Les grands enjeux**

### **Efficacité en matière de développement**

69. **Obtenir des résultats et les mesurer.** En ce qui concerne la GaRD, le programme du FIDA a pour objet d'améliorer les résultats obtenus en matière de développement dans le cadre des projets et programmes de pays qu'il finance. À l'avenir, les efforts porteront sur la généralisation des outils et processus récemment introduits et l'amélioration de la qualité initiale des projets, de leur performance durant l'exécution et de leur impact à l'achèvement. La clef du succès réside également dans des progrès sur le plan de l'adéquation, de la gestion et du suivi des ressources financières et humaines. Le FIDA s'est doté d'un ensemble de systèmes de mesure et de rapport (paragraphe 54 et 55) dont le Cadre de mesure des résultats constitue la clef de voûte. Ce dispositif va jouer un rôle crucial, puisque ces systèmes serviront tout aussi bien à communiquer les informations au Conseil d'administration qu'à disposer d'éléments permettant de procéder aux ajustements des outils et processus sur lesquels le FIDA s'appuie pour obtenir des résultats en matière de développement.
70. **Assurer l'efficacité de l'aide.** Le FIDA s'emploiera à réaliser les objectifs qu'il s'est fixés sur le plan de l'efficacité de l'aide à travers toutes les activités qu'il conduit à l'échelon des pays. Il a su se montrer à la hauteur des engagements souscrits en matière de partenariats dans le cadre de la Déclaration de Paris (annexe IV), et il va poursuivre dans cette voie et continuer à contrôler les résultats obtenus dans les domaines concernés. À l'échelle régionale et mondiale, les priorités immédiates sont les suivantes: a) participer à l'étude de suivi des engagements souscrits à Paris en matière de partenariats, dont la nouvelle phase se déroulera en 2008; b) participer au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra en septembre 2008 à Accra; c) poursuivre sa participation à l'Initiative conjointe pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement mise en place par le CAD/OCDE, et prendre part aussi bien à l'Action conjointe sur la gestion des finances publiques qu'à l'initiative pour l'harmonisation des législations que la Banque Mondiale a engagées; d) soutenir les communautés de pratiques relatives à la gestion des résultats qui se sont constituées en Afrique ou en Asie et y prendre part; et e) soutenir la campagne en faveur de la participation de la société civile, et notamment des organisations

paysannes, au Forum de haut niveau d'Accra et aux discussions sur le thème de l'efficacité de l'aide.

71. Le FIDA entend également continuer à appuyer les efforts entrepris pour améliorer l'efficacité globale des Nations Unies dans l'obtention de résultats en matière de développement. Il continuera à participer aux initiatives "Unité d'action" des Nations Unies dans les huit pays pilotes et ailleurs, et il poursuivra le renforcement de sa collaboration avec les institutions dont le siège est à Rome afin d'améliorer son efficacité en matière de développement et de favoriser les réformes organisationnelles. Le FIDA va également continuer à jouer un rôle actif au sein du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et de ses principaux comités (Comité de haut niveau sur les programmes, Groupe des Nations Unies pour le développement et Comité de haut niveau sur la gestion) afin d'améliorer l'efficacité du système des Nations Unies dans son ensemble; à cet effet, il entend notamment poursuivre l'harmonisation des orientations, des programmes, des opérations à l'échelon des pays et des modalités de gestion.
72. **Assurer la durabilité.** L'obtention de nouveaux progrès sur le plan de la durabilité des avantages engendrés par les projets figure en tête des priorités du FIDA. Pour parvenir à ce résultat, il faut améliorer la qualité de la conception des projets, soutenir plus efficacement leur mise en œuvre et déterminer une stratégie de désengagement à un stade précoce. Le FIDA s'est attelé à la définition des éléments de la conception sur lesquels repose la durabilité (sur le plan technique, financier et économique, institutionnel et environnemental), ce afin de guider son travail dans ce domaine. La durabilité sera expressément prise en compte à chaque étape du cycle du projet. Elle figure parmi les six facteurs clés de réussite qui doivent guider la conception des projets, le système d'amélioration de la qualité et le système d'assurance qualité; en outre, l'un des six indicateurs retenus dans le Cadre de mesure des résultats a trait à la durabilité, ce qui permettra de garantir que cette question fasse l'objet d'une attention constante tout au long du cycle du projet. Les résultats seront étroitement suivis en vue d'atteindre l'objectif ambitieux retenu dans le Plan d'action, soit un taux de durabilité de 80% à la fin de 2009.
73. **Adopter une approche différenciée en fonction des pays.** Les secteurs agricoles des pays membres du FIDA sont extrêmement divers et les caractéristiques de la pauvreté rurale y sont radicalement différentes. Dans certains cas, les ressources accordées dans le cadre du programme de pays du FIDA représentent une proportion importante des crédits dont bénéficie le secteur, tandis que dans les pays à revenu intermédiaire, dont le nombre ne cesse d'augmenter (en Amérique latine, en Asie et dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord), les pouvoirs publics attendent plutôt des projets financés par le FIDA qu'ils servent de laboratoire pour expérimenter de nouvelles approches de la réduction de la pauvreté rurale. Le FIDA va affiner ses outils, sa stratégie et ses approches afin de mieux répondre à la palette très diversifiée des besoins et des demandes de ses pays membres. En toutes circonstances, le FIDA s'efforcera sans relâche de favoriser l'innovation, l'apprentissage et le partage des savoirs afin de faire la part entre les solutions efficaces et celles qui ne fonctionnent pas; il disposera ainsi des éléments nécessaires pour déterminer sa position et peser sur les politiques à l'échelon national.
74. **Réagir au changement climatique.** Dans le cadre de son mandat, le FIDA s'efforcera plus particulièrement d'aider les populations rurales pauvres à mieux s'adapter au changement climatique, mais aussi à prendre part aux efforts entrepris à l'échelle mondiale afin de les atténuer. Le FIDA dispose d'une vaste expérience du travail aux côtés des communautés rurales qui vivent dans des régions marginales afin d'améliorer leur sécurité alimentaire et de réduire leur vulnérabilité face aux chocs extérieurs, principalement liés aux aléas climatiques. Il s'appuiera sur les connaissances engrangées pour aider ces populations à s'adapter

au changement climatique. Les activités couramment pratiquées auront généralement pour objet: a) d'améliorer les techniques agricoles, notamment en ce qui concerne la gestion de l'eau, les mesures de protection des sols et de l'eau et la mise au point et l'adoption de variétés culturales résistantes à la sécheresse; b) d'encourager les démarches collectives de gestion durable des ressources naturelles telles que les forêts, les parcours, les bassins versants, l'eau ou les ressources halieutiques; c) de faire face aux dégâts causés par les catastrophes naturelles et de se prémunir contre les risques, notamment grâce aux systèmes d'alerte précoce et aux assurances contre les aléas météorologiques; et d) d'encourager la diversification des sources de revenus en se tournant vers des activités extra-agricoles.

75. À travers le monde, l'offre de mécanismes de financement de mesures d'adaptation et d'atténuation se diversifie<sup>15</sup>. Il faudrait que les projets ayant plus particulièrement pour objet d'atténuer les effets du changement climatique puissent engendrer des revenus pour les communautés rurales en fonction de l'entretien de l'environnement qu'elles assurent à l'échelle de la planète, leur permettant en retour de devenir moins vulnérables face à ce changement. À cet égard, le rôle du FIDA consistera à plaider pour que ces mécanismes s'ouvrent davantage aux populations rurales pauvres, à aider les pays en développement à concevoir des projets qui apportent véritablement des avantages à ces populations et à obtenir des financements en leur faveur<sup>16</sup>.
76. Il sera primordial de nouer et de renforcer les partenariats avec des organismes qui disposent d'un savoir-faire et d'une expérience des questions de changement climatique. Le soutien apporté par le FIDA au réseau du GCRAI pour financer des travaux de recherche utiles aux pauvres continuera à être un vecteur important de l'adaptation des techniques agricoles aux régions marginales. L'intensification des partenariats avec la FAO et l'IFPRI, qui, dans les deux cas, portent en partie sur le changement climatique, et les partenariats conjoints auxquels le FIDA participe (Programme de travail de Nairobi sur les impacts, la vulnérabilité et l'adaptation établi dans le cadre de la CCNUCC, Groupe de la gestion de l'environnement mis en place par les Nations Unies, Groupe de travail sur l'environnement constitué par les institutions financières multilatérales, Fonds pour l'environnement mondial, etc.) sont autant d'atouts qui aideront le FIDA à tirer les enseignements des savoir-faire constitués à l'échelle mondiale. Avant tout, le FIDA va intégrer les meilleures pratiques déjà utilisées ponctuellement pour élaborer des approches systémiques. Les questions de changement climatique occuperont une place à part entière dans les programmes de pays et dans le cycle des projets, ce qui permettra d'affecter des moyens financiers directement aux interventions concernant le changement climatique, et les résultats obtenus feront l'objet d'un suivi. À cet effet, le FIDA prendra plusieurs mesures: recruter des spécialistes de cette question, renforcer les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale, rédiger des fiches techniques et former le personnel opérationnel.
77. **Favoriser la parité hommes-femmes.** En 2003, le FIDA a adopté un Plan d'action visant à renforcer la cohérence des efforts entrepris pour intégrer les questions de parité hommes-femmes dans son fonctionnement et ses opérations. Grâce aux financements supplémentaires apportés par l'Allemagne, l'Italie, le Japon et la Norvège, ce processus d'intégration est en grande partie réalisé. Le FIDA s'apprête à publier un cadre pour l'intégration de la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes dans les opérations du FIDA qui prolongera ce plan d'action et précisera la démarche du Fonds dans le contexte du Cadre stratégique et de la politique du FIDA en matière de ciblage. Les efforts porteront tant sur

<sup>15</sup> Parmi lesquels le Mécanisme pour un développement propre (MDP) du Protocole de Kyoto, le Fonds biocarbone de la Banque mondiale et de nombreux fonds carbonés publics ou privés.

