

Document:	<u>REPL.VIII/4/R.9</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>5 d)</u>
Date:	<u>15 octobre 2008</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## **Renforcer l'impact et l'efficacité au moyen de la collaboration et des partenariats**

Consultation sur la huitième reconstitution  
des ressources du FIDA — Quatrième session  
Rome, 21-22 octobre 2008

---

Pour: **Examen**

## **Note à l'intention des membres de la Consultation**

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

Afin de tirer le meilleur parti des réunions de la Consultation, les membres ayant des questions techniques concernant le présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec la responsable du FIDA dont le nom est indiqué ci-après:

### **Cheryl Morden**

Directrice du Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord

téléphone: +1 202 331 9099

courriel: [c.morden@ifad.org](mailto:c.morden@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>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Pourquoi les partenariats sont-ils importants pour le FIDA?</b>	<b>1</b>
<b>III. Collaboration et partenariats du FIDA</b>	<b>2</b>
<b>IV. Priorités actuelles en matière de partenariats</b>	<b>6</b>
<b>V. Performance en matière de partenariats</b>	<b>8</b>
<b>VI. Approches adoptées par d'autres institutions</b>	<b>10</b>
<b>VII. Stratégie et priorités de partenariat pour la période couverte par la huitième reconstitution</b>	<b>11</b>
<b>VIII. La voie de l'avenir: mesures clés</b>	<b>13</b>

## **Sigles et acronymes**

BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BID	Banque interaméricaine de développement
COMPAS	Système commun d'évaluation des performances
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Fonds de l'OPEP	Fonds de l'OPEP pour le développement international
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
IFI	Institution financière internationale
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
PAM	Programme alimentaire mondial

## Résumé

**"Nous sommes à un tournant décisif...** Nous sommes déterminés à éradiquer la pauvreté et à agir en faveur de la paix et de la prospérité en nous appuyant sur des partenariats plus efficaces et plus solides de nature à permettre aux pays en développement de réaliser leurs objectifs de développement."

Programme d'action d'Accra entériné le  
4 septembre 2008 lors du troisième forum de  
haut niveau sur l'efficacité de l'aide, à  
Accra (Ghana)

1. Les partenariats sont au cœur du modèle organisationnel du FIDA, de son mandat et de ses activités fondamentales. Ils sont indispensables à l'efficacité du FIDA, étant donné qu'il faut recourir à des approches multi-sectorielles et multi-fonctionnelles pour s'attaquer aux défis de plus en plus complexes posés par le développement agricole et rural. Des partenariats plus solides sont nécessaires pour établir un lien entre la recherche, l'innovation, l'adaptation et les systèmes de prestations, de manière à produire des avancées technologiques essentielles. Des partenariats sont en outre nécessaires pour mettre en commun les données d'expérience, les enseignements et les bonnes pratiques afin de renforcer l'impact des programmes et d'infléchir les processus décisionnels en fonction des préoccupations et des points de vue sur le terrain. Enfin, compte tenu de l'ampleur des ressources requises pour s'attaquer aux défis actuels, des arrangements collectifs sont essentiels pour optimiser la valeur des investissements.
2. Le FIDA a été créé pour jouer un rôle de catalyseur, et pour cela il doit mobiliser et promouvoir la coopération avec un large éventail d'acteurs. Le partenariat fait partie des principes d'action énoncés dans le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010 et est donc essentiel pour l'atteinte des objectifs stratégiques du Fonds. Les partenariats permettent au FIDA d'améliorer l'environnement propice aux progrès dans les domaines clés du développement au niveau des pays; d'améliorer l'accès aux ressources et de renforcer l'aptitude des populations rurales pauvres à bénéficier de ces ressources; et de renforcer l'efficacité opérationnelle et d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Le cofinancement des programmes et des projets est une forme de partenariat essentielle et il gagnera en importance avec l'augmentation prévue des investissements internationaux dans le secteur agricole.
3. Les priorités en matière de partenariat au cours de la période couverte par la septième reconstitution ont porté sur l'intégration de mesures de partenariat au sein du modèle opérationnel du FIDA et des nouvelles politiques institutionnelles, la participation aux programmes pilotes de l'initiative des Nations Unies "Unis dans l'action" et l'étude des possibilités de collaboration avec de nouveaux acteurs du développement. Le FIDA a par ailleurs noué un nombre restreint de partenariats stratégiques avec des organisations qui partagent ses valeurs, poursuivent les mêmes buts, sont disposées à s'engager sur le moyen ou long terme et qui, selon le Fonds, sont susceptibles de l'aider dans une large mesure à atteindre les objectifs énoncés dans son Cadre stratégique. Au cours de cette période, le FIDA a établi des partenariats stratégiques avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial – les deux autres organisations des Nations Unies dont le siège est à Rome –, ainsi qu'avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, des organisations paysannes par le biais du Forum paysan et la Banque africaine de développement.

4. Les enquêtes effectuées en 2006 et en 2008 pour évaluer les progrès accomplis au regard des indicateurs figurant dans la Déclaration de Paris<sup>a</sup> montrent toutes deux que la performance du FIDA est meilleure que celle du système des Nations Unies dans son ensemble en ce qui concerne les neuf indicateurs ou indicateurs subsidiaires mesurés, et meilleure que celle d'autres institutions financières multilatérales pour la majorité d'entre eux. Les résultats de la première enquête clients-partenaires, effectuée dans 22 pays en 2008, sont aussi globalement positifs: les personnes interrogées ont jugé que 85% des programmes-pays du FIDA étaient satisfaisants ou mieux en ce qui concerne leur contribution aux efforts nationaux visant à accroître les revenus, la sécurité alimentaire et l'autonomisation des populations rurales pauvres; s'agissant de l'efficacité de l'aide, le pourcentage était de 79%. Les évaluations récemment entreprises par le Bureau de l'évaluation du FIDA indiquent les domaines dans lesquels la performance du Fonds peut encore être améliorée. L'évaluation du programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain montre que l'efficacité du Fonds en matière de partenariat est plus importante dans les pays où il est présent que dans ceux où il ne l'est pas. Près des trois quarts des projets approuvés entre 1978 et 2007 ont comporté un type ou un autre d'arrangement de cofinancement.
5. Durant la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA continuera de renforcer ses capacités de manière à établir une collaboration et un partenariat efficaces dans des domaines prioritaires, et tirera parti de son expérience pour appliquer une approche globale plus systématique et stratégique. Il continuera à forger des partenariats stratégiques. Il s'emploiera à accroître le volume et l'efficacité du cofinancement. Il renforcera en outre les partenariats et participera à des réseaux visant à créer un lien entre, d'une part, les innovations sur le terrain et les bonnes pratiques et, d'autre part, les acteurs susceptibles de les reproduire et de les transposer à plus grande échelle afin d'obtenir de meilleurs résultats. Le FIDA intensifiera sa collaboration avec le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale dans le cadre des efforts plus vastes visant à renforcer le système de répartition des biens publics mondiaux liés à l'agriculture. Le FIDA poursuivra sa collaboration avec d'autres parties pour modeler et infléchir les politiques générales, consolider l'harmonisation et améliorer les normes et les mesures de l'efficacité en matière de développement. Il continuera en outre à participer aux programmes pilotes de l'initiative Unis dans l'action et au Groupe des Nations Unies pour le développement.
6. Enfin, le FIDA améliorera ses outils pour effectuer des choix stratégiques en matière de partenariat et de collaboration. Il passera en revue les partenariats en cours et, sur la base des conclusions de cet examen, il élaborera un cadre visant à définir plus précisément les objectifs, les critères et les indicateurs applicables à ses partenariats. Il renforcera les capacités du personnel dans les domaines de l'identification, de la sélection, de l'établissement et du maintien d'un engagement effectif dans les réseaux et partenariats. Il consolidera ses systèmes en vue d'appuyer la gestion, le suivi et l'évaluation des partenariats et favorisera l'apprentissage des bonnes pratiques de collaboration.
7. Les réalisations en matière de partenariat seront mesurées à l'aide de l'indicateur portant sur le cofinancement et des conclusions de l'enquête prévue dans le Cadre de mesure des résultats, et en termes de performance du FIDA au regard des indicateurs énoncés dans la Déclaration de Paris, dont il sera rendu compte au quatrième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide en 2011.

