



Investir dans les populations rurales

**Consultation sur la
Treizième reconstitution des
ressources du FIDA**

Troisième session

Rome, 2-3 novembre 2023

**Rapport de la Consultation sur la Treizième
reconstitution des ressources du FIDA: Renforcer la
résilience rurale au service de la sécurité
alimentaire**

Cote du document: IFAD13/3/R.2

Point de l'ordre du jour: 3

Date: 18 septembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

PROJET DE RAPPORT POUR EXAMEN

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

Table des matières

Résumé	ii
Introduction	1
I. Contexte	2
II. Orientation stratégique et proposition de valeur de FIDA13	5
III. FIDA13: Mettre en place des moyens d’existence et des systèmes alimentaires résilients en milieu rural	8
A. Une attention plus soutenue aux contextes de fragilité	9
B. Investir dans la biodiversité et dans la résilience climatique des petits producteurs	12
C. Renforcer la collaboration avec le secteur privé	17
D. Assurer l’inclusion pour ne laisser personne de côté	20
IV. Obtenir un impact grâce à des programmes de pays intégrés	24
A. Vers des programmes de pays intégrés	24
B. Gestion adaptative	26
C. Renforcer la pérennité et la modularité des investissements	29
V. Renforcer l’efficacité et l’efficience organisationnelles	34
VI. Assembler des financements au service du développement et faire jouer l’effet de levier	38
A. Les scénarios financiers de FIDA13 et leur impact	42
VII. Rapports sur les résultats obtenus et les progrès accomplis durant FIDA13	52
VIII. Dispositions relatives à l’examen à mi-parcours de FIDA13 et à la Consultation sur FIDA14	53
IX. Recommandation	53

Annexes

- I. Matrice des engagements et des mesures contrôlables pour IFAD13
- II. Cadre de gestion des résultats de FIDA13 (2025-2027)

Le traitement linguistique des annexes qui suivent est en cours, et elles seront publiées dans les quatre langues officielles du Fonds dès que possible.

- III. Private Sector Financing Programme: Funding model and implementation arrangements
- IV. IFAD’s updated approach to engagement in fragile situations
- V. Terms and conditions of concessional partner loans
- VI. Technical note on early encashment of core replenishment contributions
- VII. Additional climate contributions
- VIII. Exchange rates for IFAD13
- IX. Draft Resolution on the Thirteenth Replenishment of IFAD’s Resources
- X. Pledging guidelines and Members’ contribution pledges to IFAD13

Résumé

1. La Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13) survient à un moment critique. Le monde est en état d'alerte et les chances d'atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030 diminuent rapidement. Les chiffres de la faim et de la pauvreté sont inacceptables et les effets des changements climatiques sont de plus en plus catastrophiques. Les migrations forcées, l'instabilité et les conflits s'aggravent, notamment dans les zones déjà vulnérables. Si les populations rurales pauvres et les petits producteurs des pays en développement sont parmi les plus sévèrement touchés par ces crises, ils n'en ont pas moins un rôle essentiel à jouer pour bâtir un avenir résilient. Pour atteindre les objectifs de développement durable et transformer le monde rural et les systèmes alimentaires, les investissements consentis en faveur des ruraux pauvres doivent être réalisés à une échelle beaucoup plus grande.
2. Les membres de la Consultation sur FIDA13 se sont réunis en 2023 pour fixer les priorités et les cibles pour la période couverte par FIDA13 (2025-2027). Compte tenu du contexte mondial, les délégués sont convenus qu'il était nécessaire d'investir dans des solutions ambitieuses et durables pour faire face à la crise actuelle et renforcer la résilience des populations rurales de sorte à garantir la sécurité alimentaire pour tous. [Les délégués ont souscrit à l'appel de fonds lancé par le FIDA en vue de la mobilisation de nouveaux financements pour un montant de 2 milliards d'USD afin d'appuyer la réalisation d'un programme de travail d'au moins 10 milliards d'USD et ont encouragé tous les États membres du FIDA à soutenir résolument le processus de la Consultation sur FIDA13. La réalisation de ces objectifs permettra au FIDA d'œuvrer au doublement de son impact à l'horizon 2030 et à l'amélioration des revenus, de la production, de la sécurité alimentaire et de la résilience de plus de 100 millions de personnes.] Les délégués ont approuvé le Rapport sur FIDA13, ainsi que les principaux messages contenus dans le présent résumé.

Une action centrée sur les populations rurales

3. Près de la moitié de la population mondiale se concentre dans les zones rurales des pays en développement. Ces zones, où la faim et la pauvreté sont plus profondément enracinées, abritent plus de 80% des personnes se trouvant en situation d'extrême pauvreté dans le monde¹. Les ruraux et les petits producteurs sont davantage touchés par les changements climatiques et les conflits et sont plus susceptibles d'être privés d'accès aux financements. Ils sont plus vulnérables face aux chocs, à l'instabilité et aux migrations forcées². C'est particulièrement vrai pour les groupes marginalisés: plus de la moitié des ménages en situation d'insécurité alimentaire dans les zones rurales sont dirigés par une femme³; le monde rural compte environ 500 millions de jeunes⁴ et accueille une grande partie des communautés autochtones, qui regroupent plus de 470 millions de personnes dans le monde⁵.
4. Ces ruraux sont de petits producteurs tributaires d'exploitations de petite taille pour obtenir des revenus et subvenir à leurs besoins alimentaires. Ils jouent un rôle fondamental dans la sécurité alimentaire et la stabilité au niveau local et contribuent considérablement à nourrir la planète. Ils produisent jusqu'à 70% des

¹ FIDA, Rapport sur le développement rural 2021: La transformation des systèmes alimentaires au service de la prospérité rurale.

² Nations Unies, [Rapport sur les objectifs de développement durable 2022](#).

³ Données issues des évaluations d'impact du FIDA menées entre 2019 et 2021.

⁴ FIDA, Rapport sur le développement rural 2019: Donner leur chance aux jeunes ruraux.

⁵ Organisation internationale du Travail, 2019, [Application de la convention n° 169 relative aux peuples indigènes et tribaux. Pour un avenir inclusif, durable et juste](#).

denrées alimentaires consommées dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire⁶.

5. Une extension à une échelle sensiblement plus grande des investissements inclusifs et durables consentis en faveur de l'agriculture aurait des effets transformateurs et contribuerait à relancer la réalisation des objectifs de développement durable. Les investissements dans le secteur agricole contribuent à réduire la pauvreté deux à trois fois plus efficacement que ceux réalisés dans d'autres secteurs⁷. En présence de tels investissements, la production augmente, se diversifie et s'adapte à l'évolution du climat. L'offre alimentaire s'améliore tant en qualité qu'en quantité et les revenus de tous les acteurs des filières agricoles augmentent. Lorsque les populations ont des solutions pour assurer leur sécurité alimentaire et leurs moyens d'existence, l'instabilité et la pression migratoire reculent, tandis que la résilience climatique se renforce. C'est pourquoi la résilience rurale est déterminante dans la lutte contre la faim, la pauvreté et les changements climatiques.

Le moment est venu d'agir

6. En dépit de ce potentiel, le sous-investissement en faveur des populations et des producteurs en milieu rural persiste depuis des décennies. L'aide publique au développement destinée à l'agriculture stagne à un niveau bien inférieur à celui requis⁸ et les financements climatiques affectés à la petite agriculture représentent à peine 2% des financements totaux⁹. Cette situation commence à produire des conséquences désastreuses.
7. Plus de 780 millions de personnes dans le monde souffraient de la faim en 2022, et, rien que depuis 2021, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë a augmenté de 34%. En Afrique, environ un cinquième de la population est touché par la faim. Ces chiffres sont aggravés par les conséquences mondiales de la guerre en Ukraine, le relèvement à petits pas des effets de la COVID-19, la persistance des inégalités et l'aggravation des effets des changements climatiques. Si les tendances actuelles se maintiennent, en 2030, on comptera probablement encore 575 millions de personnes vivant dans l'extrême pauvreté et 670 millions de personnes souffrant de la faim¹⁰. Les projections relatives au climat sont tout aussi alarmantes. Avant 2030, l'augmentation de la température à la surface du globe devrait atteindre le seuil critique de 1,5 degré, avec des incidences graves et irréversibles sur la production alimentaire et l'accès à la nourriture¹¹.
8. Pour y faire face, il est nécessaire de mobiliser chaque année entre 300 et 400 milliards d'USD jusqu'en 2030 afin de transformer les systèmes alimentaires¹². Dans de nombreux pays en développement, la dette publique, la faible croissance économique et l'aggravation des contraintes budgétaires rendent ces chiffres quasiment inatteignables¹³. Néanmoins, en parallèle des fonds affectés aux interventions d'urgence à mener face aux crises récurrentes, il convient de réaliser des investissements dans des solutions à moyen et long terme, car un dollar

⁶ Voir la note de bas de page 1.

⁷ Voir Luc Christiaensen, Lionel Demery et Jesper Kuhl, 2011, « [The \(evolving\) role of agriculture in poverty reduction – An empirical perspective](#) », *Journal of Development Economics*, vol. 96, n° 2, p. 239-254, ISSN 0304-3878.

⁸ Voir [Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement](#) et [Donor Tracker](#).

⁹ FIDA, Le financement climatique au service des systèmes alimentaires: nouveaux horizons pour le FIDA (document EB 2022/137/R.2).

¹⁰ Rapport sur les objectifs de développement durable 2023 et État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023 (disponibles uniquement en anglais).

¹¹ Voir [The Conversation](#).

¹² Banque mondiale, [Food Finance Architecture: Financing a Healthy, Equitable & Sustainable Food System](#), septembre 2021.

¹³ *Ibid.*

investi aujourd'hui dans la résilience permettra d'économiser jusqu'à 10 USD d'aide d'urgence à l'avenir¹⁴. C'est particulièrement important dans les contextes et situations de fragilité, qui sont vulnérables aux chocs économiques et climatiques périodiques, aux conflits et aux catastrophes naturelles¹⁵.

Le FIDA, force de solutions

9. Le FIDA a été créé en réponse aux crises alimentaire et énergétique mondiales des années 1970 avec pour mission de remédier aux causes profondes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire. Par ses investissements dans les populations rurales, le FIDA améliore la production alimentaire, les systèmes alimentaires et la situation nutritionnelle des populations les plus pauvres. Ce faisant, il renforce la résilience, protège la planète et crée des moyens d'existence pour forger un avenir nouveau et meilleur.
10. Le FIDA joue un rôle central dans le financement du développement rural. La totalité des financements du FIDA est investie en faveur des systèmes alimentaires ruraux et des populations rurales les plus vulnérables. C'est le seul organisme spécialisé des Nations Unies et la seule institution financière internationale (IFI) qui se consacre exclusivement à la transformation de l'agriculture et des économies rurales. Il est important de souligner que le FIDA occupe une position singulière, puisqu'il est le deuxième plus gros bailleur de fonds multilatéral en faveur de l'alimentation et de l'agriculture à l'échelle mondiale. Il vient en aide à des dizaines de millions de ruraux dans le cadre de son programme de travail, dont la valeur dépasse les 20 milliards d'USD, en conjuguant ses propres financements avec des cofinancements. Plus de 50% des activités du FIDA sont menées en Afrique.
11. Le FIDA se distingue par son efficacité. Depuis 1977, pour chaque dollar de contribution de base versé par ses États membres, le FIDA est parvenu à investir six dollars dans les zones rurales. Grâce à sa note de crédit AA+, le FIDA peut mettre en œuvre des modèles de financement innovants, faire appel au secteur privé et exploiter à grande échelle des financements qui resteraient sinon inexploités. Le FIDA est l'un des seuls organismes des Nations Unies à être présents sur les marchés de capitaux, comme en témoigne la conclusion en juin 2023 de sa plus grande opération de placement privé à ce jour.
12. Le FIDA est aussi efficace. Sa capacité organisationnelle est reconnue dans les évaluations externes. Selon l'évaluation de la qualité de l'aide publique au développement du Center for Global Development¹⁶, le FIDA était l'organisme multilatéral de développement le plus efficace et le plus efficient au monde en 2021. Rien que pendant la période couverte par FIDA11, les opérations financées par le FIDA ont permis à plus de 77 millions de ruraux d'accroître leurs revenus, à 64 millions d'améliorer leur accès aux marchés, et à 38 millions de renforcer leur résilience. Les impacts et les résultats du FIDA sont largement reconnus, comme on a pu récemment le constater au Sommet pour un nouveau pacte financier mondial tenu à Paris¹⁷ ainsi que dans le Plan d'action de Hiroshima adopté par le G7¹⁸.
13. La réussite du FIDA tient à son approche centrée sur les personnes. Le FIDA investit en faveur des populations rurales, en s'associant avec de petits producteurs, des femmes, des jeunes, des peuples autochtones et d'autres groupes marginalisés. Il bâtit de solides relations de confiance avec les communautés, les pouvoirs publics et les partenaires internationaux, notamment en collaborant étroitement avec des banques multilatérales de développement (BMD) et d'autres organismes des Nations Unies. La confiance que les États membres en

¹⁴ Global Commission on Adaptation, 2019, [Adapt now: A global call for leadership on climate resilience](#).

¹⁵ Paul Corral *et al.*, 2020, [Fragility and Conflict: On the Front Lines of the Fight against Poverty](#), Banque mondiale, Washington, D.C.

¹⁶ Center for Global Development, 2021, [The Quality of Official Development Assistance](#).

¹⁷ [Déclaration conjointe de la France et du FIDA](#).

¹⁸ [Hiroshima Action Statement for Resilient Global Food Security](#).

développement accordent au FIDA est manifeste: près de 90 pays de la Liste C ont apporté une contribution volontaire lors de la dernière reconstitution des ressources du Fonds.

Changer la vie de 100 millions de personnes

14. À moins d'un changement majeur dans l'affectation des financements, les perspectives mondiales relatives à la pauvreté, à la faim et au climat s'annoncent inquiétantes. Il existe des solutions, mais elles nécessitent des financements à plus grande échelle. Ce n'est que par l'augmentation des contributions des États membres que le FIDA pourra assumer un rôle de chef de file dans la transformation des systèmes alimentaires locaux et l'investissement en faveur de la résilience rurale. Pour FIDA13, le Fonds appelle ses États membres à agir en ce sens.
15. Dans le cadre de FIDA13, l'objectif du Fonds est d'exécuter un programme de travail d'au moins 10 milliards d'USD et de produire un impact considérable au profit de plus de 100 millions de ruraux pauvres. Cet objectif peut être atteint si les États membres apportent 2 milliards d'USD de nouveaux financements dans le cadre de la reconstitution des ressources (dont des contributions de base, des contributions additionnelles pour le climat et des prêts concessionnels de partenaires), ce qui permettra au FIDA de déployer près de 4 milliards d'USD au titre de ses nouveaux financements et de mobiliser 6 milliards d'USD supplémentaires sous forme de cofinancements nationaux et internationaux, soit un retour sur investissement très favorable pour les États membres.
16. Il s'agit là d'une réponse ambitieuse aux appels lancés aux BMD et aux IFI en vue d'une action ciblée en faveur de l'octroi de ressources concessionnelles accrues aux pays les plus pauvres et les plus surendettés. Le FIDA veillera à ce que les contributions des États membres profitent aux pays les plus pauvres en réservant 45% des ressources de base aux pays à faible revenu.
17. Pour atteindre ce niveau d'ambition, le FIDA devra redoubler d'efforts dans ce qu'il fait de mieux et agir en priorité sur les grandes difficultés et possibilités d'action pour exécuter son mandat et assumer son rôle en tant qu'organisme de développement. Le modèle opérationnel de FIDA13 vise à réaliser la mission fondamentale du FIDA – en mettant notamment l'accent sur l'autonomisation des femmes et des jeunes en milieu rural et sur l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition –, tout en renforçant son action dans trois domaines prioritaires – situations de fragilité, changements climatiques et biodiversité – et en créant un effet de levier sur le secteur privé à l'appui de la concrétisation des objectifs de développement durable. Les mesures prioritaires prévues dans ces domaines sont résumées ci-après.

Renforcer la résilience en contexte de fragilité

18. Le monde est de plus en plus fragile et il faut trouver des moyens de contrecarrer l'instabilité, les conflits et les déplacements de population, en mettant l'accent sur la résilience locale. À travers des interventions ciblées, le FIDA renforce le pouvoir d'action des communautés rurales dans des zones de fragilité, créant des moyens d'existence durables et des trajectoires pérennes de croissance économique. En travaillant avec les communautés locales et en renforçant les institutions rurales, le FIDA s'attaque aux causes profondes de la fragilité et favorise l'appropriation des actions au niveau local. La stratégie du FIDA repose sur l'adoption d'une approche de programmation flexible dans les environnements fragiles, de sorte à apporter un appui sur mesure aux communautés rurales. Pour FIDA13, le Fonds va accroître la part des ressources de base allouée aux situations de fragilité¹⁹, qui passera de 25% à au moins 30%.

¹⁹ Pour calculer ce pourcentage, le FIDA s'appuiera sur la liste des pays en situation de fragilité ou de conflit publiée par la Banque mondiale. Voir Banque mondiale, 2021, « Population, total – Fragile and Conflict-Affected Situations », Données de la Banque mondiale, disponible [ici](#); World Data Lab, 2021, World Poverty Clock, FIDA et Agence allemande de coopération internationale.

19. Pour FIDA13, le Fonds va également renforcer ses partenariats stratégiques avec des organismes d'aide humanitaire et de consolidation de la paix et des IFI, assouplir ses modalités de programmation, renforcer son appui opérationnel (notamment ses outils numériques) et procéder à des évaluations plus approfondies pour mieux comprendre les dimensions caractérisant la fragilité de chaque situation.

Donner la priorité à l'agriculture résiliente face aux changements climatiques et à la biodiversité

20. Les solutions proposées pour éliminer la faim et la pauvreté doivent tenir compte de l'évolution rapide du climat et de la perte de biodiversité. FIDA13 permettra d'intensifier l'appui apporté en faveur d'une agriculture résiliente face aux changements climatiques, de la durabilité environnementale et de la gestion de la biodiversité. Il en résultera un renforcement de la résilience des petits producteurs et des communautés rurales, ainsi que de leurs systèmes alimentaires au niveau local. À cet effet, le FIDA va augmenter la part cible du budget destinée aux activités climatiques dans les programmes qu'il finance, part qui passera de 40% pour FIDA12 à au moins 45% pour FIDA13²⁰. Cette augmentation permettra d'élargir les travaux pionniers menés par le FIDA dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques, ainsi que de transposer à plus grande échelle les innovations techniques et financières créées sur mesure pour les économies rurales, avec l'appui d'une nouvelle stratégie intégrée pour le climat, l'environnement et la biodiversité.
21. Durant FIDA13, le Fonds mettra aussi en place des contributions additionnelles pour le climat afin de renforcer la prévisibilité et l'intégration des financements climatiques dans ses programmes. Les contributions additionnelles pour le climat contribueront à affecter des financements climatiques plus ambitieux et prévisibles en faveur des zones rurales et à accroître les financements particulièrement concessionnels pour le climat destinés aux pays à faible revenu, tout en s'insérant dans le programme élargi de prêts du FIDA, où la thématique transversale du climat est pleinement intégrée. Le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne se poursuivra et sera rattaché intégralement à l'offre de financements climatiques du FIDA, constituant un mécanisme souple pour l'affectation de financements ciblés pour le climat, la promotion de l'innovation et la création de synergies avec les ressources de base du FIDA destinées au climat.

Faire appel au secteur privé pour renforcer le pouvoir d'action des petits agriculteurs

22. Le secteur privé national et international est un maillon incontournable pour combler le déficit de financements affectés à la réalisation des objectifs de développement durable. Pour les petits exploitants agricoles, les investissements du secteur privé sont vitaux en ce qu'ils leur ouvrent l'accès aux capitaux, à des possibilités d'emploi, à la technologie et aux marchés. Pour FIDA13, le Fonds actualisera sa stratégie de collaboration avec le secteur privé et établira un nouveau modèle de financement pour le Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF). S'appuyant sur sa propre situation financière, le FIDA sera en mesure de catalyser et de mobiliser des investissements privés supplémentaires, de même que des services financiers, au profit des zones rurales mal desservies. Les opérations non souveraines seront plus étroitement intégrées aux investissements souverains du FIDA afin de créer de nouvelles façons de mobiliser des investissements privés au niveau national et international en faveur des populations rurales. En réduisant les risques associés aux investissements et en créant un environnement porteur, le FIDA pourra promouvoir la multiplication

²⁰ Selon les méthodologies utilisées par les BMD. Si l'on applique les marqueurs de Rio, la part des financements climatiques dans les programmes du FIDA est considérablement plus élevée.

des partenariats public-privé avec les entreprises et les entrepreneurs du secteur agroalimentaire.

FIDA13: un nouveau jour

23. Avec FIDA13, le Fonds a la possibilité d'assumer un rôle de chef de file en veillant à ce que le système financier international soit mis au service de la résilience rurale et de la sécurité alimentaire future.
24. Dès lors que cette solide plateforme et le programme de travail mondial en cours sont mis à profit, une solide reconstitution des ressources pour FIDA13 pourrait permettre à plus de 100 millions de femmes, hommes, jeunes et personnes marginalisées en milieu rural d'obtenir des revenus et des emplois améliorés. Cela se traduira par une augmentation de la quantité d'aliments produits, transformés et acheminés sur les marchés locaux, selon des approches à même de protéger la planète, de sorte que plus de 80 millions de ruraux bénéficieront de l'amélioration de la productivité et de l'accès aux marchés. Ainsi, quelque 50 millions de ruraux seront plus résilients face aux chocs environnementaux, économiques et sociaux. Investir en faveur des populations rurales aujourd'hui, par le biais de vecteurs efficaces comme le FIDA, est la voie à suivre pour créer une aube nouvelle et meilleure pour les années à venir.

Tableau 1
Résumé des engagements et des objectifs de FIDA13

<i>Thème/domaine</i>	<i>Engagements et objectifs de FIDA13</i>
Impact²¹	<p>103 millions de personnes bénéficient de revenus accrus</p> <p>83 millions de personnes ont augmenté leur production</p> <p>86 millions de personnes ont un meilleur accès aux marchés</p> <p>51 millions de personnes ont renforcé leur résilience</p> <p>5 millions de personnes bénéficient d'une meilleure nutrition</p> <p>78 millions de personnes ont renforcé leur sécurité alimentaire</p> <p>61 millions de personnes vivent dans des ménages où le pouvoir d'action des femmes est renforcé</p>
Opérations	<p>Veiller à ce qu'au moins 10 nouveaux projets intègrent les peuples autochtones en tant que groupe cible prioritaire et au moins cinq nouveaux projets intègrent les personnes handicapées en tant que groupe cible prioritaire</p> <p>En ce qui concerne les projets souverains, veiller à ce que, durant FIDA13, 35% d'entre eux aient une action transformatrice positive sur les normes et les relations genrées; 60% tiennent compte des enjeux nutritionnels; et 60% tiennent compte des jeunes</p> <p>Faire en sorte que les organisations paysannes, les peuples autochtones et des jeunes soient consultés lors de l'élaboration des stratégies et des politiques opérationnelles du FIDA qui les concernent</p> <p>Veiller à ce que tous les nouveaux projets d'investissement souverain et non souverain soient associés aux objectifs pertinents de politique générale des pays et aux travaux d'appui du FIDA en la matière</p> <p>Élaborer au moins 25 projets prévoyant des initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire; et au moins 20 projets s'appuient sur des approches novatrices, notamment les technologies de l'information et des communications au service du développement ou l'agriculture numérique</p> <p>Faire en sorte que 100% des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays i) soient alignés sur les trajectoires nationales de transformation des systèmes alimentaires, le cas échéant; ii) recensent les possibilités de collaboration avec le secteur privé; iii) soient alignés sur les stratégies nationales de développement et les stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité</p> <p>Garantir qu'au moins 10% des nouveaux projets s'appuient sur des approches programmatiques en plusieurs phases</p> <p>Consolider le portefeuille en réduisant à environ 200 le nombre de projets d'investissement souverain en cours</p>
Financement et allocation des ressources	<p>Augmenter de 40% à 45% la part des ressources de base affectée aux pays à faible revenu</p> <p>Augmenter de 40% à au moins 45% la part des financements climatiques dans le programme de prêts et dons</p> <p>Augmenter à 1/1,6 le ratio des cofinancements mobilisés</p> <p>Augmenter de 25% à au moins 30% la part des ressources de base affectée aux pays en situation de fragilité et de conflit</p> <p>Mettre en place des contributions additionnelles pour le climat, nouvel outil de mobilisation et de démultiplication des financements climatiques</p>

²¹ Projections fondées sur le scénario C.

**Stratégies/
politiques/
approches**

Présenter une stratégie unifiée pour le climat, l'environnement et la biodiversité au Conseil d'administration, et prévoir une feuille de route pour l'alignement du FIDA sur l'Accord de Paris

Présenter un cadre stratégique actualisé au Conseil d'administration

Présenter au Conseil d'administration une version actualisée de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé, accompagnée d'un cadre pour la mise en œuvre des nouvelles modalités de financement du PPSPF

Introduction

1. À sa quarante-sixième session en février 2023, le Conseil des gouverneurs du FIDA a établi la Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13). Le Conseil a demandé qu'un rapport sur les résultats des débats tenus au titre de la Consultation soit présenté à sa quarante-septième session en février 2024. [Les représentants des États membres du FIDA se sont réunis en 2023, et ont finalisé et entériné le présent rapport à la quatrième session de la Consultation sur FIDA13, coorganisée par la France et l'Angola, le 15 décembre 2023.]
2. Les membres de la Consultation sur FIDA13 ont reconnu que le FIDA apportait une contribution unique et essentielle au Programme 2030, par le biais de la promotion de la transformation du monde rural, de l'investissement dans les systèmes alimentaires, et de l'autonomisation des populations rurales pauvres en situation d'insécurité alimentaire. Ils ont noté que les investissements consentis par le FIDA produisaient un impact considérable: amélioration de la production, de l'accès aux marchés, de la résilience et de la sécurité alimentaire de dizaines de millions de ruraux pauvres et de petits producteurs et utilisation optimale des ressources accordées par les contributeurs au Fonds.
3. Il est de plus en plus admis à l'échelle internationale que des investissements permettant de lutter efficacement contre les changements climatiques et la pauvreté, la faim et l'instabilité galopantes s'imposent de toute urgence. Dans ce contexte, il a été convenu que le FIDA devait accroître son impact d'ici à 2030.
4. Pour ce faire, le FIDA doit faire évoluer en permanence son modèle opérationnel, en s'orientant vers un ensemble de mesures financières et programmatiques plus intégré et adaptatif. Durant FIDA13, le Fonds amplifiera son impact au niveau des pays, en mettant à profit son avantage comparatif, à savoir son action en milieu rural aux côtés des populations rurales vulnérables et marginalisées, ainsi que sa présence renforcée dans les pays grâce à la décentralisation, et en s'appuyant sur les effets positifs des récentes réformes financières et organisationnelles. La priorité sera donnée au renforcement de l'approche du FIDA dans les situations de fragilité et de vulnérabilité, à l'accroissement du soutien en faveur d'une agriculture résiliente face aux changements climatiques, de la durabilité environnementale et de la gestion de la biodiversité, et à la stimulation de l'investissement du secteur privé, pour un impact accru sur les moyens d'existence ruraux.
5. La théorie du changement du modèle opérationnel de FIDA13 est illustrée à la figure 1. Au plus haut niveau, le FIDA confirme l'ambition qui est la sienne de contribuer de façon essentielle à la réalisation des objectifs de développement durable. Au deuxième niveau, l'impact en matière de développement du FIDA, mis au service du Programme 2030, se concentre sur les interventions dans les contextes fragiles, l'investissement dans la résilience climatique et la biodiversité, et la promotion de la participation du secteur privé.
6. Au troisième niveau, qui touche à la performance opérationnelle et organisationnelle, FIDA13 met l'accent en priorité sur l'exécution des programmes de pays pour obtenir un impact. Une meilleure intégration des différentes sources de financement du programme de travail du FIDA, une gestion plus adaptative des programmes par le Fonds et l'amélioration de la durabilité et de la reproductibilité à plus grande échelle sont autant d'éléments qui contribueront à cette entreprise. Pour que le FIDA soit en mesure d'appuyer des programmes de pays intégrés, les efforts se poursuivront pour consolider l'efficacité et l'efficacité organisationnelles et conforter l'important rôle que joue le FIDA en sa qualité d'assembleur de financements pour le développement.

7. Le modèle opérationnel de FIDA13 repose sur un principe fondateur: garantir l'inclusion pour renforcer le pouvoir d'action des communautés rurales, en mettant l'accent sur le dernier kilomètre et les populations qui risquent le plus d'être laissées de côté. Dans ce contexte, le FIDA intensifiera son action dans ce qu'il fait de mieux: assembler et déployer des investissements en faveur des populations rurales et des petits producteurs pour leur permettre d'acquérir les outils nécessaires à la transformation des systèmes alimentaires locaux à l'appui d'un changement durable, mettant à profit ses propres financements, connaissances et partenariats.

Figure 1
Cadre de FIDA13



8. Les membres de la Consultation sur FIDA13 sont convaincus que le FIDA peut se fixer et réaliser des objectifs ambitieux pour FIDA13, ayant amplement démontré sa capacité à obtenir des résultats. Le présent rapport décrit succinctement le modèle opérationnel et le cadre de financement retenus à cette fin, accompagnés des cibles et engagements prévus pour produire l'impact souhaité. Il fait écho aux conclusions de la Consultation sur FIDA13 et aux orientations formulées par les États membres. Le rapport est divisé en cinq grandes sections, des informations complémentaires étant jointes en annexe :

- i) Contexte général de la Consultation sur FIDA13
- ii) Orientation stratégique et proposition de valeur du FIDA
- iii) Principaux éléments composant le modèle opérationnel de FIDA13
- iv) Aspects organisationnels
- v) Cadre de financement

I. Contexte

9. **Ces dernières années, le ralentissement économique, les conflits, les chocs climatiques et la pandémie ont fait obstacle à la croissance et au développement, faisant reculer les efforts entrepris pour éliminer la pauvreté et la faim à l'horizon 2030.** Ces crises ont aggravé les difficultés existantes, si bien que de nombreux pays à faible revenu et à revenu intermédiaire

se retrouvent démunis pour résister à de nouveaux chocs et ont bien du mal à réaliser les investissements requis pour relancer la réalisation des objectifs de développement durable. Cela dit, la crise alimentaire actuelle n'est pas seulement le fruit des nombreuses crises qui frappent le monde d'aujourd'hui; elle trouve aussi sa genèse dans les faiblesses structurelles, les iniquités et le manque de résilience qui rongent les systèmes alimentaires et est exacerbée par un sous-investissement chronique dans l'agriculture et le développement rural.

10. **En 2021, plus de 3,1 milliards de personnes n'avaient pas les moyens d'avoir une alimentation saine et, en 2022, près de 783 millions de personnes souffraient de la faim** – soit 122 millions de personnes de plus qu'en 2019, avant la pandémie de COVID-19²². L'extrême pauvreté gagne aussi du terrain depuis 2019²³. Si les tendances actuelles se maintiennent, en 2030, on comptera probablement encore 575 millions de personnes vivant dans l'extrême pauvreté et 670 millions de personnes souffrant de la faim²⁴. Les projections relatives au climat sont tout aussi alarmantes. Avant 2030, l'augmentation de la température à la surface du globe devrait dépasser le seuil critique de 1,5 degré, avec des incidences graves et irréversibles sur la production agricole, la pêche et les écosystèmes naturels dont dépendent la plupart des moyens d'existence ruraux²⁵. En l'absence d'investissements immédiats et massifs face à cette menace imminente, non seulement la sécurité alimentaire sera compromise, mais d'innombrables communautés plongeront dans un état perpétuel de vulnérabilité et de pauvreté, qui aggravera la crise alimentaire mondiale actuelle dans des proportions sans précédent.
11. **L'insécurité alimentaire touche de manière disproportionnée les personnes vivant dans les zones rurales.** Les zones et les populations rurales subissent tout particulièrement les effets des changements climatiques et des conflits²⁶ et souffrent d'un sous-investissement et d'un manque d'accès à des débouchés économiques. L'ensemble de ces facteurs rendent ces zones et ces populations plus sujettes à la pauvreté et les exposent à l'extrémisme, aux migrations, à la faim et à la malnutrition²⁷. En 2022, 33,3% des adultes résidant dans des zones rurales souffraient d'insécurité alimentaire modérée à grave, contre 26% dans des zones urbaines²⁸. En cas de crise, les ruraux, qui disposent d'actifs et d'économies limités, ont peu de marge pour faire face aux pertes de revenus.
12. **Il existe un lien explicite entre le bien-être des ménages ruraux et la sécurité alimentaire.** Les petits producteurs, le cœur de cible de l'appui fourni par le FIDA, ont un rôle déterminant à jouer dans les systèmes alimentaires locaux. Les denrées alimentaires qu'ils produisent représentent entre 30% et 35% de l'offre alimentaire mondiale et jusqu'à 70% de la consommation alimentaire des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire²⁹. Compte tenu de l'urbanisation croissante – sept personnes sur dix devraient vivre en ville à l'horizon 2050³⁰ –, les ruraux subissent une pression accrue pour produire, transformer et acheminer les denrées alimentaires destinées à une population qui ne cesse de croître. L'augmentation des

²² Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, FIDA, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Programme alimentaire mondial et Organisation mondiale de la Santé, L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023 (en anglais uniquement).

²³ Banque mondiale, [Rapport 2022 sur la pauvreté et la prospérité partagée: Corriger le tir](#).

²⁴ Voir la note de bas de page 22.

²⁵ Voir la note de bas de page 11.

²⁶ Voir FIDA, [Rural Youth in the Context of Fragility and Conflict](#), et FIDA, [What Can Smallholder Farmers Grow in a Warmer World?](#)

²⁷ Voir la note de bas de page 2.

²⁸ Voir la note de bas de page 22.

²⁹ FIDA, Rapport sur le développement rural 2021: La transformation des systèmes alimentaires au service de la prospérité rurale.

³⁰ Voir la note de bas de page 22.

prix des denrées alimentaires contraint les familles à opérer des choix douloureux: réduire la quantité ou la qualité des aliments consommés lors des repas, déscolariser les enfants ou réduire les dépenses consacrées aux soins de santé. Les effets à long terme qui en résultent sont considérables, allant de l'augmentation des taux de pauvreté et des inégalités à la baisse de la productivité et des salaires réels. Cette situation peut aussi attiser l'agitation sociale et politique. Étant donné que les ménages ruraux achètent l'essentiel des aliments qu'ils consomment³¹, il faut en priorité garantir la disponibilité des denrées alimentaires pour les populations rurales et urbaines et veiller à ce que celles-ci aient accès à des revenus leur permettant d'acheter de la nourriture.