<sup>16</sup> La treizième session de la Conférence des Parties à la CCNUCC tenue à Bali en décembre 2007 a défini une feuille de route afin d'engager un cycle de négociations complet, l'objectif étant l'application pleine et entière de la Convention à l'horizon 2009; les propositions relatives au renforcement de l'action dans le domaine de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets revêtent un intérêt particulier pour le FIDA.

l'amélioration de la qualité de la conception des projets que sur la promotion de la prise en compte des questions de parité et d'égalité entre les sexes tout au long de la mise en œuvre. Ce programme fera appel aussi bien au renforcement des capacités qu'à la gestion des savoirs et à l'intensification des partenariats. Les principes de ce cadre sont déjà pris en compte par le biais des nouveaux COSOP et des nouvelles modalités de conception des projets, mais aussi dans les facteurs clés de réussite sur lesquels reposent le système d'amélioration de la qualité et le système d'assurance qualité, et dans les systèmes de mesure des résultats en vigueur au FIDA.

#### **Gestion des ressources financières et humaines**

78. **Instruments de financement.** Les instruments de financement que propose le FIDA n'ont guère évolué depuis sa création en 1978. Il s'agit de prêts (et, dans certains pays, de dons au titre du CSD) accordés aux gouvernements selon l'un des trois types de modalités et conditions, ainsi que (dans une moindre mesure) de dons mis à la disposition d'organisations internationales et d'ONG. Afin d'être mieux armé pour suivre l'évolution de la demande de financements en faveur de la réduction de la pauvreté rurale émanant de ses membres – en particulier les pays à revenu intermédiaire –, le FIDA va envisager d'élargir la palette d'instruments de financement qu'il propose.
79. **Perspectives de réforme dans le domaine des ressources humaines.** Pour obtenir des résultats en matière de développement et au niveau de l'organisation, le FIDA doit pouvoir compter sur un personnel adapté en termes d'effectifs, de compétences, de qualité et de répartition entre les différents domaines de priorité, afin d'exécuter un programme de travail alliant excellence et pertinence. En 2007, il a engagé un programme d'alignement et de gestion des ressources humaines et il a défini le cadre des actions à entreprendre dans ce domaine. Mais le fonctionnement du FIDA en la matière n'est pas encore pleinement conforme aux meilleures pratiques, et en 2008 la réforme des ressources humaines demeurera l'enjeu le plus important pour poursuivre le programme de changement et de réforme de l'organisation déjà engagé. Une initiative spécifique visant l'alignement des ressources humaines, actuellement en cours d'élaboration, en constituera le pivot. Le nouveau directeur de la Division des ressources humaines sera chargé tout particulièrement de mener à bien le programme de réforme des ressources humaines. D'ici à 2009, la gestion des ressources humaines sera considérablement renforcée: au niveau stratégique, grâce aux activités du Comité de gestion stratégique des ressources humaines, à l'application des cadres relatifs aux ressources humaines et au nouveau cadre d'apprentissage et de mise en valeur; grâce à la modernisation de la Division des ressources humaines, qui disposera de nouveaux outils élargis à l'échelle de l'organisation, tels que l'évaluation à 360°, des procédures de recrutement améliorées et une meilleure gestion de la performance; et grâce à la priorité accordée à la gestion des ressources humaines, qui deviendra une fonction essentielle des cadres dont il sera tenu compte dans les descriptions de poste, dans l'évaluation de la performance et dans la formation.

### **C. Priorités régionales du programme du FIDA**

80. Dans tous les pays en développement, le FIDA persistera dans la voie de la spécificité et de la spécialisation, et son action portera exclusivement sur l'appui d'objectifs définis dans le Cadre stratégique. Toutefois, la situation des populations rurales pauvres varie énormément d'une région et d'un pays à l'autre. Partout, le FIDA adaptera sa démarche afin de répondre aux besoins et d'exploiter le potentiel local. À cet effet, les COSOP axés sur les résultats resteront la référence essentielle. À plus large échelle, les régions dans le cadre desquelles le FIDA opère sont profondément hétérogènes, et pourtant chacune d'entre elles présente de nombreuses caractéristiques et difficultés qui lui sont propres. C'est pourquoi dans chaque région, le programme du FIDA comportera un certain nombre d'objectifs prioritaires communs, lesquels sont détaillés dans les paragraphes qui suivent.

81. **L'Afrique de l'Ouest et du Centre** est la région la plus pauvre du monde. Deux pays seulement sont en bonne voie pour réaliser l'OMD 1, et le nombre de ruraux pauvres est toujours à la hausse. Si la région s'est progressivement stabilisée et démocratisée, six pays sont actuellement en proie à des conflits, et trois viennent à peine d'en sortir. Les problèmes de gouvernance continuent à gêner les interventions de développement, et les capacités de gestion laissent souvent à désirer, de même que la transparence financière. Sur le plan de l'égalité hommes-femmes, la situation reste très préoccupante. Par ailleurs, la région est soumise à l'instabilité climatique, et dix pays, dont le territoire comprend des zones arides ou semi-arides, sont confrontés à une sécheresse épisodique ou chronique et à l'insécurité alimentaire; le changement climatique ne fait qu'aggraver ces difficultés. Le niveau d'insécurité alimentaire chronique et de pauvreté extrême est déjà élevé, et la hausse du prix des produits alimentaires frappe durement les populations pauvres, en particulier dans les pays qui dépendent des importations pour se nourrir.
82. Cela étant, la région affiche aujourd'hui des taux de croissance plus élevés, y compris dans le secteur agricole; si l'on ajoute à cela une plus grande stabilité, il semble que les perspectives s'améliorent. La pression démographique est un problème sérieux, mais il est vrai qu'elle ouvre aussi des débouchés pour les agriculteurs grâce au développement des marchés de produits agricoles dans les villes. Les organisations paysannes jouent un rôle de plus en plus important dans la concertation sur les politiques publiques et dans la prestation de services aux agriculteurs. La tranche d'âge des moins de 25 ans représente quelque 50% de la population, et il est urgent d'aider ces jeunes à trouver un emploi ou à créer une activité. L'agriculture tient toujours une place centrale dans les moyens de subsistance d'une grande partie de la population rurale pauvre et dans la plupart des économies des pays de la région. Une augmentation substantielle du montant des ressources publiques et privées investies dans l'agriculture et le développement rural conditionne l'obtention d'avancées significatives sur la voie de la réalisation des OMD.
83. Le programme de prêts et de dons du FIDA sera axé sur les grands domaines thématiques définis dans le Cadre stratégique, tandis qu'une attention particulière sera portée à la gestion des ressources dont dépend l'agriculture dans le contexte du changement climatique, ainsi qu'au renforcement des capacités de résistance des populations rurales pauvres à la vulnérabilité, aux catastrophes naturelles, aux pandémies et à l'insécurité alimentaire, en particulier dans le Sahel. Le développement des institutions et le renforcement de leurs capacités, en particulier s'agissant des organisations paysannes et des microentreprises, va rester une priorité transversale. Les autres objectifs clés auront trait au ciblage des travailleurs pauvres et des paysans sans terre, à la parité hommes-femmes et à l'accès des femmes aux ressources, aux services et aux avantages découlant des interventions. Les activités financées par le FIDA tiendront compte de la situation sur le plan de la gouvernance et y seront adaptées; elles intensifieront la contribution apportée à l'élaboration des politiques à l'échelon national et régional et à l'échelle du continent africain. La BAFD sera l'un des partenaires essentiels du FIDA dans la région. L'attention constante portée à l'innovation ainsi qu'à la gestion et au partage des savoirs dans le cadre de tous les projets et programmes et par tous les acteurs du développement rural permettra d'alimenter la concertation sur les politiques publiques et d'appliquer à grande échelle les expériences fructueuses.
84. **Afrique orientale et australe.** Cette région, dans laquelle trois pays seulement sont en bonne voie pour réaliser l'OMD 1, est la plus rurale des régions d'intervention du FIDA; c'est donc là que la réduction de la pauvreté rurale dépend le plus nettement du développement agricole et rural. Dans la plupart des économies de cette région, le rythme de croissance s'accélère et apparaissent de nouvelles perspectives d'investissement dans la petite agriculture susceptibles de

donner aux ruraux pauvres, hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leurs conditions d'existence.

85. Durant la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA mettra particulièrement l'accent sur l'accroissement de la productivité dans l'agriculture. Il pourra s'appuyer sur sa solide expérience des investissements en faveur du développement des marchés agricoles et de la mise en relation des petits paysans avec les autres acteurs du secteur privé dans le cadre de filières de produits; compte tenu de la hausse des prix des produits alimentaires, le FIDA portera une plus grande attention à rééquilibrer les profits en faveur des petits paysans, en leur qualité de producteurs aussi bien que de consommateurs. Le FIDA s'est également forgé une expérience non négligeable du développement de systèmes financiers ruraux, et il insistera davantage sur l'adaptation du fonctionnement des marchés financiers aux besoins des populations rurales pauvres. La gestion des ressources foncières et des ressources en eau, y compris la sauvegarde de la fertilité des sols, occupe une place centrale dans de nombreuses opérations d'investissement, et elle va prendre d'autant plus d'importance que la surface moyenne par exploitant continue à diminuer, tandis que les chocs environnementaux résultant du changement climatique sont plus fréquents. Le principal vecteur de partage des savoirs est l'appui aux réseaux thématiques, lesquels vont être renforcés et reliés à d'autres réseaux d'Afrique subsaharienne, dans le droit fil de l'effort entrepris pour faire du FIDA une organisation fondée sur les savoirs.
86. Les donateurs sont nombreux à opérer dans la région, et la Déclaration de Paris joue un rôle déterminant pour orienter l'action du FIDA au sein des pays. Les grandes priorités consistent à favoriser la maîtrise nationale des politiques, programmes et projets et à assurer la cohérence entre les projets financés et les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics, tout en les harmonisant avec ceux des autres organismes donateurs. La présence du FIDA dans les pays est essentielle à la réalisation de ces objectifs. Les stratégies d'assistance conjointes et les approches-programmes sectorielles sont deux caractéristiques importantes du paysage du développement dans cette région auxquelles le FIDA prend une part active. Les fondations et les programmes privés offriront de nouvelles perspectives de partenariats innovants: l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) notamment devient un partenaire de plus en plus important, d'autant que le FIDA s'efforce de nouer des relations avec le secteur privé et de susciter sa participation, afin d'établir des liens avec les petits exploitants, et au-delà.
87. **Asie et Pacifique.** La région Asie et Pacifique aura dépassé l'OMD 1 à l'horizon 2015. Toutefois, ce succès n'est pas réparti de manière égale entre tous les pays de la région. Les progrès sont très marqués dans ceux qui ont connu une croissance cumulée forte et continue, accompagnée de programmes énergiques de réduction de la pauvreté. Par ailleurs, en dépit de son succès, la région continuera à compter plus de ruraux pauvres que toute autre. En outre, malgré les progrès enregistrés sur le plan de la réduction de la pauvreté, la population est confrontée en plus grand nombre à des risques, économiques et naturels, dont l'intensité et la fréquence vont croissant et qui viennent s'ajouter à la hausse du prix des produits alimentaires, au changement climatique, aux problèmes de santé publique et aux conflits. Enfin, la croissance a pour corollaire une aggravation des inégalités.
88. En 2015, la pauvreté rurale qui persistera dans la région sera surtout concentrée dans les zones reculées, montagneuses, marginales et défavorisées qui demeurent à la traîne par rapport aux autres économies nationales, et dans lesquelles la productivité agricole est faible, les moyens d'existence ruraux sont peu diversifiés et les institutions laissent à désirer. De nombreux pauvres appartiendront aux peuples autochtones et aux minorités ethniques, et la majorité d'entre eux seront des femmes, des personnes âgées et des jeunes. Le FIDA va concentrer son action sur ces groupes de populations. Il s'emploiera à renforcer leurs capacités en tant que citoyens à même de s'exprimer et en tant que producteurs à même d'opérer des choix, mais aussi à consolider leurs institutions. Par son soutien, le Fonds