<sup>a</sup> Enquête 2006 sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/28/17/38745765.pdf> et Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: Une aide efficace d'ici 2010? Les actions à prendre; <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/Full-2008-Survey-FR.pdf>

# Renforcer l'impact et l'efficacité au moyen de la collaboration et des partenariats

## I. Introduction

1. En 2008, les dirigeants de ce monde ont appelé à prendre de toute urgence des mesures soutenues pour traiter les problèmes sans précédent dus à la hausse des prix des produits alimentaires, au changement climatique et à des décennies de sous-investissement dans le développement agricole<sup>1</sup>. Cet appel soulignait la nécessité d'une action concertée par le biais de partenariats efficaces et indiquait plus précisément:

"Tous les efforts déployés par les organisations gouvernementales et non gouvernementales afin de renforcer l'aide humanitaire immédiate et l'aide au développement devraient faire l'objet d'une synergie avec ceux que déploient les organisations multilatérales, et être rendus cohérents, afin d'assurer une transition sans heurt entre l'aide d'urgence et l'aide à long terme"<sup>2</sup>.

2. Le FIDA, qui a été créé il y a 30 ans, représente un partenariat mondial unique entre l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et d'autres pays en développement. À ce titre, il constitue une assise solide pour le type de partenariat inclusif nécessaire afin de relever les défis actuels. À partir de là, le FIDA doit affiner son approche en matière de partenariat pour contribuer le plus efficacement possible aux nouvelles mesures visant à accroître les revenus ruraux, à lutter contre la pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire.
3. Le présent document vise à examiner l'approche envisagée par le FIDA en matière de partenariats et de collaboration au cours de la période couverte par la huitième reconstitution (2010-2012).

## II. Pourquoi les partenariats sont-ils importants pour le FIDA?

4. Les partenariats sont essentiels pour l'efficacité des activités du FIDA pour plusieurs raisons:
  - i) De par son modèle opérationnel, le FIDA doit travailler avec d'autres parties pour offrir la gamme de facteurs nécessaires pour parvenir à l'efficacité en matière de développement sur le terrain. Le FIDA apporte un appui aux projets et programmes des gouvernements et s'efforce de contribuer à la mise au point de cadres de politique générale propices au développement agricole et rural à l'échelon national. Ce faisant, il agit en partenariat avec ces gouvernements, avec la société civile locale – en particulier les organisations de ruraux pauvres – ainsi qu'avec le secteur privé et d'autres organismes internationaux.
  - ii) Bon nombre des obstacles au développement agricole et rural deviennent beaucoup plus complexes du fait notamment des progrès scientifiques et technologiques, de l'évolution du contexte socioéconomique et des changements environnementaux. Les approches traditionnelles, axées sur un seul secteur, font place à des démarches pluri- et transdisciplinaires pour faire face à cette nouvelle donne. Aucune institution ne possède à elle seule les compétences et l'infrastructure nécessaire pour s'y attaquer. La collaboration est désormais une condition préalable de la réussite.

<sup>1</sup> Voir la Déclaration de la Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire: les défis du changement climatique et des bioénergies (Rome, 3-5 juin 2008); le communiqué du trente-quatrième Sommet du G8 (Hokkaido [Japon], 7-9 juillet 2008); et le Programme d'action d'Accra entériné lors du troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (Accra [Ghana], 2-4 septembre 2008).

<sup>2</sup> Déclaration de la Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire, *ibid*, page 2.

- iii) Il est devenu toujours plus manifeste ces dernières années – notamment à mesure de la prise de conscience croissante de l'impact du changement climatique – que de nouvelles avancées technologiques, sous forme de variétés végétales résistantes à la sécheresse, seront essentielles pour l'agriculture en général et pour la sécurité alimentaire des paysans pauvres en particulier. Pour cela, il faudra établir des liens solides et efficaces entre la recherche, l'innovation, l'adaptation et des systèmes de prestations capables de réagir en temps réel aux nouveaux besoins, qui évoluent rapidement. Établir de nouveaux arrangements de partenariat, plus systématiques, entre les acteurs du développement n'est plus une simple question de gains d'efficience, c'est désormais la clé de la pertinence et de l'efficacité.
  - iv) Des liens sont nécessaires pour mettre en commun les données d'expérience, les enseignements et les bonnes pratiques afin de renforcer l'impact des programmes et d'infléchir les processus décisionnels en fonction des préoccupations et des points de vue sur le terrain. Les partenariats qui facilitent ce type de relation peuvent contribuer à l'adoption de pratiques et de politiques plus pertinentes et plus souples et renforcer l'aptitude des populations rurales pauvres à infléchir les décisions qui touchent leurs conditions de vie et leurs moyens de subsistance.
  - v) S'attaquer aux défis évoqués ci-dessus exige bien plus de ressources, en termes de crédits, de techniques et d'infrastructure, que celles disponibles actuellement. Des arrangements collectifs, concertés, sont essentiels pour optimiser la valeur des investissements. La valeur totale doit devenir supérieure à la somme des éléments constitutifs.
5. C'est pourquoi il est plus évident que jamais que les partenariats sont essentiels pour l'efficacité de l'aide et pour se préparer et parer de manière adéquate aux nouveaux défis qui se posent en ce vingt et unième siècle.