13. **La multiplication des crises mondiales a mis en lumière les vulnérabilités des systèmes alimentaires, tout en soulignant les besoins accrus et urgents en investissements.** Les systèmes alimentaires actuels ne sont pas assez résilients et n'assurent pas de moyens d'existence décents à nombre des acteurs qui y travaillent – c'est d'autant plus vrai en cas de crise, comme on l'a vu en 2008 et 2021, où les pays pauvres ont été touchés de manière disproportionnée par les vagues de chaleur, les sécheresses et les conflits³². Les politiques alimentaires et agricoles qui ont été appliquées dans le passé étaient certes bien intentionnées, mais elles ont contribué à la malnutrition, à la dégradation de l'environnement et aux inégalités en milieu rural. Des investissements accrus s'imposent pour développer la résilience des systèmes alimentaires et réaliser les objectifs associés à leur transformation: faire en sorte que les personnes puissent consommer des aliments sains, assurer une production alimentaire durable et gagner décemment leur vie. L'investissement dans l'agriculture et le développement rural constitue l'un des outils les plus efficaces en matière de lutte contre la pauvreté et la faim et offre un moyen crucial de réaliser les objectifs de développement durable, notamment dans les pays les plus pauvres et les plus vulnérables. Ces investissements pourraient également libérer le potentiel associé à des systèmes alimentaires durables, ce qui pourrait générer l'équivalent de 4 500 milliards d'USD de nouveaux débouchés chaque année. La transformation des systèmes alimentaires pourrait créer plus de 120 millions d'emplois ruraux décents, contribuer à limiter le réchauffement climatique et régénérer les écosystèmes naturels et la biodiversité, tout en réduisant les coûts et le gaspillage, estimés à 12 000 milliards d'USD, engendrés chaque année par les systèmes alimentaires actuellement en place³³.
14. **Or le caractère inégal de la reprise économique et des marges de manœuvre budgétaires limitées réduisent les capacités d'investissement pour remédier aux causes profondes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire.** Les effets délétères conjugués de la COVID-19, des changements climatiques et des conflits ont contribué à la dégradation des perspectives de croissance moyenne dans le monde et à la détérioration des équilibres budgétaires dans les pays en développement. Au moins 54 économies en développement – où se situent plus de 50% des personnes vivant dans l'extrême pauvreté – présentent de graves problèmes d'endettement. Sans accès à des volumes sensiblement accrus de financements concessionnels, ces pays peinent à réaliser les investissements nécessaires pour accomplir des progrès au regard des objectifs de développement durable, d'autant plus que les changements climatiques s'aggravent et que le cycle de l'endettement, de la pauvreté et des crises n'est pas près de s'arrêter³⁴.

³¹ Voir la note de bas de page 22.

³² John Hoddinott, 2023, « Food Systems, Resilience, and Their Implications for Public Action » in Christophe Béné et Stephen Devereux (dir.), *Resilience and Food Security in a Food Systems Context*, Palgrave Macmillan, « Palgrave Studies in Agricultural Economics and Food Policy », Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23535-1_6.

³³ Voir la note de bas de page 12.

³⁴ Programme des Nations Unies pour le développement, 2022, [Avoiding « Too Little Too Late » on International Debt Relief](#).

15. **Compte tenu de la nature systémique de la crise, une volonté et un engagement politiques renforcés s'imposent.** Les interventions d'urgence et l'aide humanitaire sont essentielles pour sauver des vies, mais des investissements doivent également être réalisés d'urgence et de manière durable pour agir sur les vulnérabilités sous-jacentes et prévenir la survenue de nouvelles crises³⁵. Malgré les engagements pris au niveau mondial pour accroître les investissements dans l'agriculture et éliminer la faim d'ici à 2030, le soutien des donateurs en faveur de l'agriculture stagne depuis au moins deux décennies, atteignant à peine 4 à 6% du total de l'aide publique au développement, un niveau nettement inférieur aux niveaux historiques de 15 à 20% fournis dans les années 1970 et 1980³⁶. On en perçoit clairement les conséquences à l'examen des données pour la période 2010-2019, lesquelles montrent que la part des investissements dans l'agriculture, exprimée en pourcentage du volume total des aides, a reculé, tandis que l'aide alimentaire d'urgence a considérablement augmenté et sa valeur en dollars a plus que doublé³⁷.
16. **FIDA13 offre un cadre d'investissement en faveur de solutions ayant un impact durable.** Dans le contexte actuel de multiplication des crises, les catastrophes s'enchaînent rapidement, ne laissant aucune place au relèvement. Le moment est venu d'investir dans des systèmes alimentaires durables, inclusifs et solides, de sorte que, lorsqu'elles affronteront les prochaines crises, les communautés auront la force d'y résister sans devoir faire appel à l'aide d'urgence. C'est un choix à la fois éthique et économique, puisque chaque dollar investi aujourd'hui en faveur de la résilience permettra d'économiser jusqu'à 10 USD d'aide d'urgence à l'avenir³⁸. Le FIDA a une approche de travail et une expérience uniques en matière d'investissement dans la transformation durable et inclusive du monde rural. Organisme spécialisé fondé dans le but de résoudre la crise alimentaire des années 1970, le FIDA peut contribuer davantage au renforcement de la résilience des communautés rurales et des systèmes alimentaires mondiaux. L'aide publique au développement étant limitée et les contraintes budgétaires se durcissant, le monde ne peut se permettre d'enchaîner sans répit les crises. Le FIDA, en sa qualité d'IFI, a un rôle majeur à jouer dans l'utilisation optimale de ressources limitées et dans l'augmentation du volume des financements abordables au service du développement, conformément à l'appel lancé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en faveur de la Relance des objectifs de développement durable³⁹.

II. Orientation stratégique et proposition de valeur de FIDA13

17. **Le FIDA a été créé il y a près de 50 ans par ses États membres en réponse à la crise alimentaire des années 1970⁴⁰.** Il se différencie des autres organismes de développement en ce qu'il accorde la priorité aux investissements en faveur de la transformation inclusive et durable du monde rural. Il est ainsi particulièrement bien placé pour résoudre les difficultés auxquelles les

³⁵ Selon le rapport de [Ceres2030](#), il faudrait que le niveau actuel de l'aide publique au développement en faveur de l'agriculture augmente de 14 milliards d'USD et qu'il soit associé à un investissement public de 19 milliards d'USD pour combler le déficit de financement en vue de la réalisation de l'objectif de développement durable n° 2.

³⁶ Voir la note de bas de page 8.

³⁷ Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, [Donor contributions to food systems: Stocktaking Report](#), décembre 2021.

³⁸ Voir la note de bas de page 14.

³⁹ Voir [Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies](#).

⁴⁰ L'Accord portant création du FIDA définit l'objectif du Fonds comme étant de « mobiliser et de fournir à des conditions de faveur des ressources financières supplémentaires pour le développement agricole des États membres en développement [...] visant [...] à créer, développer ou améliorer des systèmes de production alimentaire et à renforcer les politiques et institutions connexes [...] compte tenu de la nécessité d'accroître cette production dans les plus pauvres des pays à déficit alimentaire, du potentiel d'accroissement de la production alimentaire dans d'autres pays en développement et de l'importance d'améliorer le niveau nutritionnel et les conditions de vie des populations les plus pauvres des pays en développement ».

communautés rurales sont confrontées. Doté d'un mandat spécialisé, le FIDA a vocation à transformer les économies rurales, à appuyer de manière cruciale la résilience à long terme dans les contextes fragiles, à investir en faveur des populations rurales et des petits exploitants agricoles afin de les aider à s'adapter aux changements climatiques, et à promouvoir la participation du secteur privé en vue de l'élimination de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire dans les pays en développement.

18. **Dans ce but, le FIDA cible le « dernier kilomètre » et y concentre ses investissements pour atteindre les zones reculées et aider des millions de personnes à accroître leur productivité et leurs revenus, à se positionner sur les marchés, à améliorer leur sécurité alimentaire et leur nutrition, à trouver un emploi et à renforcer leur résilience face aux changements climatiques.** Le FIDA vient en aide aux communautés rurales en renforçant leurs capacités, leurs organisations et leur résilience, ainsi qu'en leur donnant les moyens de faire entendre leur voix pour obtenir les investissements et l'appui dont elles ont besoin. Conformément au Cadre stratégique 2016-2025, le FIDA centre son action sur les petits producteurs et ceux engagés dans l'agriculture familiale, les travailleurs ruraux, les femmes, les jeunes, les peuples autochtones, les groupes ethniques marginalisés et les victimes de catastrophes et de conflits.
19. **La mission du FIDA est plus importante que jamais.** Les récents chocs ont accentué la vulnérabilité des communautés rurales, qui concentrent déjà la majorité des personnes vivant dans l'extrême pauvreté et en situation d'insécurité alimentaire. Avec l'aggravation des effets des changements climatiques vient la menace d'une escalade de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, à moins d'une augmentation considérable des investissements réalisés en faveur de l'adaptation. Selon les données disponibles, les investissements du FIDA dans l'agriculture et la transformation des systèmes alimentaires sont un outil efficace pour venir à bout de ces crises interconnectées – une action menée en partenariat avec les communautés rurales, les pouvoirs publics et les partenaires internationaux, et ciblant les régions et les communautés qui en ont le plus besoin. Les investissements ciblés et les partenariats du FIDA sous-tendent son impact et sont reconnus par les pays bénéficiaires de ses financements. Cette reconnaissance des pays et la confiance qu'ils accordent au FIDA se manifestent dans le niveau de soutien apporté pour FIDA12, où près de 90 pays en développement de la Liste C ont contribué volontairement à la reconstitution des ressources du Fonds. Une fois encore, pour FIDA13, les pays en développement ont été les premiers à annoncer leur soutien au Fonds (voir l'annexe X). Les financements du FIDA permettent aussi de mobiliser des cofinancements nationaux au niveau des projets. Dans ce contexte, le Fonds aide à la mobilisation d'investissements publics plus efficaces, qui ciblent les populations rurales les plus vulnérables là où elles en ont le plus besoin.
20. **Le FIDA renforce son impact et la portée de ses activités.** Pendant la période couverte par FIDA11, les financements du FIDA ont permis à plus de 77 millions de ruraux d'accroître leurs revenus, à 64 millions d'améliorer leur accès aux marchés, à 58 millions de renforcer leur sécurité alimentaire, et à 38 millions d'accroître leur résilience. Le FIDA a joué un rôle moteur dans l'autonomisation des femmes rurales, augmentant de 27% le pouvoir décisionnel des femmes dans les ménages ruraux. Les résultats du FIDA sont présentés de manière transparente, systématique et précise, sur la base d'évaluations de l'impact, et sont communiqués dans le Rapport annuel sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).

21. **En 2021, le FIDA a été reconnu comme l'organisme multilatéral de développement le plus efficace et efficient par le Center for Global Development⁴¹.** Cette note témoigne du vaste processus de transformation interne lancé par le FIDA en 2017, visant à améliorer la conception et l'exécution des programmes, à consolider la viabilité financière et à garantir des résultats de qualité. Ces dernières années, le FIDA a également reçu une évaluation positive du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)⁴² et est actuellement le seul organisme des Nations Unies à avoir fait l'objet d'une évaluation complète à l'aune des piliers de l'Union européenne.
22. **Grâce à son avantage comparatif, le FIDA est en mesure d'assembler des financements pour transformer de manière catalytique l'agriculture, les économies rurales et les systèmes alimentaires.** Le FIDA est le premier fonds du système des Nations Unies à se voir attribuer une note de crédit. Le FIDA est perçu par ses emprunteurs et ses partenaires comme un pourvoyeur efficace de financements durables en faveur de la transformation du monde rural et de la petite agriculture. Depuis 1977, pour chaque dollar de contribution de base versé par ses États membres, le FIDA est parvenu à investir six dollars sur le terrain⁴³. Ces dernières années, le FIDA a augmenté le volume des cofinancements et a su attirer de nouvelles ressources, en démontrant qu'il possédait un avantage comparatif pour ce qui concerne la couverture et la transformation des communautés rurales. Un ratio de cofinancement record de 1/1,95 a été atteint pendant la période couverte par FIDA11, et le montant total des fonds supplémentaires fournis au FIDA par ses partenaires est passé de 188 millions d'USD durant FIDA9 à 334 millions d'USD pendant FIDA10, et a atteint 728 millions d'USD au cours de FIDA11.
23. **Le FIDA joue un rôle moteur dans le renforcement de l'architecture de l'aide internationale en faveur de la transformation des systèmes alimentaires.** En tant que fonds mondial d'investissement dans l'agriculture, le FIDA a un rôle clé à jouer à l'appui de la coordination et de la réduction de la fragmentation de l'aide. Au niveau mondial, le FIDA est un chef de file ou acteur engagé dans de nombreuses initiatives stratégiques, comme le Groupe mondial d'intervention en cas de crise, l'Alliance mondiale pour la sécurité alimentaire, l'initiative Food and Agriculture Resilience Mission et la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural⁴⁴, ainsi que dans d'autres espaces de concertation multilatéraux et mondiaux, tels que ceux offerts par la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale. Le FIDA codirige également le suivi du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires. En 2023, sous la présidence japonaise du G7, par exemple, le FIDA a été nommé chef de file pour le renforcement des liens entre les entreprises du secteur privé du G7 et les petits producteurs des pays en développement⁴⁵. Au niveau régional, le FIDA est présent dans des régions essentielles comme le Sahel, où il intervient dans le cadre des programmes régionaux des organismes ayant leur siège à Rome, et les petits États insulaires en développement, et il joue un rôle de premier plan dans l'initiative Grande Muraille verte. Le FIDA travaille en outre en étroite collaboration avec les BMD, notamment par le biais de cofinancements, d'un apprentissage mutuel et

⁴¹ Voir la note de bas de page 16.

⁴² MOPAN, 2019, MOPAN 2017-18 Assessments, International Fund for Agricultural Development (IFAD). Le MOPAN a entrepris une nouvelle évaluation du FIDA qui devrait s'achever fin 2023.

⁴³ Avec 10,3 milliards d'USD de contributions versées depuis sa création, le FIDA a mobilisé un programme de travail de 61 milliards d'USD au total, comprenant 24,2 milliards d'USD de financements approuvés par le FIDA (incluant les dons au titre du guichet mondial/régional) et 37 milliards d'USD de cofinancements nationaux et internationaux (Système de projets d'investissement et de dons du FIDA, janvier 2023).

⁴⁴ La Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural contribue à façonner la réflexion, les politiques et la programmation de la communauté mondiale des donateurs dans le domaine des systèmes alimentaires et du développement rural pour accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable ainsi que vers la prospérité à long terme et la durabilité. Voir <https://www.donorplatform.org/our-work/strategic-objectives/>.

⁴⁵ FIDA, 2023, [Le Japon et le FIDA renforcent la sécurité alimentaire mondiale en reliant petits producteurs et petites productrices au secteur privé.](#)

d'échanges de connaissances. Au niveau national, le FIDA inscrit son action dans le prolongement des priorités nationales des États membres et s'implique en tant que membre des équipes de pays des Nations Unies, aux côtés des autres organismes ayant leur siège à Rome. Il collabore aussi avec d'autres partenaires publics, privés et non gouvernementaux pour porter à leur maximum les investissements en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle; par exemple, le FIDA dirige les efforts de mobilisation de ressources (3,5 milliards d'USD visés) au profit du pilier relatif à l'alimentation dans le programme NWE, la plateforme nationale de l'Égypte pour l'eau, l'alimentation et l'énergie (*Nexus of Water, Food and Energy Programme*).

24. **Le FIDA est parfaitement équipé pour intervenir dans ce contexte mondial difficile.** Les partenaires du FIDA reconnaissent le potentiel de FIDA13, pour ce qui concerne l'investissement dans l'agriculture durable, la réduction des émissions de gaz carbonique, la préservation de la biodiversité et la lutte contre la pauvreté. Par exemple, la Consultation sur FIDA13 est l'un des grands jalons retenus dans la feuille de route élaborée lors du Sommet pour un nouveau pacte financier mondial, tenu à Paris, en juin 2023⁴⁶. Le Sommet, qui met l'accent sur la lutte contre la pauvreté et la protection de la planète, est en parfaite adéquation avec la mission du FIDA⁴⁷.
25. **En mettant à profit son avantage comparatif manifeste et en tablant sur une augmentation des contributions des États membres, le FIDA peut accorder des financements accrus et optimiser son impact.** FIDA13 arrive à un moment crucial, et le FIDA est bien placé pour produire un impact considérable, en association avec ses partenaires, de sorte à renforcer la résilience rurale au service de la sécurité alimentaire. Tablant sur une augmentation des contributions des États membres, le FIDA peut poursuivre son travail selon une approche progressive afin de doubler son impact à l'horizon 2030, l'objectif étant que, chaque année du cycle de FIDA13, 34 millions de ruraux environ voient leurs revenus augmenter. Dans cette optique, la stratégie arrêtée pour FIDA13 met l'accent sur l'élargissement du programme de travail du FIDA, le renforcement de l'efficacité opérationnelle et l'exploitation des réformes récentes pour élaborer des programmes sur mesure adaptés aux priorités de développement des pays, de sorte que le FIDA obtienne des résultats sur le terrain. En outre, le FIDA mettra à profit les instruments existants, intégrera diverses sources de financement et promouvra les synergies entre les investissements, en donnant la priorité au renforcement des moyens d'existence ruraux, tout en misant sur la création de revenus, la production locale, les marchés et la résilience.

III. FIDA13: Mettre en place des moyens d'existence et des systèmes alimentaires résilients en milieu rural

26. **La résilience donne aux populations vulnérables la capacité de mieux faire face aux chocs, et pérennise l'impact des interventions.** Condition de tout progrès réel des objectifs de développement durable, la résilience est indispensable pour limiter les pertes et préjudices nés des changements climatiques et éviter que les acquis du développement ne se perdent crise après crise. L'investissement en

⁴⁶ Sommet pour un nouveau pacte financier mondial, [Proposition de feuille de route pour inscrire à l'agenda international la mise en œuvre des engagements du Sommet](#).

⁴⁷ Quatre principes directeurs ont été approuvés lors du Sommet: i) aucun pays ne devrait avoir à choisir entre la lutte contre la pauvreté et la préservation de la planète; ii) les pays, qui sont confrontés à des besoins différents, sont susceptibles d'adopter divers scénarios de transition; iii) nous avons besoin d'une impulsion financière et de plus de ressources pour aider les économies vulnérables; iv) notre aptitude à relever les défis mondiaux dépendra fondamentalement de l'augmentation des flux de capitaux privés. Pour plus d'informations: <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2023/06/23/agenda-de-paris-pour-les-peuples-et-la-planete>.

faveur de la résilience est très efficace pour rendre moins onéreuses les crises à l'horizon: selon les données factuelles disponibles, chaque dollar des États-Unis consacré à la résilience aujourd'hui permet d'économiser jusqu'à 10 USD d'aide d'urgence à l'avenir⁴⁸.

27. **Le FIDA investit dans la mise en place de moyens d'existence et de systèmes alimentaires résilients en milieu rural en misant sur l'agriculture durable, la diversification des sources de revenus et la consolidation des institutions locales, facteurs de réduction de la vulnérabilité aux crises alimentaires.** Le renforcement des administrations locales, des coopératives et des organisations communautaires donne aux communautés les moyens d'action nécessaires pour apporter une réponse efficace face aux difficultés. Le développement des infrastructures, l'appui aux marchés locaux, et les pratiques agricoles favorisant la résilience face aux changements climatiques favorisent l'autonomisation. Le FIDA donne la priorité aux petits exploitants agricoles et promeut l'égalité femmes-hommes et l'inclusion des jeunes. En faisant jouer tous ces éléments, et en tirant parti de la technologie, de l'innovation et des partenariats, le FIDA renforce la résilience des systèmes alimentaires locaux afin que les chocs – qu'ils découlent de phénomènes météorologiques extrêmes, de fluctuations du marché ou d'autres perturbations – ne soient pas synonymes de faim et de précarité généralisées. Les individus, les communautés et les pays pourront ainsi tenir bon face aux crises et préserver leurs moyens d'existence et leur stabilité dans l'adversité.
28. **Le renforcement de la résilience des moyens d'existence et des systèmes alimentaires en milieu rural se heurte en particulier à trois obstacles: i) l'accroissement des fragilités; ii) les changements climatiques; iii) l'insuffisance des investissements privés dans les zones rurales.** Comme indiqué dans les sections précédentes, ces trois facteurs augmentent la probabilité et la gravité des chocs sociaux, environnementaux et économiques; mettent en péril la production agricole, les écosystèmes, l'infrastructure et les moyens d'existence; et restreignent l'accès aux marchés et aux financements nécessaires, en sus des investissements publics, pour transformer les systèmes alimentaires et atteindre les objectifs de développement durable.
29. **Pendant FIDA13, le FIDA ciblera davantage ces trois domaines prioritaires:** il consolidera son approche opérationnelle concernant les activités qu'il mène dans les contextes de fragilité; soutiendra plus largement les communautés rurales en ce qui a trait aux **pratiques agricoles favorisant la résilience face aux changements climatiques et à la gestion de la biodiversité;** et mobilisera davantage les ressources du **secteur privé** pour produire un impact pérenne. Ces domaines prioritaires, étroitement enchevêtrés, correspondent exactement aux difficultés qui entravent la réalisation des objectifs de développement durable. Déjà connus mais riches de possibilités, ils donneraient matière à mettre à profit l'expérience du Fonds, qui serait ainsi à même de faire plus et mieux pour les groupes qu'il cible. La section qui suit précise la manière dont le FIDA entend investir dans le renforcement de la résilience dans le cadre de FIDA13 en prenant en compte ces priorités. Y est indiquée la façon dont le FIDA compte intégrer ces domaines d'intervention dans ses opérations, tout en garantissant l'inclusion par le ciblage des communautés les plus pauvres et les plus marginalisées et en continuant d'honorer l'engagement du Fonds au regard de l'égalité femmes-hommes, des jeunes, de l'inclusion sociale et de la nutrition.
- A. Une attention plus soutenue aux contextes de fragilité**
30. **Le FIDA est conscient de la complexité croissante qui va de pair avec la fragilité, les conflits et les déplacements de population partout dans le monde.** En contexte de fragilité, le progrès durable des objectifs de développement

⁴⁸ Voir la note de bas de page 14.

durable est entravé par l'exposition aux risques liés à des facteurs sociaux, économiques, politiques, environnementaux et climatiques, à la gouvernance et aux conditions de sécurité, ainsi qu'aux chocs fréquents et à une capacité de gestion, d'adaptation ou de riposte insuffisante. Plus de la moitié des pays présentant des situations de fragilité risquent des catastrophes climatiques importantes⁴⁹. La guerre en Ukraine et ses retombées, notamment sur les prix des denrées alimentaires et de l'énergie, n'ont fait qu'aggraver encore la situation.

31. **La pauvreté est déjà majoritairement rurale, et l'extrême pauvreté est de plus en plus concentrée dans les zones rurales en situation de fragilité et de conflit.** À l'horizon 2030, près de deux tiers des personnes touchées par l'extrême pauvreté dans les zones rurales seront concentrés dans des pays classés par la Banque mondiale parmi ceux en situation de fragilité et de conflit⁵⁰. Compte tenu de ces tendances, la capacité du FIDA à agir efficacement dans ces situations devient consubstantielle à sa mission. Il est en outre largement établi que, par son action – à savoir réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire, accroître l'autonomisation des femmes, dynamiser l'emploi des jeunes, et renforcer les institutions locales et la gestion de l'eau et des ressources foncières –, le Fonds peut contribuer à contrecarrer certaines causes principales de la fragilité et de la vulnérabilité dans les zones où il intervient.
32. **Le FIDA possède une vaste expérience et un savoir-faire spécifique en matière d'intervention dans les zones rurales en situation de fragilité.** Le FIDA est présent dans pratiquement tous les pays qui figurent sur la liste des situations de fragilité ou de conflit établie par la Banque mondiale, et dans d'autres zones qui sont elles aussi marginalisées, reculées et fortement vulnérables. Depuis sa création même, il intervient dans les contextes de fragilité et lutte contre les causes de fragilité. Comme il ressort de récentes évaluations et stratégies⁵¹, le savoir-faire du FIDA lui permet de produire des résultats concrets à la bonne échelle, au profit des populations rurales, et d'amener ses partenaires à investir dans les zones rurales, y compris celles en situation de fragilité. Le Fonds a noué des liens avec les communautés rurales et les administrations infranationales, complétant ainsi l'orientation nationale et sectorielle des autres IFI, et peut jouer un rôle particulièrement important dans le renforcement des capacités des institutions locales, ce qui améliore leur résilience et les rend moins vulnérables.
33. **Durant FIDA13, le FIDA entend redoubler d'efforts dans ces contextes, en tirant parti de sa propre expérience et de celle de ses partenaires.** La nature de la fragilité et les facteurs spécifiques qui accroissent la vulnérabilité dans tel ou tel contexte sont loin d'être figés, tout comme les connaissances et les meilleures pratiques en matière de participation dans de tels contextes. Comme indiqué plus loin et à l'annexe IV, le FIDA entend agir en conséquence durant FIDA13 en renforçant ses capacités internes, ses outils, ses réseaux et ses partenariats, et révisera à la hausse les cibles d'allocation des ressources de base destinées aux pays en situation de fragilité, tout en attirant des financements additionnels, notamment de la part de partenaires internationaux et du secteur privé. Il entend ainsi financer des interventions adaptées et spécifiques au contexte, propres à favoriser la mise en place de moyens d'existence durables et la croissance économique dans les zones rurales les plus difficiles, et ouvrir ainsi de nouvelles perspectives de prospérité pour les communautés et alléger les pressions qui sont souvent source de tensions, de troubles et de mouvements de migration. Il s'agira

⁴⁹ Fonds monétaire international (FMI), 2022, [The IMF Strategy for Fragile and Conflict-Affected States](#).

⁵⁰ Voir la note de bas de page 15.

⁵¹ En particulier: i) Remédier aux facteurs de fragilité par des interventions ciblées sur les moyens d'existence ruraux: réflexion sur le rôle du FIDA (EB 2023/138/R.2); ii) rapport interne du groupe de travail interdépartemental sur les interventions du FIDA dans les pays touchés par un conflit (2021); iii) enseignements permettant de renforcer l'approche du FIDA dans les situations de fragilité, qui figurent dans le Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (2021); iv) Programme spécial du FIDA pour les pays comportant des situations de fragilité (2019); v) Stratégie d'engagement du FIDA dans les pays présentant des situations de fragilité (2016).

notamment d'aider les petits exploitants agricoles et les communautés rurales en les encourageant à adopter des pratiques agricoles favorisant la résilience face aux changements climatiques, des cultures résistantes à la sécheresse et des techniques de gestion durable des sols. Cette démarche suppose par ailleurs de renforcer les capacités des institutions rurales afin qu'elles puissent faire face aux chocs et atténuer les conflits dus à la rareté des ressources. L'autonomisation des femmes et l'attention particulière accordée à la création de débouchés pour les jeunes jouent également un rôle essentiel dans les situations de fragilité.

34. **Le FIDA agit dans les contextes de fragilité en ajustant ses interventions de manière à faire face aux risques multidimensionnels associés à la fragilité.** Des évaluations poussées seront entreprises dans chaque situation afin de mieux appréhender les multiples facettes de la fragilité, ce qui permettra de jeter les bases d'approches efficaces et ciblées tout en prenant appui sur des évaluations plus générales réalisées par des partenaires de développement. Pour renforcer la résilience, le FIDA a recours à une programmation souple dans les environnements fragiles, ce qui lui permet d'offrir aux communautés rurales un appui et des orientations ciblés. Tirant parti des outils numériques et des mécanismes de coordination, le Fonds entend améliorer l'efficacité opérationnelle et la capacité d'ajustement sur le terrain, afin d'aider les communautés à mettre en place des moyens d'existence durables. Fort d'un programme de formation élargi et de l'appui d'experts offerts par l'intermédiaire de la nouvelle unité en charge de la fragilité, le FIDA sera en mesure d'améliorer son efficacité et sa capacité d'ajustement. La stratégie du Fonds relative aux petits États insulaires en développement encadre les efforts ciblant les difficultés spécifiques à ces pays, afin de consolider et de renforcer la démarche globale du FIDA.
35. **Le FIDA entend relever les cibles d'allocation de ressources en faveur des pays en situation de fragilité, qui passeront de 25% à au moins 30% de ses ressources de base⁵².** Par cet engagement, le FIDA témoigne de sa détermination à soutenir les populations vulnérables et à promouvoir le développement durable dans les régions en situation de fragilité. En fléchant les ressources là où elles sont le plus nécessaires, le FIDA joue un rôle essentiel dans la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la sécurité alimentaire et la promotion de la stabilité dans certains des environnements les plus difficiles au monde. En outre, le Fonds mobilisera des ressources supplémentaires en vue d'investir dans les situations de fragilité, prenant appui sur les mécanismes et les initiatives des fonds d'affectation spéciale du FIDA existants⁵³.
36. **Les partenariats renforcent la capacité du FIDA à s'acquitter de sa mission dans les situations de fragilité, dans la logique de son mandat et de son avantage comparatif.** Le FIDA, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont chacun des mandats et des modalités opérationnelles, et donc des points forts, bien définis; il y aurait lieu de mieux jouer sur les synergies pour renforcer la résilience et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition dans les situations de fragilité. Dans le cadre de FIDA13, le FIDA collaborera avec la FAO et le PAM afin de coordonner efficacement les investissements des organismes ayant leur siège à Rome, avec une forte appropriation par les pays. Le FIDA concrétisera également son partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix, en s'attachant à collaborer plus étroitement avec les partenaires engagés dans des activités de consolidation de la paix, l'objectif étant que les investissements

⁵² Cette cible s'inscrit dans le Système d'allocation fondé sur la performance et ne constitue pas une allocation distincte. La réalisation de cette cible est subordonnée à l'absence de changement majeur de la liste des situations de fragilité ou de conflit établie par la Banque mondiale. Elle dépend également du scénario retenu pour FIDA13, étant donné qu'un grand nombre de pays figurant sur la version plus récente de cette liste sont admis à bénéficier d'un financement à 100% sous forme de dons.

⁵³ Par exemple, le Mécanisme pour les réfugiés, les migrants et les déplacés forcés, en faveur de la stabilité rurale, le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres et l'Initiative de riposte à la crise.

financés par le FIDA en faveur des moyens d'existence, de la sécurité alimentaire et de la résilience soient mis à profit pour appuyer les activités locales axées sur la cohésion sociale et l'autonomisation des femmes dans les contextes de fragilité. Le FIDA exploitera également sa position unique en tant qu'IFI et organisme des Nations Unies pour rapprocher le Groupe des BMD sur le conflit et la fragilité et d'autres acteurs du système des Nations Unies, les organismes ayant leur siège à Rome en particulier, en mettant l'accent sur l'échange de connaissances ayant trait aux petits exploitants agricoles et à la sécurité alimentaire. En outre, le FIDA tirera parti de sa participation aux réseaux et aux communautés de pratique axés sur la fragilité, comme le Réseau mondial contre les crises alimentaires.

37. **Le FIDA intensifiera également son recours à la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) afin de confronter les solutions et les données d'expérience acquises dans l'action menée face aux causes profondes de la fragilité.** La Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire du FIDA 2022-2027 compte parmi ses domaines d'intérêt thématique la résilience, la fragilité et l'emploi. Le FIDA encouragera le partage des enseignements entre les pays présentant des situations de fragilité, en plaçant au premier plan les institutions locales, le développement des entreprises rurales, et les méthodes et technologies agricoles favorisant la résilience face aux changements climatiques. Le FIDA améliorera également le suivi-évaluation des projets menés dans des situations de fragilité, en recourant notamment à des outils fondés sur les technologies de l'information et des communications, comme la cartographie géospatiale et la télédétection, et s'emploiera à diffuser ces connaissances auprès de ses partenaires.

B. Investir dans la biodiversité et dans la résilience climatique des petits producteurs

38. **Les changements climatiques sont source de graves difficultés pour l'agriculture et les petits exploitants agricoles, en particulier dans les pays en développement.** Les répercussions des changements climatiques sur l'agriculture et les systèmes alimentaires se font déjà sentir en Afrique, en Asie, en Amérique centrale et en Amérique du Sud, ainsi que dans les petits États insulaires en développement⁵⁴. Parmi les 20 pays les plus vulnérables aux changements climatiques, 17 se trouvent en Afrique et 88% sont des pays à faible revenu⁵⁵. Les prévisions sont sans appel: faute d'investissements supplémentaires dans l'adaptation, les changements climatiques continueront de peser de plus en plus fortement sur la production alimentaire et sur l'accès aux denrées alimentaires, et compromettront la sécurité alimentaire et la nutrition⁵⁶. Les personnes les plus touchées et les plus vulnérables face aux effets des changements climatiques n'ont pourtant pas suffisamment accès aux financements climatiques, en particulier aux fins de l'adaptation⁵⁷.
39. **L'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets sont indissociables du développement rural et de la réduction de la pauvreté, deux priorités du FIDA.** Par l'investissement dans l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, la promotion des investissements climatiquement rationnels et la mobilisation de financements climatiques, le FIDA entend renforcer la résilience et encourager l'adoption de pratiques agricoles durables pour bâtir un avenir de résilience face aux changements climatiques, tout en faisant une priorité de l'égalité femmes-hommes, de la jeunesse, de l'inclusion sociale et de la nutrition. Cette démarche est

⁵⁴ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 2022, [Résumé à l'intention des décideurs](#).

⁵⁵ D'après l'[indice de la vulnérabilité climatique établi par la Global Adaptation Initiative de l'Université de Notre Dame](#).

⁵⁶ Voir la note de bas de page 54.

⁵⁷ Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2022, [Where it Matters Most – Smart climate financing for the hardest hit people](#).

conforme à la mission du FIDA, à savoir éradiquer la pauvreté et la faim tout en promouvant un développement durable face aux changements climatiques.