- favorisera l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'agriculture, le développement de nouveaux moyens d'existence en milieu rural, l'atténuation des risques et le renforcement des capacités de réaction face à des chocs externes.
89. Pour assurer l'efficacité de cette stratégie, le FIDA veillera à favoriser l'appropriation nationale, et il travaillera en partenariat avec les autres partenaires de développement ainsi qu'avec le secteur privé. Il privilégiera les solutions innovantes imaginées dans la région, et il encouragera activement les interventions visant à les appliquer à grande échelle et à les amplifier menées par d'autres intervenants, ainsi que leur généralisation grâce à la concertation sur les politiques publiques. Le FIDA mènera une collaboration étroite et différenciée avec les pays qui ont mis en place des modèles efficaces de réduction de la pauvreté, et il facilitera l'échange de savoir-faire entre les différents pays de la région, en accordant une attention particulière aux besoins en matière de partage des savoirs. Les facteurs clés de réussite seront la culture du résultat et la recherche de la durabilité, en particulier s'agissant de l'appui à l'exécution et de la supervision directe. Le renforcement de la présence dans les pays sera pour le FIDA un atout solide.
  90. **Amérique latine et Caraïbes.** En dépit du rythme soutenu de la croissance économique enregistrée ces dernières années, de l'accession de la plupart des États de la région au statut de pays à revenu intermédiaire et de l'urbanisation rapide des économies, les inégalités restent criantes. Plus de la moitié de la population rurale vit en dessous du seuil de pauvreté, le plus souvent dans un environnement fragile; c'est particulièrement vrai pour les peuples autochtones, qui sont les plus défavorisés dans beaucoup de pays; de surcroît, en raison de la flambée des prix des denrées alimentaires, un nouveau groupe de population victime de l'insécurité nutritionnelle et alimentaire fait aujourd'hui son apparition dans les campagnes de la région. Ces pays adressent au FIDA des demandes très spécifiques: ils réclament de nouveaux instruments de financement et de partage des savoirs qui correspondent à leur programme de développement et tirent parti des dispositifs modernes de collaboration intra-régionale déjà en place, notamment la coopération Sud-Sud. Le FIDA s'attachera à répondre à leurs besoins. Sa stratégie consistera à privilégier les zones qui présentent le meilleur potentiel de réduction de la pauvreté rurale, en prêtant une attention particulière à l'innovation, au suivi des résultats, à l'application à grande échelle et au partage des savoirs. La collaboration avec des partenaires judicieusement choisis sera décisive pour mettre en œuvre ce programme d'action de manière efficace.
  91. Les marchés des denrées alimentaires de la région évoluent rapidement et la demande de produits agricoles de valeur augmente vite. Le FIDA portera de plus en plus d'attention à ces marchés, et il aidera les petits paysans à y accéder. Pour répondre aux besoins spécifiques des femmes pauvres des campagnes, le FIDA encouragera la création d'emplois extra-agricoles. Les envois de fonds constituent une source potentielle non négligeable d'investissement dans les économies rurales, que le FIDA, fort du succès obtenu dans le domaine de la finance rurale, est en mesure d'exploiter pour favoriser la réduction de la pauvreté rurale. Lorsqu'un ménage bascule dans la pauvreté chronique alors qu'il n'était pas auparavant considéré comme pauvre, dans plus de la moitié des cas les problèmes de santé jouent un rôle; les groupes de micro-assurance joueront donc un rôle important pour pallier ces risques et d'autres menaces analogues telles que les calamités agricoles.
  92. Ce qui se passe en Amérique latine a un retentissement décisif sur le changement climatique à l'échelle mondiale. Mettant à profit les expériences menées dans la région, tant en ce qui concerne la gestion à assise communautaire des ressources naturelles et de la forêt qu'en matière d'approches commerciales de la sauvegarde des forêts et des zones agricoles, le FIDA établira des liens plus explicites entre son portefeuille de projets et les actions concernant le changement climatique. La décentralisation a gagné un peu de terrain dans la région, les collectivités locales

obtenant la maîtrise d'une part plus importante des ressources et du pouvoir. Les collectivités locales et les communes ont un rôle important à jouer en matière de réduction de la pauvreté rurale, et le FIDA appuiera les processus de décentralisation en milieu rural tout en encourageant les autorités locales et la société civile, ainsi que les représentants des bénéficiaires à participer à la gestion du programme de pays.

93. **Proche-Orient et Afrique du Nord.** Il s'agit d'une région très vaste au sein de laquelle se côtoient des pays très différents: dans certains d'entre eux, qui comptent parmi les pays les moins développés au monde, tels la Somalie, le Soudan ou le Yémen, l'économie repose sur l'agriculture et la pauvreté est généralisée; la région comprend aussi des économies en pleine transformation comme l'Égypte, le Maroc ou l'Azerbaïdjan, où le niveau global de pauvreté est moins élevé, mais où il existe un écart important entre pauvreté urbaine et pauvreté rurale; on trouve enfin des pays en voie d'urbanisation, tels l'Arménie ou la Turquie, où subsistent encore çà et là quelques poches de pauvreté rurale. Chacun de ces groupes de pays appelle la mise en œuvre de types de politique, de stratégie et d'investissement différents en matière de développement agricole et rural.
94. Dans cette région, la pauvreté a généralement pour corollaire l'inégalité entre les hommes et les femmes, un taux de fertilité élevé qui se traduit par une forte proportion de dépendants dans la population, un taux de scolarisation faible (en particulier pour les femmes) et un taux de chômage très élevé (notamment chez les jeunes). En règle générale, les progrès enregistrés ces dernières années sur le plan de la réduction de la pauvreté sont lents. Plusieurs facteurs se conjuguent pour engendrer la pauvreté rurale. Dans cette région, l'une des plus arides au monde, la superficie de terres arables est limitée et la pénurie d'eau sévit. Par ailleurs, en milieu rural, les services de microfinance sont inadaptés et les structures de commercialisation laissent à désirer, tandis que les investissements publics dans les infrastructures matérielles et sociales sont insuffisants. D'une manière générale, la représentation des populations rurales pauvres au sein d'organisations locales est limitée, la société civile et le secteur privé manquent de dynamisme dans les campagnes, la gouvernance des collectivités publiques est médiocre, tant au niveau national qu'à l'échelon local, la décentralisation produit peu d'effets, les politiques relatives à la fixation des prix des produits agricoles et aux échanges sont faussées, et la gestion des ressources collectives telles que l'eau ou les parcours laisse à désirer.
95. Le FIDA poursuit quatre grands objectifs thématiques: a) développer la microfinance à destination de la population rurale pauvre en s'écartant de la formule classique des lignes de crédit ouvertes à des banques pour explorer des modèles et des instruments différents permettant de proposer des services financiers à cette catégorie de population; b) combattre le chômage des jeunes ruraux en intégrant un volet de création d'emplois dans les programmes de réduction de la pauvreté rurale; c) établir des liens entre les petits producteurs de denrées non traditionnelles et les marchés nationaux et internationaux, en privilégiant les filières de produits de niche pour lesquels la région dispose d'un avantage comparatif; et d) assurer une gestion plus efficace des terres et des ressources en eau et réduire la vulnérabilité face à la hausse des prix des denrées alimentaires et au changement climatique, en s'attachant tout particulièrement à améliorer la capacité d'adaptation des groupes cibles du FIDA pour qu'ils soient en mesure de faire face à l'augmentation de la fréquence des sécheresses, à la baisse du volume des précipitations ou à l'évolution du régime pluviométrique et à la désertification. La prise en compte systématique de la question de la parité hommes-femmes, l'autonomisation des ruraux et la décentralisation et l'appui apporté aux travaux de recherche et de vulgarisation dans le domaine de l'agriculture en zone aride sont autant de thèmes transversaux à ne pas négliger,

pour lesquels il convient d'adopter des démarches innovantes à chaque fois que possible.