### **III. Collaboration et partenariats du FIDA**

6. Le FIDA a été créé pour jouer un rôle de catalyseur, et pour cela, il doit mobiliser et promouvoir la coopération avec un large éventail d'acteurs. Au fil des années, la collaboration et le partenariat sont restés des caractéristiques saillantes de l'orientation et de la culture institutionnelles du FIDA. Cette orientation spécifique contribue à définir la place du FIDA dans l'architecture de l'aide internationale, qui découle de la priorité qu'il accorde aux petits agriculteurs et aux producteurs pauvres, hommes et femmes, en milieu rural; de sa double identité en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies et institution financière internationale (IFI); des opérations menées dans le cadre de ses programmes et projets; de son approche axée sur les personnes et strictement localisée; ainsi que de son souci d'améliorer les résultats par le biais du cofinancement, de l'innovation, de la gestion des savoirs, de la concertation et des activités de plaidoyer.
7. Le partenariat fait partie des principes d'action énoncés dans le Cadre stratégique du FIDA 2007-2010. Les partenariats permettent au Fonds:
- i) d'améliorer l'environnement propice aux progrès dans les domaines clés du développement au niveau des pays;
  - ii) d'améliorer l'accès aux ressources et de renforcer l'aptitude des populations rurales pauvres à bénéficier de ces ressources;
  - iii) de renforcer son efficacité opérationnelle;
  - iv) d'améliorer son efficacité organisationnelle.
8. Pour atteindre ces objectifs, le FIDA forge divers types de partenariats, qui peuvent être considérées comme un éventail complet. À l'une des extrémités de cet éventail, les relations sont plus informelles, indépendantes et souples et se fondent sur une division du travail plus naturelle et un processus décisionnel

partagé. À l'autre extrémité, les relations sont définies par des structures et des processus formels, caractérisés par une définition rigoureuse des rôles et des responsabilités de chacun, des actions plus interdépendantes et des prises de décision communes.

9. Il ressort de ce qui précède que certains partenariats peuvent apporter une contribution plus importante que d'autres aux activités du FIDA. Les partenariats du Fonds sont dynamiques et sont susceptibles d'évoluer dans le temps tout au long de l'éventail.

### **Définir le partenariat et identifier les principes dans ce domaine**

Il est utile de définir ce que l'on entend par partenariat pour élaborer une approche plus stratégique en matière de collaboration et de partenariats. Aux fins du présent document, la définition ci-après sera utilisée :

Un partenariat est une relation dynamique instaurée entre divers acteurs, fondée sur des objectifs mutuellement convenus, qui se développe sur la base d'une compréhension commune de la division du travail la plus rationnelle possible en fonction des avantages comparatifs de chaque partenaire. Cette relation se traduit par une influence mutuelle, avec un équilibre délicat de synergie et d'autonomie individuelle, qui allie le respect réciproque, une participation égale à la prise de décision, une responsabilité mutuelle et la transparence<sup>3</sup>.

De nombreuses études font état de partenariats internationaux pour le développement qui ont abouti à des coûts de transaction élevés, une confusion des rôles et des résultats négligeables, voire négatifs<sup>4</sup>. Sur la base de ces études et des enseignements qu'il a tirés de sa propre expérience en matière de partenariats, le FIDA s'efforcera d'appliquer, selon qu'il convient, les principes de meilleures pratiques, par exemple:

- consigner par écrit les objectifs communs mutuellement convenus;
- s'entendre sur les attentes réciproques et les énoncer, ainsi que les mécanismes de règlement des différends;
- spécifier les points d'achèvement, les étapes importantes et un cadre d'évaluation permanente;
- inclure des stratégies de retrait et les modalités de leur mise en œuvre; et
- lorsque le partenariat met en jeu des financements, s'entendre au préalable sur l'affectation des ressources, les responsabilités et les normes de gestion.

10. Le FIDA mène donc avant tout des activités en collaboration avec les gouvernements des États membres – notamment ceux dans lesquels il finance des programmes et projets. La notion d'appropriation par les pays est inscrite dans l'article 2 de l'Accord portant création du FIDA, qui spécifie que le financement du FIDA doit s'inscrire dans le cadre des priorités et des stratégies nationales. Au fil des ans, cette notion a débouché sur l'instauration de relations largement caractérisées par une confiance et un respect réciproques.
11. Le tableau ci-après illustre les divers types de partenariats, tout au long du continuum, que le FIDA instaure pour atteindre ses quatre objectifs. On trouvera ci-après des exemples dans ce domaine.

<sup>3</sup> Brinkerhoff, Jennifer M., 2002. *Partnership for International Development: Rhetoric or Results?* Boulder: Lynne Rienner Publishers, Inc.

<sup>4</sup> Voir par exemple: *Assessing the Impact of Global Health Partnerships – Synthesis of findings from the 2004 DFID Studies: Global Health Partnerships: Assessing the Impact*, Ministère du développement international (Royaume-Uni), Londres, 2005. *Addressing the Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's Approach to Global Programs*, Banque mondiale, Département de l'évaluation des opérations, Washington, D. C., 2004.

- i) **Amélioration de l'environnement propice aux progrès dans les domaines clés du développement au niveau des pays.** Le FIDA travaille en collaboration avec ses partenaires pour mener à bien des actions de concertation, de plaidoyer et de gestion des savoirs en fonction des difficultés rencontrées, des enseignements et de l'expérience acquise dans le cadre de ses programmes et projets. Citons par exemple les partenariats avec la Fédération internationale des producteurs agricoles; le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination; la Coalition internationale pour l'accès à la terre; le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification; et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique.
  - ii) **Amélioration de l'accès aux ressources et renforcement des capacités des populations rurales pauvres.** Les domaines couverts sont, par exemple, la consultation lors de la préparation des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), la coordination afin d'accroître l'efficacité et l'efficience en recensant les synergies éventuelles et en évitant les doubles emplois, la coordination en vue d'une harmonisation effective et permanente, et la concertation sur les politiques. L'engagement est plus fort pour ce qui est notamment de la conception et de l'exécution conjointes des projets, de la supervision et de l'appui à l'exécution des projets, du financement ainsi que des processus de suivi et d'évaluation. Des liens ont été établis notamment avec des partenaires de cofinancement multilatéraux et bilatéraux, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), le Fonds pour l'environnement mondial et le Fond belge de survie (voir également les paragraphes 9 et 10).
  - iii) **Renforcement de l'efficacité opérationnelle.** La collaboration et les partenariats améliorent les méthodes et pratiques du FIDA en matière de développement et permettent une gestion des savoirs et un apprentissage mutuel plus efficaces. On peut citer à ce titre les partenariats avec le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural et les groupes de coordination des donateurs au niveau national.
  - iv) **Amélioration de l'efficacité organisationnelle.** Les partenariats aident à consolider l'efficience administrative et financière du FIDA. Ce type de collaboration intervient au niveau tant institutionnel que national. Le FIDA collabore également sur ce plan afin d'influer sur l'établissement des normes, indicateurs et modalités opérationnels et sur la mise en œuvre d'une gestion cohérente, efficiente et rentable dans l'ensemble du système des Nations Unies et des IFI. Citons par exemple l'harmonisation des modalités de gestion avec les partenaires au sein du système des Nations Unies, notamment les autres organisations ayant leur siège à Rome, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), les programmes pilotes au titre de l'initiative Unis dans l'action et – avec d'autres IFI – le Système commun d'évaluation des performances (COMPAS).
12. Pour effectivement améliorer l'accès aux ressources et renforcer les capacités des populations rurales pauvres, **le cofinancement des programmes et des projets** est une forme de collaboration importante et sera crucial durant la période couverte par la huitième reconstitution, laquelle devrait être marquée par une augmentation sensible des investissements internationaux en faveur du secteur agricole. Le cofinancement permet de mobiliser des fonds supplémentaires et d'élargir la couverture géographique ou sectorielle; peut permettre au FIDA d'infléchir les priorités, les pratiques et les approches d'autres institutions (et d'être influencé par celles-ci); et peut contribuer à garantir la durabilité des projets et programmes.