40. **La perte de biodiversité: un autre enjeu majeur.** La perte de biodiversité a des conséquences négatives sur les petits producteurs du monde entier, car elle met en péril leurs moyens d'existence ainsi que les systèmes de production et de consommation⁵⁸. Pourtant, la biodiversité, sous toutes ses formes (génétique, spécifique, écosystémique), est fondamentale pour le maintien de services écosystémiques vitaux, qui procurent un certain nombre d'avantages pour les individus et pour les communautés. Il s'agit notamment de la productivité à long terme, de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets, et de la sécurité alimentaire et de l'amélioration de la nutrition – qui sont des facteurs de résilience. Un aspect fondamental de l'action du FIDA consiste donc à promouvoir une gestion et une utilisation durables de la biodiversité ainsi qu'à favoriser sa protection.
41. **Le FIDA doit de toute urgence augmenter le financement de l'action climatique destiné aux petits exploitants agricoles des pays en développement, qui sont extrêmement vulnérables face aux répercussions des changements climatiques et de l'appauvrissement de la biodiversité.** Par son appui aux pratiques favorisant la résilience face aux changements climatiques et à la gestion durable des terres, le FIDA peut donner aux agriculteurs les moyens de s'adapter aux évolutions du climat, contribuer aux objectifs climatiques planétaires et donner une impulsion à l'agriculture durable. Pour satisfaire à la demande croissante, le FIDA attirera et mobilisera des sources de financement climatique plus nombreuses et plus diversifiées, et aura recours à des instruments financiers innovants, afin que les petits exploitants agricoles disposent des ressources nécessaires pour affronter l'avenir avec résilience.
42. **Dans le cadre de FIDA13, les interventions intégrées et contextuelles d'adaptation et de renforcement de la résilience fondées sur des scénarios locaux de risques climatiques et sur les conditions écologiques seront privilégiées.** Tous les nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) seront mis en concordance avec les contributions déterminées au niveau national et les stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité. Le FIDA donnera plus d'ampleur à son action en faveur du climat et de la biodiversité en combinant les approches suivantes en fonction du contexte et des besoins des pays:
- Augmenter les investissements dans **l'agriculture résiliente face aux changements climatiques** pour accroître la productivité, améliorer la sécurité alimentaire et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ces investissements consisteront à promouvoir la diversification des cultures, les techniques d'irrigation efficaces, les pratiques durables de gestion des sols, et les mesures visant à réduire les pertes et gaspillages de nourriture. Le FIDA continuera d'utiliser les résultats obtenus pour aller de l'avant, au moyen d'investissements favorisant la conservation des sols, la gestion de l'eau et des approches innovantes, comme l'agroécologie⁵⁹.
 - Investir dans **l'amélioration et dans l'adaptation des infrastructures existantes**, comme les systèmes de gestion de l'eau et les infrastructures et services du dernier kilomètre, pour atteindre les zones les plus reculées et les populations les plus vulnérables. Il s'agira notamment de moderniser les infrastructures pour qu'elles puissent résister aux phénomènes

⁵⁸ FIDA, 2021, [Stratégie 2022-2025 du FIDA sur la biodiversité](#).

⁵⁹ [Bilan de l'engagement du FIDA en faveur de l'agroécologie](#). Le FIDA a intégré des pratiques agroécologiques dans quelque 60% des projets qui se sont achevés entre 2018 et 2023.

- météorologiques extrêmes, et d'intégrer des éléments d'infrastructure verte pour renforcer la résilience (encadré 1).
- Investir dans des projets qui favorisent la **restauration des écosystèmes, la gestion durable des sols et la préservation de la biodiversité** pour renforcer la résilience des communautés. Ces projets apporteront également des retombées positives telles que le stockage du carbone, l'amélioration de la qualité de l'eau et l'appui à la résilience des moyens d'existence des populations rurales.
 - Investir dans des **systèmes d'alerte précoce et des mesures de réduction des risques de catastrophe** afin d'aider les communautés à réagir face aux dangers induits par les changements climatiques, comme les inondations, les sécheresses et les tempêtes. Par exemple, au Kirghizistan, les investissements du FIDA dans les dispositifs de prévisions météorologiques améliorés ont permis de réduire la mortalité du bétail. Au Bangladesh, les investissements dans les infrastructures et les moyens d'existence ont permis de renforcer la résilience face aux fréquentes inondations. En collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, le FIDA a mis à l'essai un système d'assurance indicielle en Éthiopie, qui permettra de couvrir les pertes d'actifs dues aux événements météorologiques extrêmes. Cette expérience pourra être élargie dans le cadre de FIDA13, en fonction de la demande.
 - Maintenir dans la durée les efforts visant à **mesurer et à comprendre la résilience face aux changements climatiques et autres chocs**. La méthode employée par le FIDA pour mesurer la résilience reste essentielle pour quantifier et évaluer celle des communautés rurales face aux changements climatiques et à d'autres chocs. Le FIDA continuera de mesurer la résilience de son programme de travail face aux changements climatiques, aux chocs économiques et autres chocs, au moyen d'un indice de « capacité de redressement »⁶⁰. Les équipes de pays continueront également à bénéficier d'orientations pour la conception et le suivi de la performance des interventions visant à renforcer la résilience, à l'aide de l'outil de conception de ces interventions et de mesure de la résilience.

Encadré 1

Le FIDA investit dans des infrastructures rurales résilientes aux changements climatiques

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

43. **Ces approches seront la pierre angulaire de la nouvelle stratégie unifiée en matière de climat, d'environnement et de biodiversité, qui sera élaborée**

⁶⁰ Les indicateurs relatifs au redressement sont mesurés à partir des autoévaluations rendant compte de la manière dont les agriculteurs perçoivent leur capacité à surmonter différents types de chocs. Pour évaluer ces indicateurs, le FIDA utilise deux questions. Il est d'abord demandé aux ménages d'indiquer s'ils ont fait face à un choc et si ces chocs étaient de nature climatique ou non climatique. Si tel est le cas, il leur est ensuite demandé de préciser quelles avaient été les répercussions du choc et si leur situation avait évolué en mieux, en pire ou pas du tout.

durant FIDA13. Cette nouvelle stratégie permettra au FIDA d'apporter un plus grand soutien aux pays afin qu'ils intègrent de façon efficace l'adaptation aux changements climatiques, la durabilité environnementale et la gestion de la biodiversité aux politiques et aux investissements. Le FIDA commencera à communiquer des données en utilisant le système des marqueurs de Rio, ainsi que les méthodes des BMD pour suivre le financement de l'action climatique, afin de fournir une vue d'ensemble des travaux du FIDA pour ce qui est du climat et de simplifier la tâche des contributeurs qui comptent s'aider des marqueurs de Rio pour calculer les financements climatiques. Il envisagera aussi une approche plus systématique pour ce qui est de contrôler, à partir d'analyses économiques et financières des projets, la réduction induite des émissions de gaz à effet de serre. Cette approche serait éventuellement inscrite dans la feuille de route pour aligner l'action du FIDA sur les objectifs de l'Accord de Paris que le Fonds entend élaborer en lien avec la nouvelle stratégie et en conformité avec l'approche commune des BMD en la matière. Ainsi, le FIDA s'emploiera à faire en sorte que ses investissements concordent avec les objectifs de l'Accord de Paris, et épaulent mieux les pays dans la mise en œuvre de leurs plans d'action climatiques nationaux (contributions déterminées au niveau national et stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité). Dans le droit fil du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, le FIDA réfléchira également aux moyens de renforcer la présentation de données sur la biodiversité, notamment en utilisant les marqueurs de Rio pour la biodiversité et, dans le cadre d'une concertation avec le reste de la communauté des BMD, à la possibilité d'adopter une méthode convenue au niveau international pour suivre le financement de la biodiversité.

44. **Le FIDA entend rehausser ses ambitions climatiques et déployer tout un éventail d'instruments de financement pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie unifiée.** Tout en continuant à faire en sorte que 100% de ses investissements tiennent compte des enjeux climatiques, au cours de la période couverte par FIDA13, le FIDA portera à au moins 45% la part de son programme de prêts et dons consacrée à l'action climatique, qui était fixée à 40% dans FIDA12. Cet objectif sera évalué au moyen des méthodes employées par les BMD pour réaliser le suivi des financements climatiques. Pour atteindre ces objectifs, ces mesures ciblées seront prises au cours de l'élaboration des COSOP et au stade préliminaire de la phase de conception des projets afin de mettre au premier plan les investissements destinés à faire face aux répercussions des changements climatiques sur les moyens d'existence ruraux et à favoriser un développement sobre en carbone. Le FIDA s'emploiera à ce que 30% de son financement de l'action climatique soit consacré à des solutions fondées sur la nature⁶¹ d'ici à 2030, et développera en parallèle une méthode de calcul du financement de la biodiversité dans le cadre de la future stratégie en matière de climat, d'environnement et de biodiversité.
45. **Les contributions additionnelles pour le climat sont un nouvel instrument pour renforcer la résilience dans le cadre du programme de prêts et dons du FIDA.** Le FIDA met en place de nouvelles « contributions additionnelles pour le climat », qui viendront s'ajouter à la panoplie des contributions additionnelles versées aux ressources de base du Fonds (on trouvera tous les détails pertinents à l'annexe VII). Ces contributions additionnelles pour le climat visent à mobiliser des fonds supplémentaires à l'appui des activités des programmes de pays du FIDA qui contribuent de façon directe à l'adaptation aux changements climatiques et à l'atténuation de leurs effets. Incorporées aux ressources de base du FIDA, les

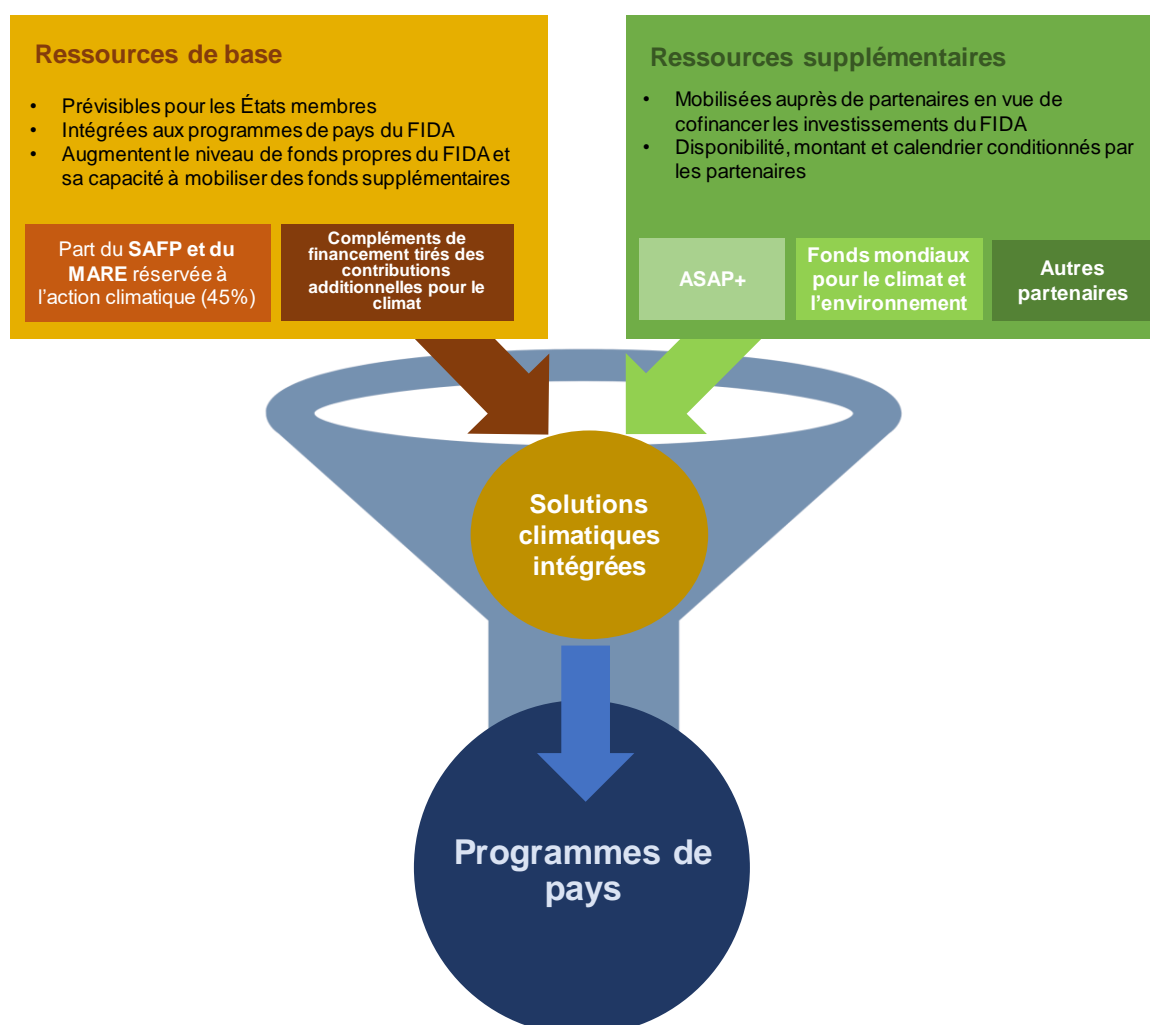
⁶¹ Définition de « solutions fondées sur la nature » adoptée par l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement le 2 mars 2022: « les solutions fondées sur la nature sont des mesures axées sur la protection, la conservation et la restauration, ainsi que l'utilisation et la gestion durables d'écosystèmes terrestres, d'eau douce, côtiers et marins naturels ou modifiés, qui s'attaquent efficacement et de manière souple aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux, et procurent simultanément des avantages en termes de bien-être humain, de services écosystémiques, de résilience et de biodiversité », UNEP/EA.5/Res.5 (2022). [Solutions fondées sur la nature à l'appui du développement durable.](#)

contributions additionnelles pour le climat permettront au Fonds de démultiplier ces ressources et de tirer pleinement parti de son architecture financière pour accroître les fonds disponibles pour les États membres.

46. **Le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+)** demeurera l'un des piliers du renforcement de la résilience au niveau national. L'ASAP+ permet d'affecter des ressources ciblées au profit du renforcement de la résilience climatique des petits producteurs dont les revenus sont les plus faibles, en mettant l'accent sur l'innovation. Fonds d'affectation spéciale, l'ASAP+ présente à la fois la souplesse nécessaire quant à l'utilisation des fonds et une garantie de complémentarité avec les ressources du programme de prêts et dons.
47. **Le FIDA continuera de mobiliser les financements climatiques à l'échelle mondiale auprès du Fonds vert pour le climat, du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds pour l'adaptation et d'autres sources de financement de l'action climatique.** D'ici à la fin de FIDA12, le FIDA compte mobiliser 200 à 300 millions d'USD supplémentaires par an en faveur du financement de l'action climatique, et s'attachera à maintenir cette évolution à la hausse pendant FIDA13. Le Fonds continuera à consolider les partenariats avec les banques publiques de développement, le secteur privé et d'autres parties prenantes, afin d'attirer davantage de financements en faveur des activités liées à la biodiversité et à la résilience climatique durant FIDA13.

Figure 2

Acheminer le financement de l'action climatique aux petits exploitants agricoles et aux populations rurales



Note: MARE = Mécanisme d'accès aux ressources empruntées; SAFP = Système d'allocation fondé sur la performance.

C. Renforcer la collaboration avec le secteur privé

48. **Pour atteindre les objectifs de développement durable et lutter contre les ravages des changements climatiques, il est urgent d'investir avec audace et de trouver des solutions innovantes.** Une transformation efficace des systèmes alimentaires présente de sérieux avantages. Les gains économiques totaux pour la société pourraient atteindre 5 700 milliards d'USD par an d'ici à 2030 et 10 500 milliards d'USD par an d'ici à 2050. Les nouvelles perspectives d'activité, liées notamment à la lutte contre les pertes alimentaires, à la création de nouvelles filières pour l'agriculture régénératrice et à l'adoption de régimes alimentaires sains, représenteront une valeur estimée à 4 500 milliards d'USD par an d'ici à 2030⁶². Pourtant, les niveaux actuels d'investissement public dans l'agriculture et la transformation des systèmes alimentaires ne sont pas suffisants pour libérer ce potentiel et répondre à la demande d'une population croissante. Face à des pressions budgétaires publiques de plus en plus fortes, il est essentiel de favoriser l'augmentation des investissements du secteur privé.
49. **Le secteur privé peut favoriser un développement durable, améliorer les moyens d'existence ruraux et stimuler l'innovation.** Ses investissements dans les zones rurales et les filières agroalimentaires peuvent donner aux petits exploitants une chance de s'en sortir, en leur offrant un accès aux capitaux, aux technologies et aux marchés qui leur permettra de se prendre en main et d'accroître leur productivité et leurs revenus. La transition numérique des filières agricoles offre de nouveaux débouchés aux entreprises agricoles en plein essor. Grâce aux informations essentielles partagées en temps réel au moyen des nouvelles technologies (données météorologiques, prix sur les marchés, état des sols et des cultures), les agriculteurs peuvent s'adapter aux changements climatiques, tirer parti de prix plus élevés, améliorer la qualité de leurs produits et réduire les pertes et le gaspillage alimentaires. Alors que les entreprises agricoles constituent souvent le moteur des économies rurales, elles peinent à accéder à des financements adaptés à leurs besoins. En collaborant avec le secteur privé, le FIDA peut tirer profit de ressources et de compétences techniques supplémentaires à l'appui des petits exploitants et des populations rurales. Les investissements responsables du secteur privé sont à même d'accroître la productivité, la création d'emplois et la génération de revenus, ce qui améliore en fin de compte le sort des communautés rurales et contribue à la réalisation des objectifs de développement durable, notamment les objectifs 1 et 2.
50. **Le FIDA est bien placé pour tirer parti du potentiel du secteur privé dans les zones rurales.** Il a déjà fait ses preuves en matière de collaboration avec le secteur privé⁶³. Son portefeuille souverain appuie un large éventail d'investissements essentiels à la création de marchés ruraux dynamiques et inclusifs, axés par exemple sur le renforcement des infrastructures, des services et des systèmes financiers locaux. En outre, depuis des dizaines d'années, le FIDA investit dans des filières inclusives et favorise l'établissement de partenariats entre pouvoirs publics, entreprises privées et organisations de producteurs⁶⁴. Il est ainsi parvenu à améliorer les moyens d'existence des populations rurales dans différents pays (voir l'encadré 2). En outre, le FIDA utilise efficacement ses propres

⁶² Voir la note de bas de page 12.

⁶³ Dans sa Stratégie de collaboration avec le secteur privé, le FIDA définit le secteur privé comme « les entreprises privées à but lucratif, les investisseurs privés et institutionnels, les banques commerciales, les fonds d'investissement [et] d'autres véhicules financiers qui sont détenus majoritairement et/ou gérés par des entités ou des intérêts privés ». Cette définition met en évidence l'hétérogénéité des acteurs du secteur privé avec lesquels le FIDA collabore.

⁶⁴ Actuellement, 79% des projets en cours du FIDA ont été classés dans la catégorie des projets axés sur les filières au moment de leur conception. Dans la plupart de ces projets (93%), il est prévu de collaborer dans une certaine mesure avec des entités du secteur privé. Dans 36% d'entre eux, un appui est apporté à l'établissement de partenariats public-privé-producteurs.

instruments de financement pour attirer des investissements et des services financiers supplémentaires du secteur privé dans les zones rurales mal desservies.

Encadré 2

Soutenir la collaboration avec le secteur privé en contexte de fragilité

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

Le partenariat entre les producteurs et les trois semenciers a permis de produire 489 tonnes de semences certifiées sur une surface totale d'environ 1 900 hectares. Grâce à l'utilisation de variétés améliorées et certifiées, le rendement moyen a augmenté de 50%, même dans des conditions de pluviométrie défavorables. Les semenciers ont estimé que l'utilisation de ces semences était passée de 5% à 45%, ce qui s'est traduit par une augmentation de leurs débouchés commerciaux. De plus, environ 269 producteurs de semences (79 femmes et 190 hommes) ont pu bénéficier de conseils en production semencière et ont transféré leurs connaissances acquises à 853 producteurs supplémentaires (323 femmes et 530 hommes), organisés en 17 groupes. Leur situation s'est beaucoup améliorée, de sorte qu'ils assurent aujourd'hui leur sécurité alimentaire tout au long de l'année, contre seulement huit mois auparavant.

51. **Ces dernières années, le FIDA a renforcé sa collaboration avec le secteur privé dans le cadre de son Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF).** Ce programme vise à soutenir directement des investissements du secteur privé qui bénéficient aux petits producteurs et aux communautés rurales, et à mobiliser ce type d'investissements. Grâce à des mécanismes d'emprunt, de prise de participation et d'atténuation des risques, tels que le partage des risques et les garanties, le PPSPF apporte un appui crucial aux partenaires du secteur privé, conformément aux objectifs stratégiques du FIDA dans chaque pays et en complément des prêts et dons existants. Les principes de complémentarité et d'appropriation par les pouvoirs publics continuent d'être les principaux fils directeurs des opérations non souveraines du FIDA⁶⁵.
52. **À ce jour, le PPSPF a déjà permis d'investir dans sept opérations non souveraines, dont l'effet de levier et les résultats sont prometteurs.** Outre les fonds investis en faveur du Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole (Fonds ABC), le FIDA a alloué 26 millions d'USD au titre de six opérations non souveraines relevant du PPSPF, le coût total des projets s'élevant à 141 millions d'USD. Ces investissements devraient bénéficier directement à quelque 403 000 personnes et indirectement à 1,4 million de personnes. L'accent sera mis sur l'avancement des femmes et des jeunes (qui représentent respectivement 60% et 35% du total des bénéficiaires). Pour gérer efficacement la complexité des opérations menées avec le secteur privé, le FIDA renforce activement ses capacités internes pour être à même de répondre à la demande et d'atténuer efficacement les risques, tout en favorisant un changement positif dans le cadre des partenariats fructueux conclus avec le secteur privé.
53. **Pour FIDA13, le FIDA a la ferme ambition d'améliorer et d'intensifier sa collaboration avec le secteur privé pour accélérer l'impact.** Cette nouvelle approche sera reprise dans une stratégie mise à jour, qui sera présentée au Conseil d'administration. Durant FIDA13, 100% des nouveaux COSOP intégreront des composantes relatives au secteur privé, et la conception des programmes de pays financés par le programme de prêts et dons comprendra, dans la mesure du possible, des points de départ pour la collaboration et des connexions avec le secteur privé définis de manière plus ciblée et plus précise. Le FIDA collabore avec le secteur privé de façon transparente et sélective. Trois principes guideront sa nouvelle démarche: i) l'équité et l'autonomisation des petits producteurs et des populations rurales pauvres; ii) l'accent mis sur le développement du secteur privé

⁶⁵ Les opérations non souveraines désignent des investissements directs dans des entités du secteur privé sans garantie souveraine de l'État, qui n'est donc pas tenu de rembourser ou d'assumer les conséquences financières d'un défaut de paiement.

local; iii) une vérification préalable rigoureuse des partenaires du secteur privé. Le FIDA pourra ainsi renforcer ses capacités et ses outils dans les trois domaines décrits ci-après:

- **Faciliter.** Le FIDA collaborera avec les pouvoirs publics pour mettre progressivement ses investissements dans le secteur public au service de la création d'un environnement porteur pour le secteur privé. L'objectif est d'accroître les investissements durables et inclusifs dans les systèmes alimentaires des zones rurales, en collaborant avec des petits producteurs et des communautés rurales qui en retireront des avantages concrets. Dans cette optique, les investissements publics peuvent notamment porter sur: le renforcement des capacités des agriculteurs et de leurs organisations, des parties prenantes du système financier rural et des organismes publics concernés, ainsi que des prestataires de services de développement commercial pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises; la mise en place de plateformes multipartites; les biens publics tels que les infrastructures du dernier kilomètre; la traçabilité et la transparence dans les filières. Les interventions viseront à réduire les risques et les coûts de transaction de manière à favoriser l'établissement de liens durables et inclusifs avec le secteur privé dans les économies rurales.
- **Catalyser.** Le FIDA apportera un appui ciblé aux entités locales et internationales du secteur privé afin de les inciter à démultiplier les investissements et les services financiers au profit des petits producteurs locaux et des populations rurales pauvres. Il utilisera à cette fin des instruments de financement rural, financés par des prêts souverains et le PPSPF⁶⁶. Le PPSPF offrira une gamme plus large d'instruments financiers, y compris pour atténuer les risques (garanties, prêts subordonnés, partage des risques, etc.). Ainsi, grâce aux nouveaux outils dont il disposera pour partager les risques, offrir des incitations financières efficaces et créer un environnement propice à l'investissement, le FIDA pourra débloquer des fonds additionnels à l'appui d'une agriculture durable, d'infrastructures résilientes aux changements climatiques et de technologies respectueuses de l'environnement.
- **Assembler.** Dans le cadre de FIDA13, le FIDA soutiendra les plateformes d'investissement à grande échelle pour attirer les entreprises et les bailleurs de fonds du secteur privé et en faire des co-investisseurs ou des cofinanceurs parallèles. Il cherchera tout particulièrement à mobiliser des fonds auprès des investisseurs institutionnels et des investisseurs à impact. Ces plateformes pourraient prendre la forme de structures financières mixtes, notamment de fonds et de mécanismes. Cette approche repose sur les grandes capacités du FIDA en matière de montage financier, qui seront encore renforcées au cours de FIDA13, et sur le rôle accru des instruments du PPSPF (notamment les garanties de premier risque, les prêts subordonnés et le partage des risques).

54. **Un PPSPF plus consistant contribuera à accroître considérablement les investissements du secteur privé au cours de FIDA13 (voir l'annexe III pour plus d'informations).** Pour accroître l'impact, le PPSPF reposera désormais sur un nouveau modèle de financement. Il sera financé par des ressources de base et des ressources empruntées, auxquelles s'ajouteront des fonds supplémentaires. Le financement du PPSPF sera ainsi plus prévisible et plus souple, ce qui renforcera l'intégration avec les opérations souveraines du FIDA. Le Fonds fiduciaire pour le secteur privé, créé dans le cadre de FIDA12, continuera à servir de plateforme pour allouer au PPSPF des ressources supplémentaires provenant des donateurs. Ces ressources seront essentielles pour débloquer les investissements du secteur privé,

⁶⁶ Par exemple, les dons de contrepartie, les accords tripartites de partage des coûts, les lignes de crédit proposées aux intermédiaires financiers et les fonds de garantie, et les instruments financiers du PPSPF (instruments de dette et de partage des risques, garanties, etc.).

qui sont très risqués, mais qui offrent de multiples possibilités de renforcer l'impact.

55. **Pour concrétiser son ambition pour FIDA13, le FIDA doit renforcer sa gouvernance, ses modalités organisationnelles et ses capacités en matière de partenariat avec le secteur privé.** Au cours de FIDA13, il cherchera à intensifier sensiblement sa collaboration avec le secteur privé pour établir des partenariats mutuellement avantageux avec les petits producteurs des communautés rurales. Il a déjà bien avancé grâce au démarrage rapide de l'exécution du PPSPF et aux investissements de taille alloués à l'appui de ses capacités internes. Il a notamment mis en place une unité chargée de la collaboration avec le secteur privé, renforcé les compétences techniques dans des domaines tels que les filières et le financement rural, et favorisé l'instauration d'un écosystème propice à des partenariats fructueux. En continuant à renforcer ses capacités internes et en harmonisant ses opérations souveraines et non souveraines au cours de FIDA13, le Fonds sera mieux équipé pour tirer parti des possibilités offertes par le secteur privé, résoudre les problèmes soulevés par la collaboration avec les acteurs privés, se conformer aux normes et aux meilleures pratiques des BMD, assurer une évaluation et une gestion systématiques des risques et obtenir un impact plus profond s'agissant de la promotion d'un développement rural durable.

D. Assurer l'inclusion pour ne laisser personne de côté

56. **Le FIDA relèvera son degré d'ambition dans les domaines relatifs au genre, aux jeunes et à la nutrition, tout en révisant à la hausse ses objectifs pour le climat.** Grâce à l'accent mis sur ses quatre thématiques transversales, à savoir l'environnement et les changements climatiques, les questions de genre, les jeunes et les enjeux nutritionnels, le FIDA renforce durablement son impact et se montre plus attentif à ne laisser personne de côté. Il est essentiel de mener une action ciblée pour éliminer les obstacles auxquels font face les ruraux pauvres et les autres groupes vulnérables si l'on veut transformer les économies rurales et inscrire le changement dans la durée.
57. **Le modèle opérationnel de FIDA13 repose sur une approche participative inclusive et localisée.** En tant qu'institution axée sur l'être humain, le FIDA a une longue expérience en matière de collaboration avec des partenaires majeurs, notamment des organisations d'agriculteurs, de jeunes et de peuples autochtones, ainsi que d'autres organisations locales ou de la société civile. Dans sa synthèse d'évaluations sur l'établissement de partenariats au service d'une plus grande efficacité du développement, IOE a indiqué que les partenariats stratégiques du Fonds avec les organisations de la société civile, les organisations paysannes et les organisations de peuples autochtones avaient donné de bons résultats sur le plan de l'influence sur l'élaboration des politiques, de la coordination et de la coopération au niveau des pays. Afin d'élaborer ses propositions pour FIDA13 à la lumière des données probantes tirées de ces évaluations, le Fonds a collaboré plus étroitement avec les organisations paysannes, les peuples autochtones et les jeunes à l'occasion respectivement du Forum paysan, du Forum des peuples autochtones et de l'Alliance des jeunes issus des communautés créée par le FIDA. On trouvera à l'encadré 3 les recommandations formulées à l'issue de ces discussions. Les mesures énoncées pour y donner suite figurent dans la matrice des engagements de FIDA13.

Encadré 3

Collaboration avec les principaux partenaires**Partenariats du FIDA avec les organisations paysannes, les peuples autochtones et les jeunes**

Pour le FIDA, les peuples autochtones, les organisations paysannes et les jeunes sont des partenaires stratégiques essentiels à l'accomplissement de sa mission. Gardiens du savoir, les peuples autochtones protègent la biodiversité, veillent à la conservation et à la préservation de la faune et de la flore, et jouent un rôle de premier plan dans la lutte contre les changements climatiques. Quant aux organisations paysannes, elles donnent aux agriculteurs les moyens d'agir et améliorent l'accès et la participation aux marchés; elles agissent comme des catalyseurs de changements positifs dans les zones rurales, en favorisant les innovations agricoles et l'adoption de pratiques durables. Enfin, les jeunes ruraux représentent l'avenir de leur communauté et sont capables de mener une transformation résiliente et inclusive des systèmes alimentaires, qui garantit la prospérité des communautés et des économies rurales, et qui offre aux générations actuelles et futures de nouvelles possibilités intéressantes en matière d'emplois et de revenus.

Une rencontre informelle a eu lieu avec le Comité directeur du Forum paysan, le Comité directeur mondial du Forum des peuples autochtones au FIDA et les membres de l'Alliance des jeunes issus des communautés établie par le FIDA en ce qui concerne les priorités et l'orientation de FIDA13. À cette rencontre, les représentants ont partagé leurs expériences de collaboration avec le FIDA et ont formulé des recommandations clés pour renforcer leur partenariat.

Recommandations

Les trois parties prenantes attendent en priorité que le FIDA leur apporte un appui prévisible, accru et garanti, qui leur permette de renforcer leurs capacités et leur participation à l'élaboration des politiques et aux décisions qui les concernent, ainsi qu'à la conception et à l'exécution des projets. D'autres observations spécifiques ont été formulées:

- Les **peuples autochtones** jugent essentielle la mise en œuvre de la version actualisée de la Politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones, approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2022⁶⁷, en particulier en ce qui concerne: i) l'octroi d'un statut d'observateur au Conseil d'administration; ii) l'appel à des spécialistes des questions autochtones dans le cadre de la conception et de la supervision des projets; iii) l'obtention de financements à l'appui du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones; iv) l'application des mesures nécessaires pour atteindre 11 millions de personnes autochtones dans le cadre des projets d'investissement du FIDA d'ici à 2032.
- Les **jeunes** insistent sur l'accès aux activités de renforcement des capacités, à la formation et aux ressources qui leur permettent de participer aux consultations aux niveaux national, infranational, régional et mondial et de s'approprier les processus de développement.
- Les **organisations paysannes** tiennent à améliorer l'accès aux instruments financiers du FIDA et à participer à la gouvernance du Fonds. En outre, elles ont souligné l'importance de résoudre les problèmes interconnectés à court et à long terme qui ont des répercussions sur les moyens d'existence des exploitants, tout en tirant parti des connaissances nouvelles et traditionnelles pour innover.

58. **Au cours des précédents cycles de reconstitution de ses ressources, le FIDA a nettement renforcé l'accent mis sur les thématiques transversales.** FIDA12 a marqué un tournant: le FIDA a en effet commencé à attribuer des notes en fonction de critères de qualité pour mesurer la performance au cours des phases de conception, d'exécution et d'achèvement de ses projets. Les cibles relatives à l'intégration de chaque thématique transversale ont été revues à la hausse. Le FIDA a mis l'accent sur l'interconnexion et les synergies entre ces thématiques pour veiller à ce que les avantages qu'elles produisent profitent aux groupes cibles. Il s'est efforcé de prendre davantage en compte la biodiversité dans ses activités (en particulier l'agrobiodiversité) et de renforcer sa coopération auprès des peuples autochtones et des personnes handicapées.
59. **Forts de cette expérience, les États membres ont souligné la nécessité de poursuivre la consolidation et le renforcement de l'intégration des questions transversales durant FIDA13.** Le FIDA continuera à renforcer l'accent mis sur l'intégration des priorités transversales dans ses programmes de pays, tout en favorisant l'interconnexion entre thématiques, en prêtant attention au lien entre les thématiques transversales et les trois défis de FIDA13 liés à la fragilité, au climat et à la collaboration avec le secteur privé (encadré 4), et en tirant le meilleur parti possible des outils et des financements à sa disposition.

⁶⁷ FIDA, 2022, [Politique d'engagement du FIDA aux côtés des peuples autochtones: mise à jour 2022](#).

60. **Le FIDA reste déterminé à renforcer l'action qu'il mène en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes dans l'ensemble de son portefeuille.** Il continuera à utiliser des approches ambitieuses pour transformer les dynamiques de pouvoir entre femmes et hommes, surmonter les obstacles structurels formels et informels à l'égalité des genres et remettre en question la répartition inégale des ressources et des tâches entre les femmes et les hommes. À cette fin, les normes sociales, les pratiques, les attitudes, les croyances et les systèmes de valeurs seront pris en compte dans la conception de 35% de l'ensemble de ses projets. Pour mieux suivre les retombées de ses travaux en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes, le FIDA a aussi inclus pour la première fois un indicateur d'impact sur l'avancement des femmes dans son Cadre de gestion des résultats.

Encadré 4

Aborder les domaines prioritaires de FIDA13 dans une perspective d'inclusion

Les objectifs transversaux du FIDA sont liés aux domaines prioritaires de FIDA13:

Contextes de fragilité

Dans les contextes de fragilité, les conflits et les chocs peuvent avoir de graves répercussions sur l'environnement, la biodiversité et les ressources naturelles. Les femmes et les jeunes sont plus vulnérables et plus exposés aux répercussions de la fragilité, notamment aux menaces de violence et au manque de perspectives. Les peuples autochtones peuvent être impliqués dans des conflits concernant l'utilisation des terres et les droits fonciers. Les personnes handicapées sont souvent oubliées ou exclues de l'aide ou souffrent de l'insuffisance des services publics. Les aliments sûrs et nutritifs peuvent venir à manquer et l'accès aux denrées alimentaires peut être perturbé. Dans ces conditions, l'accent mis par le FIDA sur les femmes, les jeunes, l'inclusion sociale et la nutrition est extrêmement important et peut avoir des effets positifs sur les facteurs de fragilité tels que l'exclusion, la pauvreté, la mauvaise gestion des ressources et les chocs liés au climat. Les COSOP et les interventions du FIDA tiennent compte des liens entre la fragilité, l'environnement, le climat, les femmes et la nutrition, et visent à maximiser les synergies pour favoriser la résilience des moyens d'existence.