#### **D. Besoins de financement pour la huitième reconstitution**

96. L'on s'accorde généralement à penser que pour obtenir, à l'horizon 2015, une réduction sensible du nombre de ruraux pauvres qui vivent avec moins de un dollar par jour et qui souffrent de la faim, il faut de toute urgence accroître fortement le volume des investissements dans l'agriculture et le développement rural. Le FIDA dispose d'un avantage comparatif parce qu'il travaille aux côtés des communautés pauvres afin de les aider à accroître la production agricole et à améliorer leurs revenus. Il est par conséquent idéalement placé pour jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre de ces investissements. Le FIDA a déjà fait ses preuves, puisqu'il a su améliorer les résultats obtenus tout en accroissant son programme de travail de 10% par an depuis 2003, et il est prêt à passer à la vitesse supérieure afin d'atteindre les populations rurales pauvres en plus grand nombre et de progresser plus vite sur la voie de la réalisation de l'OMD 1.
97. Le FIDA est en mesure de réaliser un programme de travail de 3,0 milliards de USD entre 2010 et 2012, soit la période couverte par la reconstitution, tout en continuant à améliorer ses résultats et son impact. L'expérience antérieure du Fonds montre qu'un programme de travail de 3,0 milliards de USD permettrait de mobiliser un volume de cofinancements équivalent, soit au total environ 6,0 milliards de USD à investir en faveur de la réduction de la pauvreté rurale sur les trois années couvertes par la reconstitution.
98. L'utilisation à la fois dynamique et prudente des ressources internes du Fonds lui permettrait de réaliser un programme de travail d'une valeur de 3,0 milliards de USD avec l'apport d'une reconstitution de 1,2 milliard de USD au total. Certes, ce montant représente une nette augmentation par rapport à l'objectif de la précédente reconstitution, soit 720 millions de USD, pourtant il correspond à seulement 0,4% du volume de l'aide publique au développement à l'échelle mondiale. Ce scénario de reconstitution est détaillé à l'annexe V.
99. Il est bien entendu très difficile de mesurer la contribution qu'apporte une organisation à l'obtention de résultats en matière de développement; cela dit, l'expérience antérieure du FIDA autorise à affirmer, en tablant sur des hypothèses raisonnables, que ce niveau de financement lui permettrait de financer des projets de nature à apporter une aide et à ouvrir des perspectives économiques à plus de 50 millions de ruraux pauvres, hommes et femmes, dont 20 à 25 millions d'habitants de l'Afrique subsaharienne. Au-delà de ces très nombreux bénéficiaires directs, ils seraient des millions à recueillir les fruits de l'action du FIDA dans le domaine du renforcement des capacités institutionnelles et de l'adoption de politiques servant les intérêts des populations rurales pauvres, dans les pays membres et à l'échelle internationale. Le FIDA serait ainsi en mesure d'apporter une contribution majeure en aidant les populations rurales pauvres, partout dans le monde, à relever les défis auxquels elles sont confrontées et à affronter le triple fléau de la pauvreté, du changement climatique et de la hausse des prix des produits alimentaires.

## Index des mots et expressions clés

Paragraphe (corps du texte: les références principales sont indiquées en caractères gras)

Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement	<b>40-42</b> , 43, 57, 60, 72, annexes I, III a)
Banque africaine de développement (BAfD)	30
Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA)	32, 86
productivité agricole	7, 85, 88
Fonds belge de survie	31
GCRAl/recherche agricole	31, 76
changement climatique	<b>8-12</b> , 15, 19, 21, 31, <b>74-76</b> , 81, 83, 85, 87, 92, 95, 99
avantage comparatif	<b>23-25</b> , 27, 43, 64, 95-96
système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP)	<b>50</b> , 55, annexe III b)
Institut national de recherche agronomique brésilien (EMBRAPA)	32
FAO / organismes basés à Rome	11, <b>29</b> , 76
instruments financiers	62, <b>78</b>
États fragiles	<b>63</b>
parité hommes-femmes / femmes	6, 7, 14, 23-24, 26, 59, 64, <b>77</b> , 81, 83, 88, 91, 94, 95, annexes II, III
Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	76
Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (initiative PPTE)	37, annexe III b)
réforme des ressources humaines	<b>52, 79</b>
peuples autochtones	6, 26, 90, annexe III
innovation	41, 48, <b>65</b> , 73, 83, annexe III a)
Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI)	11, <b>31</b> , 76
gestion des savoirs	41, 48, 49, 58, 66, 73, 77, 83, 85, annexe III a)
gestion axée sur les résultats en matière de développement	<b>38-39</b> , 40, 69, 70
pays à revenu intermédiaire	62, <b>73</b> , 78, 90
Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP)	34
Fonds de l'OPEP pour le développement international (Fonds de l'OPEP)	31
Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide partenariats	<b>28, 56</b> , 70, annexe IV
système d'allocation fondé sur la performance	<b>28-32</b> , 67, 76, 86, annexes III, IV
assurance qualité	37, 62, annexes I, III b)
amélioration de la qualité	45, 72, 77, annexe III a)
Programme d'options stratégiques (COSOP)	45, 72, 77, annexe III a)
axé sur les résultats	45, 58, 77, 80, annexes I, III a)
mesure des résultats	22, 38-39, <b>54-55</b> , 69, 72
Rapport sur la pauvreté rurale	<b>66</b>
Cadre stratégique 2007-2010	24, 36, <b>43</b> , 45, 48, 50, 77, 83, annexes I, III a)
durabilité	57, <b>72</b>
ciblage	<b>26</b> , 48, 77, 95, annexe III a)
Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (CITDA)	32
Efficacité des Nations Unies	28, 71
Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC)	19, 76

## Les réalisations au regard des conclusions et recommandations de la septième reconstitution

Thème <sup>a</sup>	Conclusions et recommandations	Étapes	Réalisé
<p><b>Plan d'action</b></p>	<p>Le FIDA mettra en œuvre le Plan d'action pour améliorer son efficacité en matière de développement tel qu'approuvé par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-sixième session, en décembre 2005.</p>	<p>Résultats attendus du Plan d'action à présenter au Conseil d'administration – 2006-2007<sup>b</sup>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadre révisé du COSOP axé sur les résultats, septembre 2006</li> <li>2. Modèle révisé d'approbation des projets, septembre 2006</li> <li>3. Version révisée du Cadre stratégique pour 2007-2010, décembre 2006</li> <li>4. Politique de supervision, décembre 2006</li> <li>5. Prêts et dons présentés selon le modèle révisé, décembre 2006</li> <li>6. Rapport de situation sur la mise en œuvre du Plan d'action, décembre 2006</li> <li>7. Plan à moyen terme, avril 2007</li> <li>8. Présentation de l'évaluation du programme pilote de présence sur le terrain, septembre 2007</li> </ol>	<p>Examen et/ou approbation par le Conseil d'administration, saisi des documents ci-dessous:</p> <p><a href="#">EB 2006/88/R.4</a> Programmes d'options stratégiques par pays axés sur les résultats;</p> <p><a href="#">EB 2006/88/R.5</a> Proposition de révision de la structure du document soumis pour l'approbation des projets;</p> <p><a href="#">EB 2006/89/R.2/Rev.1</a> Cadre stratégique du FIDA 2007-2010;</p> <p><a href="#">EB 2006/89/R.4/Rev.1</a> Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution;</p> <p><a href="#">EB 2006/88/R.5</a> Proposition de révision de la structure du document soumis pour l'approbation des projets;</p> <p><a href="#">EB 2006/89/R.47</a> Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement;</p> <p>Annulé - <a href="#">EB-2006-88-Minutes</a> Conseil d'administration – Procès-verbal de la quatre-vingt-huitième session;</p> <p><a href="#">EB 2007/91/R.6 + CRP2</a> Évaluation à l'échelle de l'institution du programme pilote relatif à la présence sur le terrain et Présence du FIDA dans les pays;</p>

Thème <sup>a</sup>	Conclusions et recommandations	Étapes	Réalisé
		<p>9. Programme de travail et budget axés sur les résultats, décembre 2007</p> <p>10. Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, décembre 2007</p> <p>11. Rapport de situation sur la mise en œuvre du Plan d'action, décembre 2007</p>	<p><a href="#">EB 2007/92/R.2 /Rev.1</a> Programme de travail, mécanisme de financement du développement des programmes, et budgets administratif et d'investissement du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2008.</p> <p><a href="#">EB 2007/92/R.9/Rev.1</a> Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.</p> <p><a href="#">EB 2007/92/R.10/Rev.1</a> Rapport final sur l'état d'avancement du Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement.</p>
<b>Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)</b>	<p>La Consultation a réaffirmé que le SAFP sera étendu à l'ensemble du programme de prêts en tant que système uniforme de comparaison et d'allocation, en prenant en compte la nécessité à la fois de refléter les priorités en termes de répartition régionale de l'aide au développement (notamment en ce qui concerne l'Afrique et les autres emprunteurs à des conditions particulièrement favorables) et de réserver à ces pays une part d'au moins deux tiers. À cet égard, le FIDA continuera à affecter à l'Afrique subsaharienne un pourcentage de ressources au moins égal à celui que la région reçoit actuellement, sous réserve que la performance individuelle des pays le justifie, afin d'appuyer les efforts que déploient ces pays pour utiliser ces ressources à aider efficacement les ruraux pauvres à surmonter la pauvreté et parvenir à la sécurité alimentaire.</p>		