13. Depuis sa création, le FIDA travaille avec les principaux partenaires de cofinancement suivants: la Banque mondiale et l'Association internationale de développement; la Banque africaine de développement (BAfD) et le Fonds africain de développement; et le Fonds de l'OPEP pour le développement international (Fonds de l'OPEP). Le cofinancement assuré par le FIDA et des institutions financières appuyées par les membres du Conseil de coopération des États arabes du Golfe s'est traduit par des investissements en faveur de programmes et projets dans des États membres de l'Organisation de la Conférence islamique, représentant plus de 40% des ressources totales du FIDA sous forme de prêts et de dons.

#### Partenariats du FIDA

<i>Objectifs</i>	<i>Consultation</i> (échange d'informations, de points de vue et d'expériences)	<i>Coordination</i> (modification délibérée des plans et des activités en vue de renforcer l'efficacité)	<i>Coopération</i> (mise en commun des ressources – personnel, espace de travail, formation, information ou financement)	<i>Action conjointe</i> (partage des objectifs, des risques, des ressources, des responsabilités et des bénéfices)
Amélioration de l'environnement propice au progrès dans les domaines clés du développement au niveau des pays	Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité entre les sexes; Instance permanente des Nations Unies sur les questions autochtones, Via Campesina, Fédération internationale des producteurs agricoles	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination	Organismes donateurs régionaux et internationaux, Réseau spécialisé d'agriculture familiale, Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest, Alliance pour une révolution verte en Afrique, Women Organizing for Change in Agriculture and Natural Resource Management; Réseau des agri-agences	Coalition internationale pour l'accès à la terre, Mécanisme mondial, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Programme alimentaire mondial
Amélioration de l'accès aux ressources et renforcement des capacités des populations rurales pauvres	Réseau régional en Afrique de l'Ouest et du Centre (FIDAFrique); Système en ligne d'échange d'information pour les projets du FIDA en Amérique latine (FIDAmerica); Réseau électronique pour les projets ruraux dans la région Asie Pacifique (ENRAP); KariaNet		Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, Forum mondial de la recherche agricole, Fonds de développement pour les entreprises en Afrique, Fonds pour l'environnement mondial, partenaires de cofinancement de projets parallèles	Fonds belge de survie, partenaires de cofinancement de projets conjoints, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Centre d'investissement de la FAO, Banque mondiale
Renforcement de l'efficacité opérationnelle	Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural	Groupes de coordination des donateurs; réseaux informels des IFI relatifs au système d'allocation fondé sur la performance et à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés/Cadre pour la soutenabilité de la dette	Évaluations conjointes et études préparatoires, Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres	Partenaires d'exécution de projets conjoints, stratégies nationales communes, approches sectorielles, Forum paysan
Amélioration de l'efficacité organisationnelle	Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide; Groupe d'évaluation des Nations Unies	Comité de haut niveau sur la gestion, GNUD, COMPAS	Programmes pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, personnel ONU de contrepartie dans les bureaux de pays du FIDA; participants au COMPAS; FAO; PAM	

## IV. Priorités actuelles en matière de partenariats

14. La présente section examine les priorités fixées pour la période couverte par la septième reconstitution en vue de consolider les capacités de partenariat du FIDA. Ces priorités concernent le renforcement des partenariats stratégiques, l'intégration de mesures de partenariat au sein du modèle opérationnel et des nouvelles politiques institutionnelles du FIDA, la participation aux programmes pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies et l'étude des possibilités de collaboration avec de nouveaux acteurs du développement.

### Partenariats stratégiques

15. Ces dernières années, le FIDA a instauré et consolidé toute une gamme de partenariats importants – notamment avec le réseau du GCRAI, l'Instance permanente des Nations Unies sur les questions autochtones, la Banque mondiale, le Fonds de l'OPEP, les banques de développement régionales et certains donateurs bilatéraux. Il a aussi noué un nombre restreint de partenariats stratégiques avec des organisations qui partagent ses valeurs, poursuivent les mêmes buts, sont disposées à s'engager sur le moyen ou long terme et qui, selon le Fonds, sont susceptibles de l'aider dans une large mesure à atteindre les objectifs énoncés dans son Cadre stratégique. La mise en place et la gestion de ces partenariats stratégiques exigent un investissement considérable en termes de ressources humaines et financières. Ces partenariats, qui constituent une source importante de savoirs, doivent être passés en revue régulièrement pour déterminer dans quelle mesure ils contribuent à l'atteinte des objectifs du FIDA. Au cours de la période de reconstitution actuelle, le Fonds a concentré plus particulièrement ses efforts sur les quatre partenariats stratégiques suivants:

- i) **Les trois organisations des Nations Unies sises à Rome.** Le partenariat stratégique du FIDA avec la FAO et le Programme alimentaire mondial (PAM) a pour objectif d'assurer une conduite plus efficace, au sein du système des Nations Unies, des questions relatives à l'agriculture et à l'alimentation en collaborant pour l'élaboration des politiques et les activités de plaidoyer, de renforcer l'impact sur le terrain en menant conjointement des opérations et d'améliorer l'efficacité par la mise en commun des systèmes administratifs et financiers.

Les trois organisations ont identifié quatre domaines dans lesquels la collaboration actuelle pourrait être renforcée<sup>5</sup>: i) investissements dans l'agriculture; ii) formulation des politiques, renforcement des capacités, gestion des savoirs et plaidoyer; iii) situations d'urgence et relèvement, y compris la gestion des risques de catastrophe; et iv) administration. Elles affinent maintenant leur approche stratégique en matière de partenariat sur la base de l'avantage comparatif de chacune d'entre elles.

- ii) **Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).** Le partenariat stratégique mis actuellement en place avec l'IFPRI permettra aux deux organisations d'accélérer l'identification, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques novatrices destinées à venir en aide aux agriculteurs défavorisés. Il liera la recherche à l'action afin d'identifier et de mettre à l'essai des innovations; permettra d'ouvrir le dialogue avec des agriculteurs, des responsables politiques et d'autres acteurs afin que les enseignements et les constatations aboutissent à des mesures concrètes; et tirera profit d'autres synergies avec, par exemple, des organisations du GCRAI et les partenaires de cofinancement du FIDA. Enfin, il consolidera les capacités des partenaires du FIDA dans les pays en matière de concertation et la base de connaissances du Fonds aux fins de la conception des programmes et projets; il permettra aussi de renforcer l'ancrage des

<sup>5</sup> Document EB 2007/92/R.52/Rev.1, "Collaboration entre les trois institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome – Collaboration du FIDA avec la FAO et le PAM".

recherches de l'IFPRI sur les besoins prioritaires des petits agriculteurs et les possibilités qui s'offrent à eux.