Climat et biodiversité

Les changements climatiques et la perte de biodiversité compromettent directement la productivité agricole: la réduction de la diversité des espèces végétales entraîne une baisse du rendement et de la qualité des cultures et limite la disponibilité d'aliments nutritifs. En outre, les femmes subissent de manière disproportionnée les effets des changements climatiques, qui exacerbent les problèmes existants liés au manque d'accès aux ressources et aux dynamiques de pouvoir fondées sur le genre. La dégradation des sols, les catastrophes liées au climat et la pénurie de ressources intensifient la concurrence autour de débouchés limités, ce qui entrave la participation des jeunes et leur accès aux intrants agricoles. Dans le même temps, les femmes, les jeunes et les peuples autochtones jouent un rôle essentiel dans l'élaboration de stratégies d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques qui garantissent des solutions équitables. Les enjeux nutritionnels peuvent également être un point de départ pour l'action du FIDA visant à diversifier les cultures, à élargir la gamme d'espèces végétales et à promouvoir des pratiques agricoles durables comme l'agroécologie.

Secteur privé

Dans le cadre de sa collaboration avec le secteur privé, le FIDA s'efforcera de résoudre les problèmes existants, tout en tirant parti des possibilités de coopérer plus étroitement pour garantir l'inclusion. Les normes en vigueur en matière de genre empêchent les femmes de participer au secteur privé, l'inadéquation des compétences et le manque d'investissement limitent l'emploi des jeunes, et le peu d'intérêt porté aux enjeux nutritionnels par les producteurs et les consommateurs aggrave les problèmes de nutrition. Grâce à son approche transversale axée sur la levée des obstacles structurels, le renforcement des capacités, la promotion de partenariats inclusifs et la participation des organisations communautaires et des parties prenantes, le FIDA peut tirer profit des ressources et des compétences techniques du secteur privé pour obtenir des impacts positifs sur l'avancement économique des femmes, l'emploi des jeunes, la nutrition et les régimes alimentaires.

61. **D'après les évaluations de l'impact du FIDA, la nutrition devrait faire l'objet d'une attention soutenue.** Au moins 60% des nouveaux projets de FIDA13 tiendront compte des enjeux nutritionnels, ce qui complétera l'ensemble du portefeuille actif de projets déjà axés sur la nutrition. Le FIDA enrichira également son offre en matière de nutrition, en ciblant de manière plus différenciée les interventions destinées aux populations rurales vulnérables et en mettant davantage l'accent sur l'éducation nutritionnelle et les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements. Par exemple: i) les personnes les plus vulnérables pourraient bénéficier d'un ensemble d'interventions (jardins potagers familiaux, dons, activités rémunératrices ou infrastructures hydrauliques, entre autres); ii) les personnes moins vulnérables pourraient tirer profit d'une éducation nutritionnelle et de campagnes de communication visant la

modification des comportements sociaux. À cet égard, le FIDA intégrera aussi pour la première fois dans son Cadre de gestion des résultats une mesure plus large de l'impact sur la sécurité alimentaire, fondée sur l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue, ainsi qu'une mesure plus spécifique de l'impact sur la nutrition, fondée sur la diversité alimentaire, dont l'évolution dépend tout particulièrement de la modification des comportements.

62. **Le FIDA est bien conscient de l'intersection entre les questions de genre et la nutrition et du rôle crucial des femmes dans l'amélioration des résultats nutritionnels.** Dans le cadre de FIDA13, le Fonds mobilisera des financements en faveur de l'action climatique et de la biodiversité pour favoriser l'accès des populations rurales à des régimes alimentaires sains et renforcer leur résilience climatique. Par exemple, il privilégiera les espèces négligées et sous-utilisées, les semences locales et les connaissances des peuples autochtones pour promouvoir des régimes alimentaires sains, qui reposent sur le potentiel inexploité d'une utilisation durable des ressources et de la conservation de la biodiversité. Le FIDA étudiera, en collaboration avec ses partenaires, les approches visant à transformer les normes liées au genre et les rapports femmes-hommes qui tiennent compte des impacts sur la nutrition.
63. **FIDA13 continuera de renforcer et de reproduire à plus grande échelle son modèle phare de pôles d'entrepreneuriat agricole pour mobiliser les jeunes en milieu rural.** Conçu comme un guichet souple et unique permettant aux jeunes entrepreneurs ou demandeurs d'emploi de développer ou de créer leur entreprise, ce modèle aide les jeunes (femmes et hommes) à saisir les possibilités d'emploi qui s'offrent à eux dans les systèmes alimentaires, tout en renforçant la résilience des économies rurales (voir les encadrés 5 et 6).
64. **Le FIDA augmentera ses investissements en faveur des jeunes pour satisfaire une demande croissante.** Au cours de FIDA13, il veillera à ce que 60% de ses nouveaux projets soient axés sur les jeunes et l'emploi des jeunes, et renforcera l'accent mis sur les jeunes dans l'ensemble de son portefeuille actif; plus précisément, il investira dans la transition numérique, les énergies renouvelables, les compétences et les technologies vertes (notamment celles qui résultent des initiatives de restauration et de conservation), et les filières de niche, qui peuvent aussi permettre de favoriser l'agrobiodiversité. En outre, le FIDA intensifiera sa collaboration avec les organisations de jeunes, notamment dans le cadre d'initiatives telles que l'Alliance des jeunes issus des communautés, qui sera reproduite à l'échelle nationale et régionale.

Encadré 5

Optimiser les jardins potagers pour une meilleure nutrition

L'expérience tirée de projets menés à Djibouti et en Inde, où les jardins potagers font environ 10 m² chacun, met en évidence les solutions trouvées pour augmenter à moindre coût la taille des jardins potagers. Dans ces projets, les jardins potagers sont irrigués avec des eaux grises et, si possible, l'eau des puits, l'eau des pompes ou l'eau récupérée des toits. Les jardins potagers sont également entourés de clôtures, faites de matériaux locaux, qui servent aussi de support à des plantes grimpantes. Dans les deux pays, l'impact sur la nutrition des ménages est plus important lorsque les activités sont assorties d'une éducation nutritionnelle efficace et combinées à des activités d'élevage menées en vue de compléter les régimes alimentaires avec des protéines d'origine animale.

Encadré 6

Créer des possibilités d'emploi pour les jeunes ruraux

Le FIDA joue un rôle de pionnier en adoptant une approche systémique de l'emploi des jeunes.

Dans le cadre du programme intitulé « Favoriser l'emploi des jeunes ruraux en Afrique » (pôles intégrés d'entrepreneuriat agricole), il s'emploie aux côtés des partenaires d'exécution à créer des possibilités d'emploi pour les jeunes ruraux dans neuf pays d'Afrique: Algérie, Cameroun, Côte d'Ivoire, Kenya, Madagascar, Malawi, Mozambique, Nigéria et Rwanda. Les premiers savoirs et enseignements tirés de la troisième année d'exécution du programme corroborent les observations suivantes: i) les entreprises agricoles déjà en place ou qui démarrent ont besoin de conseils techniques de qualité et d'un encadrement continu pour assurer la pérennité de leur établissement et de leur croissance; ii) la création de réseaux sur le long terme est essentielle pour favoriser l'emploi des jeunes; iii) des interventions de renforcement des capacités, menées en étroite collaboration avec le secteur privé, sont indispensables.

65. **Le FIDA collaborera davantage avec les peuples autochtones.** Conformément à la version actualisée de sa Politique d'engagement aux côtés des peuples autochtones (2022), il continuera de veiller à ce que ces peuples soient en mesure d'améliorer leurs moyens d'existence, leur sécurité alimentaire et nutritionnelle et leur résilience aux chocs climatiques et autres. Au cours de FIDA13, il s'emploiera à élaborer 10 nouveaux projets axés sur les peuples autochtones. En outre, le FIDA maintiendra son appui au Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones, qui finance de petits projets en faveur d'un développement autonome permettant aux communautés autochtones de résoudre leurs problèmes.
66. **Le FIDA s'attachera à inclure plus systématiquement les personnes handicapées.** Il s'appuiera sur sa Stratégie pour l'inclusion du handicap, approuvée en 2022, pour inclure les personnes handicapées dans l'ensemble de ses activités. Il s'est engagé à concevoir au moins cinq projets qui incluent les personnes handicapées en tant que groupe cible prioritaire entre 2022 et 2024. En outre, au cours de FIDA13, au moins cinq nouveaux projets conçus cibleront en priorité ce groupe. Le portefeuille de projets axés sur les personnes handicapées sera ainsi progressivement élargi. Le FIDA appliquera une approche intersectionnelle à ses travaux sur l'inclusion du handicap. Conformément au programme d'intégration horizontale du FIDA, une attention particulière sera accordée aux femmes, aux jeunes et aux personnes autochtones en situation de handicap.

IV. Obtenir un impact grâce à des programmes de pays intégrés

67. **Les approches axées sur les programmes de pays s'inscrivent au cœur de l'action menée dans le cadre de FIDA13.** Grâce à son approche axée sur les programmes de pays, le FIDA aide les pays à surmonter les problèmes les plus urgents liés à l'insécurité alimentaire, à la pauvreté rurale, aux changements climatiques et à la fragilité. Cette approche traduit l'évolution du FIDA, qui s'oriente vers un modèle programmatique au niveau national, de façon à soutenir l'action menée par les pays en vue d'éliminer la pauvreté rurale et la faim d'ici à 2030. Dernièrement, grâce à une série de réformes, le FIDA s'emploie à améliorer la gestion de son portefeuille et à diversifier son offre en fonction des pays. La présente section donne un aperçu de la manière dont le FIDA consolidera son approche programmatique axée sur les pays au cours de FIDA13.

A. Vers des programmes de pays intégrés

68. **Le FIDA a progressivement élargi sa gamme d'outils proposés aux pays pour répondre à l'évolution des besoins des populations rurales pauvres.** Les prêts souverains et les dons ordinaires, financés par les ressources de base reconstituées au fil des cycles et par l'emprunt, sont les principaux instruments utilisés par le FIDA dans le cadre de la collaboration avec les pays. Ils sont complétés par des interventions et des outils destinés à renforcer l'impact obtenu. Il s'agit notamment d'approches programmatiques en plusieurs phases, d'opérations de prêt régionales, de prêts axés sur les résultats, de programmes conjoints élaborés avec d'autres partenaires de développement, de services d'assistance technique remboursable et d'autres initiatives financées par des fonds supplémentaires. Durant FIDA12, deux nouveaux instruments ont été mis en place: le PPSPF, conçu pour catalyser les financements privés des microentreprises et des petites et moyennes entreprises rurales, et l'ASAP+, destiné à intensifier l'action climatique. Le COSOP est resté le principal cadre permettant d'assurer la coordination et la complémentarité de ces instruments dans les pays. D'autres mesures devront être prises durant FIDA13 si l'on veut enrichir l'offre des programmes de pays du FIDA.

69. **Premièrement, le FIDA continuera à aligner ses COSOP et ses notes de stratégie de pays sur les priorités nationales.** Les programmes de pays intégrés, exécutés par l'entremise des COSOP et des notes de stratégie de pays, constituent le cadre de coopération du FIDA au niveau des pays. Durant FIDA13, les programmes de pays resteront adaptés aux priorités et au contexte nationaux et répondront aux besoins et à la demande des pays. Ce faisant, le FIDA tirera parti de son avantage comparatif dans le domaine de la transformation des systèmes alimentaires des pays grâce à ses investissements en faveur des communautés rurales et de la transformation rurale. Les COSOP et les notes de stratégie de pays s'inscriront dans le droit fil des ambitions nationales des emprunteurs, des trajectoires nationales liées aux systèmes alimentaires et des stratégies sectorielles connexes, notamment les contributions déterminées au niveau national, les plans d'adaptation nationaux et les stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité.
70. **Deuxièmement, le FIDA tirera le meilleur parti des instruments dont il dispose déjà.** Au cours de FIDA13, il veillera tout d'abord à ce que ses clients aient accès à la bonne combinaison de financements et d'outils au regard des priorités de leur pays. Il s'efforcera d'utiliser des approches programmatiques en plusieurs phases durant la conception d'au moins 10% de ses nouveaux projets. L'expérience montre que le regroupement de projets dans des opérations plus vastes menées en plusieurs phases favorise les partenariats et l'appropriation par les pouvoirs publics, tout en garantissant le maintien d'une certaine souplesse (voir l'encadré 7). Le FIDA pourra ainsi consolider les investissements en cours d'ici à la fin de FIDA13, en continuant à privilégier des investissements moins nombreux mais plus importants et une structure de projets simplifiée, tout en se concentrant sur les interventions axées sur les clients. Pour satisfaire la demande croissante des gouvernements, le FIDA étudiera la possibilité de recourir davantage aux prêts axés sur les résultats, en étroite collaboration avec d'autres IFI⁶⁸. Il utilisera notamment des indicateurs liés aux décaissements pour adapter ses financements en fonction des résultats. En tirant parti de ces possibilités, le FIDA entend faire en sorte que des initiatives de développement beaucoup plus vastes tiennent compte de ses priorités pour FIDA13 et mettent davantage l'accent sur les besoins des petits exploitants et des populations rurales vulnérables.

Encadré 7

Avantages des approches programmatiques en plusieurs phases: exemple d'appui du FIDA en Éthiopie

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

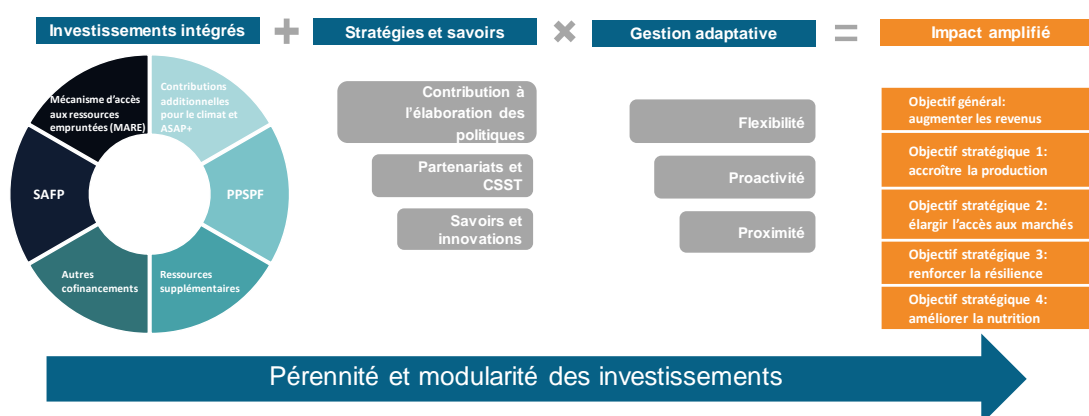
Le RUFIP I et le RUFIP II ont transformé le secteur du microfinancement en améliorant la liquidité, la solvabilité et le rayonnement des institutions de microfinance. L'augmentation sensible du rayonnement entre le RUFIP I (3,5 millions de personnes) et le RUFIP III (12,4 millions de personnes) offre la possibilité d'automatiser la gestion financière et de poursuivre l'amélioration de la supervision et de l'établissement de rapports dans l'ensemble du système financier rural des coopératives rurales d'épargne et de crédit/de leurs syndicats et des institutions de

⁶⁸ Quatre projets pilotes approuvés en sont actuellement aux premières phases de leur exécution: deux en Chine, un à Cuba et un au Sénégal (projets de type C). En outre, une deuxième vague de projets pilotes, en partenariat avec le Programme axé sur les résultats (PforR) de la Banque mondiale, comprend trois projets en cours de conception au Bangladesh, en Colombie et au Maroc. Les projets ont été conçus de façon à pouvoir tester différentes modalités axées sur les résultats: certaines sont des sous-composantes axées sur les résultats ajoutées dans des projets d'investissement classiques, tandis que d'autres ont une portée programmatique et relèvent des instruments du Programme axé sur les résultats.

microfinance. Six institutions de microfinance proposent d'ores et déjà des produits d'argent mobile par l'intermédiaire de 800 succursales, pleinement conscientes que des initiatives innovantes telles que la finance numérique ou la banque mobile peuvent transformer le paysage de l'inclusion financière.

71. **Troisièmement, le FIDA répondra à la demande croissante de CSST pour améliorer les moyens d'existence en milieu rural.** Le rôle de la CSST en tant qu'outil des programmes de pays du FIDA sera mis en avant à la lumière de la stratégie de 2022 établie en la matière⁶⁹. Une attention particulière sera accordée au renforcement des centres régionaux de CSST et de gestion des savoirs, le but étant d'élaborer des stratégies régionales sur mesure en matière de CSST, qui tirent parti des atouts existants et répondent à des besoins régionaux précis. Il s'agira également de collaborer avec les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure pour mobiliser les connaissances et le savoir-faire dont ils disposent. Des initiatives de CSST seront intégrées dans au moins 25 projets d'investissement, et l'accent sera mis sur le suivi-évaluation des activités de CSST dans l'ensemble du programme de prêts et dons du FIDA. La CSST sera pour le FIDA un instrument dont il tirera parti pour aborder les domaines prioritaires de FIDA13, notamment les problèmes particuliers liés aux situations de fragilité, à la vulnérabilité aux changements climatiques et à la collaboration avec le secteur privé.
72. **Quatrièmement, les synergies entre les différentes sources de financement des interventions du FIDA feront l'objet d'une attention soutenue.** Dans tous les nouveaux COSOP, les possibilités de partenariat avec le secteur privé seront recensées. Priorité sera donnée à une collaboration continue avec le secteur privé, et ce dès les premières phases du projet. Le FIDA tiendra également à jour une liste d'opérations non souveraines susceptibles d'être financées. Il privilégiera l'intégration de multiples sources de financement dans la conception des programmes de pays, financements climatiques compris. À cet égard, les contributions additionnelles pour le climat récemment mises en place constitueront une source précieuse et prévisible de financement additionnel pour l'action climatique, en complément des allocations versées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP), du financement climatique supplémentaire mobilisé dans le cadre de l'ASAP+ et des fonds climatiques mondiaux. En outre, les contributions additionnelles pour le climat renforceront la capacité financière globale du FIDA.

Figure 3
Programmes de pays de FIDA13 – alignement et complémentarité



B. Gestion adaptative

73. **Pour renforcer sa décentralisation, le FIDA doit impérativement garantir une gestion adaptative, qui lui permettra d'agir efficacement face aux incertitudes et aux problèmes changeants des communautés rurales dans les pays en développement.** Ce type de gestion favorise l'apprentissage et

⁶⁹ [EB 2021/134/R.8](#).

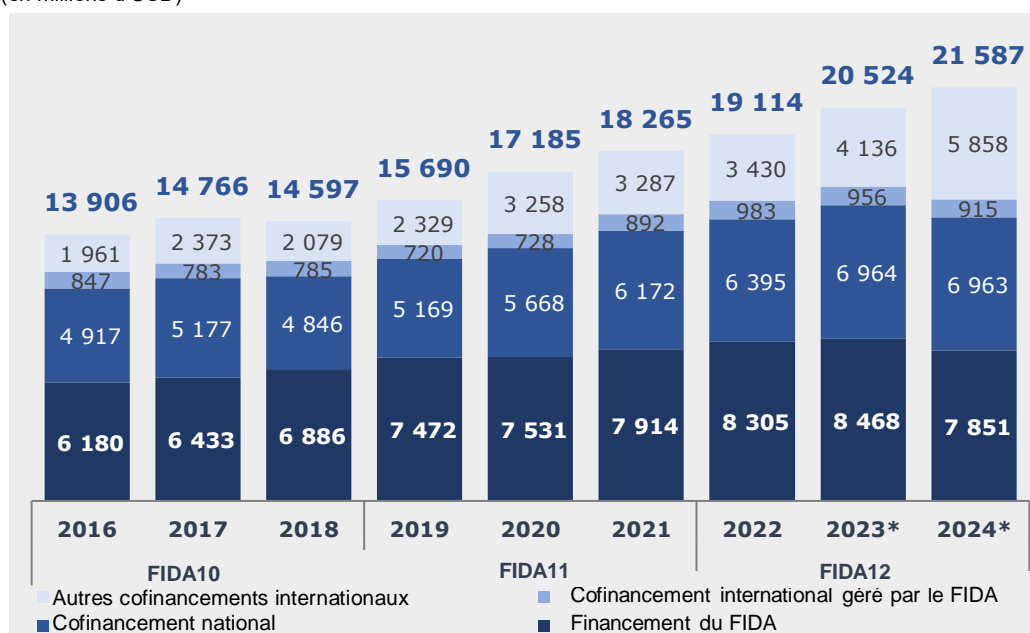
l'amélioration continue, l'adaptation des interventions aux contextes et aux besoins locaux, la flexibilité et la résilience face aux crises, la mobilisation des parties prenantes, l'innovation et la poursuite d'une démarche axée sur les résultats. En renforçant la gestion adaptative au cours de FIDA13, le FIDA peut rester réactif, résilient et efficace dans l'accomplissement de sa mission visant à lutter contre la pauvreté rurale, à promouvoir un développement durable et à favoriser un changement positif et durable dans les zones rurales.

74. **Il est essentiel que les programmes de pays soient flexibles d'un point de vue opérationnel pour aider les pays clients à surmonter les crises.** Le FIDA doit réaliser des investissements suffisamment souples et agiles pour réagir rapidement à l'impact des chocs et s'assurer que les bureaux et le personnel décentralisés disposent des capacités et des outils nécessaires pour mieux répondre aux besoins des pays clients.
75. **Au fil de sa décentralisation, le FIDA est devenu encore plus attentif aux besoins de ses clients et des populations rurales auprès desquelles il œuvre.** Cette évolution s'est traduite par une amélioration de l'exécution des projets, un renforcement de la contribution à l'élaboration des politiques et une consolidation des partenariats noués avec les autres IFI et partenaires de développement, comme en témoigne la hausse des cofinancements mobilisés.
76. **Le FIDA a démontré qu'il était capable d'apprendre, de réagir et d'évoluer de manière rapide et efficace.** Durant les derniers cycles de reconstitution de ses ressources, il a supervisé un programme de travail actif de plus en plus important du fait de l'augmentation des financements et des cofinancements mobilisés (voir la figure 4). Néanmoins, le Fonds a été en mesure de renforcer sa capacité à prendre les devants, son indice de proactivité⁷⁰ étant passé de 47% en 2018 à 80% en 2022, ce qui confirme que les ajustements apportés à sa méthode d'exécution vont dans le bon sens. La politique de restructuration des projets du FIDA a joué un rôle clé à cet égard⁷¹. Au cours de FIDA13, le Fonds devra prendre d'autres mesures pour continuer à parfaire ses méthodes en matière de gestion adaptative.

⁷⁰ L'indice de proactivité du FIDA correspond au pourcentage de projets en cours considérés comme « problématiques » dans les précédentes notations de performance approuvées et qui ont été mis à niveau, restructurés, achevés ou clôturés, annulés ou suspendus dans le cadre des dernières notations de performance approuvées.

⁷¹ [EB 2018/125/R.37/Rev.1.](#)

Figure 4
Portefeuille actif
 (en millions d'USD)



Sources: Système de projets d'investissement et de dons (du 7 mars 2016 à 2023), et hypothèses sur le rythme d'approbation, d'entrée en vigueur et d'achèvement des projets (de 2023 à 2024).

77. **Durant FIDA13, l'accent sera mis sur la gestion des risques liés à l'exécution des programmes.** Au cours de FIDA13, on renforcera la mise en place de la matrice intégrée des risques de projet en s'attachant systématiquement à repérer les risques et à les évaluer, à définir des mesures d'atténuation et à mener un suivi proactif des risques. Le FIDA continuera de collaborer avec les pays clients pour encourager une prise de risque fondée sur des évaluations approfondies des risques assorties de solides plans d'atténuation.
78. **Le FIDA apportera de nouvelles améliorations aux procédures de passation de marchés dans le cadre de ses projets.** Durant FIDA12, un système unique et intégré de passation de marchés de bout en bout a été mis au point pour faciliter la saisie des données de projet. Dans le cadre de FIDA13, ce système permettra d'améliorer sensiblement le rapprochement entre les prévisions liées à l'exécution établies à la conception des projets, les plans de travail et budgets annuels et la planification de la passation de marchés.
79. **Les systèmes et les processus seront modernisés pour améliorer la saisie des données provenant de sources multiples.** Le FIDA continuera à s'assurer qu'il dispose des systèmes et des processus nécessaires pour mener à bien un programme de travail cohérent. À cette fin, durant FIDA13, la priorité sera d'intégrer des outils de traitement et d'analyse des données dans les opérations de base, depuis la conception jusqu'à l'achèvement des projets. Ces outils seront utiles au ciblage, à l'évaluation des risques et au suivi-évaluation, et permettront d'assurer une gestion proactive axée sur l'amélioration des résultats qui éclairera les stratégies et les approches opérationnelles. L'utilisation de ces outils éclairera aussi les approches du FIDA en matière de pérennité et de modularité (voir ci-après).
80. **Une attention particulière sera accordée à la gestion des connaissances dans le cadre de FIDA13.** Les savoirs font partie intégrante du modèle opérationnel du FIDA. La production de connaissances de pointe contribue à accroître la performance, la visibilité, la crédibilité et l'influence du FIDA en sa qualité de partenaire de confiance. Durant FIDA13, le renforcement des systèmes d'apprentissage et de suivi des résultats, associé à une utilisation plus efficace des

savoirs du personnel et des partenaires, aidera le FIDA à optimiser l'affectation et l'utilisation de ses ressources. En outre, le FIDA mettra sa Stratégie de gestion des savoirs à jour, en veillant tout particulièrement à tirer parti des connaissances pour améliorer les projets et à fonder sa participation à l'élaboration des politiques sur des données et des éléments probants.

81. **La plus grande proximité du FIDA avec les pays clients accélérera l'obtention de résultats dans le domaine du développement.** Les avantages de la décentralisation du Fonds devraient se traduire par des gains de performance dans le portefeuille au niveau des pays et par un renforcement des partenariats et de la participation à l'élaboration des politiques. Les résultats en matière de développement devraient ainsi être améliorés, de même que la satisfaction des clients. Le FIDA continuera à évaluer ce dernier point dans le cadre d'enquêtes annuelles menées auprès des parties prenantes, qui ont récemment confirmé qu'elles considéraient le Fonds comme un partenaire majeur en raison de ses capacités de gestion des connaissances, de sa performance en matière de pérennisation et de reproduction à plus grande échelle, et de la pertinence de sa mission en général⁷².
- C. Renforcer la pérennité et la modularité des investissements**
82. **La pérennisation et la reproduction à plus grande échelle⁷³ des résultats sont au cœur de la mission du FIDA, qui est d'améliorer le sort des communautés rurales et d'éradiquer la pauvreté.** En promouvant des pratiques résilientes aux changements climatiques, respectueuses de l'environnement et socialement inclusives, et en soutenant des moyens d'existence et des entreprises diversifiés et rentables, le FIDA renforce la résilience des populations, tout en veillant à ce que ses interventions améliorent durablement les conditions de vie des bénéficiaires et se prêtent davantage à une reproduction à plus grande échelle. Le FIDA utilise plusieurs autres stratégies et approches pour inscrire son impact dans la durée. Il peut s'agir de méthodes participatives visant à adapter les interventions au contexte local et à s'assurer que les populations se les approprient, du renforcement des capacités individuelles et institutionnelles, ou d'un suivi-évaluation conjugué à une collecte et à une analyse rigoureuses des données pour repérer ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. De cette manière, le FIDA peut ajuster ses stratégies et ses interventions et s'assurer qu'elles restent efficaces dans le temps. En partageant les expériences concluantes et les enseignements retenus, y compris avec des partenaires extérieurs, le FIDA favorise l'adoption généralisée de pratiques durables et la reproduction à plus grande échelle de ces pratiques par les partenaires et les gouvernements.
83. **En s'appuyant sur l'amélioration récente des notations dans ces domaines, le Fonds redoublera d'efforts au cours de FIDA13 pour obtenir un impact positif plus important et plus durable au profit des communautés rurales.** Dans le cadre de FIDA12, le Fonds avait élaboré un plan d'action pour la durabilité et mis à jour son approche en matière de reproduction à plus grande échelle. Pour y donner suite dans le cadre de FIDA13, il donnera la priorité à trois domaines essentiels: i) la contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays; ii) les partenariats; iii) l'innovation.

⁷² FIDA, 2023, [Stakeholder Survey: Summary Report](#).

⁷³ La reproduction à plus grande échelle fait partie d'un processus dynamique et évolutif plus large qui se déroule tout au long du cycle du projet et le transcende.

Contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays

84. **Le FIDA collabore activement avec les gouvernements et les décideurs pour influencer l'élaboration de politiques qui favorisent le développement durable et la réduction de la pauvreté.** En plaidant pour des environnements politiques favorables, le FIDA contribue à créer un contexte propice à l'adoption généralisée de pratiques durables et à leur intégration dans des stratégies nationales de développement plus larges.
85. **Le Fonds continuera de miser sur les moyens de contribuer à l'élaboration des politiques au niveau des pays pour accroître son impact et l'inscrire dans la durée.** Sur la base des engagements pris au titre de FIDA12, la contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays aura les trois mêmes objectifs essentiels au cours du cycle suivant: i) renforcer la participation des petits exploitants, des populations rurales et de leurs organisations aux processus d'élaboration des politiques aux niveaux national et régional; ii) accroître la production et l'utilisation d'éléments probants aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques; iii) renforcer la capacité des pouvoirs publics à planifier, formuler et mettre en œuvre des politiques fondées sur des données et des éléments probants.
86. **Guidé par les COSOP, le FIDA interviendra tout au long des cycles des politiques publiques pour accroître son impact.** Durant FIDA13, tous les nouveaux projets d'investissement incluront des objectifs relatifs aux politiques publiques au niveau national. Dans chaque pays, les activités en matière de contribution à l'élaboration des politiques seront planifiées en fonction des options disponibles, de la valeur ajoutée qu'apporterait le FIDA, et de la capacité à mobiliser et à utiliser des données probantes utiles aux politiques, y compris des données produites par le FIDA et d'autres parties prenantes. Du fait de sa proximité géographique avec les interlocuteurs des pouvoirs publics et les partenaires de développement dans les pays, le FIDA devrait être plus présent et plus influent dans les processus et espaces d'élaboration des politiques.

Encadré 8

Aperçu de la transposition à plus grande échelle dans différentes dimensions

Le Programme de développement rural dans le Kordofan-sud au Soudan (2000-2012) est un bon exemple de la façon dont le FIDA peut collaborer stratégiquement avec les pouvoirs publics et les communautés pour déterminer les priorités locales susceptibles d'être transposées à plus grande échelle. Dans le cadre de ce programme, les activités couronnées de succès ont été repérées et érigées en modèles à renforcer et à reproduire ailleurs dans le pays. Au nombre des activités les plus importantes, on peut citer: i) la mise en place d'un dispositif innovant de gestion des points de collecte d'eau (*hafir*), qui repose sur un accord de gestion tripartite entre le Ministère des ressources en eau, les associations des usagers des *hafir* et les localités ou unités administratives rurales; ii) l'application d'une approche programmatique pour la mise en œuvre des interventions liées aux services sociaux, moyennant des initiatives de développement communautaire (qui est devenue un modèle).

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

87. **Obtenir un impact et l'élargir grâce à des partenariats stratégiques**
Les problèmes mondiaux actuels exigent de nouveaux types de partenariats. Le FIDA a bien conscience que le développement rural durable nécessite une approche collaborative qui va au-delà de ses propres capacités et ressources. Durant FIDA13, il donnera la priorité aux partenariats qui produisent les meilleurs résultats possible pour son groupe cible. En s'appuyant sur son Cadre de partenariat approuvé dans le cadre de FIDA11, le Fonds donnera la priorité à la mise en valeur et au développement de certains partenariats, du niveau local au niveau mondial. Les partenariats permettent en effet au FIDA de tirer parti des connaissances locales et des points de vue des communautés, tout en donnant aux partenaires locaux des moyens d'agir, d'accéder à la prise de décisions et de

s'approprier les projets. Ils facilitent également la recherche de solutions innovantes, l'adaptation des interventions au contexte et l'élargissement de la portée et de l'impact du FIDA, ce dernier pouvant ainsi reproduire à plus grande échelle les projets et les initiatives plus efficacement.

88. **Le FIDA intensifiera sa collaboration avec les organisations de la société civile en milieu rural.** Les partenariats avec les organisations de la société civile, les organisations paysannes et les organisations de peuples autochtones continueront d'être la caractéristique distinctive du FIDA et renforceront le respect des principes d'appropriation et de responsabilité. Au cours de FIDA13, le Fonds continuera à renforcer ses mécanismes de collaboration avec ces partenaires clés par différents moyens: promotion de la coopération au niveau national dans les COSOP et les programmes de pays; mise à disposition d'une plateforme mondiale avec la participation conjointe à l'élaboration des politiques et par l'intermédiaire du Forum paysan, du Forum des peuples autochtones au FIDA et de l'Alliance des jeunes issus des communautés; renforcement de la coordination systématique sur les politiques et les priorités opérationnelles et stratégiques. En outre, le FIDA continuera à encourager l'autonomisation des organisations de la société civile pour qu'elles puissent mener le suivi des résultats des projets et en rendre compte, ce qui renforcera l'application du principe de responsabilité à l'échelle nationale.
89. **Les partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, en particulier les organismes ayant leur siège à Rome, seront optimisés.** Au niveau national, le FIDA collaborera plus étroitement avec les équipes de pays des Nations Unies, et participera plus activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, entre autres exemples. Les trois organismes ayant leur siège à Rome doivent impérativement renforcer leur collaboration en tirant parti de leurs avantages comparatifs respectifs pour trouver des solutions efficaces et durables, accroître l'efficacité, donner des moyens d'action aux populations locales, encourager l'apprentissage et l'adaptation, renforcer les partenariats, attirer les investissements et élargir l'impact. Dans le cadre d'un mémorandum d'accord révisé, la FAO, le PAM et le FIDA ont affiché leur intention d'intensifier leur partenariat. Les trois organismes s'attelleront ensemble à intégrer les approches relatives aux systèmes alimentaires dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Les bons résultats qu'ils ont déjà obtenus dans le cadre de programmes conjoints en matière de résilience (par exemple au Guatemala, au Kenya, au Niger, en République démocratique du Congo et en Somalie) illustrent le potentiel de l'intensification de la collaboration dans ce domaine. Les organismes ayant leur siège à Rome peuvent mettre au point des stratégies globales de renforcement de la résilience, qui peuvent s'appliquer à plusieurs domaines – agriculture résiliente aux changements climatiques, accès aux financements et aux marchés, protection sociale, réduction des risques de catastrophe et interventions tenant compte de la nutrition.
90. **Il sera également essentiel de conclure des partenariats stratégiques avec d'autres IFI⁷⁴ pour rassembler et acheminer des financements à impact et pour promouvoir la reproduction à plus grande échelle.** Concrètement, ces partenariats permettront de passer à la vitesse supérieure grâce à l'effet de levier d'un financement du développement à grande échelle, aux échanges accrus de connaissances, d'expériences, de données et d'analyses concernant les domaines prioritaires de FIDA13, et à une collaboration renforcée qui permettra de faire avancer les programmes communs dans le respect des mandats propres à chaque partenaire, le but étant d'instaurer des économies rurales inclusives et de transformer les systèmes alimentaires. À cet égard, le FIDA continuera à établir de

⁷⁴ En particulier la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, la Banque européenne d'investissement, la Banque islamique de développement et la Banque interaméricaine de développement.

nouveaux partenariats avec d'autres IFI et des institutions de financement du développement telles que la Banque européenne d'investissement (voir l'encadré 9), à renforcer les partenariats existants (par exemple avec la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement), à approfondir les travaux d'analyse conjointe et à repérer à l'avance les possibilités de co-investissement stratégique, tant au niveau bilatéral que par l'intermédiaire de groupes de travail et de réseaux d'IFI, d'organismes des Nations Unies et d'autres partenaires. Le FIDA intensifiera également sa collaboration avec les banques de développement nationales et infrarégionales. Il continuera à animer le pôle agriculture et développement rural de l'initiative relative aux banques publiques de développement, qui vise à mobiliser des financements durables et verts afin que des méthodes, des solutions numériques et des produits innovants en matière de services financiers soient mis à la disposition des différents acteurs des systèmes alimentaires qui font partie de sa clientèle. En outre, le FIDA anime une plateforme pour des systèmes alimentaires verts et inclusifs dans le cadre du Sommet Finance en commun, qui revêt une importance majeure pour ce qui est de mobiliser des financements publics et privés.