Thème <sup>a</sup>	Conclusions et recommandations	Étapes	Réalisé
	<p>Avant la session d'avril 2006 du Conseil d'administration, le FIDA organisera un séminaire informel pour les membres afin d'examiner les modifications à apporter à la formule.</p> <p>En avril 2006, le Conseil d'administration décidera de quelle manière appliquer les révisions prévues pour étendre le système uniforme de comparaison et d'allocation à l'ensemble du programme de prêts. À cette fin, le Conseil d'administration pourrait souhaiter créer un groupe de travail chargé de se pencher sur les questions pertinentes du système existant, y compris les modifications basées sur certains éléments de la formule elle-même, notamment les évaluations de la performance et les coefficients de pondération de la population et du revenu, tout en maintenant la pondération globale de la performance. La mise en pratique débutera avec le programme de travail pour 2007 (première année de FIDA VII) qui sera présenté au Conseil à sa session de septembre 2006.</p>	<p>Avant la réunion de la session d'avril 2006 du Conseil d'administration – séminaire informel sur le SAFF.</p> <p>Avril 2006 – Examen des questions pertinentes du système existant par le Conseil d'administration et décision relative à la constitution d'un groupe de travail.</p> <p>Septembre 2006 – Présentation au Conseil d'administration des priorités stratégiques et du programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2007, comprenant un système uniforme de comparaison et d'allocation à l'ensemble du programme de prêts.</p>	<p>Séminaire du 31 mars 2006.</p> <p>Propositions de modification soumises au Conseil d'administration à sa session d'avril 2006, <a href="#">EB 2006/87/R.8</a> Modifications proposées du système d'allocation fondé sur la performance au FIDA, et approuvées par le document <a href="#">EB-2006-87-Minutes</a> Conseil d'administration – Procès-verbal de la quatre-vingt-septième session.</p> <p>Création du groupe de travail, <a href="#">EB-2006-87-Minutes</a> Conseil d'administration – Procès-verbal de la quatre-vingt-septième session et présentation du rapport, <a href="#">EB 2007/92/R.46</a> Rapport de situation sur la mise en œuvre du système d'allocation fondé sur la performance.</p> <p>Recommandation appliquée dans le document <a href="#">EB 2006/88/R.3/Rev.1</a> Priorités stratégiques et programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2007.</p>
<b>Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD)</b>	<p>La direction du FIDA devra soumettre au Conseil d'administration, en septembre 2006, des propositions relatives au fonctionnement du cadre pour la soutenabilité de la dette, comprenant notamment des dispositions concernant: les rapports d'avancement; la part et les conséquences qui en découlent pour les finances du FIDA; les incidences sur les décaissements faits par le FIDA aux pays en développement; l'application de la formule appropriée de volume modifié pour le calcul de la compensation des commissions de service non perçues; et les méthodologies utilisées au titre du cadre pour la soutenabilité de la dette, ainsi que l'ajustement de l'approche du FIDA par rapport aux approches adoptées par d'autres institutions financières multilatérales.</p>	<p>Septembre 2006 – Soumission au Conseil d'administration, de propositions relatives au fonctionnement du Cadre pour la soutenabilité de la dette.</p>	<p>Examen à la session de septembre 2006 du Conseil d'administration (<a href="#">EB-2006-89-Minutes</a>), report à la session d'avril 2007, <a href="#">EB 2007/90/R.2</a> Modalités proposées pour l'application d'un cadre pour la soutenabilité de la dette au FIDA, et adoption par le document <a href="#">EB-2007-90-Rev.1-Minutes</a> Conseil d'administration – Procès verbal de la quatre-vingt-dixième session.</p>

Thème <sup>a</sup>	Conclusions et recommandations	Étapes	Réalisé
	<p>Les États membres du FIDA, et en particulier ceux qui sont les principaux fournisseurs d'aide publique au développement, acceptent de compenser intégralement les remboursements de principal non versés suite à l'application du Cadre pour la soutenabilité de la dette, au moyen d'un système de paiements au fur et à mesure, tel que celui adopté par l'IDA 14.</p> <p>Le FIDA obtiendra compensation intégrale des commissions de service non perçues, par le biais (dans le cas de l'IDA) d'un système de retenue et de gestion d'une partie des ressources régies par la formule du volume modifié.</p> <p>Les amendements nécessaires doivent être apportés aux articles pertinents de l'Accord portant création du FIDA pour permettre l'application du Cadre pour la soutenabilité de la dette.</p> <p>À partir de 2007, le FIDA devra adopter sur le modèle de l'IDA un cadre pour la soutenabilité de la dette régissant l'allocation de l'aide aux pays habilités à bénéficier de conditions particulièrement favorables et se trouvant en situation de risque élevé à modéré de surendettement.</p>	<p>2007 – Approbation du CSD par le Conseil des gouverneurs et application.</p>	<p>Approbation par la vingt-neuvième session du Conseil des gouverneurs (2006), section VI de la <a href="#">Résolution 141/XXIX sur la septième reconstitution des ressources du FIDA</a>.</p>
<p><b>Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons</b></p>	<p>Le Conseil d'administration examinera, en septembre 2006, la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons à la lumière de l'adoption du CSD et compte tenu de l'impact de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale sur le niveau de l'aide qu'il est prévu d'apporter au titre du CSD.</p>	<p>Septembre 2006 – Examen par le Conseil d'administration de la Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons à la lumière de l'adoption du CSD.</p>	<p>Report à la session d'avril 2007 du Conseil d'administration, <a href="#">EB 2007/90/R.3</a> Politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons en rapport avec le Cadre pour la soutenabilité de la dette, et adoption par le document <a href="#">EB-2007-90-Rev.1- Minutes</a> Conseil d'administration – Procès verbal de la quatre-vingt-dixième session.</p>
<p><b>Pouvoir d'engagement anticipé (PEA)</b></p>	<p>Au cours de la période couverte par la septième reconstitution, le FIDA maintiendra le recours au PEA au maximum à cinq années de rentrées futures au titre des prêts.</p> <p>L'examen de la gestion de bilan a fait ressortir que, comparé à celui d'autres institutions financières multilatérales, le niveau des actifs liquides du FIDA était élevé par rapport au programme de prêts et au volume annuel des décaissements au titre des prêts. Le FIDA soumettra donc au Conseil d'administration pour examen et approbation en décembre 2006, une politique relative aux liquidités qui offrira les moyens de vérifier et d'assurer que le Fonds dispose à tout moment de liquidités suffisantes.</p>	<p>Décembre 2006 – Présentation de la Politique en matière de liquidités au Conseil d'administration.</p>	<p>En vigueur.</p> <p>Approbation à la session de décembre 2006 du Conseil d'administration, <a href="#">EB 2006/89/R.40</a> Politique en matière de liquidités.</p>

Thème <sup>a</sup>	Conclusions et recommandations	Étapes	Réalisé
<b>Programme de cadres associés</b>	Reconnaissant à la fois que le programme de cadres associés est important pour les activités du Fonds et que la répartition équitable des postes et des possibilités d'emploi est un principe important pour le bon fonctionnement de l'organisation, la Consultation a exprimé son soutien à l'idée d'un programme renforcé offrant de plus larges possibilités, sur un pied d'égalité, aux candidats de tous les États membres en fonction de leur mérite. Elle a par ailleurs reconnu qu'une proposition en ce sens aurait d'importantes incidences financières et, dans ce contexte, a demandé au Conseil d'administration d'examiner en septembre 2006 l'ampleur et les incidences financières d'un programme renforcé de cadres associés et d'étudier les moyens qui permettraient de le mettre en œuvre pendant la période couverte par la septième reconstitution, y compris par des contributions volontaires.	Septembre 2006 – Examen par le Conseil d'administration des implications du renforcement du programme des cadres associés.	Approbation à la session de septembre 2006 du Conseil d'administration, <a href="#">EB 2006/88/R.6</a> + <a href="#">C.R.P.1/Rev.2</a> Renforcement du programme des cadres associés.
<b>Politique en matière de diffusion des documents</b>	Le Conseil d'administration étudiera la politique du FIDA en matière de diffusion des documents en 2006, en tenant compte des délibérations de la Consultation sur la politique actuelle du Fonds, et en particulier de la recommandation tendant à ce que les documents directifs, documents stratégiques et dossiers relatifs aux prêts soient diffusés lorsqu'ils sont présentés au Conseil d'administration et d'une comparaison avec les politiques et procédures adoptées dans ce domaine par un certain nombre d'institutions financières multilatérales et organismes des Nations Unies.	2006 – Examen par le Conseil d'administration de la politique du FIDA en matière de diffusion des documents.	Approbation à la session de décembre 2006 du Conseil d'administration, <a href="#">EB 2006/89/R.5/Rev.1</a> . Politique du FIDA en matière de diffusion des documents.

Thème <sup>a</sup>	Conclusions et recommandations	Étapes	Réalisé
<b>Structure de gouvernance du FIDA et rôle du Conseil d'administration</b>	<p>Ayant été saisie de propositions des listes B et C concernant les droits de vote des États membres et la composition du Conseil d'administration, la Consultation a créé, à sa quatrième session, un groupe de travail chargé d'examiner ces deux questions ainsi que le rôle et l'efficacité du Conseil d'administration. Le groupe de travail a présenté à la cinquième session de la Consultation un rapport recommandant qu'en raison de leur importance et de leur incidence, ces questions fassent l'objet d'un nouvel examen plus approfondi. La Consultation est convenue que le débat devrait se poursuivre en dehors de la Consultation sur la reconstitution, au sein du Conseil d'administration. En conséquence, elle recommande que le Conseil d'administration crée un comité ad hoc pour examiner les questions figurant au mandat du groupe de travail ayant la même composition par liste que les autres comités du Conseil (quatre membres de la liste A, deux membres de la Liste B et trois membres de la liste C). Elle a recommandé en outre que ce comité ad hoc se réunisse en ayant pour objectif d'achever ses travaux et de formuler ses recommandations d'ici à la fin de 2006.</p>	<p>Le Conseil d'administration devrait créer un comité ad hoc pour examiner les questions concernant les droits de vote des États membres et la composition du Conseil d'administration, ainsi que le rôle et l'efficacité du Conseil d'administration, et achever ses travaux et formuler ses recommandations d'ici à la fin de 2006.</p>	<p>Rapport du comité spécial soumis au Conseil d'administration pour examen à sa session de décembre 2006, <a href="#">EB 2006/89/R.46</a> Rapport du Comité ad hoc du Conseil d'administration chargé d'examiner les droits de vote des États membres ainsi que le rôle, l'efficacité et la composition du Conseil d'administration.</p> <p>À la demande de membres, le Conseil d'administration a réexaminé le rapport du Comité spécial, <a href="#">EB-2007-90-Rev.1-Minutes</a> Conseil d'administration – Procès-verbal de la quatre-vingt-dixième session. Note: "Le coordonnateur de la liste C, au nom de cette liste, ainsi que deux pays de la liste B font savoir au Conseil qu'ils ne peuvent pas examiner les questions concernant la gouvernance du FIDA dans le cadre du groupe informel des coordonnateurs de liste et des amis et font part de leur déception étant donné que, à leur avis, l'engagement pris à l'occasion de la septième reconstitution en ce qui concerne ces questions n'a pas été respecté."</p>

<sup>a</sup> Annexe II, pages 54 à 56, La contribution du FIDA à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement: rapport de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA (2007-2009) [GC 29/L.4](#)

<sup>b</sup> Annexe IV, page 75, *ibid.* [GC 29/L.4](#).

## Cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique<sup>17</sup>

Indicateur de résultat stratégique	Objectif à l'horizon 2010			Source des données
	Au départ	En cours d'exécution	À terme	
1. Pourcentage des programmes de pays notés 4 ou plus pour leur contribution (projetée) à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'augmentation des revenus</li> <li>• l'amélioration de la sécurité alimentaire</li> <li>• l'autonomisation des ruraux pauvres des deux sexes</li> </ul>	90%	80%	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au départ:</b> système d'assurance qualité</li> <li>• <b>En cours d'exécution:</b> fiche analytique de programme-pays, enquête client/partenaire</li> <li>• <b>À terme:</b> évaluations des programmes-pays menées par le Bureau de l'évaluation (OE) (et à partir de 2011, rapports d'achèvement des COSOP)</li> </ul>
2. Pourcentage des programmes de pays notés 4 ou plus pour le respect du programme sur l'efficacité de l'aide: <ul style="list-style-type: none"> <li>• appropriation nationale</li> <li>• alignement</li> <li>• harmonisation</li> </ul>	90%	80%	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au départ:</b> système d'assurance qualité</li> <li>• <b>En cours d'exécution:</b> fiche analytique de programme-pays, enquête client/partenaire</li> <li>• <b>À terme:</b> évaluations des programmes pays d'OE (et à partir de 2011, rapports d'achèvement des COSOP)</li> </ul>
3. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour leur efficacité (projetée) dans un ou plusieurs domaines thématiques d'action	90%	85%	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au départ:</b> système d'assurance qualité</li> <li>• <b>En cours d'exécution:</b> rapports sur l'état d'avancement du projet (RAP) (et, à partir de 2009, examen à mi-parcours)</li> <li>• <b>À terme:</b> rapports d'achèvement de projet, évaluations de projets d'OE/RARI</li> </ul>
4. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour l'impact (projeté) sur la mesure de la pauvreté au sein des groupes cibles par: <ul style="list-style-type: none"> <li>• les avoirs matériels et financiers</li> <li>• la sécurité alimentaire</li> <li>• l'autonomisation</li> <li>• l'égalité entre les sexes</li> </ul>	90%	80%	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au départ:</b> système d'assurance qualité</li> <li>• <b>En cours d'exécution:</b> RAP (et à partir de 2009, examen à mi-parcours)</li> <li>• <b>À terme:</b> rapports d'achèvement de projet, évaluations de projets d'OE/RARI</li> </ul>
5. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour l'innovation, l'apprentissage ou l'application à plus grande échelle	90%	80%	65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au départ:</b> système d'assurance qualité</li> <li>• <b>En cours d'exécution:</b> RAP (et à partir de 2009, examen à mi-parcours)</li> <li>• <b>À terme:</b> rapports d'achèvement de projet, évaluations de projets d'OE/RARI</li> </ul>
6. Pourcentage des projets notés 4 ou plus pour la durabilité des acquis	90%	80%	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au départ:</b> système d'assurance qualité</li> <li>• <b>En cours d'exécution:</b> RAP (et à partir de 2009, examen à mi-parcours)</li> <li>• <b>À terme:</b> rapports d'achèvement de projet, évaluations de projets d'OE/RARI</li> </ul>

<sup>17</sup> Source: Cadre de mesure des résultats pour les rapports sur l'état d'avancement du Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 (EB 2007/91/R.2).

## Nouveaux processus et outils destinés à améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement et son efficacité organisationnelle, ainsi qu'à mesurer les résultats et la performance

### a) EFFICACITÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

<p><b>Cadre amélioré pour l'élaboration de programmes-pays axés sur les résultats</b></p>	<p>La nouvelle formule de <b>COSOP axé sur les résultats</b>, approuvée en septembre 2006, doit permettre de définir le programme du FIDA dans un pays donné. Le programme représente un engagement cohérent, constitué non seulement de projets en cours et prévus, mais aussi de domaines de concertation sur les politiques publiques, de partenariats potentiels et d'activités de gestion des savoirs. Le programme ainsi obtenu est censé appartenir conjointement au FIDA et au pays membre intéressé, et il vise à atteindre un nombre limité d'objectifs découlant du Cadre stratégique, tout en venant à l'appui du cadre national des politiques publiques de réduction de la pauvreté rurale. Il comporte un cadre de mesures des résultats au niveau des pays, assorti d'indicateurs de suivi, et prévoit la présentation de rapports réguliers sur les progrès accomplis. Des directives devant aider le personnel à appliquer concrètement cette nouvelle formule ont été diffusées en décembre 2006. À la fin de 2007, 17 COSOP axés sur les résultats avaient été préparés.</p>
<p><b>Meilleure qualité initiale des projets</b></p>	<p>De nouvelles <b>directives pour la conception des projets</b> – axées à la fois sur le processus d'élaboration des projets et sur la teneur escomptée des documents pertinents – ont été diffusées au début de 2008. Elles permettent au FIDA de tenir effectivement ses engagements au titre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide; elles garantissent que les projets qu'appuie le FIDA sont alignés sur ses priorités stratégiques et ses objectifs de développement; et surtout, elles représentent un moyen rentable de renforcer la qualité des projets dès le départ. Dans leur contenu, elles tendent à privilégier des normes de qualité claires et explicites (facteurs clés de réussite) donnant l'orientation initiale voulue pour la conception du projet.</p> <p>Le nouveau système <b>d'amélioration de la qualité</b> s'appuie sur un examen interne plus rigoureux. Le principal élément en est le nouveau comité d'examen technique qui fait appel à des experts extérieurs et permet de mener un débat centré sur des questions essentielles de conception et de contexte propre au pays, telles qu'elles ont été définies au moyen des six facteurs clés de réussite. Le comité émet ainsi des avis et des propositions concrètes sur des améliorations à apporter aux stades ultérieurs de la conception. Après une expérimentation pilote portant sur la conception de 21 nouveaux projets au cours de 2007, le système est entré pleinement en vigueur au début de 2008.</p> <p>Le nouveau système <b>d'assurance qualité</b> s'inspire des meilleures pratiques suivies par d'autres institutions de développement. Il prévoit de passer en revue tous les projets avant leur présentation au Conseil d'administration afin de confirmer la qualité et la maturité de la conception. Il consistera à évaluer les projets en fonction des six facteurs clés de réussite, ceux qui ne satisfont pas aux normes de qualité étant rejetés. La mise en œuvre du système d'assurance qualité relève du Bureau du Vice-Président et est indépendante du Département gestion des programmes, responsable de la conception des projets. Le système a été testé en octobre 2007 et a fait l'objet d'une expérience pilote en février 2008 pour des projets devant être soumis au Conseil d'administration en avril 2008.</p>

<p><b>Meilleure exécution des projets par la supervision directe et l'appui aux projets</b></p>	<p>Dans le passé, la supervision de tous les projets appuyés par le FIDA était confiée à des "institutions coopérantes". Mais cette pratique s'est révélée de plus en plus coûteuse et a limité les possibilités pour le FIDA de favoriser une amélioration de la performance dans l'exécution des projets ainsi que de leur impact en matière de développement, et de renforcer sa propre capacité d'apprentissage systématique sur le terrain. En février 2006, le Conseil des gouverneurs a approuvé, comme premier pas vers le transfert de cette responsabilité au FIDA, un amendement à l'Accord portant création du FIDA et aux Principes et critères en matière de prêts. En décembre 2006 a été adoptée une <b>nouvelle politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution</b>, et en octobre 2007 des directives opérationnelles ont été publiées à l'intention du personnel concerné. Un important programme de formation a démarré en septembre 2007 et, en janvier 2008, quelque 130 fonctionnaires en avaient bénéficié. Les nouveaux fonctionnaires contribueront aussi à veiller à la bonne application de cette politique. À la fin de 2007, le Conseil d'administration avait approuvé la supervision directe, par la direction du FIDA, de 130 projets, soit 52% de l'ensemble du portefeuille.</p>
<p><b>Engagement renforcé au niveau des pays</b></p>	<p>L'évaluation 2007 du Programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain confirmait que "... l'efficacité globale du FIDA mesurée en fonction des quatre critères retenus – appui à l'exécution, concertation, création de partenariats et gestion des savoirs – a été plus grande dans les pays où existe une présence sur le terrain que dans ceux où il n'y en a pas ...". L'évaluation relevait néanmoins des imperfections dans la conception et l'exécution de cette initiative. C'est pourquoi le FIDA avance avec lenteur et prudence dans le domaine de la <b>présence dans les pays</b>. Son plan d'activité 2008 touchant la présence dans les pays est modeste, et axé surtout sur une gestion et une administration plus efficaces de l'initiative. Il prévoit le maintien des 15 fonctionnaires actuels présents dans les pays, recrutés sur place, et l'intégration du financement nécessaire à ce titre dans le processus budgétaire normal du FIDA, ainsi que le détachement de deux chargés de programme de pays (CPP) en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam, qui font l'un et l'autre partie des 15 pays retenus. Un plan sera également élaboré pour guider l'élargissement ultérieur de l'initiative relative à la présence dans les pays, la direction pouvant proposer en 2009 un élargissement limité, en fonction des résultats obtenus en 2008. Cela couvrira probablement le détachement de deux CPP supplémentaires et l'implantation dans six pays de six administrateurs de programmes de pays recrutés sur place. En 2010, la direction procédera à une autoévaluation de l'initiative, et en 2011 elle présentera une politique relative à la présence dans les pays au Conseil d'administration.</p>
<p><b>Orientations en matière de politiques et de stratégies</b></p>	<p>Le ciblage est l'un des principes d'action du FIDA qui se trouvent définis dans le Cadre stratégique. La <b>politique du FIDA concernant le ciblage</b>, approuvée en septembre 2006, stipule clairement que le Fonds "... s'efforce avec dynamisme d'atteindre ceux qui sont extrêmement pauvres, qui ont potentiellement la capacité de mettre à profit un meilleur accès aux facteurs et possibilités de production agricole ainsi qu'aux activités rurales créatrices de revenus". Ce groupe diversifié dans sa composition comprend tous ceux dont les moyens de subsistance dépendent de la production végétale, de l'élevage, de la pêche, de l'exploitation des produits forestiers, de la transformation des produits agricoles et du petit commerce. Partout, les femmes font l'objet d'une attention particulière, et dans certaines régions, les peuples autochtones et les minorités ethniques sont un important élément du groupe cible du FIDA. Des directives sur l'analyse de la pauvreté et des moyens de subsistance et sur l'intégration de la problématique hommes-femmes et l'autonomisation des femmes doivent aider le personnel à appliquer efficacement cette politique.</p> <p>L'innovation, l'apprentissage et l'application à plus grande échelle constituent un autre principe d'action figurant dans le Cadre stratégique. La <b>stratégie du FIDA en matière d'innovation</b>, approuvée en septembre 2007, vise à faire en sorte que l'innovation soit intégrée de façon systématique et efficace dans les structures et processus existants, et par là dans les programmes de pays et les projets appuyés par le FIDA. Une série d'activités viendront à l'appui de l'innovation dans le cadre du cycle des projets et des programmes, et dans celui d'autres initiatives du FIDA. Un petit groupe de services d'appui à l'innovation sert d'intermédiaire afin d'aider les équipes de programme de pays à accéder à des services d'innovation. Si la stratégie en matière d'innovation est financée principalement par des sources existantes, celles-ci sont complétées par l'Initiative pour intégrer l'innovation, pour laquelle le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a apporté une contribution complémentaire au titre de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA.</p>