- iii) **Organisations paysannes membres du Forum paysan.** Le Forum, qui a été établi à la demande des réseaux d'agriculteurs à l'échelle régionale et internationale, est une instance et un mécanisme de consultation et de dialogue. Il permet de renforcer les capacités des organisations paysannes et de producteurs ruraux, et de ce fait, d'améliorer leurs possibilités de donner à leurs membres les moyens de devenir plus autonomes. Le Forum est également un instrument dont les organisations paysannes peuvent se servir pour demander au FIDA de rendre compte de l'efficacité de ses programmes et projets. L'engagement, l'échange d'informations et la collaboration favorisés par le biais du Forum contribuent à améliorer la qualité et la durabilité des opérations financées par le FIDA. Ils permettent également de renforcer l'efficacité de la concertation sur les politiques et la collaboration entre les organisations paysannes et les gouvernements.
- iv) **Banque africaine de développement (BAfD).** Ce partenariat stratégique tient à la volonté du FIDA et de la BAfD d'améliorer leur efficacité en matière de développement en Afrique par le biais de l'harmonisation et de l'alignement des politiques et des opérations ainsi que par le renforcement de l'appropriation par les pays, des projets et programmes. L'évaluation indépendante conjointe de leurs politiques et activités dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural, qui est menée actuellement, fournira des perspectives et des éléments permettant d'enrichir mutuellement leurs connaissances, d'identifier des moyens d'améliorer les opérations et de renforcer la collaboration et la répartition des tâches dans le futur.

#### **Processus opérationnels du FIDA**

- 16. Les partenariats sont pertinents pour chacun des objectifs stratégiques du FIDA et ont été intégrés dans les processus opérationnels fondamentaux de celui-ci. Divers éléments du modèle opérationnel du FIDA devraient lui permettre de devenir un partenaire et collaborateur plus efficace, en particulier au niveau du pays. Les directives relatives aux COSOP axés sur les résultats préconisent une identification précise des partenariats envisageables pour atteindre chacun des objectifs stratégiques. Elles recommandent également la réalisation d'études préparatoires conjointes, à chaque fois que cela est possible. Le partenariat est cité comme un facteur clé de réussite et un critère de qualité des projets. Ainsi, l'approche des projets en matière de partenariat sera examinée à tous les stades, depuis la conception et l'exécution jusqu'au suivi et à l'évaluation. Le Cadre de mesure des résultats du FIDA prévoit la réalisation d'une enquête auprès de ses partenaires dont les conclusions aideront le FIDA à renforcer ses qualités de partenaire. À mesure que ces nouveaux processus deviendront plus profondément ancrés dans la pratique courante, on devrait constater un relèvement des notes attribuées au titre des indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.
- 17. Plusieurs politiques institutionnelles récemment approuvées traitent des aspects essentiels de l'approche du FIDA en matière de partenariat. La politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution encourage le partenariat et la collaboration pour assurer le suivi et appuyer l'exécution des projets et programmes financés par le FIDA. La politique du FIDA concernant le ciblage préconise de nouer des "partenariats novateurs et complémentaires avec des acteurs qui ont les moyens d'atteindre les groupes cibles que le FIDA ne peut atteindre avec les outils dont il dispose". La stratégie du FIDA pour le secteur privé: développement et partenariat indique dans les grandes lignes les mesures qui permettront au FIDA d'appuyer de manière plus efficace le développement du secteur privé au niveau local, y compris pour mobiliser des investissements et tirer profit des savoirs et des compétences.

### **Initiative Unis dans l'action**

18. En qualité d'institution spécialisée des Nations Unies, le FIDA est déterminé à participer dans toute la mesure possible aux programmes pilotes menés au titre de l'initiative Unis dans l'action. La participation du FIDA à cet exercice et à l'élaboration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement a contribué à renforcer la priorité accordée à l'agriculture et au développement rural dans certaines stratégies nationales. Elle a également stimulé l'interaction avec d'autres organismes des Nations Unies, ce qui a conduit à une collaboration plus étroite ou à la mise en œuvre de programmes communs dans certains pays. L'initiative Unis dans l'action accroît en outre la possibilité d'engager une concertation efficace sur les politiques à l'échelon national, ce qui pourrait être particulièrement intéressant pour des organisations comme le FIDA dont la présence n'est pas solidement ancrée dans tous les pays.
19. Au cours de la première année, le processus Unis dans l'action engagé au niveau des pays a engendré une très lourde charge de travail pour le FIDA et pour d'autres organisations. Là encore, il s'agit d'une difficulté qui se pose particulièrement pour le FIDA, dont la présence dans le pays est assurée par un personnel limité sur place, voire par procuration. En 2008, le GNUM a recensé et évalué les coûts de transaction en vue de les réduire. Il envisage également de tirer les enseignements acquis dans le cadre des programmes pilotes dans les pays qui ont demandé une programmation plus cohérente par les Nations Unies et dans ceux où les Nations Unies établissent de nouveaux plans-cadres pour l'aide au développement.

### **Nouveaux acteurs du développement**

20. Le FIDA a également pris des mesures pour renforcer ses capacités de collaboration avec de nouveaux acteurs du développement. Dans le cadre des programmes et projets du FIDA, les efforts dans ce domaine sont souvent axés sur le secteur privé, comme il est indiqué dans le document consacré à ce thème<sup>6</sup> soumis à la Consultation sur la reconstitution. Pour accroître ses capacités de mise à l'essai de solutions novatrices qui, en cas de résultats positifs, pourront être appliquées à plus grande échelle et reproduites, le FIDA a examiné des possibilités de collaboration avec des fondations privées. Il a par exemple reçu récemment un don de la Fondation Bill et Melinda Gates pour élaborer, avec le PAM, un plan en vue de la création d'un mécanisme de gestion des risques climatiques. L'objectif de ce mécanisme conjoint sera de mettre au point des modèles reproductibles de protection contre les risques climatiques à l'intention des petits agriculteurs, qui pourront être éventuellement transposés à plus grande échelle.

## **V. Performance en matière de partenariats<sup>7</sup>**

21. Les évaluations effectuées par le Bureau de l'évaluation du FIDA fournissent des indications particulièrement précieuses sur la performance passée du Fonds en matière de collaboration et de partenariat<sup>8</sup>. Si certaines relèvent des points forts, d'autres suggèrent que la collaboration du FIDA au niveau du pays avec les gouvernements, les organisations paysannes, la société civile et le secteur privé n'a pas toujours été suffisante. Par ailleurs, les relations du FIDA avec d'autres donateurs multilatéraux et bilatéraux au niveau du pays ont parfois été inadéquates. Dans certains cas, les partenariats envisagés au titre des COSOP

<sup>6</sup> Document REPL.VIII/4/R.6 "Réponse du FIDA face à l'émergence du rôle du secteur privé".