Encadré 9

Tirer parti des partenariats pour réunir des financements à impact: l'exemple du Cambodge

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

Le projet SAAMBAT vise à créer des emplois pour au moins 4 500 jeunes ruraux, à développer 500 petites et moyennes entreprises et à former 25 000 acteurs des filières des zones rurales à l'utilisation des technologies numériques. Environ 650 kilomètres de pistes rurales et 75 marchés seront également construits ou remis en état.

91. **Le FIDA continuera à jouer un rôle de premier plan dans les suites données au Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021, notamment après le bilan qui en a été tiré (UNFSS+2).** Le FIDA joue un rôle important dans le Pôle de coordination sur les systèmes alimentaires, codirige le programme de financement de la transformation des systèmes alimentaires avec la Banque mondiale. En outre, il continuera à animer, aux côtés de l'Organisation internationale du Travail et de CARE International, la coalition « Un travail décent pour des systèmes alimentaires équitables ».
92. **FIDA13 offre l'occasion de renforcer considérablement la collaboration avec le secteur privé.** Le Programme d'action d'Addis-Abeba a mis en évidence la contribution importante que le secteur privé pouvait apporter au financement du développement durable. Cet atout a été réaffirmé lors des discussions du Sommet de Paris de juin 2023 pour un nouveau pacte financier mondial, où les dirigeants mondiaux sont convenus que la lutte contre la pauvreté et les changements climatiques exigeait impérativement une augmentation des capitaux privés⁷⁵. Au cours de FIDA13, le FIDA poursuivra sa collaboration avec le secteur privé pour faciliter ou acheminer des investissements privés durables et inclusifs dans les zones rurales, à la fois indirectement, sous la forme de cofinancements à l'appui de ses opérations, et directement, en mobilisant des financements privés dans le cadre de son modèle financier. Les premières mesures prises dans le cadre de FIDA12 ont permis de mobiliser plus de 100 millions d'USD, sous forme de cofinancements au titre d'opérations non souveraines et de financements mobilisés auprès d'entreprises privées locales, catalysés au moyen des investissements souverains du FIDA. Durant FIDA13, le Fonds redoublera d'efforts pour accroître le financement du secteur privé en faveur des petits exploitants agricoles et des populations rurales.

⁷⁵ Sommet pour un nouveau pacte financier mondial, Comité de pilotage, [Summary by the French Co-chair](#).

Reproduire les innovations à plus grande échelle

93. **L'innovation est cruciale pour le FIDA.** En misant sur l'innovation, le Fonds peut continuellement améliorer son approche de la transformation des systèmes alimentaires, et régler des problèmes complexes à l'aide de solutions créatives et adaptées au contexte. Les innovations permettent de simplifier les procédures, d'optimiser l'utilisation des ressources et de donner aux populations rurales les moyens d'être des agents actifs du changement. En outre, elles renforcent la capacité du FIDA à s'adapter à l'évolution du contexte et consolident sa réputation d'institution internationale de développement de premier plan, à même d'impulser des changements positifs à l'échelle mondiale et de produire des impacts durables dans les zones rurales.
94. **Au cours de FIDA13, le Fonds mettra davantage l'accent sur la reproduction des innovations à plus grande échelle.** Dans les pays, il continuera à tester des innovations, en y allouant des ressources supplémentaires et des dons ordinaires, conformément à la politique révisée sur les dons ordinaires établie dans le cadre de FIDA12. Il s'agira avant tout: i) de tirer parti de l'utilisation de technologies géospatiales et autres technologies numériques pour améliorer le ciblage géographique et le ciblage des bénéficiaires, en particulier dans les contextes de fragilité; ii) de tester des produits innovants qui peuvent être intégrés et reproduits à plus grande échelle dans le portefeuille d'investissements du FIDA; iii) d'améliorer l'accès des groupes cibles aux informations sur les marchés et aux services marchands. À cet égard, le FIDA fera en sorte qu'au moins 20 nouveaux projets d'investissement intègrent des approches innovantes spécifiques, notamment les technologies de l'information et des communications au service du développement ou les technologies agricoles numériques.
95. **Durant FIDA13, le Fonds continuera à promouvoir une culture de l'innovation à l'échelle de l'institution** pour favoriser les initiatives visant à mettre au point des solutions et des approches novatrices pour la transformation inclusive des systèmes alimentaires (voir l'exemple dans l'encadré 10). Il consolidera le Réseau d'innovation du FIDA, un espace d'échange d'idées et de bonnes pratiques en matière d'innovation. Le Fonds renforcera les capacités de son personnel en ce qui concerne l'utilisation et l'adoption de la trousse à outils des Nations Unies pour l'innovation numérique⁷⁶, en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, le Réseau innovation des Nations Unies et l'alliance des unités d'innovation des IFI (« *moonshots for sustainable development* »). La direction continuera également de réfléchir à l'intégration d'approches fondées sur les sciences du comportement dans ses activités, ainsi qu'à d'autres éléments des cinq axes de changement⁷⁷ définis dans le cadre du Programme commun du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.

⁷⁶ La trousse à outils a été conçue autour de cinq éléments fondamentaux qui sont essentiels pour faciliter, encourager et intégrer les innovations: la stratégie, les partenariats, l'architecture, la culture et l'évaluation.

⁷⁷ UN 2.0, [Quintet of Change](#).

Encadré 10

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

Financé à titre expérimental dans le cadre du Défi de l'innovation du FIDA, le projet relatif aux risques climatiques mené avec DiGi International vise à accroître les revenus et la résilience climatique des petits exploitants grâce à une application de gestion des risques de crédit liés au climat, nommée YAPU. En partenariat avec YAPU Solutions et des institutions financières soudanaises, l'équipe de projet teste sur le terrain l'application YAPU pour la diffuser à plus grande échelle dans le cadre d'autres activités du FIDA liées au financement rural inclusif.

À partir des flux massifs de données climatiques provenant de l'Alliance de Bioversity International, du Centre international d'agriculture tropicale et d'autres sources, et grâce au recours à l'intelligence artificielle (en cours de développement), l'application évalue le risque climatique lié à l'octroi de prêts aux petits exploitants. Elle prend en compte les technologies d'adaptation aux changements climatiques et les modalités d'octroi de prêt spécifiques au contexte, et propose des mécanismes de prêt transparents, traçables et rentables. L'application en langue arabe comprend des cartes d'exposition aux risques climatiques axées sur les cinq menaces climatiques majeures pesant sur les activités des petits exploitants et des éleveurs. Soixante catégories d'investissements axés sur l'adaptation ont été définies et les risques climatiques nets sont calculés en fonction de l'exposition, de la sensibilité et de la capacité d'adaptation. L'application aide également à répertorier les stratégies d'adaptation liées à la production et les investissements dans des technologies qui sont à la fois pratiques et abordables du point de vue des petits exploitants.

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

V. Renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles

96. **Le FIDA a beaucoup investi dans le renforcement de son architecture et de ses capacités organisationnelles.** Début 2017, il a entrepris la réforme et la restructuration de l'excellence opérationnelle au service des résultats pour accélérer la décentralisation. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies⁷⁸, qui a couvert la période 2020-2022, lui a permis de se doter des ressources humaines appropriées, de processus institutionnels rationalisés et des solutions technologiques requises pour concourir efficacement au développement. Entre autres mesures, la nouvelle Stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion⁷⁹ vise à améliorer sa culture organisationnelle. Le Fonds a également pris des mesures pour améliorer la planification budgétaire à moyen terme et la définition des priorités.
97. **Ces mesures se sont appuyées sur plusieurs examens externes et ont renforcé l'environnement institutionnel propice du FIDA.** Le Fonds a ainsi considérablement renforcé ses effectifs (185 personnes supplémentaires, soit une augmentation de 30% depuis 2017), amélioré l'efficacité de ses processus opérationnels et est devenu une organisation décentralisée mieux adaptée à ses objectifs. Au cours de l'année qui s'est écoulée, des possibilités de faire le point sur les réformes récentes se sont présentées, notamment grâce aux conclusions de l'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, aux sondages mondiaux du personnel qui ont lieu tous les deux ans, aux informations actualisées fréquemment sur le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies et aux consultations en cours sur le budget.
98. **Des évaluations externes menées récemment ont reconnu les avantages que ces réformes ont apportés, en mettant en évidence les points forts remarquables du FIDA tout en indiquant les domaines à approfondir.** Implanté dans un créneau bien défini, le Fonds fait preuve d'un engagement fort au service des petits exploitants agricoles et des communautés rurales, qui sont souvent négligés par les grandes institutions financières. Une solide culture des résultats et un cadre de gestion des résultats transparent garantissent la reddition des comptes et la communication d'informations précises sur les réalisations. Son

⁷⁸ Voir [ici](#) la dernière édition des informations actualisées qui sont publiées chaque année à propos de ce plan.

⁷⁹ [EB 2021/134/R.9](#).

rôle de premier plan dans l'appui aux agriculteurs pour qu'ils s'adaptent aux changements climatiques renforce sa mission de développement rural durable. Ces facteurs ont été renforcés par des investissements récents et ont étayé plusieurs évaluations externes positives au cours des dernières années: en 2021, le FIDA a été reconnu au niveau international comme étant l'un des organismes internationaux de développement les plus efficaces et les plus efficaces⁸⁰. Ces évaluations ont toutefois également mis en exergue des domaines appelant des améliorations, y compris les enseignements tirés des récents processus de réforme, qui feront l'objet d'une attention particulière pendant la période restante couverte par FIDA12 et jusqu'à la fin de celle couverte par FIDA13.

99. **L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles n'est pas uniquement un impératif stratégique, c'est également la voie à suivre pour obtenir un plus grand impact.** Le succès de la mise en œuvre de l'ambitieux programme de travail de 10 milliards d'USD de FIDA13 dépend de la capacité organisationnelle du FIDA et de son efficacité. Le Fonds doit tendre à améliorer continuellement son efficacité et son efficience organisationnelles. En s'appuyant sur les enseignements et les éléments tirés des évaluations externes et des données et analyses d'IOE et de la direction, durant la période couverte par FIDA13, le FIDA se concentrera sur les domaines appelant des améliorations, notamment: i) améliorer la pérennité des avantages découlant des projets grâce au renforcement des systèmes des pays et à une utilisation optimale des ressources; ii) remédier aux contraintes de capacité dans les opérations du secteur privé afin de maximiser l'impact et de répondre à la demande croissante; iii) aligner les budgets et l'allocation des ressources humaines sur les priorités stratégiques. Les paragraphes suivants décrivent les mesures à prendre pour permettre au FIDA d'optimiser ses opérations, d'améliorer la transparence et d'obtenir un impact encore plus important sur les populations qu'il sert dans le cadre de FIDA13.
100. **Le FIDA élaborera un nouveau cadre stratégique pour la période 2025-2031.** Dans la mesure où le Fonds entend doubler son impact d'ici à 2030, ce cadre stratégique constitue une feuille de route essentielle pour aligner ses mesures et ses initiatives sur un environnement mondial en constante évolution. En s'appuyant sur les orientations convenues lors de FIDA13 et en fixant des objectifs, des priorités et des cibles clairs, ce nouveau cadre lui permettra de concentrer ses actions et d'allouer ses ressources de manière plus efficace. Il permettra également au Fonds d'intégrer des approches novatrices, de tirer parti des technologies émergentes et de renforcer les partenariats avec les gouvernements, les acteurs du secteur privé et les organismes de développement.
101. **Le FIDA augmentera la part de son budget administratif consacrée à l'exécution des programmes de pays.** Les coûts administratifs du FIDA feront l'objet d'une évaluation critique afin de s'assurer que les opérations disposent de ressources adéquates. Conformément aux recommandations issues de l'ENI sur la décentralisation, le FIDA veillera à ce qu'une part plus importante de son budget administratif soit allouée aux programmes de pays, dans le droit fil des priorités de FIDA13. L'exécution des programmes sera la principale priorité de l'institution dans le cadre de l'allocation de ses ressources limitées. À cette fin, le FIDA améliorera ses méthodes et ses systèmes de façon à mieux mettre en évidence, suivre et mesurer les coûts administratifs et opérationnels. Cette démarche, associée à un processus remanié de planification et d'établissement des priorités stratégiques, soutiendra les efforts visant à garantir l'alignement du budget sur les priorités et les résultats.
102. **La décentralisation restera une priorité.** Les efforts de décentralisation du FIDA ont déjà donné des résultats prometteurs, en permettant aux bureaux extérieurs d'interagir directement avec les communautés rurales et de mettre en œuvre des

⁸⁰ Voir la note de bas de page 16.

initiatives ciblées, comme le montre l'amélioration des notes d'engagement au niveau des pays dans l'enquête annuelle auprès des parties prenantes, les examens des COSOP à l'achèvement et les évaluations de programme réalisées par IOE. Pour renforcer cette démarche, le FIDA doit continuer à investir dans le renforcement des capacités de ses bureaux régionaux et de pays. Ceux-ci seront ainsi mieux à même d'adapter les solutions aux défis locaux, de garantir une exécution efficace des projets et de favoriser des partenariats plus solides avec les gouvernements et les parties prenantes au niveau local. Actuellement, 43,6% des postes sont basés dans 43 bureaux de pays du FIDA⁸¹. Pendant FIDA13, la direction réexaminera régulièrement la mise en place de la décentralisation 2.0, et apportera les ajustements qui s'imposent, sur la base des recommandations de l'ENI sur la décentralisation, des conclusions de l'évaluation du MOPAN de 2023, des enseignements tirés de la mise en œuvre et des indications données par le Conseil d'administration.

103. **La mise à profit des technologies et de l'innovation permettra au FIDA d'optimiser ses résultats.** Afin de rationaliser les processus et d'accroître son efficacité, le FIDA continuera d'adopter des technologies et des solutions novatrices. La plateforme Omnidata récemment développée pour les données et l'analyse a fourni au FIDA un moyen d'expérimenter et de développer en toute sécurité des solutions sur mesure d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle. Ces technologies permettent d'élaborer de nouveaux types de cas d'utilisation, d'accomplir des tâches qui ne sont actuellement pas entreprises en raison du temps ou de la complexité qu'elles impliquent, et permettent au FIDA de prendre des décisions fondées sur des données et d'améliorer sa capacité de réaction face aux nouveaux défis qui se présentent.
104. **Durant FIDA13, la priorité sera accordée à une culture organisationnelle positive et au bien-être du personnel afin d'améliorer l'efficacité de l'institution.** La culture organisationnelle influe directement sur la capacité du FIDA à remplir sa mission qui consiste à éliminer la pauvreté rurale et à promouvoir un développement rural durable. Cet effort est essentiel pour favoriser une culture organisationnelle qui soit au service du personnel et de l'institution dans un environnement qui évolue rapidement. Pour instaurer une culture organisationnelle stimulante, il convient de promouvoir en permanence les valeurs fondamentales de l'institution, de veiller à la diversité et à l'inclusion, et d'étudier les mesures à prendre pour mieux équilibrer la charge de travail du personnel. Pour répondre aux principales préoccupations soulevées par le personnel, à savoir la charge de travail excessive, et faire en sorte que les nouvelles recrues puissent contribuer sans tarder aux opérations du FIDA, des plans d'action ont été établis durant FIDA12 en vue de réduire le taux de vacance de poste et de faciliter l'intégration des nouvelles recrues dans les équipes sur le terrain. Durant FIDA13, la direction continuera à privilégier les initiatives qui favorisent un environnement porteur, inclusif et stimulant pour les effectifs du FIDA. Il s'agit notamment de mettre en œuvre des programmes de bien-être complets, des formations à la diversité et à l'inclusion, des initiatives d'engagement du personnel, une communication transparente, la valorisation des réalisations, ainsi que la formation du personnel et le renforcement des capacités. Le Fonds continuera également à assurer le suivi de l'engagement et du bien-être du personnel à l'aide de l'indice d'engagement du personnel, qui s'inscrit dans le Sondage mondial du personnel, et de sondages éclair du personnel.
105. **Le Fonds continuera à mettre en œuvre des activités visant à garantir des effectifs diversifiés, équitables et inclusifs, conformément à la Stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion.** L'engagement du FIDA en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est fondamental pour garantir que ses effectifs reflètent son mandat axé sur l'inclusion. Pour approfondir son impact, le Fonds doit continuer à promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de son personnel,

⁸¹ [EB 2023/139/R.14](#).

en créant une culture qui valorise la diversité des points de vue et des expériences. Il continuera à mesurer et à rendre compte des cibles à atteindre pour parvenir progressivement à la parité femmes-hommes et de la représentation géographique. Plus précisément, le FIDA s'attachera à accroître la représentation des femmes aux échelons supérieurs (pourcentage de femmes occupant des postes d'administrateurs recrutés sur le plan international de classe P-5 et de classe supérieure; cible: 40% en 2025 et 50% en 2030); la parité femmes-hommes toutes classes confondues (pourcentage de personnel féminin et masculin pour toutes les classes); la représentation des pays des Listes B et C parmi les postes d'administrateurs recrutés sur le plan international (cible: 52% d'ici à 2025 et 60% d'ici à 2030)⁸².

106. Le FIDA s'assurera qu'il dispose des capacités internes appropriées pour mettre en œuvre toutes les dimensions du modèle opérationnel de FIDA13, y compris les thématiques transversales et les domaines prioritaires de FIDA13:

- i) **Fragilité.** Le FIDA a conscience que le renforcement des capacités est nécessaire pour traiter efficacement les questions complexes auxquelles sont confrontées les communautés rurales dans des situations de fragilité. Grâce à des initiatives de renforcement des capacités, le FIDA fera en sorte que son personnel, tout comme ses organisations partenaires et les parties prenantes locales, dispose des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires pour faire face aux défis uniques auxquels sont confrontés les environnements fragiles et pour y répondre efficacement. Les mesures concrètes comprendront la mise en place d'une unité d'appui aux situations de fragilité composée d'experts, ainsi qu'une formation et des outils de savoir.
- ii) **Résilience face aux changements climatiques et biodiversité.** Dans le cadre de sa nouvelle stratégie consolidée sur le climat, l'environnement et la biodiversité, le FIDA veillera à ce que son personnel dispose des connaissances et des outils nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des interventions qui soient résilientes face aux aléas climatiques et respectueuses de la biodiversité. Un renforcement efficace des capacités de son personnel garantira que les considérations relatives à l'adaptation aux changements climatiques et à la biodiversité sont prises en compte dans l'ensemble du programme de prêts et dons.
- iii) **Secteur privé.** Des progrès ont d'ores et déjà été enregistrés par le FIDA grâce à la mise en œuvre du PPSPF et à des investissements importants en matière de capacités internes. Il s'agissait notamment de créer une unité dédiée au secteur privé et de renforcer son expertise dans des domaines tels que les filières et le financement rural, tout en favorisant un écosystème propice à des collaborations porteuses d'impact. En intégrant de façon stratégique les capacités internes et en harmonisant les opérations souveraines et non souveraines durant FIDA13, le FIDA sera mieux armé pour tirer parti des possibilités offertes par le secteur privé et relever les défis liés à la collaboration avec ce secteur.

107. Le perfectionnement et la requalification jouent un rôle essentiel dans la gestion globale des talents du FIDA de manière à préparer ses effectifs aux besoins futurs de l'institution. Les besoins de perfectionnement et de requalification du personnel seront évalués de manière continue dans le cadre de la gestion des performances et des formations seront planifiées en conséquence. Un axe important consistera à continuer de renforcer les connaissances et les capacités opérationnelles et techniques du personnel chargé de l'exécution des programmes du Fonds au niveau des pays, notamment dans des domaines prioritaires de FIDA13 tels que la collaboration avec le secteur privé et les interventions dans les

⁸² FIDA, 2023, [Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion: informations actualisées](#).

contextes de fragilité. Cet effort se poursuivra dans le cadre de l'Académie des opérations, qui a été restructurée, et de la formation continue du personnel de terrain au titre de la décentralisation 2.0.

108. **Le Fonds continuera de lutter résolument contre le harcèlement sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles, et les discours de haine, le racisme et la discrimination dans l'ensemble de ses activités et de ses opérations.** Durant FIDA13, il adoptera également des plans d'action biennaux relatifs au harcèlement sexuel et à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, assortis de résultats attendus concrets, qui seront communiqués au Conseil d'administration. Comme par le passé, ces plans s'appuieront sur les domaines stratégiques suivants: prévention et répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles et prise en compte systématique de ces questions dans les opérations et les activités financées par le FIDA. Fidèle à son engagement de lutter contre les discours de haine, le racisme et la discrimination, il poursuivra son action conformément au plan d'action qu'il a adopté⁸³ et à Sa stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion.

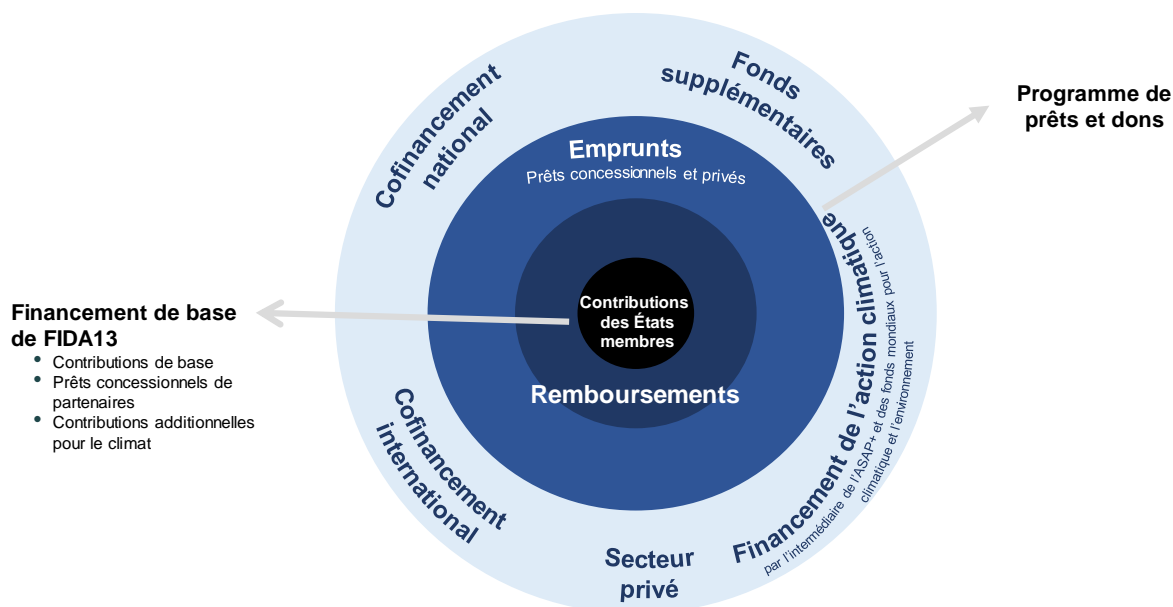
VI. Assembler des financements au service du développement et faire jouer l'effet de levier

109. **Le FIDA a considérablement renforcé son architecture financière au cours de FIDA11 et de FIDA12.** Il a adopté un ensemble de politiques nouvelles ou révisées afin de renforcer sa viabilité financière. Il a également renforcé ses capacités financières internes et sa gestion des risques, et a mis en place un dispositif solide de gestion des risques ainsi qu'une culture du risque. Ces actions ont permis de confirmer sa note de crédit AA+ en 2021 et 2022, juste un cran en dessous de la meilleure note de crédit possible. Associées à l'élaboration et à la mise à jour récente du Cadre d'emprunt intégré⁸⁴, elles ont également permis au Fonds de diversifier ses sources de financement par l'emprunt.
110. **Durant FIDA13, l'évolution du cadre de financement du FIDA se poursuit et garantit l'universalité, tout en accordant la priorité aux pays les plus pauvres.** L'appel de la communauté internationale à renforcer le soutien financier apporté aux pays en développement, sans alourdir leur dette, impose au FIDA une sélection appropriée d'instruments financiers dans le cadre de son programme de travail (voir figure 5). Cela signifie également qu'il doit accorder en priorité ses ressources concessionnelles aux pays qui ont la plus faible capacité d'absorption de la dette, tout en continuant à aider les populations rurales dans d'autres régions. Pour développer ce programme de travail élargi, le cadre de financement de FIDA13 s'appuie sur trois priorités principales: i) une augmentation du financement de base; ii) un effet de levier prudent sur les fonds propres du FIDA; iii) une augmentation du cofinancement et des ressources supplémentaires.

⁸³ [EB 2021/132/R.13.](#)

⁸⁴ [EB 2023/138/R.8.](#)

Figure 5

FIDA13: une plateforme financière pour un programme de travail élargi

Accroître les ressources de base: une condition sine qua non pour augmenter les ressources concessionnelles en faveur des pays les plus pauvres

111. **Les ressources de base resteront le socle de l'architecture financière du FIDA, alimenté par les contributions des États membres au titre de la reconstitution des ressources.** Durant FIDA13, elles comprendront les contributions de base, les prêts concessionnels de partenaires, les contributions additionnelles pour le climat et les remboursements nets. Les ressources de base continueront à soutenir les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Durant FIDA13, afin de tenir compte des capacités d'endettement limitées des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure vulnérables, le FIDA maintiendra un degré de concessionnalité important⁸⁵ (élément de libéralité) pour les financements au moyen de ses ressources de base et renforcera l'appui aux pays les plus pauvres, dans le respect des limites prudentielles établies qui lui permettent de préserver sa viabilité financière.
112. **Les prêts concessionnels de partenaires, avec leur important élément de libéralité⁸⁶, peuvent jouer un rôle déterminant dans le renforcement de la capacité de financement du FIDA.** Ces prêts font partie des ressources de base et peuvent être utilisés pour soutenir les financements sous forme de prêts concessionnels aux emprunteurs du Fonds. Au cours de FIDA13, ils resteront un élément essentiel du financement concessionnel du FIDA, en particulier compte tenu de la situation d'endettement insoutenable de nombreux pays à faible revenu. Faisant fond sur les conditions de financement favorables des prêts concessionnels de partenaires durant FIDA13, y compris des éléments de libéralité plus importants en moyenne comparé à FIDA12 (voir annexe V), le FIDA accordera une attention renouvelée à la mobilisation de ces prêts. De plus, des prêts concessionnels de partenaires pour le climat peuvent être envisagés compte tenu de l'intégration significative du financement de l'action climatique dans le programme de prêts et dons du FIDA et de l'accent mis par FIDA13 sur le renforcement de la boîte à outils du FIDA pour mobiliser le financement climatique en faveur des petits exploitants agricoles.

⁸⁵ Aux conditions de prêt actuellement en vigueur.

⁸⁶ Sur une période maximale de trois ans.

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

113. **Pour que le Fonds puisse fournir davantage de financements concessionnels et non concessionnels à ses clients, le recours à ses fonds propres s'est avéré essentiel.** La réussite de la stratégie de mobilisation du FIDA dépend donc dans une large mesure de la préservation et de l'injection continue de ces fonds propres. Cet objectif est atteint dans le cadre des cycles de reconstitution des ressources du FIDA et en s'assurant que sa capacité d'octroi de dons est viable en fonction d'un certain niveau de reconstitution des ressources. C'est également une condition préalable au maintien de la viabilité financière du Fonds et, partant, au maintien de sa note de crédit (AA+).
114. **Durant FIDA13, le FIDA continuera à recourir aux placements privés et à d'autres outils de la boîte à outils d'emprunt existante.** À cet égard, il est important de rappeler que les différentes sources de financement ne sont pas financièrement interchangeables: les dons ne peuvent être financés que par les contributions de base, alors que les prêts concessionnels peuvent l'être par les contributions de base, les emprunts concessionnels tels que les prêts concessionnels de partenaires et les remboursements nets. Cela suppose de continuer à gérer prudemment les emprunts, en préservant l'équilibre entre: i) la demande; ii) les capacités d'absorption de la dette des emprunteurs; iii) les conditions financières applicables aux emprunts et aux prêts rétrocédés. Ainsi, le FIDA préservera l'universalité de son mandat, tout en renforçant son rôle d'assembleur de financements en faveur du développement durable, afin d'améliorer les moyens d'existence des populations rurales.
115. **Durant FIDA13, il sera également important pour le FIDA de réfléchir à l'élargissement de sa capacité d'emprunt et de ses instruments d'emprunt.** Si la direction continue à tirer des enseignements et à évaluer dans quelle mesure le Cadre d'emprunt intégré est adapté aux besoins de financement du FIDA, l'expérience actuelle indique que le Fonds pourrait bénéficier de l'élargissement de ses instruments d'emprunt afin de réduire le risque de financement et d'accroître la prévisibilité de la mobilisation des ressources. Durant la période restante de FIDA12 et pendant FIDA13, la direction poursuivra ses discussions stratégiques avec le Conseil d'administration sur la possibilité d'accéder à d'autres instruments d'emprunt lors des prochains cycles de reconstitution des ressources, conformément à la résolution 223/XLIV⁸⁷, en s'appuyant sur les enseignements tirés et l'expérience acquise avec les placements privés. La gamme élargie d'instruments d'emprunt pourrait comprendre les éléments suivants, compte étant tenu des difficultés respectives y afférentes:
- **Prêts autres que les prêts concessionnels de partenaires, notamment les prêts à des conditions moins concessionnelles accordés par des États souverains ou des institutions supranationales ou multilatérales, comme il est prévu au titre du Cadre d'emprunt intégré.** Le FIDA a une grande expérience de la négociation de prêts autres que les prêts concessionnels de partenaires⁸⁸. En fonction de leurs modalités et conditions, ces prêts peuvent permettre de venir en aide aux pays de toutes les catégories de revenus. Ils offrent des conditions de financement attrayantes et permettent de mettre en place des partenariats durables. Le principal défi posé par ce type de prêts est leur disponibilité limitée et imprévisible, ainsi que leur longue durée de négociation, ainsi que l'intérêt croissant des prêteurs pour l'affectation thématique des prêts souverains, ce qui est problématique pour le FIDA compte tenu des dispositions du Cadre d'emprunt intégré actuel.

⁸⁷ [GC 44/Resolutions](#).

⁸⁸ Canada, banque de développement KfW, Agence française de développement et Banque européenne d'investissement.

- **Placements privés.** Depuis 2022, ces placements constituent un ajout important à la gamme d'instruments d'emprunt du FIDA. Le Cadre d'emprunt intégré révisé renforcera encore davantage la position et la crédibilité du FIDA en tant qu'émetteur sur les marchés de capitaux. Ces placements sont toutefois obtenus aux conditions du marché et ne peuvent pas soutenir la croissance de l'offre de dons ou de prêts aux conditions particulièrement concessionnelles du Fonds. Durant FIDA13, le FIDA restera tributaire des placements obligataires privés, des prêts concessionnels de partenaires et des prêts autres que les prêts concessionnels de partenaires dans le cadre de la gamme d'emprunts existante et tiendra le Conseil d'administration informé des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan de financement, conformément au Cadre d'emprunt intégré révisé.
- **Émissions publiques.** Les émissions publiques permettraient au FIDA d'accéder à un vaste segment des marchés de capitaux, dont l'étendue et la profondeur sont nettement supérieures à celles du marché des placements privés. Le risque de financement serait ainsi réduit, et le nom du Fonds et sa mission seraient ainsi promus sur les marchés de capitaux mondiaux, en particulier dans le segment environnemental, social et de gouvernance (ESG)⁸⁹. La capacité du FIDA à accéder à des financements auprès d'investisseurs institutionnels sur des marchés autres que ceux libellés en USD/EUR pourrait bénéficier d'un meilleur positionnement du FIDA en tant qu'émetteur spécialisé étroitement lié aux objectifs de développement durable.

Accroître les cofinancements et les ressources supplémentaires

116. **Le rôle du FIDA en tant qu'assembleur de financements est au cœur de sa vision financière.** En tirant parti de la capacité financière inscrite à son bilan, le FIDA peut, à chaque cycle de reconstitution des ressources, proposer un programme de prêts et dons sensiblement plus élevé que le niveau des contributions des États membres. Ce programme de prêts et dons offre ensuite une plateforme puissante pour réunir des cofinancements et des ressources supplémentaires, établir des partenariats et amplifier l'impact. Le Fonds est ainsi mieux à même de renforcer la coordination entre les différents partenaires de financement du développement et autres acteurs qui investissent dans les zones rurales et les systèmes alimentaires.
117. **Le FIDA peut maximiser son impact sur la sécurité alimentaire dans le monde en attirant et en rassemblant des cofinancements nationaux et internationaux.** Durant FIDA13, le Fonds augmentera son objectif de cofinancement de 1,5 USD à 1,6 USD pour chaque dollar financé par le FIDA. Pour atteindre cet objectif plus élevé, le FIDA s'efforcera de mobiliser des cofinancements internationaux supplémentaires, ce qui portera le ratio cible de 1/0,7 à 1/0,8. Cela est en phase avec l'engagement fort du FIDA de renforcer la collaboration avec les IFI et autres partenaires de cofinancement et d'assurer une meilleure coordination à l'échelle du système pour répondre aux priorités mondiales. Le Fonds maintiendra également son objectif ambitieux de cofinancement intérieur de 1/0,8 en dépit de l'environnement économique difficile qui prévaut dans de nombreux pays, car il s'agit d'un signal fort de l'engagement

⁸⁹ Au cours de FIDA13, le Fonds renforcera la communication de ses informations financières afin de s'assurer que les meilleures normes du secteur sont appliquées. Il s'agit là d'un élément clé évalué par les agences de notation auquel le FIDA devrait accorder toute son attention: des états financiers solides sous-tendent des décisions financières appropriées. Grâce aux normes internationales d'adéquation, le secteur de la comptabilité et de l'information financière connaît une révolution majeure avec l'intégration des Normes internationales d'information financière dotées de caractéristiques de communication d'informations ESG, et visant à accroître la conformité des rapports sur les questions ESG à l'échelle internationale. Le FIDA se conformera à ces changements de pratiques financières mondiales, notamment en modernisant ses procédures de planification des ressources de l'institution et de communication de l'information financière.

des pays envers les opérations du FIDA et d'un potentiel accru de développement des investissements appuyés par le FIDA dans les pays.