La **stratégie en matière de gestion des savoirs**, approuvée en avril 2007 et étroitement liée à la précédente, vise à renforcer la capacité du FIDA à tirer parti de sa propre expérience et de celle de ses partenaires, ainsi qu'à partager et utiliser ce savoir dans le travail de sensibilisation aux projets et aux politiques. La mise en œuvre de cette stratégie est en cours, sous le contrôle et la direction du Vice-Président, appuyé par un groupe restreint. La focalisation sur l'innovation et la gestion des savoirs est maintenue tout au long du cycle des projets par leur inclusion parmi les facteurs clés de réussite applicables à la conception et à l'examen des projets, ainsi que parmi les six indicateurs de performance prévus dans le Cadre de mesure des résultats adopté par le FIDA.

**Processus relatif aux politiques.** Le constat selon lequel les politiques opérationnelles ou sectorielles étaient rares au FIDA et l'élaboration de politiques n'avait pas suivi le rythme de l'évolution de son action stratégique a conduit à instaurer en 2007 un nouveau processus couvrant l'élaboration et la mise en œuvre des politiques du FIDA, ainsi que le suivi de la conformité à ces politiques. Ce processus est axé plus particulièrement sur les politiques relatives aux secteurs d'investissement et aux questions thématiques importantes pour le FIDA. Il est utilisé actuellement pour la définition d'une politique pour l'accès à la terre et la sécurité foncière. Le suivi de la conformité aux politiques du FIDA et l'évaluation de leur impact constituent également une préoccupation majeure et ont été intégrés tout au long du cycle des projets.

#### b) EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

<p><b>Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP)</b></p>	<p>Le SPGP a été élaboré et utilisé pour la première fois en 2007. Au cœur de ce dispositif se trouve un ensemble de résultats de la gestion institutionnelle qui permet d'orienter les ressources humaines et financières du FIDA vers les objectifs définis dans son Cadre stratégique. Chacun de ces résultats se base sur un certain nombre d'indicateurs clés de performance (ICP) pour suivre les progrès accomplis. Avec les résultats de la gestion institutionnelle et les ICP, le SPGP offre la base nécessaire pour allouer les ressources dans l'ensemble de l'organisation (planification et budgétisation des travaux), assurer leur alignement sur les priorités organisationnelles et suivre et évaluer régulièrement les résultats. Il constitue dans le même temps le cadre qui permet de relier les priorités et résultats au niveau de l'organisation, d'une part, et au niveau des départements, des divisions et des individus, d'autre part.</p>
<p><b>Planification et budgétisation axées sur les résultats</b></p>	<p>Le premier <b>programme de travail et budget axé sur les résultats</b> a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2007. L'utilisation proposée du budget administratif (y compris le mécanisme de financement du développement des programmes – MFDP) y est définie par rapport à huit résultats de la gestion institutionnelle (contre sept en 2007). Le programme de travail et budget constitue la base des plans stratégiques des départements, qui traduisent les résultats de la gestion institutionnelle en réalisations et objectifs de performance concrets pour les trois départements et ouvrent la voie à l'élaboration des plans de gestion des divisions, sur lesquels se fonde ensuite l'établissement de plans de performance individuels. Le travail de chaque fonctionnaire, de même que l'allocation de ressources à tous les niveaux, se trouve ainsi déterminé par les objectifs de l'organisation.</p>
<p><b>Efficiences financière</b></p>	<p>Le FIDA s'attache depuis 2006 à mesurer et à améliorer son efficacité financière en tant qu'organisation. Il a mené une politique constante d'amélioration de son efficacité, en réduisant son budget administratif et le soutien qu'il apporte aux gouvernements membres (dans le cadre du MFDP) pour l'élaboration des projets par rapport à son programme de travail. Ce ratio, qui était de 17,1% en 2006, devrait être ramené à 16,3% en 2008. Dans le cadre du budget administratif, un objectif distinct a été fixé, en l'occurrence, l'accroissement de la proportion des dépenses de fonctionnement, qui passe de 57% en 2007 à un niveau prévu de 61% en 2008.</p>

<b>Allocation des ressources</b>	<p>En 2005, s'inspirant de l'expérience d'autres institutions multilatérales de financement, le FIDA a instauré un <b>système d'allocation fondé sur la performance (SAFP)</b>. Celui-ci détermine l'allocation préalable des ressources susceptibles d'être prêtées (et, depuis 2007, pouvant faire l'objet de dons au titre du CSD à tous les pays emprunteurs effectifs, selon une formule adaptée aux besoins propres d'une organisation dont l'action est spécifiquement centrée sur la réduction de la pauvreté rurale. La formule retenue tient compte, d'une part, du besoin du pays considéré, défini en termes de PIB par habitant et de population rurale, et d'autre part, de la performance de ce pays, mesurée au moyen de l'évaluation des politiques et institutions nationales de l'IDA, de l'évaluation du FIDA portant sur le cadre politique et institutionnel du secteur rural, ainsi que de l'appréciation de la performance du pays quant à l'exécution des projets appuyés par le FIDA. La formule a fait l'objet de légères modifications depuis 2005, avec notamment l'utilisation à partir de 2008 de la population rurale, et non pas de la population totale.</p>
<b>Participation du FIDA aux initiatives d'allègement de la dette multilatérale</b>	<p><b>Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés (Initiative PPTE).</b> À ce jour, le FIDA a consenti les allègements demandés à l'ensemble des 30 PPTE qui avaient atteint le point de décision, ramenant ainsi la dette de ces pays à des niveaux gérables. Ses engagements représentent un total de 214 millions de DTS en valeur actuelle nette (VAN), le FIDA ayant par ailleurs accordé aux 22 pays parvenus au point d'achèvement des allègements de dette d'un montant de 163 millions de USD. Le FIDA est maintenant classé au septième rang des 23 créanciers multilatéraux pour les allègements de dette consentis au titre de cette Initiative. Il a pu accéder en 2007 au fonds fiduciaire PPTE administré par la Banque mondiale pour financer les deux tiers de ses allègements de dette, le solde provenant de contributions internes et de certaines contributions externes qui lui ont été réglées directement.</p> <p><b>Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD).</b> En 2007, le FIDA a mis en place le CSD, conçu pour allouer des ressources sous forme de dons aux pays habilités à bénéficier d'une aide à des conditions particulièrement favorables et présentant des niveaux de dette élevés. Suivant en cela les analyses de la soutenabilité de la dette réalisées par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, le FIDA a accordé un financement sous forme de dons à six pays et sous forme de prêts et de dons à parts égales à cinq autres pays, en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le recours aux dons dans les pays en situation de surendettement a en outre conféré un peu plus de souplesse à la conception des projets du FIDA dans ces pays.</p>
<b>Gestion et alignement des ressources humaines</b>	<p>Une <b>gestion ciblée des ressources humaines</b> est indispensable, non seulement pour gérer les dépenses liées au personnel et aux consultants, mais aussi pour garantir la qualité nécessaire et l'alignement sur les objectifs stratégiques du FIDA. Le Fonds a renouvelé en 2006 son équipe de direction. Au début de 2007, lorsque cette équipe a examiné les progrès réalisés au titre du Plan d'action, elle a reconnu que les avancées étaient moins rapides dans le domaine des ressources humaines que dans d'autres domaines. Au cours de 2007, un cadre a été établi afin de renforcer la gestion des ressources humaines et de les aligner sur les priorités institutionnelles, un comité de gestion stratégique des ressources humaines a été constitué sous l'autorité du Président et le processus de recrutement d'un nouveau directeur des ressources humaines a été engagé. D'autres initiatives ont été prises, parmi lesquelles le renforcement du système d'évaluation de la performance pour tous les cadres et fonctionnaires, la réalisation d'une enquête sur l'attitude du personnel et la conduite d'évaluations "à 360°" pour tous les cadres. Le FIDA a également défini ses valeurs fondamentales (focalisation sur les résultats, intégrité, professionnalisme et respect) et les comportements y correspondant, que la direction et le personnel sont désormais tenus de respecter dans tous les aspects de leur travail et en fonction desquels ils seront appelés à justifier leurs actes. Les travaux se poursuivent pour veiller à ce que les processus et procédures du FIDA cadrent bien avec les valeurs ainsi définies, pour en expliquer au personnel le sens et l'application et pour mettre au point un système de suivi et d'incitation.</p> <p>La mise en œuvre du cadre pour les ressources humaines a débuté, mais beaucoup reste à faire, la gestion et l'alignement des ressources humaines devant être l'un des axes principaux de la poursuite de la réforme en 2008. Le triplement du budget de formation (d'un niveau assez bas au départ) ira dans ce sens.</p>