<sup>7</sup> Les éléments permettant d'évaluer la performance du FIDA en matière de partenariat peuvent être tirés des évaluations des programmes de pays (par exemple au Bangladesh, au Bénin, en Bolivie, en Égypte, au Mali, au Mexique, au Maroc et au Rwanda et des stratégies régionales, en Asie et dans le Pacifique, au Proche-Orient ou encore en Afrique du Nord) réalisés par OE, des conclusions de l'EEL, de l'enquête 2006 relative au suivi de la Déclaration de Paris, du rapport "Partenariats en action" présenté au Forum paysan de 2008, de l'évaluation de l'accord de coopération élargie entre le FIDA et les ONG, des observations en retour des chargés de programme de pays participant à l'initiative pilote Unité d'action des Nations Unies et d'un examen des tendances en matière de cofinancement.

<sup>8</sup> Il est utile de noter que les programmes et stratégies en cours d'évaluation ont été conçus et mis en œuvre avant les réformes récentes.

n'ont pas été concrétisés lors de l'exécution des projets. Les évaluations soulignent par ailleurs le manque de documentation et de suivi des partenariats et de la collaboration, ce qui n'a pas permis pas de déterminer précisément si leur impact s'était renforcé.

22. Certaines évaluations suggèrent que le remaniement récent du modèle opérationnel du FIDA favorise une amélioration de la performance en matière de partenariat. L'évaluation du programme pilote du FIDA relatif à la présence sur le terrain montre que l'efficacité du Fonds en matière de partenariat est plus importante dans les pays où il est présent que dans ceux où il ne l'est pas. L'évaluation du programme pilote concernant la supervision directe indique que, du fait des contacts plus fréquents avec les chargés de programme de pays et du suivi plus rapide des difficultés de mise en œuvre, la supervision directe peut améliorer la qualité des partenariats du FIDA avec les pays.
23. Les indicateurs énoncés dans la Déclaration de Paris sont aujourd'hui largement acceptés comme des points de repère utiles pour évaluer l'efficacité des partenariats. L'enquête 2008<sup>9</sup> relative au suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, dont les résultats viennent d'être publiés, fournit de nouveaux éléments de données pour évaluer dans quelle mesure les institutions concrétisent leurs engagements, et montre que la performance du FIDA s'est améliorée dans ce domaine. Elle constate que la performance du FIDA est meilleure que celle du système des Nations Unies dans son ensemble en ce qui concerne les neuf indicateurs ou indicateurs subsidiaires mesurés, et meilleure que celle d'autres institutions financières multilatérales pour la majorité d'entre eux. Le Fonds a remporté des notes élevées s'agissant du renforcement des capacités à l'aide d'un appui concerté, du recours aux systèmes nationaux de gestion des finances publiques et de passation des marchés, et de la réalisation conjointe de missions et d'analyses par pays; il est moins bien placé en ce qui concerne l'alignement de son appui sur les procédures nationales, la prévisibilité de l'aide et le recours à des procédures communes.
24. Au titre de son engagement relatif à la responsabilité mutuelle – qui est inscrit dans la Déclaration de Paris –, le Fonds a lancé une enquête clients-partenaires afin de cerner la perception, dans les pays, de la performance des programmes de pays (en cours) financés par le FIDA. Le premier questionnaire a été envoyé en 2008 dans les 22 pays dans lesquels le FIDA mène un programme de pays axé sur les résultats. Dans chacun d'entre eux, diverses parties prenantes familiarisées avec les activités du Fonds (représentants d'organismes publics et de la communauté œuvrant pour le développement, y compris les organismes des Nations Unies, société civile et/ou secteur privé) y ont répondu. Leur sentiment est globalement positif: 85% des programmes de pays du FIDA ont été notés 4 ou plus en ce qui concerne leur contribution aux efforts nationaux visant à accroître les revenus, la sécurité alimentaire et l'autonomisation des populations rurales pauvres; s'agissant de l'efficacité de l'aide, 79% d'entre eux ont reçu la même note.
25. En ce qui concerne le cofinancement des programmes et projets, près des trois quarts des projets approuvés entre 1978 et 2007 ont comporté un type ou un autre d'arrangement de cofinancement<sup>10</sup>. Des partenariats de cofinancement solides sont établis dans de nombreux pays, et ce pour de multiples projets et depuis plusieurs années. Dans les pays en situation de conflit ou de sortie de

<sup>9</sup> Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris: Une aide efficace d'ici 2010? Les actions à prendre; <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/Full-2008-Survey-FR.pdf>.

<sup>10</sup> À ce jour, 70% du volume total du cofinancement du FIDA est assuré par des organismes multilatéraux. Dans l'ensemble, le volume de cofinancement le plus substantiel provient de la Banque mondiale, soit près d'un tiers des projets cofinancés. Sur la base du montant de leur contribution financière, la BAfD, le Fonds de l'OPEP pour le développement international, le Fonds arabe pour le développement économique, le PAM, la Banque islamique de développement, la Banque ouest-africaine de développement (BOAD), et le PNUD sont les principaux cofinanceurs. Le cofinancement assuré par des organismes bilatéraux représente 20,5% du total. Parmi ceux-ci, les quatre premiers, par volume de cofinancement, sont la Belgique, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

conflit, le nombre de partenaires de cofinancement est souvent plus élevé que la moyenne. Il est en général difficile d'identifier des schémas de cofinancement communs aux divers pays et les accords de cofinancement sont souvent le reflet de relations institutionnelles particulières dans des pays spécifiques ou d'une collaboration soigneusement entretenue à titre personnel par certains chargés de programme de pays.