118. **Le Fonds veillera également à mieux hiérarchiser et aligner les ressources supplémentaires sur ses programmes de base.** Le portefeuille de ressources supplémentaires a fortement augmenté ces dernières années. Les partenaires se tournent de plus en plus vers le FIDA pour gérer et déployer les ressources consacrées à la mise en place de systèmes alimentaires résilients et à l'appui des communautés rurales. Cela témoigne de la forte capacité de gestion financière du Fonds et de la solidité de ses processus opérationnels, comme l'atteste également sa bonne note de crédit, ainsi que de son avantage comparatif et de la valeur ajoutée des synergies créées avec ses opérations. Durant FIDA13, le FIDA continuera à mobiliser des ressources supplémentaires, tout en se concentrant clairement sur ses priorités et en mettant à profit les possibilités de créer des initiatives multidonateurs dans la mesure du possible. La CSST fera l'objet d'une attention particulière, car des ressources additionnelles peuvent compléter les initiatives de ce type de coopération dans les projets d'investissement financés par les prêts souverains du FIDA, avec des financements supplémentaires sous forme de dons pour le partage des savoirs, l'innovation et la participation à l'élaboration des politiques.

A. Les scénarios financiers de FIDA13 et leur impact

119. **Les scénarios de FIDA13 reposent sur l'hypothèse d'une utilisation efficiente des fonds propres disponibles et des nouvelles contributions, ainsi que d'une approche progressive de la mobilisation afin de produire le plus grand impact possible.** Les principales variables stratégiques comprennent les contributions à la reconstitution des ressources, dont les contributions additionnelles pour le climat et les prêts concessionnels de partenaires, la mobilisation ciblée et le degré de concessionnalité de l'enveloppe de financement globale. Les contributions à la reconstitution des ressources sont essentielles pour garantir un degré adéquat de concessionnalité, soutenir l'effet de levier et définir le programme de prêts et dons soutenable global.
120. **Le FIDA préservera sa viabilité financière en apportant d'autres améliorations au niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources⁹⁰.** La viabilité financière du FIDA suppose que les contributions au titre de FIDA13 couvrent au moins: i) le préfinancement des nouveaux engagements sous forme de dons à un pays spécifique; ii) les dons ordinaires et l'enveloppe de ressources de base qu'il est proposé d'affecter au PPSPF; iii) les dépenses de fonctionnement prévues pour le cycle de reconstitution des ressources; iv) la compensation du principal non perçu du fait des engagements approuvés au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette (CSD) et arrivant à échéance durant ce cycle lorsque ces montants ne sont pas par ailleurs remboursés par les États membres; v) le montant réservé pour faire face à une aggravation du surendettement au cours du cycle et à la possibilité que certains pays aient besoin de dons supplémentaires. Tous les scénarios de financement intègrent ces exigences.
121. **Le FIDA gérera les arbitrages entre les principales variables financières.** Si l'une de ces principales variables n'atteint pas les niveaux cibles, le FIDA devra ajuster les autres variables de manière à assurer sa viabilité financière. Par exemple, une reconstitution plus faible des ressources aura un impact direct sur la capacité du FIDA à accorder des dons et des financements concessionnels, ce qui aura pour effet une réduction du programme de prêts et dons et, surtout, une diminution de l'aide aux pays les plus pauvres. De la même manière, si le FIDA ne parvient pas à augmenter ses fonds propres (et donc les contributions de base et

⁹⁰ Le concept de niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources a été introduit dans le cadre de la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2019.

les contributions additionnelles pour le climat au-delà du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources) et à accéder à suffisamment d'emprunts non concessionnels, cela aura des répercussions sur le volume du programme de prêts et dons et l'aide aux pays à faible revenu. L'évaluation annuelle des ressources disponibles pour engagement permet de recalibrer la capacité d'engagement et de décaissement sur la base des ressources effectivement reçues.

Scénarios de FIDA13 et principales variables financières

122. **Divers scénarios financiers visant à concilier ambition et réalisme ont été élaborés pour FIDA13.** Des commentaires sont à noter sur les principales variables:

- i) **Niveau des contributions aux reconstitutions.** Dans l'ensemble des scénarios, le niveau des contributions de base varie de 1,38 à 1,79 milliard d'USD, chaque scénario représentant une augmentation nominale d'environ 10% par rapport à FIDA12. Chaque scénario prévoit également des objectifs pour les contributions additionnelles pour le climat (de 0 à 200 millions d'USD) et les prêts concessionnels de partenaires (de 150 millions d'USD à 250 millions d'USD).
- ii) **Levier financier.** Tous les scénarios prévoient un ratio dette/fonds propres cible durant FIDA13 de 35 à 39%, contre 31% durant FIDA12, dans le respect des limites prudentielles établies. Cette augmentation de l'effet de levier permet au FIDA de continuer à remplir son mandat universel.
- iii) **Concessionnalité.** Tous les scénarios prévoient un élément de libéralité de la capacité d'engagement globale de 47%, contre 44% pour FIDA12, ce qui représente l'engagement du FIDA à maximiser son soutien concessionnel aux pays les plus pauvres, dans le respect des limites prudentielles établies⁹¹. L'augmentation de l'élément de libéralité reflète le rôle anticyclique du FIDA et la manière dont tous ses prêts sont de plus en plus concessionnels, dans les limites de ses capacités, dans un contexte mondial où de plus en plus de pays se trouvent en situation de surendettement.

123. **Si tous les scénarios sont financièrement viables, seuls les scénarios B et C entraînent une augmentation des financements pour les pays de toutes les catégories de revenus et permettent au FIDA de maintenir le cap pour doubler son impact d'ici à 2030:**

- Le **scénario A** est basé sur des contributions ordinaires à peu près stables en termes réels, ou de 10% en termes nominaux, mais se traduit par une réduction du volume global du programme de prêts et dons pour préserver la concessionnalité et augmenter la capacité de don par rapport à FIDA12 et en raison de l'augmentation des compensations au titre du CSD, qui se chiffrent à 137 millions d'USD, contre 93 millions d'USD lors de FIDA12.
- Le **scénario A+** est basé sur une augmentation nominale de 20% des contributions de base, ainsi que sur l'hypothèse d'un apport sous forme de contributions additionnelles pour le climat et d'une augmentation du volume de prêts concessionnels de partenaires. Il en résulte une augmentation nominale de 5% du programme de prêts et dons par rapport à FIDA12, en tenant compte de l'augmentation des compensations du CSD et de la capacité d'octroi de dons, ainsi que d'autres facteurs. Pour autant, il s'agirait toujours d'une baisse en termes réels du programme de prêts et dons en raison de l'inflation.

⁹¹ Le détail des autres hypothèses figure à l'annexe IV du document « FIDA13: Modèle opérationnel et cadre de financement » ([IFAD13/2/R.2](#)).

- Le **scénario B** repose sur une augmentation nominale de 30% des contributions de base, et des contributions additionnelles pour le climat et des prêts concessionnels de partenaires plus élevés, ce qui permet au moins de maintenir le programme de prêts et dons de FIDA12 en termes réels (avec une augmentation nominale de près de 10%), et permet au FIDA de maintenir son cap pour doubler son impact d'ici à 2030 (voir tableau 4).
- Le **scénario C** est un scénario ambitieux qui vise à augmenter de 40% les contributions de base, auxquelles s'ajoutent les contributions additionnelles pour le climat et les prêts concessionnels de partenaires, ce qui accroîtrait considérablement le total des ressources concessionnelles et conduirait à une augmentation réelle notable de l'ensemble du programme de prêts et dons. Ce scénario permettrait d'obtenir l'impact le plus important, tout en étant le plus viable sur le plan financier.

Tableau 1
Scénarios de reconstitution pour FIDA13
(en millions d'USD)

Scénarios	FIDA12**	FIDA13			
		A	A+	B	C
Contributions					
Nouvelles contributions de base	1 257	1 380	1 500	1 655	1 790
Contributions additionnelles pour le climat		0	150	150	200
Prêts concessionnels de partenaires	93	150	175	200	250
Total des nouveaux financements au titre de la reconstitution	1 350	1 530	1 825	2 005	2 240
Utilisation des ressources					
Programme de prêts et dons	3 350	3 240	3 510	3 640	3 850
<i>Élément de libéralité de l'ensemble du programme de prêts et dons (en %)</i>	<i>44</i>	<i>47</i>	<i>47</i>	<i>47</i>	<i>47</i>
Programme de travail (programme de prêts et dons + cofinancement)	8 375	8 535	9 220	9 540	10 080
Niveau cible de cofinancement*	5 025	5 295	5 710	5 900	6 230

* Les estimations relatives au cofinancement comprennent le cofinancement des ressources du SAFP et du MARE au taux de 1/1,6 et le cofinancement du PPSPF au taux de 1/5 pour les ressources utilisables.

** En mars 2023.

124. Les principaux éléments et concepts qui sous-tendent les scénarios de reconstitution sont les suivants:

- Le **programme de prêts et dons** représente la capacité d'engagement du Fonds, c'est-à-dire le niveau maximum de nouveaux programmes que le FIDA peut financer de manière soutenable durant FIDA13 dans le cadre de chaque scénario, en fonction du volume des contributions de base versées en espèces, des contributions additionnelles pour le climat, du niveau d'endettement (prêts concessionnels de partenaires compris) et de l'utilisation de fonds propres. Pour calculer le programme de prêts et dons soutenable, le FIDA prend en compte les besoins de décaissement du portefeuille actuel tout en maintenant un niveau de liquidité approprié, conformément à l'état des ressources disponibles pour engagement soumis chaque année au Conseil d'administration. Pendant le cycle, le FIDA examinera régulièrement les principaux facteurs déterminants de sa capacité d'engagement et ajustera sa trajectoire selon que de besoin, en consultation avec le Conseil d'administration.
- Le **volume soutenable des dons** dépend des nouvelles contributions de base aux fins de la reconstitution des ressources, ainsi que de la part des contributions additionnelles pour le climat versée sous forme de dons. Le volume des dons qu'il est possible d'octroyer est déterminé après déduction des charges irrécouvrables, dont la compensation versée au titre de dons antérieurs relevant du CSD et la compensation d'opérations concernant les pays pauvres très endettés. Compte tenu du fait qu'au moins 54 économies en développement souffrent actuellement de graves problèmes d'endettement et d'un niveau de pauvreté élevé, les dons octroyés par le FIDA sont essentiels au financement des stratégies de développement rural et agricole.

Afin d'assurer la viabilité financière et le maintien de l'aide aux États membres, les dons sont cantonnés dans tous les scénarios, conformément à la réforme du CSD. Établir des priorités en matière de dons dans les différents scénarios, tout en respectant la contrainte du niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources, nécessite des contributions plus élevées au titre de la reconstitution et/ou des prêts concessionnels de partenaires pour de nouvelles augmentations des dons ou de la concessionnalité. Comme pour FIDA12, une réserve pour dégradation du surendettement sera constituée afin que les pays en situation de surendettement puissent continuer à bénéficier de dons lorsqu'ils en ont le plus besoin, sans pour autant réduire les ressources allouées à d'autres pays. Cette réserve peut être utilisée tout au long du cycle de FIDA13 et sera fixée à un niveau d'environ 10% de l'allocation globale pour les pays en situation de surendettement ou à haut risque de surendettement.

Tableau 2

Répartition du volume soutenable des dons selon les scénarios pour FIDA13

(en millions d'USD)

Scénarios pour FIDA13	FIDA12	A	A+	B	C
Programme de prêts et dons (1 + 2)	3 350	3 240	3 510	3 640	3 850
Total des ressources concessionnelles (1)*	1 880	1 930	2 110	2 185	2 315
<i>Dont volume soutenable des dons (3 + 4)</i>	<i>470</i>	<i>550</i>	<i>625</i>	<i>655</i>	<i>700</i>
Dons aux pays surendettés ou à haut risque de surendettement** (3)	435	475	550	580	625
Dons non affectés à un pays particulier (4)	35	75	75	75	75
<i>Dont les ressources devant être utilisées pour le financement du secteur privé</i>	<i>-</i>	<i>18</i>	<i>18</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
Élément de libéralité des ressources concessionnelles (en %)	65	67	68	68	68
Total des ressources non concessionnelles (2)	1 470	1 310	1 400	1 455	1 535
<i>Dont le PPSPF</i>		<i>90</i>	<i>90</i>	<i>90</i>	<i>90</i>

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

** Comprend la réserve pour dégradation du surendettement (environ 10% du total).

- Le **degré de concessionnalité** est calculé de deux façons: i) sur la base de l'enveloppe formant les ressources accordées par le FIDA à des conditions concessionnelles⁹²; ii) sur la base de l'ensemble du programme de prêts et dons, compte tenu des conditions de financement actuelles et des allocations calculées au titre du SAFF et du niveau des ressources empruntées. Le degré de concessionnalité de l'offre financière du FIDA dépend des effets conjugués des trois aspects clés suivants: i) le niveau de reconstitution des ressources; ii) l'utilisation des fonds propres et le niveau des emprunts; iii) la composition de l'ensemble du programme de prêts et dons par groupe de pays et par conditions de financement. FIDA13 augmente le degré de concessionnalité

⁹² Cette enveloppe comprend les ressources fournies sous forme de dons et de prêts concessionnels, voire hautement concessionnels, conformément à la définition donnée par le FMI (prêts consentis à des conditions extrêmement concessionnelles, particulièrement concessionnelles ou mixtes).

des ressources concessionnelles du FIDA à un niveau compris entre 67 et 68%, par rapport à 65% au cours de FIDA12⁹³.

- Les **principes de sélection des pays** continueront d'être appliqués et le nombre de pays qui auront accès à de nouveaux financements au cours du cycle sera limité à 80 au maximum. Les critères de sélection des pays⁹⁴, introduits pour la première fois au cours de FIDA11, garantissent la préparation des pays et renforcent l'efficacité du FIDA en réduisant le nombre de réaffectations des ressources. En gérant le nombre de pays qui accèdent à de nouveaux financements, il est possible de faire bénéficier chaque pays de montants plus importants. Les pays qui n'obtiennent pas de financement au cours d'un cycle pourront en obtenir au cours du suivant et bénéficieront d'un meilleur appui à l'exécution pour leurs opérations en cours.
- Le **SAFP** et le **MARE** resteront les deux principaux mécanismes de répartition des ressources pour les prêts du secteur public dans le cadre de FIDA13. Le SAFP sera utilisé pour déterminer les allocations par pays pour les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure admissibles pourront accéder aux ressources par le MARE.

Tableau 3

Répartition de l'utilisation des ressources par canal dans les scénarios de FIDA13

(en millions d'USD)

	FIDA12	A	A+	B	C
Programme de prêts et dons	3 350	3 240	3 510	3 640	3 850
Volume des ressources par canal					
SAFP (y compris les compléments pour le climat, les dons CSD et la réserve pour la dégradation de la situation d'endettement)	2 270	2 295	2 510	2 600	2 760
MARE	1 045	780	840	870	920
PPSPF (ressources de base sous forme de dons et ressources empruntées)	s.o.	108	108	108	108
Autres dons non affectés à un pays/au titre du guichet mondial/régional	35	57	57	57	57

- **Le programme de travail du PPSPF** découlera directement de la stratégie de financement et de la demande des marchés. Le financement du PPSPF proviendra des sources suivantes: i) les fonds propres du FIDA, dont une petite part de ressources de base et une part plus importante de ressources empruntées inscrites au bilan; ii) des ressources supplémentaires mobilisées grâce aux donateurs, par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire pour le secteur privé, et détenues hors bilan. Plus précisément, dans FIDA13, il est proposé que le PPSPF soit financé par une contribution de 18 millions d'USD provenant des ressources de base et de 90 millions d'USD provenant des ressources empruntées, et que le Fonds fiduciaire pour le secteur privé soit maintenu afin de mobiliser des fonds supplémentaires. Ce niveau de financement permettra au PPSPF de mobiliser jusqu'à 450 millions d'USD en faveur de cofinancements du secteur privé, moyennant le recours à un financement

⁹³ Ce degré de concessionnalité s'appuie sur les conditions de prêt actuellement applicables. Le taux pourrait légèrement baisser en cas de mise à jour des conditions de prêt.

⁹⁴ Les critères comprennent les éléments suivants: l'orientation stratégique (une stratégie de pays valide est disponible au début du cycle), la capacité d'absorption (toutes les opérations en cours depuis plus d'un an doivent avoir décaissé des fonds au moins une fois au cours des 18 mois précédents) et l'appropriation (aucun prêt approuvé n'est en attente de signature depuis plus de 12 mois).

mixte et à des structures financières novatrices. Cet objectif est jugé réalisable à la lumière de l'expérience du FIDA et de celle d'autres IFI.

- **Ratio de levier (dette/fonds propres).** L'obtention d'une note de crédit a permis au FIDA d'accéder aux marchés financiers. La direction envisage d'augmenter progressivement l'effet de levier, de manière que le FIDA puisse répondre aux besoins de ses clients, quelle que soit la catégorie de revenus à laquelle ils appartiennent. Le ratio de levier, qui s'établissait à 25% au second semestre 2022, devrait augmenter à un rythme soutenu, sans dépasser le plafond de 50% jusqu'à la fin de FIDA14, ce qui porterait l'encours global de la dette à volume soutenable à environ 4 milliards d'USD. Pour pouvoir assumer ce niveau d'endettement prévu, il est impératif que le niveau de fonds propres du FIDA reste stable. Pour ce faire, les reconstitutions devront se poursuivre à un rythme soutenu, la réforme du CSD sera mise en œuvre et le Fonds continuera d'appliquer une politique d'adéquation des fonds propres qui respecte le principe de prudence.
- **Fonds propres utilisables.** Depuis l'approbation de la Politique d'adéquation des fonds propres du FIDA en 2019, les fonds propres utilisables sont le principal élément utilisé en interne pour évaluer l'assise financière du FIDA. Il convient de noter que non seulement les fonds propres utilisables internes, mais aussi les ratios de fonds propres des agences de notation externes sont toujours bien supérieurs au seuil minimum. Conformément aux meilleures pratiques, le ratio de fonds propres utilisables du FIDA (un ratio d'adéquation des fonds propres fondé sur les risques) est complété par un ratio de levier non fondé sur les risques. Le FIDA mène actuellement un examen approfondi de sa politique d'adéquation des fonds propres en s'appuyant sur les résultats constatés depuis l'approbation de la politique en 2019 et en prêtant une attention particulière aux caractéristiques des actifs et au profil de risque. Cet examen comprendra une réévaluation de la limite de l'effet de levier. Il fera suite à un examen réalisé il y a peu, celui des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, demandé par le G20 dans le cadre de l'optimisation des ressources de ces banques.
- **Arbitrages entre les décaissements et la programmation.** Il est impératif de trouver un bon équilibre entre la capacité d'engagement du FIDA et sa capacité de décaissement. Cela permet de garantir que les décaissements peuvent être effectués conformément aux profils de décaissement des projets tout en respectant les seuils de liquidité du FIDA. Au cours des derniers cycles, le Fonds a pris des mesures prudentes pour trouver le juste équilibre entre sa situation de trésorerie et la rapidité des décaissements. À l'avenir, la ventilation des décaissements dans des enveloppes sera affinée, afin de différencier la rapidité des décaissements aux diverses conditions de prêt, en fonction de la situation de trésorerie effective du FIDA.
- **Les cibles de reconstitution des ressources** incluent le volume total des contributions de base et des contributions additionnelles pour le climat, mais uniquement l'élément de libéralité des prêts concessionnels de partenaires (car ce dernier donne des droits de vote, ce qui n'est pas le cas pour la valeur nominale des prêts concessionnels de partenaires). Le tableau 4 présente les cibles qui s'appliquent à chaque scénario proposé pour FIDA13 sur la base de ce calcul. Le tableau 1 ci-dessus indique le montant total du nouveau financement de reconstitution pour chaque scénario, y compris la valeur nominale des prêts concessionnels de partenaires, qui est pertinente pour le financement du programme de prêts et dons.

Tableau 4

Scénarios cibles pour la reconstitution des ressources au titre de FIDA13

(en millions d'USD)

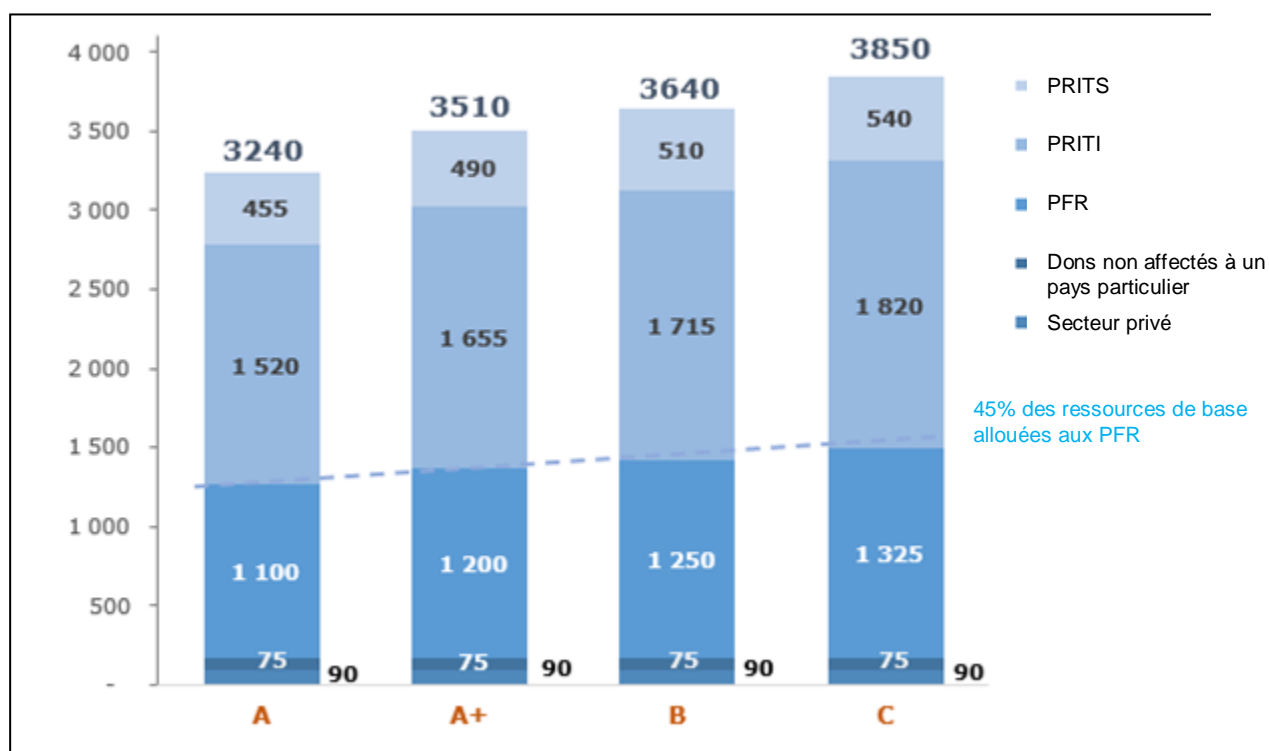
		FIDA12	A	A+	B	C
Contributions des États membres	Nouvelles contributions de base (1)	1 257	1 380	1 500	1 655	1 790
	Contributions additionnelles pour le climat (2)		0	150	150	200
	Prêts concessionnels de partenaires (3)	93	150	175	200	250
	Élément de libéralité des prêts concessionnels de partenaires (4) (dans l'hypothèse d'une moyenne de 35%)	23	52,5	61,25	70	87,5
	Total des nouveaux financements au titre de la reconstitution (1 + 2 + 3)	1 350	1 530	1 825	2 005	2 240
	Cible de reconstitution des ressources de FIDA13 (1 + 2 + 4)		1 433	1 711	1 875	2 078

Scénarios pour FIDA13 par catégorie de revenu et type de financement

125. **Durant FIDA13, le FIDA veillera à ce que les pays à faible revenu bénéficient d'au moins 45% de l'ensemble des ressources de base allouées par l'intermédiaire du SAFF.** C'est la première fois que le FIDA fixe une cible précise pour la part des ressources de base à affecter aux pays à faible revenu (figure 6). Il s'agit d'une augmentation par rapport à la part des ressources de base reçue par les pays à faible revenu dans FIDA12 (42%). Combinée à l'augmentation de la capacité d'octroi de dons et de la concessionnalité prévue dans tous les scénarios de FIDA13, elle garantit que le FIDA concrétise son engagement d'accorder la priorité aux pays les plus pauvres, en particulier aux pays en situation de surendettement ou de vulnérabilité. Le FIDA concrétise également ses engagements en matière d'universalité et de viabilité financière dans la mesure où un tiers de ses ressources sont fournies à des conditions ordinaires⁹⁵, qui peuvent être principalement mobilisées par les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et le financement du secteur privé (figure 7). Comme le montre la figure ci-dessous, dans l'ensemble, plus les contributions à la reconstitution des ressources sont élevées, plus le volume des ressources de base et des ressources empruntées disponibles pour tous les groupes de pays est important, même s'il reste globalement semblable en termes de pourcentage.
126. **Le FIDA continuera d'affecter 100% des ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et fera en sorte que les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure puissent accéder à 11 à 20% du programme de prêts et dons.** Selon les scénarios financiers actuellement envisagés, la part des ressources destinées aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure est estimée à des niveaux semblables à ceux de FIDA12, à savoir 14% du programme de prêts et dons. Pour préserver le principe d'universalité, les ressources empruntées financent les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure admissibles, ainsi que les opérations non souveraines. La figure 8 présente la répartition des ressources de base et des ressources empruntées octroyées en fonction des quatre scénarios et la figure 6 montre comment le financement est réparti par catégorie de revenu dans chaque scénario. Dans le scénario A, toutes les catégories de revenus subiraient une baisse des ressources en termes de dollars nominaux, avec une légère augmentation nominale dans le scénario A+ et des augmentations plus importantes dans les scénarios B et C.

⁹⁵ Selon la définition du FMI, les prêts consentis à des conditions ordinaires sont, dans la conjoncture actuelle, classés dans la catégorie des prêts à des conditions non concessionnelles.

Figure 6
Scénarios du programme de prêts et dons de FIDA13: répartition par catégorie de revenu
 (en millions d'USD)



Note: PFR: pays à faible revenu; PRITI: pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure; PRITS: pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.

Figure 7
Scénarios du programme de prêts et dons de FIDA13 par type de financement (y compris PPSPF)
 (en millions d'USD)

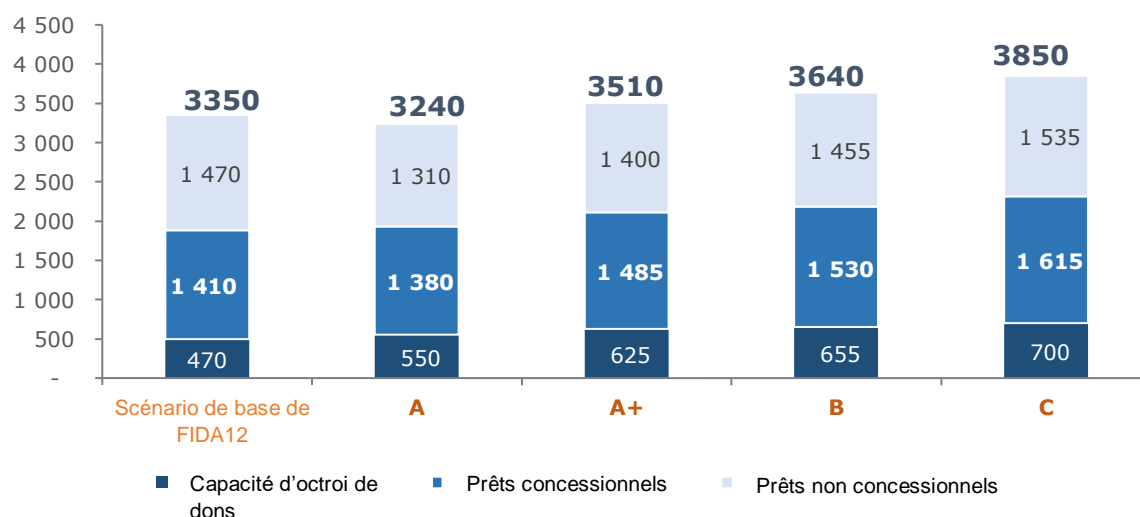
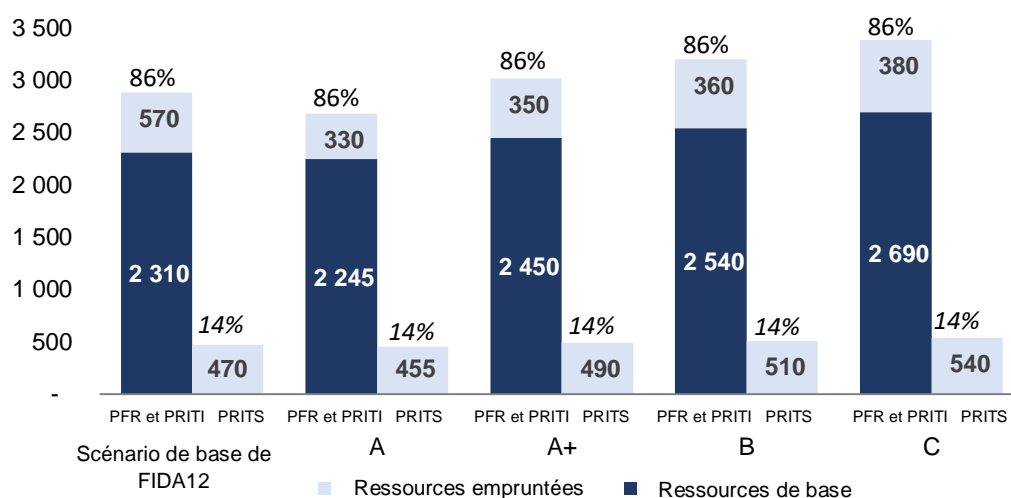


Figure 8
Scénarios pour FIDA13: Répartition des ressources de base et des ressources empruntées destinées aux opérations souveraines, par catégorie de revenu*
 (en millions d'USD)



* Hors PPSPF, dons non affectés à un pays en particulier et réserve du CSD, étant donné que leur répartition par niveau de revenu n'est pas définie.

127. **Le FIDA maintiendra ses engagements en matière de financement pour l'Afrique, tout en augmentant son objectif pour les pays fragiles et touchés par un conflit.** Dans le cadre de FIDA12, le FIDA a relevé ses objectifs de financement pour l'Afrique et l'Afrique subsaharienne, les portant respectivement à 55% et 50% des ressources de base. Ces objectifs seront maintenus au cours de FIDA13, et la part cible des ressources de base pour les pays définis par la Banque mondiale comme étant en situation de fragilité ou de conflit sera portée de 25% à au moins 30%, comme indiqué ci-dessus. Dans l'ensemble, si les parts cibles restent les mêmes dans tous les scénarios, elles se traduisent par des volumes plus élevés de ressources de base en dollars des États-Unis.

Ambitions du cycle de FIDA13 en matière d'impact

128. **Le FIDA entend persévérer dans son ambition de doubler son impact d'ici à 2030 et continuera à mesurer systématiquement l'impact attribuable aux opérations qu'il finance.** Si l'on veut doubler l'impact, il faut faire passer le nombre de personnes bénéficiant de revenus accrus de 20 millions par an (sur la base des évaluations de l'impact menées au titre de FIDA10) à 40 millions par an d'ici à 2030. Des évaluations d'impact récentes ont indiqué que le FIDA avait amélioré les revenus de 25,8 millions de personnes par an dans le cadre de FIDA11. Dans le cadre de FIDA12, le FIDA prévoit une augmentation des revenus de 29 millions de personnes par an.
129. **Pour réaliser son ambition de doubler son impact d'ici à 2030, le FIDA devrait parvenir à un programme de travail d'au moins 10 milliards d'USD durant FIDA13.** Le FIDA serait ainsi en bonne position pour assurer que 34 à 35 millions de personnes par an bénéficient d'une augmentation de leurs revenus durant FIDA13. Il serait alors bien parti pour aider 40 millions de personnes par an à augmenter leurs revenus d'ici à 2030, dernière année de FIDA14. Le tableau 5 présente les niveaux d'impact à obtenir durant FIDA13 pour les quatre scénarios et montre que le FIDA devrait viser au moins le scénario B et, de préférence, le scénario C pour s'assurer qu'il maintient le cap d'un doublement de l'impact d'ici à 2030. Les améliorations apportées au modèle opérationnel du FIDA et à l'approche des programmes de pays, ainsi que l'amélioration du rapport coût-avantages et de l'impact par dollar, joueront également un rôle dans la réalisation de cette

ambition, bien que ces améliorations en termes d'efficacité et d'efficacités ne soient pas prises en compte dans les simulations.

130. Le FIDA s'attachera également à intensifier davantage son impact.

L'engagement continu en faveur des questions de genre, de la jeunesse et de l'inclusion sociale est un élément clé de l'intensification de son impact, tout comme l'attention accrue portée aux pays les plus pauvres et aux pays en situation de fragilité. Des investissements plus importants dans l'adaptation aux changements climatiques et une collaboration accrue avec le secteur privé sont également le gage d'un impact plus profond et plus durable, tout comme l'accent mis sur la transposition à plus grande échelle. L'inclusion d'indicateurs d'impact pour la sécurité alimentaire et l'autonomisation des femmes dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 reflète également cet accent mis sur l'approfondissement de l'impact dans différents domaines qui sont au cœur du mandat du FIDA, et étroitement liés aux priorités de FIDA13, parallèlement à la poursuite de la mesure des impacts sur la production, l'accès aux marchés, la résilience et la nutrition.