## c) MESURES DE LA PERFORMANCE ET DES RÉSULTATS

<p><b>Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement</b></p>	<p>Afin de déterminer dans quelle mesure il a progressé vers l'obtention de résultats et d'en rendre compte, le FIDA a mis en place toute une série d'outils de notification liés les uns aux autres. Le rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement, établi pour la première fois en 2007, est la clé de voûte du dispositif. Ce rapport livre une synthèse de haut niveau des résultats dans trois domaines: la pertinence du mandat et des opérations du FIDA, l'efficacité en matière de développement des opérations appuyées par le FIDA, et l'efficacité et l'efficience avec lesquelles l'organisation obtient ces résultats. Il couvre ainsi un champ plus large que les rapports analogues d'autres organisations et recourt à des sources de données plus diversifiées. Il en utilise trois en particulier: le rapport sur la performance du portefeuille (RPP), avec le Cadre de mesure des résultats et le système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) qui lui sont associés; le SPGP, avec les résultats de la gestion institutionnelle; et le RARI, établi par le Bureau indépendant de l'évaluation.</p>
<p><b>Rapport sur la performance du portefeuille (RPP)</b></p>	<p>Introduit en 2003, le RPP donne au Conseil d'administration des informations sur la performance et l'impact des prêts et dons du FIDA – ceux qui font leur entrée dans le portefeuille, ceux du portefeuille en cours et ceux du portefeuille des opérations achevées – pendant l'année écoulée, et il propose des mesures destinées à améliorer encore la performance du portefeuille. Il est conçu selon une approche ascendante à partir des projets mêmes et se fonde sur une série de sources préexistantes de données, dont le Cadre de mesure des résultats et le SYGRI.</p>
	<p><b>Cadre de mesure des résultats.</b> Approuvé séparément en septembre 2007, le Cadre de mesure des résultats permet à la direction de rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des buts et objectifs et dans l'application des principes d'action énoncés dans le Cadre stratégique. À l'instar des meilleures pratiques en vigueur dans les institutions comparables, le Cadre de mesure des résultats retient six indicateurs pour évaluer la qualité des programmes et projets du FIDA, de leur point de départ à leur achèvement en passant par leur exécution. Une échelle à six niveaux est utilisée pour évaluer les résultats obtenus au regard de chaque indicateur. Le Cadre de mesure des résultats, qui doit être pleinement mis en œuvre en 2008, utilisera dans toute la mesure possible les sources de données existantes; un nouvel outil de notification a toutefois été adopté: l'enquête partenaire/client qui sera adressée chaque année à un sous-ensemble de partenaires clés du FIDA partout où un programme de pays du Fonds est en cours. Outre la production de données destinées au Cadre de mesure des résultats, l'enquête partenaire/client aidera le FIDA à honorer son engagement relatif à la responsabilité mutuelle, engagement de partenariat souscrit au titre de la Déclaration de Paris.</p>
	<p><b>Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI).</b> Le SYGRI est le cadre que le FIDA a adopté pour quantifier les résultats qu'ont permis d'obtenir ses projets. Il contient des informations sur les résultats, issues des projets mêmes, en termes d'activités et de produits, de changement de comportement des bénéficiaires, d'amélioration de la performance des organisations et des infrastructures, ainsi que d'impact sur la nutrition des enfants et le niveau de vie des ménages. Si la mesure et la caractérisation de l'impact des projets présentent des difficultés conceptuelles et pratiques, le SYGRI n'en donne pas moins des indications utiles sur l'étendue des résultats des projets appuyés par le FIDA (on trouvera un récapitulatif des résultats du SYGRI dans le tableau 1 figurant dans le corps du rapport).</p>

<p><b>Système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP)</b></p>	<p>Le SPGP constitue l'instrument d'évaluation de la performance à l'échelle institutionnelle. Des rapports sur les plans de gestion des divisions, dont tient compte le SPGP, sont établis chaque trimestre, à partir d'entretiens sur la performance qui sont menés au niveau des divisions, des départements et de la direction et qui permettent de faire le point sur la performance en regard des ICP associés aux résultats de la gestion institutionnelle. Ce processus, assorti d'un mécanisme d'identification et de gestion des risques, a pour effet d'encourager l'apprentissage et la résolution des problèmes. Institués en 2007, les entretiens sur la performance renforcent la culture institutionnelle de planification d'entreprise, de gestion de la performance et de responsabilisation. Au niveau de l'organisation, les progrès accomplis en regard des résultats de la gestion institutionnelle sont mesurés tous les ans et les informations ainsi obtenues sont introduites dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.</p>
<p><b>Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA (RARI)</b></p>	<p>Le FIDA est la seule institution des Nations Unies où existe un Bureau indépendant de l'évaluation (OE) relevant directement du Conseil d'administration, la troisième source d'information du rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement étant constituée par le RARI établi par OE. Ce dernier fait la synthèse des principaux résultats et impacts des 10-15 projets financés par le FIDA qu'a évalués OE pendant l'année considérée. Étant donné toutefois la taille réduite et le caractère non aléatoire de l'échantillon utilisé, la comparaison des évaluations d'une année sur l'autre n'est pas fiable; elle constitue néanmoins une utile source de données permettant d'opérer des recoupements avec les autres sources.</p>

## Performance du FIDA en regard des engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide<sup>18</sup>

En 2005-2006, le groupe de travail du CAD/OCDE sur l'efficacité de l'aide a procédé à une enquête de référence aux fins du suivi de la mise en œuvre des engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration de Paris (comportant l'examen de 8 à 12 indicateurs de suivi) dans 34 pays. Des données concernant le FIDA sont disponibles dans 23 de ces pays<sup>19</sup>. Le tableau ci-dessous 4 fournit des informations pour les indicateurs applicables aux donateurs et une comparaison entre la situation du FIDA et celle de la Banque mondiale, du groupe des Nations Unies et de l'ensemble des donateurs multilatéraux et bilatéraux. En raison du caractère limité des chiffres concernant le FIDA, il convient d'interpréter ces données avec prudence. Néanmoins, les résultats indiquent que le FIDA enregistre une bonne performance pour la plupart des engagements de partenariat énoncés dans la Déclaration. La performance du FIDA est comparable et parfois supérieure à celle de la Banque mondiale ou de l'ensemble du système des Nations Unies.

### Résultats du FIDA selon l'enquête du CAD/OCDE 2006 de suivi de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide<sup>a</sup>

Indicateur énoncé dans la Déclaration de Paris	FIDA	Banque mondiale	Nations Unies	Ensemble des donateurs
<b>3. Alignement des apports d'aide sur les priorités nationales</b>				
Pourcentage de l'aide versée allant au secteur public	85	94	36	88
<b>4. Renforcement des capacités par un soutien coordonné</b>				
Pourcentage de la coopération technique fournie par le biais de programmes de pays coordonnés	56	57	44	48
<b>5a. Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (GFP)</b>				
Pourcentage de l'aide aux gouvernements utilisant 3 systèmes nationaux de GFP	53	42	18	40
<b>5b. Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés</b>				
Pourcentage de l'aide aux gouvernements utilisant les systèmes de passation des marchés publics	70	40	8	39
<b>6. Réduction des structures de mise en œuvre parallèles</b>				
Nombre d'UEP parallèles	32	223	315	1 832
<b>7. Meilleure prévisibilité de l'aide</b>				
Pourcentage de l'aide versée selon le calendrier convenu	68	68	32	70
<b>9. Utilisation de procédures ou dispositifs communs</b>				
Pourcentage de l'aide qui est axée sur les programmes (appui budgétaire direct, approches-programmes sectorielles, etc.)	24	57	28	43
<b>10a. Missions communes</b>				
Pourcentage de missions de donateurs qui sont coordonnées	62	21	30	s.o
<b>10b. Travaux analytiques communs exécutés par les gouvernements</b>				
Pourcentage des travaux analytiques exécutés par les pays qui sont coordonnés	–	49	63	s.o

<sup>a</sup> D'après les données du CAD/OCDE et du FIDA.

<sup>18</sup> Source: Rapport 2007 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

<sup>19</sup> En raison de l'absence de réponses ou de non-applicabilité, on ne dispose pas d'informations pour tous les indicateurs.

## Scénario pour la huitième reconstitution des ressources

### Hypothèses

- Programme de travail de 715 millions de USD en 2009, avec une croissance annuelle de 18% pendant la période couverte par la huitième reconstitution;
- Cadre pour la soutenabilité de la dette tel qu'approuvé par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-dixième session, en avril 2007;
- Taux de change USD/DTS de 1,5759 au 31 décembre 2007, supposé constant au-delà de cette date;
- Pouvoir d'engagement anticipé (PEA) couvrant actuellement 5 ans de rentrées futures au titre des prêts et devant être porté à 7 ans de rentrées futures au titre des prêts à compter de 2010;
- Huitième reconstitution de 1,2 milliard de USD.

### Résultats du scénario

Le tableau 1 ci-dessous permet de voir le niveau et la croissance annuels du programme de travail sur l'ensemble de la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012). Le total du programme de travail passerait à 3,0 milliards de USD. Avec une croissance de 18% par an, contre 10% par an actuellement, le programme de travail atteindrait 1,2 milliard de USD en 2012. Cela représenterait une croissance globale de 54% du programme de travail par rapport à la septième reconstitution.

**Tableau 1**

Année			Septième reconstitution			Huitième reconstitution		
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Programme de travail – en millions de USD	500	550	590 <sup>a</sup>	650	715	844	996	1 175
Programme de travail – croissance annuelle	10%	10%	10%	10%	10%	18%	18%	18%

<sup>a</sup> Le chiffre de 590 millions de USD représente la dotation d'un programme de travail hors MFDP. On obtient une croissance annuelle de 10% avec un programme de travail incluant le MFDP (soit 605 millions de USD). Après 2007, tous les programmes de travail s'entendent hors MFDP.

Le tableau 2 ci-dessous donne un aperçu du volume des besoins de liquidités et de ressources. Les projections à long terme sont fonction d'un certain nombre d'hypothèses, telles que la politique de placements en vigueur, les profils de décaissement et de reconstitution. Le FIDA suit une politique de placements très prudente; tous les fonds sont placés en valeurs fixes et le taux de rendement prévu est de 3% par an.

**Tableau 2**

(en millions de USD)

Année			Septième reconstitution			Huitième reconstitution		
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Portefeuille de placements	2 348	2 359	2 501	2 394	2 314	2 315	2 248	2 146
Besoins de ressources	296	453	585	817	1 134	1 162	1 596	2 290

Comme le montre le tableau 2, le niveau de liquidités atteindrait 2,1 milliards de USD en 2012. À la fin de la période couverte par la huitième reconstitution, les besoins de ressources seraient de l'ordre de 2,3 milliards de USD. Il serait donc nécessaire de prolonger l'application des plafonds de PEA à 7 ans de rentrées futures au titre des prêts.