## **VI. Approches adoptées par d'autres institutions**

26. La Banque mondiale et les IFI intervenant au niveau régional ont toutes entériné la Déclaration de Paris et prennent actuellement des mesures pour améliorer leurs capacités en matière de partenariat. Afin de guider les efforts de la Banque asiatique de développement (BAsD), le Département de l'évaluation des opérations a réalisé une évaluation des activités d'harmonisation au regard de la Déclaration de Paris<sup>11</sup>. Sur la base des conclusions de l'évaluation, la BAsD élabore actuellement des dispositions spécifiques sur les partenariats et l'harmonisation qui seront intégrés dans son manuel des opérations.
27. D'autres IFI recherchent également les moyens d'améliorer leur efficacité en matière de partenariat. La Banque mondiale, par exemple, a pris acte de la nécessité de réduire sa dépendance à l'égard d'unités administratives parallèles pour l'exécution de ses programmes et projets. La BAfD s'emploie à harmoniser les règles relatives à la passation des marchés et les documents d'appels d'offre normalisés avec ceux de la Banque mondiale. Elle prévoit également de renforcer sa participation à l'élaboration des stratégies d'aide conjointe aux pays. La Banque interaméricaine de développement (BID) s'attache à améliorer la coordination à l'échelle du pays avec d'autres donateurs en simplifiant les procédures relatives à la diffusion des informations et à l'établissement des rapports et en effectuant une évaluation conjointe des systèmes nationaux.
28. Plusieurs de ces institutions ont souligné que les coûts élevés des opérations liées à l'harmonisation et au partenariat constituaient une difficulté particulière. La Banque mondiale envisage de conclure un accord sur l'harmonisation des dispositions juridiques en vue de réduire les coûts de transaction des opérations de cofinancement. La BAsD a également relevé la difficulté de nouer des partenariats avec des organismes multilatéraux dont l'affiliation est différente de la sienne. Certains pays membres expriment une préoccupation croissante à l'égard de la prolifération de partenariats mondiaux et régionaux dans des domaines très variés. Le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale examine certains de ces partenariats afin d'évaluer leur efficacité et de mieux comprendre leur rôle dans l'architecture de l'aide internationale.
29. Le cofinancement est aussi un aspect essentiel du partenariat pour toutes les IFI. Le volume du cofinancement de la BID est en augmentation, la plus grande partie étant consacrée au soutien de programmes et projets multisectoriels, avec la Banque mondiale comme principal cofinanceur. La BAfD a convenu de suivre ses niveaux de cofinancement au titre du cadre de résultats pour la onzième reconstitution de ses ressources. La BAsD dispose d'une stratégie de cofinancement élaborée, qui a été approuvée la première fois en 1995. La BAsD et la Banque mondiale ont chacune établi des bureaux spécialisés dont la responsabilité est de gérer les partenariats de cofinancement.
30. Les États membres de la Banque mondiale ont confirmé son rôle dans l'établissement d'une plate-forme d'harmonisation des donateurs et la Banque reconnaît que dans certains cas, elle doit assumer un rôle de soutien plutôt que de chef de file au niveau national. La Banque mondiale œuvre également pour mobiliser un volume plus important de fonds verticaux en faveur de l'analyse et

<sup>11</sup> Évaluation 2007 de la BAsD - The Asian Development Bank's Approaches to Partnering and Harmonization: In the Context of the Paris Declaration on Aid Effectiveness.

des opérations au niveau du pays. Grâce au renforcement de sa présence sur le terrain, la BAfD espère jouer un rôle plus actif dans l'amélioration de la coordination des donateurs et la répartition des tâches. La BASD a également recours aux partenariats pour démultiplier son impact dans les secteurs où elle est peu engagée, en s'appuyant sur des approches par programme et par secteur, sur le cofinancement et sur des partenariats de financement parallèle.

## **VII. Stratégie et priorités de partenariat pour la période couverte par la huitième reconstitution**

31. Durant la période couverte par la huitième reconstitution, le FIDA continuera de renforcer ses capacités, de manière à établir une collaboration et un partenariat efficaces dans des domaines prioritaires, et tirera parti de ses points forts et de son expérience pour appliquer une approche globale plus systématique et stratégique. Il s'attachera en priorité à élargir et à consolider les partenariats stratégiques recensés ci-dessus.
32. Les appels lancés cette année pour engager d'urgence des actions collectives en faveur de la sécurité alimentaire – notamment un partenariat mondial pour l'agriculture et l'alimentation – ont suscité diverses formes de collaboration informelles mais particulièrement ciblées. Le FIDA participe activement à certains de ces réseaux et partenariats afin de s'assurer que les points de vue, les intérêts et l'expertise en matière de pauvreté rurale et de développement des petites exploitations agricoles soient pris en compte. L'équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, constituée par le Secrétaire général de l'ONU, M. Ban Ki-moon, qui a conduit à l'élaboration du Cadre d'action global, illustre de façon exemplaire ce type de collaboration.
33. Le FIDA s'emploiera à accroître le volume et l'efficacité des partenariats de cofinancement. Une démarche dynamique permettra au Fonds d'effectuer des choix stratégiques dans le contexte du regain d'intérêt des partenaires de cofinancement et des ressources mises à disposition par ces derniers. Il serait également possible d'accroître le niveau de cofinancement grâce aux ressources accrues du Fonds pour l'environnement mondial et au renforcement de la collaboration avec le secteur privé. Le FIDA recherchera les moyens d'accélérer l'harmonisation des procédures de cofinancement afin d'alléger la charge administrative qui pèse sur les pays partenaires, ce qui est particulièrement important dans les États fragiles.
34. Le FIDA renforcera les partenariats et participera à des réseaux visant à créer un lien entre, d'une part, les innovations sur le terrain et les meilleures pratiques et, d'autre part, les acteurs susceptibles de les reproduire et de les transposer à plus grande échelle afin d'obtenir de meilleurs résultats. Il conviendra notamment d'appliquer la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs et sa stratégie en matière d'innovation. En ce qui concerne les organisations de la société civile, il pourrait être utile d'identifier de manière plus systématique certaines organisations faitières stratégiques avec lesquelles engager la collaboration. Les dons du FIDA constituent un outil important dans l'adoption d'une approche dynamique de ce type. Dans le cadre de la révision de la politique en matière de dons qui sera présentée au Conseil d'administration du Fonds en septembre 2009, il pourrait aussi être envisagé de poser pour critère la nécessité de promouvoir des partenariats présentant une valeur stratégique particulière pour le FIDA.
35. Le FIDA intensifiera ses liens avec le GCRAI. Pour faire face aux difficultés posées par le changement climatique, de nouvelles technologies doivent être mises au point, adaptées et appliquées au moment voulu et avec efficacité. Il convient pour cela d'établir des relations beaucoup plus solides entre la recherche menée au sein des centres internationaux, l'adaptation au niveau national et régional et l'adoption et l'application effective au niveau local. La collaboration entre le FIDA et le GCRAI, qui vient d'être consolidée par la décision prise récemment par la

Commission européenne de confier au FIDA la gestion du soutien financier qu'elle accorde à ce centre en acheminant sa contribution par le biais du Fonds, doit faire partie intégrante d'un système public international plus solide pour la distribution des biens publics. Cela permettra de mieux mettre en relation les projets financés par le FIDA et les travaux de recherche du GCRAI avec les projets financés au titre d'un prêt. Le FIDA a contribué à orienter le processus institutionnel qui est à l'origine de ce changement. Une fois ce processus mené à terme, il sera possible d'établir un partenariat stratégique avec l'ensemble du réseau du GCRAI.