Tableau 5

Scénarios financiers du programme de travail et simulations de l'impact sur le but et les objectifs stratégiques du FIDA⁹⁶

	Scénarios financiers pour FIDA13			
	A	A+	B	C
Programme de travail (en millions d'USD)	8 535	9 220	9 540	10 080
Impact (nombre de millions de personnes bénéficiant des progrès suivants)				
- Accroissement des revenus/mobilité économique positive (cible 3 de l'ODD 2 et cible 2 de l'ODD 1)	87-93	94-100	98-104	103-110
- Augmentation de la production (cible 3 de l'ODD 2)	71-75	76-81	79-84	83-89
- Amélioration de l'accès aux marchés (cible 3 de l'ODD 2)	73-77	79-84	81-86	86-91
- Renforcement de la résilience (cible 5 de l'ODD 1)	43-46	47-50	48-51	51-54

VII. Rapports sur les résultats obtenus et les progrès accomplis durant FIDA13

- 131. La réputation du FIDA en tant que chef de file mondial de la culture de la reddition des comptes et des résultats est largement reconnue.** Le Fonds reste fermement engagé à respecter le principe de transparence et à fournir des résultats crédibles et porteurs d'impact grâce à ses mécanismes de communication de l'information.
- 132. Les avancées réalisées au chapitre des objectifs de FIDA13 seront évaluées et communiquées de façon systématique et transparente.** Les deux principaux supports de présentation et d'évaluation des objectifs du Fonds durant FIDA13 sont la matrice des engagements et des mesures contrôlables pour FIDA13 (annexe I) et le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 (annexe II).
- 133. La matrice des engagements et des mesures contrôlables pour FIDA13 reflète les principaux engagements pris durant la Consultation.** Les engagements correspondent chacun aux domaines d'action hautement prioritaires

⁹⁶ Les chiffres relatifs à l'impact sont estimés sur la base du programme de travail total dérivé du programme de prêts et dons du FIDA, en utilisant les paramètres des estimations de l'impact de FIDA11 et de la portée obtenue pour les projets clôturés au cours de la période couverte par FIDA11. Le programme de travail correspondant aux scénarios financiers de FIDA13 inclut le financement du PPSPF, et les résultats de l'évaluation d'impact de FIDA11 sont utilisés pour estimer l'impact attribué au programme de prêts et dons de la même manière pour le PPSPF et le programme de travail.

dont il a été convenu durant la Consultation et s'accompagnent d'un ensemble de mesures contrôlables, assorties de délais, pour honorer ces engagements. La matrice intègre également les indicateurs du Cadre de gestion des résultats qui seront influencés par chaque engagement. Cette façon de procéder, établie dès FIDA12, permet de disposer d'un cadre de responsabilité intégré qui fait la distinction entre engagements généraux et mesures contrôlables et qui précise la théorie du changement grâce à l'articulation d'indicateurs propres au Cadre de gestion des résultats.

134. **Le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 définit les grandes lignes de la performance du Fonds.** Partie intégrante du cadre du FIDA relatif à l'efficacité en matière de développement, le Cadre de gestion des résultats constitue un outil majeur pour ce qui est d'attester et de gérer la performance à l'échelle de l'institution. Il incorpore les principaux domaines qui ont été définis comme prioritaires et ont été arrêtés au cours d'une consultation sur la reconstitution des ressources et il inclut des indicateurs de base permettant de suivre les progrès accomplis.
135. **Comme lors des précédents cycles de reconstitution des ressources, le FIDA fera rapport sur les indicateurs d'impact pendant la dernière année de FIDA13.** Le FIDA continuera de mener des évaluations de l'impact sur environ 15% de ses projets, l'échantillon étant suffisamment vaste pour être statistiquement solide, mais des efforts seront déployés pour mobiliser des ressources afin d'augmenter la part de projets évalués, compte tenu en particulier de l'objectif ambitieux visant à doubler l'impact d'ici à 2030. Un rapport de synthèse consacré aux résultats des évaluations d'impact de FIDA13 sera présenté au Conseil d'administration au troisième trimestre de 2028. De cette façon, le FIDA demeure l'une des seules IFI à mesurer systématiquement l'impact attribuable aux opérations financées par ses soins.
136. **Dès la fin de FIDA12, le FIDA commencera également à présenter un rapport autonome sur l'achèvement de la reconstitution des ressources.** Si le RIDE reste le principal outil de communication d'informations sur les opérations du FIDA au Conseil d'administration, le rapport d'achèvement sur la reconstitution des ressources sera avant tout conçu comme un outil de communication plus efficace, qui s'appuiera sur le RIDE et sur d'autres sources. Il créera des possibilités, par sa préparation et sa diffusion, de réfléchir aux principales réalisations de la période de reconstitution et de les faire valoir auprès des États membres et des autres partenaires. Le rapport d'achèvement de FIDA12 sera présenté fin 2025, et le rapport d'achèvement sur la reconstitution des ressources de FIDA13 est attendu en 2028.

VIII. Dispositions relatives à l'examen à mi-parcours de FIDA13 et à la Consultation sur FIDA14

137. **Examen à mi-parcours de FIDA13.** L'exécution de FIDA13 fera l'objet d'un examen à mi-parcours, dont les conclusions seront présentées à l'une des premières sessions de la Consultation sur FIDA14.
138. **Désignation du président ou de la présidente pour FIDA14.** Le président ou la présidente de la Consultation sur FIDA14 sera désigné(e) à l'issue d'une procédure ouverte qui devra être achevée avant la première session de la Consultation sur FIDA14, en collaboration avec le Conseil d'administration.

IX. Recommandation

139. **La Consultation sur FIDA13 recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution joint à l'annexe IX au présent rapport.**

Matrice des engagements et des mesures contrôlables pour FIDA13

Engagements	Mesures contrôlables	Calendrier	Indicateurs connexes du Cadre de gestion des résultats
1. FIDA13: Renforcer la résilience des communautés vulnérables			
1.1 Assurer l'inclusion	1. Accroître le portefeuille de projets axés sur les questions de genre, en veillant à ce que 35% des nouveaux projets souverains soient de nature à transformer positivement les normes liées au genre et les rapports femmes-hommes.	Quatrième trimestre 2027	<p>2.2.6 Égalité femmes-hommes (notes supérieures ou égales à 4/notes supérieures ou égales à 5) (en pourcentage) – 90 pour notes supérieures ou égales à 4 et 60 pour notes supérieures ou égales à 5</p> <p>3.1.4 Projets conçus dans le but de transformer les normes liées au genre et les rapports femmes-hommes – 35</p> <p>3.1.5 Pertinence des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA (notes supérieures ou égales à 4/notes supérieures ou égales à 5)</p> <p>Tous les indicateurs sur les populations seront ventilés par tranche d'âge (jeunes et non-jeunes), sexe et, si cela est pertinent pour l'objectif particulier du projet, statut d'autochtone. Les données concernant la mesure contrôlable 6 (les personnes handicapées sont un groupe cible prioritaire des projets) seront communiquées au niveau de chaque projet.</p>
	2. Accroître le portefeuille de projets axés sur la jeunesse, en veillant à ce que 60% des nouveaux projets souverains tiennent compte des jeunes, et étendre l'Alliance des jeunes issus des communautés à trois autres pays.	Quatrième trimestre 2027	
	3. Poursuivre l'appui des processus institutionnels pour trois partenariats de la société civile: Forum des peuples autochtones au FIDA, Forum paysan et Alliance des jeunes issus des communautés.	Quatrième trimestre 2027	
	4. Faire en sorte que les organisations paysannes, les peuples autochtones et les jeunes soient consultés lors de l'élaboration des stratégies et des politiques opérationnelles qui les concernent.	Quatrième trimestre 2027	
	5. Accroître le portefeuille de projets axés sur la nutrition, en veillant à ce que 60% des nouveaux projets souverains tiennent compte des enjeux nutritionnels.	Quatrième trimestre 2027	
	6. Veiller à ce que les personnes handicapées constituent un groupe cible prioritaire dans au moins cinq nouveaux projets.	Quatrième trimestre 2027	
	7. Veiller à ce que les peuples autochtones constituent un groupe cible prioritaire dans au moins 10 nouveaux projets.	Quatrième trimestre 2027	
1.2 Concentrer davantage l'attention sur les contextes de fragilité	8. Affecter au moins 30% des ressources de base aux pays présentant des situations de fragilité (sur le fondement de la liste de pays en situation de fragilité ou de conflit établie par la Banque mondiale pour l'année 2024).	Quatrième trimestre 2024	Les indicateurs du Cadre de gestion des résultats peuvent être décomposés en fonction de la situation sur le plan de la fragilité.
	9. Créer une unité en charge de la fragilité.	Quatrième trimestre 2024	

<i>Engagements</i>	<i>Mesures contrôlables</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Indicateurs connexes du Cadre de gestion des résultats</i>
1.3 Investir dans la résilience climatique et la biodiversité	10. Présenter au Conseil d'administration une stratégie consolidée pour le climat, l'environnement et la biodiversité, et planifier une feuille de route pour aligner l'action du FIDA sur les objectifs de l'Accord de Paris.	Deuxième trimestre 2025	2.2.7 Gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques (en pourcentage) – 90 3.1.3 Capacités en matière d'action climatique: projets conçus dans le but de renforcer les capacités d'adaptation (en pourcentage) – 90
	11. Augmenter le niveau du financement de l'action climatique pour le faire passer à au moins 45% du programme de prêts et dons pour FIDA13, dont 30% seront destinés à des solutions fondées sur la nature d'ici à 2030. Une méthode de mesure du financement en faveur de la biodiversité sera mise au point dans le cadre de la stratégie pour le climat, l'environnement et la biodiversité.	Quatrième trimestre 2027	
	12. Veiller à ce que 100% des nouveaux programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) soient conformes aux contributions déterminées au niveau national et aux stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité.	Quatrième trimestre 2027	
1.4 Intensifier la collaboration avec le secteur privé	13. Présenter au Conseil d'administration une mise à jour de la stratégie de collaboration avec le secteur privé.	Troisième trimestre 2024	3.4.4 Effet de levier des investissements non souverains mobilisés par le FIDA – 5
	14. Présenter au Conseil d'administration un cadre pour la mise en œuvre des nouvelles modalités de financement du PPSPF.	Troisième trimestre 2024	
	15. Faire en sorte que 100% des nouveaux COSOP recensent des possibilités de collaboration avec le secteur privé.	Quatrième trimestre 2027	
2. Produire un impact grâce à des programmes de pays intégrés			
2.1 Promouvoir une approche intégrée des programmes de pays	16. Veiller à ce qu'au moins 10% des nouveaux projets s'appuient sur des approches programmatiques en plusieurs phases.	Quatrième trimestre 2027	
2.2 Gestion adaptative	17. Présenter au Conseil d'administration une mise à jour de la Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs.	Troisième trimestre 2026	3.2.1 Taux de décaissement – 16 3.2.2 Avancement global de l'exécution (notes supérieures ou égales à 4) – 80
	18. Consolider le portefeuille en ramenant le nombre de projets d'investissements souverains en cours à environ 200.	Quatrième trimestre 2027	3.2.3 Indice de proactivité – 80 3.3.3 Gestion des connaissances (note plutôt satisfaisante ou supérieure) – 90 (enquêtes auprès des parties prenantes), 80 (rapports d'achèvement des COSOP)

<i>Engagements</i>	<i>Mesures contrôlables</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Indicateurs connexes du Cadre de gestion des résultats</i>
2.3 Renforcer la pérennité et la modularité des investissements	19. Veiller à ce que 100% des projets d'investissements souverains et non souverains soient associés aux objectifs pertinents de politique générale des pays et aux travaux d'appui du FIDA en la matière.	Quatrième trimestre 2027	3.3.1 Efficacité des stratégies de pays du FIDA (note plutôt satisfaisante ou supérieure) – 90 (enquêtes auprès des parties prenantes), 80 (rapports d'achèvement des COSOP) 3.3.2 Contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays (note plutôt satisfaisante ou supérieure) – 90 (enquêtes auprès des parties prenantes), 80 (rapports d'achèvement des COSOP) 3.3.4 Qualité globale de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans les COSOP (notes supérieures ou égales à 4) (en pourcentage) – 100
	20. Veiller à ce qu'au moins 25 projets comprennent des initiatives en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire.	Quatrième trimestre 2027	
	21. Veiller à ce qu'au moins 20 projets s'appuient sur des approches innovantes, notamment les technologies de l'information et des communications au service du développement ou l'agriculture numérique.	Quatrième trimestre 2027	
	22. Veiller à ce que 100% des nouveaux COSOP soient alignés sur les trajectoires nationales de transformation des systèmes alimentaires, lorsqu'elles existent.	Quatrième trimestre 2027	
3. Renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles			
3.1 Renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles	23. Mettre en place des prévisions glissantes en matière de budgétisation	Quatrième trimestre 2027	3.5.1 Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA) – 12,5 3.6.1 Efficacité de la décentralisation – 80 3.6.2 Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 et supérieur – ≥ 45 3.6.3 Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel), accompagné d'indicateurs spécifiques liés à la Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion – 80
	24. Aligner la méthode de calcul des ratios d'efficience sur celle d'autres institutions de référence.	Quatrième trimestre 2027	
	25. Présenter une mise à jour du Cadre stratégique au Conseil d'administration.	Deuxième trimestre 2025	
4. Assembler des fonds au service du développement et faire jouer l'effet de levier			
4.1 Maximiser les ressources destinées à celles et ceux qui en ont le plus besoin	26. Porter la part de fonds destinés aux pays à faible revenu à 45% des ressources de base, tout en continuant à allouer 100% des ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, dont 55% à l'Afrique et 50% à l'Afrique subsaharienne, et veiller en parallèle à ce que les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure puissent recevoir entre 11 et 20% du programme de prêts et dons de FIDA13 grâce à l'utilisation de ressources empruntées.	Quatrième trimestre 2027	

<i>Engagements</i>	<i>Mesures contrôlables</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Indicateurs connexes du Cadre de gestion des résultats</i>
4.2 Augmenter le financement pour maximiser l'impact	27. Inclure dans l'examen à mi-parcours de FIDA13 des informations actualisées sur la mise en place des contributions additionnelles pour le climat, en tant que nouvel instrument destiné à accroître le financement de l'action climatique par effet de levier.	Premier trimestre 2026	3.4.1 Fonds propres utilisables – suivi 3.4.2 Ratio de levier (endettement/fonds propres) – suivi 3.4.3 Ratio de cofinancement – 1/1,6
	28. Présenter au Conseil d'administration un projet de mise à jour de la Politique relative aux emprunts non concessionnels avant le début de FIDA13.	Quatrième trimestre 2024	

Cadre de gestion des résultats de FIDA13 (2025-2027)

I. Introduction

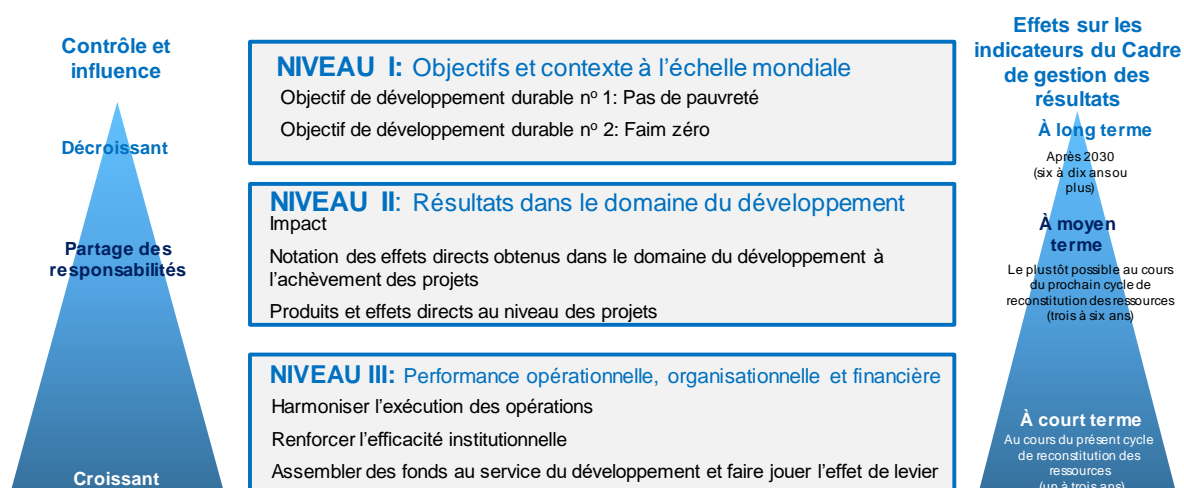
1. À chaque reconstitution de ses ressources, le FIDA s'oriente à l'aide d'un cadre de gestion des résultats, qui est aligné sur les priorités propres à chaque cycle. La direction et les États membres utilisent cet outil pour évaluer la performance au regard d'un ensemble d'indicateurs. L'évaluation réalisée en 2019 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a révélé que le FIDA disposait d'une solide architecture de gestion axée sur les résultats. Une évaluation réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a confirmé que le Cadre de gestion des résultats du FIDA était conforme aux meilleures pratiques.
2. Au cours des derniers cycles de reconstitution des ressources, la portée, la structure et l'utilité du Cadre de gestion des résultats du FIDA ont évolué. Cette évolution est décrite dans le document sur le Cadre de gestion des résultats de FIDA12⁹⁷. La structure retenue pour FIDA13 est la même que celle de FIDA12, en dépit d'un certain nombre d'ajustements. Cette note présente les principaux principes ayant régi la conception du Cadre de gestion des résultats pour FIDA13, et les ajustements qu'il est proposé d'apporter à chaque niveau. Elle sera supprimée de la version finale du Rapport sur FIDA13. Seuls les principaux tableaux présentant les indicateurs, les cibles et les définitions du Cadre de gestion des résultats seront conservés.

II. Trajectoire vers l'obtention de résultats

3. Le FIDA a apporté des changements considérables à son modèle opérationnel durant les cycles de FIDA11 et FIDA12. Un grand nombre d'engagements ont été pris pour institutionnaliser ces changements à l'échelle du FIDA aux niveaux financier, opérationnel et organisationnel. Il s'agissait notamment de formuler ou de mettre à jour des politiques, procédures, directives et processus conçus pour permettre à l'institution de se préparer à l'avenir, de diversifier ses sources de financement et d'élargir son offre opérationnelle à un ensemble varié de clients. Ces engagements devraient permettre d'améliorer la performance et les résultats du FIDA, comme le montre le Cadre de gestion des résultats associé à chaque cycle de reconstitution des ressources.

⁹⁷ Cadre de gestion des résultats pour FIDA12, voir [IFAD12/2\(R\)/R.2](#).

Figure 1



4. Les mesures prises par la direction devraient avoir un effet sur les indicateurs de performance opérationnelle et organisationnelle au niveau III au cours d'un cycle de reconstitution des ressources donné (un à trois ans). Les investissements approuvés au cours d'un cycle donné produisent des résultats et un impact dans le domaine du développement au niveau II à moyen terme (trois à six ans ou plus) et, à long terme (six à dix ans ou plus), contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). En principe, une meilleure performance au niveau III se traduit par une amélioration des résultats et de l'impact dans le domaine du développement au niveau II, ce qui se répercute ensuite au niveau I.
5. Il existe un décalage inévitable entre les différents niveaux: les gains de performance au niveau III sont visibles au cours d'un cycle donné, alors qu'au niveau II, il faut attendre deux à trois cycles pour qu'ils se manifestent pleinement. Par exemple, il est probable qu'un projet bien conçu (niveau III) donnera de bons résultats, mais que les résultats et l'impact d'une conception de qualité n'apparaîtront pleinement au niveau II qu'après la clôture du projet. Par conséquent, les gains de performance obtenus au niveau III donnent simplement l'assurance que le FIDA prend les mesures voulues et que ces améliorations auront des retombées visibles à moyen terme. Ce décalage entre niveaux a également des conséquences sur le type d'indicateurs retenu à chaque cycle. Les mesures prises dans les domaines récemment considérés comme prioritaires (comme la nutrition ou la biodiversité) ne donneront pas de résultats au niveau II avant plusieurs cycles. Par conséquent, les indicateurs et les cibles relatifs à l'impact et aux résultats dans ces domaines seront également inclus dans les cycles ultérieurs de maturation du portefeuille.
6. Le niveau III, où le FIDA exerce la plus grande influence et le plus grand contrôle, correspond également aux domaines où il peut être le plus tenu responsable de la performance. Il s'agit par exemple de la qualité de la conception, de la qualité de la supervision et de l'appui à l'exécution, de la proactivité et de la performance des programmes de pays (activités hors prêts comprises). L'examen à mi-parcours de FIDA12 et le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) soulignent que les solides résultats obtenus au niveau III s'améliorent. Dans le cadre de sa collaboration avec les partenaires (les emprunteurs), le FIDA commence à mieux répartir les responsabilités et les capacités en matière de contrôle et d'influence, et ce principalement au niveau II (résultats et impact dans le domaine du développement). En effet, les pouvoirs publics participent à la conception des projets et sont responsables de leur exécution. Si la performance du FIDA peut être évaluée par les indicateurs de niveau III, les améliorations

mesurées par les indicateurs de résultat et d'impact ne sont pas directement attribuables au seul appui du FIDA, mais dépendent aussi d'un ensemble de facteurs exogènes, comme la performance des pouvoirs publics.

III. Principes régissant l'ajustement du Cadre de gestion des résultats de FIDA13

A. Cohérence et continuité

7. Le FIDA est passé d'un cadre de mesure des résultats (FIDA10) à un cadre de gestion des résultats (FIDA11). Pour faire de ce dernier un outil de gestion efficace, il convient d'assurer la continuité et la cohérence des indicateurs d'un cycle à l'autre. Cela permet de suivre et de contrôler les résultats et d'en rendre compte tout au long des cycles de reconstitution des ressources. Comme chaque cycle dure trois ans – ce qui est souvent trop court pour que les avancées en matière de performance se matérialisent pleinement –, la continuité des indicateurs d'un cycle à l'autre est d'autant plus importante. Par conséquent, la majorité des indicateurs sont maintenus à partir de FIDA12, de façon à assurer une gestion efficace de la performance au cours des cycles.

B. Rationalisation

8. Lors de chaque cycle, des efforts sont faits pour réduire le nombre d'indicateurs du Cadre de gestion des résultats au strict nécessaire. Entre FIDA11 et FIDA12, leur nombre a été ramené de 79 à 67. Dans le cadre de FIDA13, les possibilités de rationalisation sont encore plus nombreuses, comme le confirme l'évaluation indépendante du Cadre de gestion des résultats menée par IOE, qui sera présentée au Comité de l'évaluation en octobre 2023. Dans cette optique, trois types d'indicateurs sont examinés.
9. Premièrement, on prendra en compte les indicateurs associés à une cible censée être atteinte ou déjà pleinement atteinte au regard des objectifs fixés au titre de FIDA12, et qui n'est pas revue à la hausse. Par exemple, le FIDA a fixé une cible en matière de décentralisation (45%) à atteindre d'ici à la fin de la période couverte par FIDA12, et est en très bonne voie pour y parvenir. Étant donné que cette cible sera pleinement atteinte dans le cadre de FIDA12 et ne sera pas revue à la hausse au cycle suivant, il est inutile d'inclure l'indicateur correspondant dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA13.
10. Deuxièmement, on considérera l'ensemble des indicateurs présentés en détail dans différents rapports annuels, afin d'éliminer les chevauchements et les répétitions avec d'autres mécanismes d'établissement de rapports déjà à la disposition des États membres. Par exemple, un rapport sur la performance des dons est présenté chaque année au Conseil d'administration. Le maintien d'indicateurs sur cette question dans le Cadre de gestion des résultats donne donc lieu à des répétitions. Par ailleurs, des efforts ont aussi été faits pour éviter les doubles emplois entre engagements et indicateurs.
11. Le dernier ensemble à l'étude dans le cadre de la rationalisation comprend les indicateurs qui sont désormais transversalisés et dont les cibles devraient être pleinement atteintes à chaque cycle en raison de leur caractère obligatoire. Par exemple, l'ensemble du personnel est tenu de suivre la formation sur les questions de harcèlement sexuel et d'exploitation et d'atteintes sexuelles. On s'attend donc à ce que la cible associée à cet indicateur soit toujours atteinte à 100%. Lors des cycles précédents, cet élément était plus récent et il convenait de suivre les progrès accomplis à chaque cycle au moyen du Cadre de gestion des résultats. Maintenant que de telles questions sont pleinement institutionnalisées, ce suivi n'est plus nécessaire. Ces questions continueront toutefois à faire l'objet d'un suivi et d'un rapport dans le cadre de documents séparés.

C. Alignement sur les priorités de FIDA13 et sur les résultats de l'analyse comparative externe

12. Deux types d'alignement sont proposés. Le premier concerne l'alignement interne sur les priorités de FIDA13 et sur l'évolution du modèle opérationnel du Fonds. Le second correspond à l'alignement sur les autres institutions et sur les progrès réalisés par ces dernières en matière de gestion axée sur les résultats, compte dûment tenu de la spécialité du FIDA.
13. Concernant l'alignement interne, de nouveaux indicateurs ont été retenus pour donner suite aux priorités de FIDA13; par exemple, l'accent est davantage mis sur les risques de projet, et des indicateurs relatifs aux Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) et à la passation de marchés doivent être ajoutés. De même, un indicateur sur le ratio de cofinancement par le secteur privé a été ajouté en écho à l'attention croissante portée aux opérations avec le secteur privé dans le cadre de FIDA13. Le FIDA a également ajouté un indicateur d'impact sur le pouvoir d'action des femmes, compte tenu de l'importance et de l'augmentation des programmes axés sur la transformation des rapports femmes-hommes menés par le FIDA au cours des cycles précédents.
14. Concernant l'alignement externe, le FIDA a réalisé un examen sur dossier des cadres de résultats mis au point par d'autres institutions de référence. Ces institutions disposent de cadres évolutifs qui leur permettent de s'adapter aux circonstances changeantes et d'intégrer les enseignements tirés de leur expérience opérationnelle.
15. La plupart des institutions de référence emploient une méthode à trois ou quatre niveaux, de façon à différencier les multiples aspects de la performance (du niveau institutionnel à celui des résultats). Elles partagent une approche axée sur les résultats, qui met l'accent sur des résultats mesurables et comprend des indicateurs pour suivre les progrès. Elles s'emploient aussi activement à établir régulièrement des rapports sur les résultats et à partager les connaissances. Néanmoins, les différences observées dans la terminologie et la structure de leurs cadres reflètent les contextes organisationnels et les priorités propres à chacune. En outre, l'accent mis par le FIDA sur le développement agricole le distingue des autres banques multilatérales de développement et des autres organismes des Nations Unies, qui ont des mandats sectoriels plus larges.
16. Le nombre d'indicateurs du Cadre de gestion des résultats du FIDA correspond aux meilleures pratiques du secteur. Il a encore été réduit, passant de 67 (dans le cadre de FIDA12) à 56. La sélection des indicateurs reflète les priorités du FIDA et le souci de continuité d'un cycle de reconstitution à l'autre.

D. Des ajustements judicieux fondés sur des données probantes

17. Les méthodes de mesure des résultats du FIDA ont évolué et gagné en maturité. Le Fonds dispose désormais d'un jeu de données plus solide au niveau des projets, ce qui lui permet d'ajuster précisément et judicieusement, données probantes à l'appui, ses indicateurs et ses cibles au niveau de l'impact. Deux grands ajustements sont proposés pour FIDA13. Le premier concerne les cibles associées à certains indicateurs d'impact. À mesure qu'il collecte davantage de données et que son jeu de données s'enrichit et évolue, le FIDA est mieux placé pour faire des prévisions en matière de performance, et peut donc établir des cibles plus réalistes à cet égard⁹⁸. Par conséquent, il modifiera certaines cibles d'impact à la lumière d'une solide analyse de l'évolution de son portefeuille.

⁹⁸ Par exemple, la direction avait fixé une cible très ambitieuse en matière d'impact sur la nutrition, à un moment où le portefeuille de projets tenant compte de cet enjeu était limité. Les projections ont donc été réalisées sur la base d'un

18. Deuxièmement, concernant les indicateurs de base au niveau des produits et des effets directs, et en phase avec la pratique observée dans d'autres institutions⁹⁹, il est proposé de contrôler non plus les cibles, mais les résultats effectivement obtenus par comparaison avec des valeurs de référence sur la performance passée. La direction continuera d'assurer un suivi des progrès réalisés vers la réalisation des cibles aux seules fins de la notation des effets directs à l'achèvement des projets¹⁰⁰. Cette nouvelle méthode de suivi au moyen des indicateurs de base est proposée en raison de la composition du portefeuille et des types de projets, qui dépendent de la demande des pays emprunteurs et changent donc au fil des cycles et des années. Ainsi, il est difficile de prévoir quels types de projets figureront dans le portefeuille du FIDA dans trois à cinq ans, bien que cela joue beaucoup dans les résultats obtenus (par exemple, les projets en matière de finance rurale ayant une portée plus large que les autres, la simple réduction du nombre de projets de ce type pourrait entraîner une diminution du nombre de personnes touchées). Étant donné la difficulté à fixer des objectifs réalistes pour ce type d'indicateurs, il est proposé de mener un suivi des résultats effectivement obtenus et d'en rendre compte, en se gardant d'associer des cibles aux indicateurs de produit et d'effet direct retenus.

IV. Principales modifications apportées à chaque niveau

19. On trouvera dans cette section un résumé des principales modifications apportées à chaque niveau, à savoir l'ajout ou la suppression de certains indicateurs et la justification de tels changements. Par rapport à FIDA12, il est proposé de revoir à la baisse la cible d'impact concernant la nutrition. D'autres ajustements mineurs ont été apportés aux définitions pour en éclairer le sens (voir le tableau détaillé du Cadre de gestion des résultats assorti de définitions).

A. Niveau I: Objectifs et contexte à l'échelle mondiale

20. À ce niveau du Cadre de gestion des résultats, le FIDA se contente de rendre compte des indicateurs mondiaux pertinents à partir de sources de données externes. La direction propose de supprimer deux indicateurs de ce niveau, car, dans les deux cas, le FIDA communique des données provenant de sources externes. Comme ces données n'ont pas été mises à jour ces dernières années, cette rubrique est souvent laissée vide. La suppression de ces indicateurs pourrait permettre de rationaliser le Cadre de gestion des résultats.

Tableau 1

Indicateurs mondiaux à supprimer

Revenu moyen des petits producteurs de denrées alimentaires
(ODD 2.3.2)

Part de l'agriculture dans les dépenses publiques (indice)
(ODD 2.a.1)

B. Niveau II: Résultats dans le domaine du développement

21. Le niveau II comprend trois ensembles d'indicateurs: i) les indicateurs d'impact, analysés au moyen des évaluations de l'impact attribuable au FIDA; ii) les notes relatives à la performance à l'achèvement, attribuées dans le cadre des rapports d'achèvement de projet; iii) les indicateurs de produit et d'effet direct, regroupés dans les indicateurs de base du FIDA. Il est proposé d'apporter des ajustements à ces trois ensembles d'indicateurs de niveau II.

très petit échantillon. Depuis, des données plus solides sont disponibles pour établir des projections plus précises et, dans ce cas, la direction propose de fixer une cible plus réaliste.

⁹⁹ Notamment l'Association internationale de développement, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque interaméricaine de développement.

¹⁰⁰ Ces indicateurs sont en effet d'une nature différente, étant donné qu'ils mesurent le degré d'ambition du FIDA s'agissant de la performance de ses projets, qui reste le même pour tout type de projet.

Indicateurs d'impact

22. Au niveau de l'impact, le FIDA propose trois principaux ajustements. Premièrement, il est proposé d'ajouter un indicateur d'impact sur l'avancement des femmes, qui serait étudié au moyen des évaluations de l'impact attribuable au FIDA, et dont il serait rendu compte à la fin de chaque cycle de reconstitution des ressources. Le FIDA a systématiquement intégré les questions de genre dans ses opérations et a adopté au cours des cycles précédents une programmation de nature à transformer les rapports femmes-hommes. À chaque cycle, les nouveaux engagements qu'il prend en ce sens élargissent son portefeuille de projets transformateurs. Compte tenu de l'impact considérable des questions de genre sur les opérations du FIDA, ce dernier propose d'inclure un indicateur d'impact mesurant l'avancement des femmes.
23. Deuxièmement, il est proposé d'ajouter un indicateur d'impact sur l'amélioration de la sécurité alimentaire. Dans le cadre de FIDA11, l'indicateur relatif à l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue a été utilisé. L'inclusion d'un indicateur d'impact officiel sur l'amélioration de la sécurité alimentaire dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA13 est proposée pour trois raisons: i) l'augmentation prévue du nombre de personnes sous-alimentées dans le monde compte tenu du contexte actuel; ii) le rôle central de l'ODD 2 (faim zéro) dans la mission du FIDA; iii) la complémentarité entre la sécurité alimentaire et la nutrition (déjà mesurée par un indicateur d'impact).
24. Dans le cadre de FIDA11, les résultats du Fonds en matière d'impact sur la nutrition ont été nettement inférieurs à la cible ambitieusement établie. Cela s'explique par le fait que les évaluations de l'impact ont porté sur des projets qui avaient été conçus avant que le FIDA ne mette en place une programmation tenant compte de la nutrition et n'intègre systématiquement les enjeux nutritionnels. Bien que les projets nouvellement conçus et en cours soient programmés pour produire des impacts sur la nutrition dans au moins 60% du portefeuille, de tels impacts ont peu de chances de se matérialiser au cours des cycles couverts par FIDA12 et FIDA13. La direction propose donc de revoir à la baisse la cible sur la nutrition en ramenant de 11 à 5 millions le nombre de personnes visées, compte tenu des dernières projections des évaluations de l'impact et de la proportion de projets tenant compte de la nutrition censés s'achever au cours de FIDA13. Néanmoins, il est toujours question d'atteindre les 11 millions de personnes au cours des prochains cycles.
25. Il est également proposé de modifier légèrement la formulation de l'indicateur de suivi de la mobilité économique, en précisant qu'il ne mesure que les trajectoires ascendantes.

Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement des projets

26. Le FIDA propose d'abandonner la notation synthétique des effets directs globaux obtenus à l'achèvement des projets, afin de simplifier davantage son Cadre de gestion des résultats. Les systèmes d'autoévaluation internes continueront de rendre compte, de suivre et de décrire les effets directs globaux obtenus à l'achèvement des projets, mais ceux-ci ne seront plus compris dans l'ensemble d'indicateurs destinés à la notation des effets directs qui sont inclus dans le Cadre de gestion des résultats. Selon la direction, pour les États membres, d'autres indicateurs d'effet direct spécifiques (comme ceux relatifs à l'efficacité ou à la pérennité) sont plus adaptés qu'un indicateur global pour assurer le contrôle et le suivi. Toutes les autres notations des effets directs seront conservées.
27. Par ailleurs, il est proposé d'ajuster la cible en matière de reproduction à plus grande échelle, en ramenant de 95% à 80% la part de projets censés obtenir une note plutôt satisfaisante ou mieux à cet égard. Cette proposition fait écho à un engagement pris au titre de FIDA12, à savoir l'élaboration d'un cadre pour la

reproduction à plus grande échelle. La nouvelle définition de la reproduction à plus grande échelle adoptée par la direction coïncide avec celle d'IOE, mais comporte des critères plus stricts: elle exclut de l'évaluation du potentiel de reproduction à plus grande échelle ou de sa réalisation effective les activités financées par le FIDA, pour ne retenir que les activités menées par les pouvoirs publics ou d'autres partenaires. De l'avis de la direction, étant donné que la reproduction à plus grande échelle par d'autres parties n'est pas entièrement sous le contrôle du FIDA et dépend de multiples facteurs exogènes, la cible visant à garantir que 80% des projets réunissent les conditions nécessaires à la transposition à plus grande échelle est réaliste tout en restant ambitieuse.