36. Le FIDA poursuivra sa collaboration avec d'autres parties pour guider et infléchir les politiques générales, consolider l'harmonisation et améliorer les normes et les mesures de l'efficacité en matière de développement. Dans le cadre des résultats de la gestion institutionnelle, un nombre limité de priorités institutionnelles sera défini chaque année pour faire l'objet d'activités de plaidoyer au niveau international, et le FIDA participera à ces activités en collaboration avec ses partenaires stratégiques et d'autres organisations clés, notamment l'Instance permanente sur les questions autochtones, la Coalition internationale pour l'accès à la terre et Woman Advocating for Change in Agriculture and Natural Resource Management.
37. Le FIDA continuera également de participer à divers partenariats et initiatives à l'échelle mondiale et régionale visant à améliorer l'efficacité en matière de développement. Le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide, la Plate-forme mondiale des donateurs pour le développement rural, le COMPAS ainsi que les réseaux informels des IFI ayant trait au système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) et à l'Initiative pour la réduction de la dette des pays pauvres très endettés/Cadre pour la soutenabilité de la dette figurent parmi les principaux. En étant activement engagé, le FIDA peut également faire part des enseignements tirés de sa propre expérience et contribuer à l'élaboration de normes visant à améliorer les politiques et pratiques opérationnelles. Le FIDA a une contribution particulière à apporter aux échanges informels qui se déroulent actuellement au sein des organismes des Nations Unies et des IFI sur l'expérience acquise et les leçons tirées du processus de réforme organisationnelle. Il passera en revue sa performance au regard de l'enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et identifiera les mesures à prendre, le cas échéant, pour atteindre les objectifs fixés pour 2010 au titre de chacun des indicateurs. Le FIDA apportera son appui à l'initiative de la Banque mondiale visant à harmoniser autant que possible les dispositions juridiques, et il est déterminé à simplifier ses instruments juridiques.
38. Le FIDA continuera de contribuer à la réforme des Nations Unies et d'améliorer l'efficacité du système des Nations Unies en matière de développement en participant au Conseil des chefs de secrétariat et à ses trois principaux comités<sup>12</sup>. Il rendra compte tous les ans au Conseil d'administration des progrès accomplis dans la mise en œuvre de ses engagements par le biais de l'examen triennal complet<sup>13</sup>. Il prendra en outre les dispositions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour 2010 au regard des indicateurs de la Déclaration de Paris et appliquera les mesures pertinentes au titre de l'examen triennal complet. Il continuera en outre de participer activement aux programmes pilotes de l'initiative Unis dans l'action en vue d'améliorer l'efficacité des opérations du système des Nations Unies.
39. Enfin, le FIDA améliorera ses outils pour effectuer des choix stratégiques en matière de partenariat et de collaboration, ce qui lui permettra de déterminer – dans une situation donnée – s'il convient de collaborer, avec qui et comment pour obtenir de meilleurs résultats à un coût abordable. Il examinera les partenariats

<sup>12</sup> Le Comité de haut niveau sur les programmes, le Comité de haut niveau sur la gestion et le GNUD.

<sup>13</sup> Document EB 2008/93/INF.8. «État d'avancement de la mise en œuvre, par le FIDA, de l'examen triennal complet des activités opérationnelles 2007».

en cours à tous les niveaux, y compris l'ensemble des accords de coopération et des mémorandums d'entente en vigueur. Sur la base des conclusions de l'examen, le FIDA:

- i) élaborera un cadre visant à définir plus précisément les objectifs, les critères et les indicateurs de ses partenariats, en s'inspirant des valeurs fondamentales du Fonds;
  - ii) renforcera le savoir-faire en matière de partenariat en renforçant les capacités du personnel dans les domaines de l'identification, de la sélection, de l'établissement et du maintien d'un engagement effectif dans les réseaux et partenariats;
  - iii) consolidera les systèmes de partenariat en vue d'appuyer la gestion, le suivi et l'évaluation des partenariats;
  - iv) s'appuiera sur les enseignements tirés en matière de partenariats de l'évaluation conjointe menée avec la BAfD, et favorisera l'apprentissage des bonnes pratiques de collaboration à partir de sources tant internes qu'externes, y compris l'enquête menée auprès de ses partenaires, afin de mieux comprendre comment ceux-ci perçoivent le Fonds et d'identifier de nouveaux domaines pouvant être améliorés.
40. Les résultats en matière de partenariat seront mesurés à l'aide de l'indicateur portant sur le cofinancement et de l'enquête sur les partenariats dans le Cadre de mesure des résultats du FIDA et en termes d'amélioration constante de la performance du FIDA au regard des indicateurs énoncés dans la Déclaration de Paris, dont il sera rendu compte au quatrième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, en 2011. Les progrès seront également reflétés dans le huitième résultat visé par la gestion institutionnelle du FIDA, qui est de renforcer l'engagement et les partenariats stratégiques au niveau international.

## **VIII. La voie de l'avenir: mesures clés**

41. À la fin de 2010, le FIDA aura passé en revue tous les principaux partenariats existants, y compris tous les accords de coopération et mémorandums d'entente. Sur la base des conclusions de cet examen, il mettra au point un cadre qui définira plus précisément les objectifs, les critères et les indicateurs applicables à ses partenariats.
42. Plus précisément, lors de la mise en place, de la gestion, du suivi et de l'évaluation de ses partenariats, le FIDA tiendra compte des éléments indiqués ci-dessous:

### **Des principes à la base d'une gouvernance saine**

43. Ces principes éthiques permettent de définir le partenariat et de régir les relations réciproques. Les partenariats les plus fructueux et les plus stables sont fondés sur les principes d'équité, de confiance mutuelle, de responsabilité, de respect, de valeurs communes et de transparence. De plus, un principe d'efficacité exige de définir clairement les objectifs stratégiques du partenariat dès le départ.

### **Une approche institutionnelle systématique bien définie**

44. Une approche efficace reflète la compréhension des diverses étapes du partenariat, depuis la définition de sa portée et sa création jusqu'à sa gestion, son maintien, son examen et sa révision. Elle tient également compte de la nécessité de définir les objectifs, les stratégies et les critères d'évaluation, dès le départ. Elle doit prendre acte des coûts du partenariat, ce qui comprend les ressources tant humaines que financières. Ces coûts doivent être également identifiés et convenus par les partenaires dès le commencement de la collaboration.

**Des connaissances et des compétences pertinentes; une capacité institutionnelle au service de l'apprentissage et de l'adaptation**

45. La base de connaissances nécessaires à l'établissement de partenariats efficaces s'appuie sur la théorie organisationnelle et le comportement organisationnel, l'analyse des parties prenantes et d'autres méthodes d'analyse du changement social. Les personnes chargées d'engager des partenariats doivent avoir une attitude positive et de solides compétences en communication interpersonnelle, y compris dans les domaines de la communication, de la négociation, de l'instauration d'alliances et de la médiation ainsi que de la résolution des conflits. L'institution doit être souple et dotée d'une capacité d'adaptation, capable de prendre des risques, de tirer les leçons de l'expérience, et de modifier ses stratégies et ses approches.

**Une structure, des systèmes et des outils institutionnels adéquats**

46. Il est indispensable de disposer d'outils et d'instruments pour appuyer l'établissement, le financement, la gestion et l'évaluation des partenariats afin de renforcer leur valeur stratégique et leur efficacité. Il faut pour cela prévoir des processus d'examen et de renouvellement périodique des partenariats ainsi que des procédures claires afin d'élaborer et de convenir de stratégies de retrait pour mettre un terme aux partenariats, lorsque cela s'avère nécessaire.