Indicateurs d'effets direct et de produit au niveau des projets

28. Il est proposé d'apporter deux ajustements principaux à ce type d'indicateurs. Le premier consiste à simplifier le Cadre de gestion des résultats en éliminant les cas où des indicateurs sont semblables ou étroitement liés. La direction propose de supprimer trois indicateurs spécifiques, étant donné qu'ils sont étroitement liés à d'autres indicateurs (qui eux sont maintenus).

Tableau 2

Indicateurs à supprimer

<i>Domaine thématique du modèle opérationnel</i>	<i>Libellé de l'indicateur</i>	<i>Justification</i>
Possibilités diversifiées en matière d'entrepreneuriat et d'emploi en milieu rural	Nombre d'entreprises rurales ayant accès à des services de développement commercial	Il est proposé de supprimer cet indicateur, car le domaine de la diversification des possibilités en matière d'entrepreneuriat et d'emploi en milieu rural est déjà couvert par un indicateur de produit et un indicateur d'effet direct.
Durabilité environnementale et changements climatiques	Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques liés au climat	Il est proposé de supprimer cet indicateur, car le domaine de la durabilité environnementale et des changements climatiques est déjà couvert par deux indicateurs de produit et un indicateur d'effet direct.
Nutrition	Pourcentage de femmes déclarant avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale	Il est proposé de supprimer cet indicateur sur la nutrition dans un souci de rationalisation, car il n'a été inclus dans les directives qu'en 2020 et n'est pris actuellement en compte que dans une très petite cohorte de projets. Même au sein de ce petit échantillon, seuls quelques projets sont à un stade assez avancé pour que l'on puisse communiquer des informations sur cet indicateur (lesquelles ne sont disponibles qu'après mi-parcours). Par conséquent, les résultats relatifs à cet indicateur ne seraient fondés que sur une poignée de projets. Par ailleurs, deux indicateurs sur la nutrition au niveau des produits et de l'impact figurent déjà dans le Cadre de gestion des résultats, auquel un indicateur d'impact sur la sécurité alimentaire a également été ajouté.

29. Le deuxième ajustement renvoie à la proposition de la direction d'abandonner les cibles pour ce qui concerne l'obtention des produits et des effets directs. Comme indiqué dans le RIDE 2023, la comparaison de la portée des interventions, des effets directs et des produits obtenus par rapport à des cibles a perdu de son intérêt au fil du temps, étant donné que les projets financés par le FIDA sont axés sur la demande. La proposition est conforme à l'approche adoptée dans les institutions de référence (voir le tableau 3), comme indiqué dans la partie sur les ajustements fondés sur des données probantes. Les projets du FIDA qui font l'objet d'un rapport au cours d'un cycle donné évoluent. Ils dépendent du type d'activités pour lesquelles les pays empruntent, ce qui reflète le contexte et les besoins de développement propres à chaque pays, qui à leur tour changent au fil du temps. C'est pourquoi les résultats enregistrés par les indicateurs varient également. Fixer des cibles sur la base de portefeuilles en cours, qui sont amenés à évoluer, n'est ni conseillé ni judicieux. En outre, dans le cas d'un projet conçu au cours d'un cycle

donné, les résultats au niveau des produits et des effets directs ont peu de chances de se matérialiser au début du projet, phase qui coïncide néanmoins avec la période du cycle à laquelle les informations sont communiquées. Toutefois, la direction continuera d'assurer un suivi des cibles aux fins de la notation des effets directs à l'achèvement, étant donné que cette notation diffère des autres types d'indicateurs et reflète les ambitions du FIDA en ce qui concerne la performance de son portefeuille.

Tableau 3

Analyse comparative de la méthode de suivi des produits et des effets directs dans les différents cadres de gestion des résultats

<i>Institution</i>	<i>Intitulé du cadre</i>	<i>Année</i>	<i>Nombre de niveaux</i>	<i>Produit</i>	<i>Effet direct</i>
<i>Banque asiatique de développement</i>	Cadre de résultats institutionnels	2019-2024	4	Aucune cible spécifique n'a été trouvée	Aucune cible spécifique n'a été trouvée
<i>Banque africaine de développement</i>	Cadre de mesure des résultats	2016-2025	4	Cibles annuelles et cibles cumulées sur 10 ans	Pas de cible
<i>Association internationale de développement</i>	Système de mesure des résultats	2021-2023	3	Fourchette prévue, pas de cible	Fourchette prévue, pas de cible
<i>Banque interaméricaine de développement</i>	Cadre de résultats institutionnels	2020-2023	3	Pas de cible	Pas de cible

C. Niveau III: Performance opérationnelle, organisationnelle et financière

30. Au niveau III, le FIDA assure le suivi d'un ensemble d'indicateurs opérationnels, financiers et organisationnels, conformément aux priorités de FIDA13. Certains ajustements sont proposés au niveau III pour les trois ensembles d'indicateurs.

Harmoniser l'exécution des opérations

31. L'ensemble d'indicateurs opérationnels de niveau III permet d'évaluer la performance des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP), ainsi que des projets, au stade de la conception et durant leur exécution, notamment la proactivité et la performance du FIDA du point de vue des principales parties prenantes. Conformément aux priorités de FIDA13, à savoir la collaboration avec le secteur privé et le renforcement des dispositifs en place pour faire face aux risques, il est proposé d'ajouter des indicateurs relatifs à la qualité des opérations non souveraines au stade de la conception, à la passation de marchés et aux PESEC dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA13. Les domaines relatifs aux PESEC et à la passation de marchés n'ayant commencé à être notés qu'en 2022, les cibles ont été établies sur la base d'un jeu limité de données issues des projets approuvés en 2022.

Tableau 4
Indicateurs à ajouter

<i>Indicateur</i>	<i>Justification</i>
Conception tournée vers l'impact	
Note globale de la qualité de la conception des opérations non souveraines (note supérieure ou égale à 4)	Le FIDA a mis au point un outil d'assurance qualité pour examiner les opérations avec le secteur privé, qui lui permet de noter les divers aspects suivis depuis la conception du guichet pour le secteur privé, tels que la pertinence, l'additionnalité (financière et non financière), l'impact et les résultats dans le domaine du développement, les normes environnementales, sociales et de gouvernance et les risques.
Qualité de la passation de marchés à la conception des projets (note supérieure ou égale à 4)	Le FIDA a commencé à évaluer la qualité initiale de la passation de marchés en 2022. Comme il s'agit d'un domaine prioritaire, il est proposé d'ajouter cet indicateur au Cadre de gestion des résultats de FIDA13.
Respect des PESEC (note supérieure ou égale à 4)	Le FIDA a commencé à évaluer la qualité initiale relative aux PESEC en 2022. Comme il s'agit d'un domaine prioritaire, il est proposé d'ajouter cet indicateur au Cadre de gestion des résultats de FIDA13.

32. En vertu du principe de rationalisation, il est proposé de supprimer les indicateurs énoncés au tableau 5.

Tableau 5
Indicateurs à supprimer

<i>Indicateur</i>	<i>Justification</i>
Conception tournée vers l'impact	
Note globale de la qualité initiale des projets financés par un don (note supérieure ou égale à 4)	Il est proposé de supprimer cet indicateur du Cadre de gestion des résultats. Un rapport séparé sur les dons est désormais présenté au Conseil d'administration en application de la nouvelle politique sur les dons. On y trouvera des informations complètes à ce sujet. En outre, tous les dons soumis au Conseil d'administration doivent obtenir une note de 4 au moins. Le FIDA a par ailleurs obtenu des résultats bien supérieurs à la cible (100%), comme indiqué dans les trois derniers RIDE.
Performance des programmes de pays	
Pertinence des stratégies de pays du FIDA (note supérieure ou égale à 4)	Il est proposé de supprimer cet indicateur, conformément aux pratiques d'autres institutions et compte tenu de la bonne performance du FIDA en matière de pertinence. En outre, il est implicitement attendu que les programmes de pays du FIDA soient pertinents.
Renforcement des partenariats (note supérieure ou égale à 4)	Il est proposé de supprimer cet indicateur par souci de rationalisation. Il est déjà rendu compte de cette question au titre du Cadre de partenariat et dans les rapports à ce sujet.
COSOP intégrant des interventions du secteur privé complétant le programme de prêts et dons	Cet indicateur fait double emploi avec l'engagement relatif aux COSOP recensant des possibilités de collaboration avec le secteur privé. Pour éviter la duplication des engagements et des indicateurs, il est proposé de supprimer cet indicateur du Cadre de gestion des résultats, mais d'en assurer le suivi dans le cadre du rapport sur les engagements. En outre, il est proposé d'ajouter au Cadre de gestion des résultats un nouvel indicateur sur la qualité initiale des opérations non souveraines.

Assembler des fonds au service du développement et faire jouer l'effet de levier

33. Il est proposé de retirer un indicateur financier du Cadre de gestion des résultats de FIDA13. En effet, le FIDA a renforcé son architecture financière, et le Comité d'audit communique régulièrement au Conseil d'administration des informations sur les domaines financiers (voir le tableau 6).

Tableau 6
Indicateur à supprimer

<i>Indicateur</i>	<i>Justification</i>
Efficiences institutionnelles	
Ratio budget administratif/portefeuille de prêts et dons en cours	L'indicateur est semblable à l'indicateur 3.5.1 et il en est déjà rendu compte dans le document distinct qui est soumis chaque année au Conseil d'administration pour présenter le budget. Il est donc proposé de supprimer cet indicateur d'efficacité, mais de conserver l'indicateur 3.5.1.

Renforcer l'efficacité institutionnelle

34. L'engagement du personnel est un élément essentiel de l'efficacité institutionnelle dans le cadre de FIDA13. Il est proposé d'inclure un nouvel indicateur relatif à ce domaine prioritaire dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA13.

Tableau 7
Indicateur à ajouter

Indicateur	Justification
Décentralisation et gestion des ressources humaines	
Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel), accompagné d'indicateurs spécifiques liés à la Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion	Il est proposé d'inclure cet indicateur dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion.

35. Il est proposé que les cinq indicateurs énumérés au tableau 8 soient supprimés du Cadre de gestion des résultats de FIDA13.

Tableau 8
Indicateurs à supprimer

Indicateur	Justification
Proportion de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays/pôles régionaux	Il est proposé de supprimer cet indicateur, étant donné que le FIDA est en bonne voie pour atteindre la cible de 45% d'ici à 2024 et que cet objectif ne sera pas revu à la hausse dans le cadre de FIDA13.
Délai de recrutement aux postes d'administrateur et d'administratrice vacants	Il est proposé de supprimer cet indicateur, qui mesure seulement le temps nécessaire à la sélection des candidats (délai séparant la clôture de l'offre d'emploi de la convocation par le comité des nominations). Cet indicateur ne rend pas adéquatement compte de la qualité ni de l'efficacité des recrutements. Le suivi du taux de vacance de postes, qui est un meilleur outil de mesure, a déjà été inclus dans le registre central des risques.
Pourcentage de membres du personnel achevant la formation en ligne consacrée à la prévention du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles	Il est proposé de supprimer cet indicateur. La formation est obligatoire pour l'ensemble du personnel du FIDA, de sorte que l'indicateur devrait toujours afficher une cible atteinte à 100%. En outre, le Bureau de la déontologie aborde déjà ce point dans un rapport présenté séparément au Conseil d'administration.
Gestion de la performance	Cet indicateur avait été ajouté au Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Il est proposé de le supprimer, car il ne permet pas d'évaluer adéquatement la qualité de la gestion de la performance.
Transparence	
Degré de conformité des publications du FIDA aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	Il est proposé de supprimer cet indicateur. Les États membres n'ont formulé aucune question ou observation à ce sujet dans le cadre des trois derniers RIDE, et la cible de 75% fixée au titre de FIDA11 a été constamment dépassée au cours de ce même cycle, ainsi qu'en 2022, comme indiqué dans l'examen à mi-parcours de FIDA12. En outre, la conformité est évaluée par un organisme externe (l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide) sur la base des données publiées.

V. Mesurer et rendre compte

36. Chaque année, la direction continuera à rendre compte du Cadre de gestion des résultats dans le RIDE. Le tableau de bord du Cadre de gestion des résultats continuera d'être diffusé à la fois en interne, où il servira d'outil de gestion, et en externe, afin que le Conseil d'administration puisse évaluer à tout moment la performance du FIDA au regard des indicateurs.
37. Le délai de communication des informations peut varier d'un indicateur à l'autre. Par exemple, les informations sur les indicateurs d'impact ne sont communiquées qu'à la fin de chaque cycle. Dans le cas d'autres indicateurs, elles sont communiquées chaque année. Le FIDA continuera également à rendre compte de certains sujets thématiques distincts, dans le cadre de rapports séparés tels que le

Rapport sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales (proposé pour la première fois durant FIDA12), le rapport sur la déontologie ou le rapport sur les dons.

38. On trouvera ci-après le Cadre de gestion des résultats complet proposé pour FIDA13 (comprenant les indicateurs assortis des cibles, des définitions et les sources de données utilisées). Il contient des indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis de délais (SMART) pour mesurer l'efficacité du Fonds en matière de développement, tout en mettant l'accent sur les domaines prioritaires de FIDA13. Des travaux sont en cours pour rendre compte des domaines pour lesquels les données collectées sont encore insuffisantes (comme la biodiversité).

Indicateurs du Cadre de gestion des résultats pour FIDA13

Niveau I – Objectifs et contexte à l'échelle mondiale

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Valeur de référence (année)
1.1	ODD 1: Pas de pauvreté			
1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour)	1.1.1	Division de statistique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	s.o.
1.2	ODD 2: Faim zéro			
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire	2.1.2	Division de statistique	s.o.
1.2.2	Prévalence de la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans	2.2.2	Division de statistique	s.o.
1.2.3	Productivité des petits producteurs de denrées alimentaires	2.3.1	Division de statistique	s.o.

Niveau II – Résultats dans le domaine du développement

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Valeur de référence	Cible de FIDA12	Cible proposée pour FIDA13
2.1	Impact					
2.1.1	Nombre de personnes ayant connu une ascension économique (en millions)	2.3 et 1.2	Évaluation de l'impact	77,4	68	87
2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (en millions)	2.3.2	Évaluation de l'impact	62,4	51	71
2.1.3	Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès aux marchés (en millions)	2.3	Évaluation de l'impact	64,4	55	73
2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (en millions)	1.5	Évaluation de l'impact	38,2	28	43
2.1.5	Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (en millions)	2.1	Évaluation de l'impact	0,6	11	5
2.1.6	Nombre de personnes dont la sécurité alimentaire s'est améliorée (en millions)	2.1.2	Évaluation de l'impact	58,3	<i>Nouveau</i>	66
2.1.7	Nombre de membres de ménages où les femmes jouissent d'un plus grand pouvoir d'action (en millions)	5.6	Évaluation de l'impact	<i>Nouveau</i>	<i>Nouveau</i>	61

<i>Numéro</i>	<i>Libellé de l'indicateur</i>	<i>Objectif de développement durable</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Cible de FIDA12</i>	<i>Cible proposée pour FIDA13</i>
2.2	Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement des projets					
2.2.1	Performance des pouvoirs publics (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes issues des rapports d'achèvement de projet (RAP)	88	80	80
2.2.2	Performance du FIDA (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	95	90	90
2.2.3	Efficiencia (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	76	80	80
2.2.4	Pérennité des avantages (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	83	85	85
2.2.5	Reproduction à plus grande échelle [nouvelle définition] (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	87	95	80
2.2.6	Égalité femmes-hommes (note supérieure ou égale à 4/note supérieure ou égale à 5) (en pourcentage)	5	Notes des RAP supérieures ou égales à 4	89	90	90
		5	Notes des RAP supérieures ou égales à 5	42	60	60
2.2.7	Gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques (en pourcentage)	13 et 15	Notes des RAP en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles	93	90	90
		13 et 15	Notes des RAP en matière d'adaptation aux changements climatiques	92	90	90

<i>Numéro</i>	<i>Domaine thématique</i>	<i>Libellé de l'indicateur</i>	<i>Objectif de développement durable</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Cible de FIDA12</i>	<i>Modification proposée pour FIDA13</i>
2.3	Effets directs et produits au niveau des projets						
2.3.1	Portée des interventions	Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par des projets (en millions)	1.4	Indicateurs de base	78,5	127	Suivi
2.3.2	Accès aux technologies agricoles et aux services de production	Nombre d'hectares de terres agricoles où ont été construites ou remises en état des infrastructures en rapport avec l'eau	2.3	Indicateurs de base	381 580	610 000	Suivi
2.3.3		Nombre de personnes formées aux pratiques ou technologies de production (en millions)	2.3	Indicateurs de base	2,5	3,25	Suivi
2.3.4	Services financiers inclusifs	Nombre de personnes vivant en milieu rural qui ont accès à des services financiers (épargne, crédit, assurance, envois de fonds, etc.) (en millions)	2.3	Indicateurs de base	9,9	23	Suivi
2.3.5	Possibilités diversifiées en matière d'entrepreneuriat et d'emploi en milieu rural	Nombre de personnes formées à des activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise (en millions)	4.4	Indicateurs de base	3,5	3,1	Suivi
2.3.6		Nombre de bénéficiaires occupant un nouvel emploi ou ayant accès à de nouvelles possibilités d'emploi	8.5	Indicateurs de base relatifs aux effets directs	-	Suivi	Suivi
2.3.7	Organisations de producteurs ruraux	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui appartiennent à une organisation de producteurs ruraux (en millions)	2.3	Indicateurs de base	1,3	1	Suivi
2.3.8	Infrastructures rurales	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées	9.1	Indicateurs de base	8 170	19 000	Suivi
2.3.9	Durabilité environnementale et changements climatiques	Nombre d'hectares exploités selon des pratiques résilientes face aux changements climatiques (en millions)	2.4	Indicateurs de base	1,92	1,9	Suivi
2.3.10		Nombre de ménages déclarant avoir adopté des technologies et des pratiques écologiquement viables et résilientes face aux changements climatiques	13.1	Indicateurs de base relatifs aux effets directs	237 701	350 000	Suivi
2.3.11		Volume d'émissions de gaz à effet de serre évitées et/ou de carbone stocké (en millions de tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone sur 20 ans)	13.1	Indicateurs de base relatifs aux effets directs	20,2	95	Suivi

2.3.12	Nutrition	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition (en millions)	2.1	Indicateurs de base	2,07	6	Suivi
2.3.13	Accès aux ressources naturelles	Nombre de bénéficiaires obtenant un accès plus sûr à la terre	1.4	Indicateurs de base	51 050	Suivi	Suivi

Niveau III – Performance opérationnelle, organisationnelle et financière

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Valeur de référence	Cible de FIDA12	Cible proposée pour FIDA13
Harmoniser l'exécution des programmes					
3.1	Conception tournée vers l'impact				
3.1.1	Note globale de la qualité de la conception des projets (note supérieure ou égale à 4/note supérieure ou égale à 5)	Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 4	100	95	100
		Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 5	Nouveau	Nouveau	25
3.1.2	Financement de l'action climatique: programme de prêts et dons axé sur les changements climatiques (en pourcentage)	Validation institutionnelle basée sur les méthodes utilisées par les banques multilatérales de développement pour le suivi du financement de l'action climatique	30	40	45
3.1.3	Capacités en matière d'action climatique: projets conçus dans le but de renforcer les capacités d'adaptation (en pourcentage)	Validation institutionnelle	69	90	90
3.1.4	Projets conçus dans le but de transformer les normes liées au genre et les rapports femmes-hommes	Validation institutionnelle	53	35	35
3.1.5	Pertinence des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA (note supérieure ou égale à 4/note supérieure ou égale à 5)	Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 4	Nouveau	Nouveau	100%
		Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 5	Nouveau	Nouveau	50%
3.1.6	Note globale de la qualité de la conception des opérations non souveraines (note supérieure ou égale à 4)	Examens de l'assurance qualité	Nouveau	Nouveau	100%
3.1.7	Qualité de la passation de marchés à la conception des projets (note supérieure ou égale à 4)	Notes relatives à la qualité initiale	50	Nouveau	50
3.1.8	Respect des PESEC (note supérieure ou égale à 4)	Notes relatives à la qualité initiale	90	Nouveau	100
3.2	Gestion proactive du portefeuille				
3.2.1	Taux de décaissement	Oracle FLEXCUBE	16,8	15	16

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Valeur de référence	Cible de FIDA12	Cible proposée pour FIDA13
3.2.2	Avancement global de l'exécution (note supérieure ou égale à 4)	Notes de supervision	80	85	80
3.2.3	Indice de proactivité	Validation institutionnelle	80	70	80
3.2.4	Qualité de la participation et des retours d'information des groupes cibles des projets (note supérieure ou égale à 4)	Notes de supervision	94	80	85
3.3	Performance des programmes de pays				
3.3.1	Efficacité des stratégies de pays du FIDA (note plutôt satisfaisante ou supérieure)	Rapports d'achèvement des COSOP	86	80	80
		Enquête auprès des parties prenantes	86	90	90
3.3.2	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays (note plutôt satisfaisante ou supérieure)	Rapports d'achèvement des COSOP	86	80	80
		Enquête auprès des parties prenantes	78	90	90
3.3.3	Gestion des connaissances (note plutôt satisfaisante ou supérieure)	Rapports d'achèvement des COSOP	71	80	80
		Enquête auprès des parties prenantes	93	90	90
3.3.4	Qualité globale de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans les COSOP (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	Notes issues de l'assurance qualité	100	90	100
Assembler des fonds au service du développement et faire jouer l'effet de levier					
3.4	Ressources				
3.4.1	Fonds propres utilisables	Bases de données institutionnelles	24,9	Suivi	Suivi
3.4.2	Ratio d'endettement	Bases de données institutionnelles	23,6	Suivi	Suivi
3.4.3	Ratio de cofinancement	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	1/1,63	1/1,5	1/1,6
	Ratio de cofinancement (national)	GRIPS	1/0,88	1/0,8	1/0,8
	Ratio de cofinancement (international)	GRIPS	1/0,75	1/0,7	1/0,8
3.4.4	Effet de levier des investissements non souverains mobilisés par le FIDA	Bases de données institutionnelles	6,5	5	5
Harmoniser le cadre institutionnel					
3.5	Efficiences institutionnelles				

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Valeur de référence	Cible de FIDA12	Cible proposée pour FIDA13
3.5.1	Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA)	Bases de données institutionnelles	15,1	12,5	12,5
3.6	Décentralisation et gestion des ressources humaines				
3.6.1	Efficacité de la décentralisation	Enquête auprès des bureaux de pays du FIDA	72	80	80
3.6.2	Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 et supérieur	Bases de données institutionnelles	44,4	40	≥ 45
3.6.3	Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel), accompagné d'indicateurs spécifiques liés à la Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion	Sondage mondial du personnel	Nouveau	Nouveau	80
3.7	Transparence				
3.7.1	Pourcentage de RAP soumis dans les délais (dont pourcentage de rapports rendus publics)	Système de gestion des résultats opérationnels	87 (85)	85 (90)	85 (90)

Définitions et sources de données des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA13

Niveau I – Objectifs et contexte à l'échelle mondiale

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Définition (provisoire)
1.1	ODD 1: Pas de pauvreté			
1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour)	1.1.1	Division de statistique	Indicateur 1.1.1 des ODD – Pourcentage de la population vivant avec moins de 1,90 USD par jour en parité de pouvoir d'achat 2011 au niveau international. Le seuil de pauvreté fixé au niveau international est actuellement égal à 1,90 USD par jour en parité de pouvoir d'achat 2011.
1.2	ODD 2: Faim zéro			
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire	2.1.2	Division de statistique	Indicateur 2.1.2 des ODD – Prévalence d'une insécurité alimentaire modérée ou grave, évaluée selon l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue.
1.2.2	Prévalence de la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans	2.2.2	Division de statistique	Indicateur 2.2.2 des ODD – Prévalence de la malnutrition (indice poids/taille supérieur à +2 écarts types ou inférieur à -2 écarts types par rapport à la médiane des normes de croissance de l'enfant définies par l'Organisation mondiale de la Santé) chez les enfants de moins de 5 ans, par forme (surpoids et émaciation).
1.2.3	Productivité des petits producteurs de denrées alimentaires	2.3.1	Division de statistique	Indicateur 2.3.1 des ODD – Volume de la production agricole des petits producteurs de denrées alimentaires (cultures, élevage, pêche et activités forestières) par nombre de jours. L'indicateur correspond au rapport entre la production annuelle et le nombre de jours ouvrables sur une année.

Niveau II – Résultats dans le domaine du développement

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Définition (provisoire)
2.1	Impact			
2.1.1	Nombre de personnes ayant connu une ascension économique (en millions)	2.3 et 1.2	Évaluation de l'impact	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de ruraux dont la situation économique a évolué (de 10% ou plus), notamment du point de vue des revenus, de la consommation et de la richesse. Les données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2028.
2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (en millions)	2.3	Évaluation de l'impact	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes enregistrant une augmentation importante (20% ou plus) de leur production agricole. Les données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2028.
2.1.3	Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès aux marchés (en millions)	2.3	Évaluation de l'impact	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes enregistrant une augmentation de la valeur de la production vendue (20% ou plus) sur les marchés agricoles. Les données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2028.

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Définition (provisoire)
2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (en millions)	1.5	Évaluation de l'impact	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (de 20% ou plus). Les données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2028.
2.1.5	Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (en millions)	2.1	Évaluation de l'impact	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (augmentation de 10% ou plus de la diversité alimentaire) (la pandémie de COVID-19 et les autres crises mondiales seront ici considérées). Les données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2028.
2.1.6	Nombre de personnes dont la sécurité alimentaire s'est améliorée (en millions)	2.1.2	Évaluation de l'impact	Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de personnes dont la sécurité alimentaire s'est améliorée (de 10% ou plus sur l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue). Les données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2028.
2.1.7	Nombre de membres de ménages où les femmes jouissent d'un plus grand pouvoir d'action (en millions)	5.6	Évaluation de l'impact	Nombre de personnes vivant dans des ménages où s'est améliorée la participation économique des femmes, mesurée en fonction du pouvoir de décision concernant les sources de revenus (10% ou plus). Les données relatives à cet indicateur seront communiquées en 2028.
2.2	Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement des projets			
2.2.1	Performance des pouvoirs publics (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux s'agissant de la performance de l'emprunteur. Cette performance est définie par la mesure dans laquelle les pouvoirs publics (à savoir les autorités centrales, les collectivités locales et les organismes d'exécution) ont appuyé la conception, l'exécution et l'obtention de résultats, favorisé l'instauration d'un environnement favorable sur le plan des politiques, et contribué à ce que l'intervention ou le programme de pays produise un impact durable. Par ailleurs, la bonne appropriation des interventions par l'emprunteur (pouvoirs publics et organisme d'exécution) et la responsabilité assumée par ce dernier durant toutes les phases des projets permettent de garantir la qualité des préparatifs et de l'exécution et le respect des engagements et des accords, tout en favorisant un environnement politique favorable, l'établissement des fondements qui étayeront des résultats durables et la participation des parties prenantes aux projets.
2.2.2	Performance du FIDA (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux s'agissant de la performance du FIDA. Il s'agit de la mesure dans laquelle le FIDA a appuyé la conception, l'exécution et l'obtention de résultats, favorisé l'instauration d'un environnement politique favorable, et contribué à ce que l'intervention ou le programme de pays produise un impact durable.
2.2.3	Efficiences (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de l'efficacité par rapport au nombre total de projets clôturés au cours des trois années précédentes ayant été notés sur leur efficacité. Cet indicateur porte sur la mesure dans laquelle une intervention produit ou est susceptible de produire des résultats de façon économique et dans les temps. Le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, connaissances techniques, ressources naturelles, temps, etc.) en produits, effets directs et impacts de la façon la plus rentable possible, compte tenu des options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences liées à l'évolution du contexte. Il peut convenir d'examiner l'efficacité opérationnelle (mesure dans laquelle une intervention a été bien gérée).

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Définition (provisoire)
2.2.4	Pérennité des avantages (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux s'agissant de la pérennité des avantages. Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les avantages nets d'une intervention ou d'une stratégie perdurent et sont reproduits à plus grande échelle (ou sont susceptibles de perdurer et d'être reproduits à plus grande échelle) par les autorités publiques, les organisations donatrices, le secteur privé et d'autres organismes. Il s'agit notamment d'examiner les capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la pérennisation des avantages nets dans le temps. Il convient à ce titre de mener des analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre les priorités.
2.2.5	Reproduction à plus grande échelle (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	s.o.	Notes des RAP	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de la reproduction à plus grande échelle. Il y a reproduction à plus grande échelle lorsque: i) les partenaires bilatéraux et multilatéraux (entités du secteur privé, populations) adoptent et diffusent une solution mise à l'essai par le FIDA; ii) d'autres parties prenantes investissent des ressources pour déployer une solution à grande échelle; iii) les pouvoirs publics appliquent un cadre d'action visant à généraliser une solution mise à l'essai par le FIDA (de la pratique aux politiques). La reproduction à plus grande échelle ne se cantonne pas aux innovations.
2.2.6	Égalité femmes-hommes (note supérieure ou égale à 4/note supérieure ou égale à 5) (en pourcentage)	5	Notes des RAP supérieures ou égales à 4	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4), satisfaisants (5) ou mieux concernant l'égalité femmes-hommes, soit les projets ayant partiellement contribué à répondre aux besoins en la matière et à réaliser l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes en atteignant deux des trois objectifs de la politique en matière de genre: 1) autonomisation économique; 2) égalité des femmes et des hommes dans la représentation et l'influence qu'ils ont dans les décisions; 3) équité dans la répartition de la charge de travail.
			Notes des RAP supérieures ou égales à 5	Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont contribué à faire progresser l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes dans les domaines suivants: accès et droits des femmes au patrimoine, aux ressources et aux services; participation aux décisions; répartition équilibrée de la charge de travail et impact sur les revenus, la situation nutritionnelle et les moyens d'existence des femmes; transformation durable, inclusive et profonde des normes sociales, des attitudes, des comportements et des croyances qui sous-tendent les inégalités femmes-hommes.
2.2.7	Gestion de l'environnement et des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques (en pourcentage)	13 et 15	Notes des RAP en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que des changements climatiques. Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle un projet a contribué à améliorer la durabilité environnementale et la résilience aux changements climatiques dans la petite agriculture. Concernant la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, la note tient compte des changements positifs et négatifs dans la réserve de ressources naturelles (forêts, ressources marines et halieutiques, pâturages, ressources en eau, etc.) qui peuvent être attribués aux interventions de projet, ainsi que des impacts positifs ou négatifs – délibérés ou non – sur l'environnement.
			Notes des RAP en matière d'adaptation aux changements climatiques	Concernant l'adaptation aux changements climatiques, la note tient compte des éléments suivants: i) qualité des interventions visant à réduire la vulnérabilité des ménages, des agroécosystèmes et des systèmes naturels face aux effets actuels et attendus des changements climatiques; ii) manière dont les projets ont donné aux populations rurales les moyens de faire face aux effets des changements climatiques et des catastrophes naturelles, de les atténuer ou de les prévenir; iii) efficacité du projet pour ce qui est d'acheminer des financements pour l'action climatique et environnementale vers les petits exploitants.

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Définition (provisoire)	
2.3	Effets directs et produits au niveau des projets				
2.3.1	Portée des interventions	Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés dans le cadre des projets	1.4	Indicateurs de base	Nombre total de personnes dans les ménages appuyés par des projets financés par le FIDA (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée).
2.3.2	Accès aux technologies agricoles et aux services de production	Nombre d'hectares de terres agricoles où ont été construites ou remises en état des infrastructures en rapport avec l'eau	2.3	Indicateurs de base	Le nombre d'hectares de terres agricoles où ont été construites ou remises en état des infrastructures en rapport avec l'eau permet de mesurer les possibilités créées en matière d'irrigation, c'est-à-dire la superficie pouvant être irriguée chaque année par la quantité d'eau devenue disponible grâce aux ouvrages construits ou raccordés à l'extrémité des cours d'eau ou au point terminal des systèmes de distribution de l'eau. Les infrastructures en rapport avec l'eau comprennent les barrages et les fossés, les infrastructures d'irrigation et de drainage, les infrastructures de collecte d'eau de pluie (dans les champs), les puits et autres points d'eau construits ou remis en état avec l'appui des projets.
2.3.3		Nombre de personnes formées aux pratiques et/ou technologies de production	2.3	Indicateurs de base	Nombre de personnes qui ont suivi au moins une formation aux pratiques et technologies de production améliorées ou innovantes au cours de la période considérée (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période à l'examen). Ces formations peuvent porter sur la production végétale, animale ou halieutique.
2.3.4	Services financiers inclusifs	Nombre de personnes vivant en milieu rural qui ont accès à des services financiers (épargne, crédit, assurance, envois de fonds, etc.)	2.3	Indicateurs de base	Nombre de personnes ayant eu accès au moins une fois à un produit ou service financier spécifiquement promu ou soutenu par le projet et le prestataire de services financiers partenaire (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée). Parmi ces services figurent les prêts et microprêts, les fonds d'épargne, les produits de microassurance ou d'assurance, les envois de fonds et l'adhésion à une organisation financière de proximité (groupe d'épargne et de crédit, par exemple).
2.3.5	Possibilités diversifiées en matière d'entrepreneuriat et d'emploi en milieu rural	Nombre de personnes formées à des activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise	4.4	Indicateurs de base	Personnes qui ont reçu une formation sur des thèmes en rapport avec des activités génératrices de revenus, notamment le traitement post-production, la transformation et la commercialisation (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée).
2.3.6		Nombre de bénéficiaires occupant un nouvel emploi ou ayant accès à de nouvelles possibilités d'emploi	8.5	Indicateurs de base relatifs aux effets directs	Nombre de nouveaux emplois permanents ou saisonniers récurrents agricoles et non agricoles qui ont été créés grâce aux activités prévues et menées depuis le démarrage du projet, correspondant soit à des travailleurs indépendants, soit à des salariés de microentreprises, de petites entreprises et de moyennes entreprises (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée). Les emplois créés dans les organisations paysannes ayant bénéficié d'un appui au titre du projet sont également inclus, mais les emplois temporaires créés pour une durée limitée (par exemple pour la construction de routes) sont exclus.
2.3.7	Organisations de producteurs ruraux	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui appartiennent à	2.3	Indicateurs de base	Nombre de producteurs ruraux appartenant à une organisation de producteurs ruraux appuyée par un projet, qu'elle soit ou non officiellement enregistrée, au cours de la période examinée (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée).

Numéro	Libellé de l'indicateur	Objectif de développement durable	Source	Définition (provisoire)	
		une organisation de producteurs ruraux			
2.3.8	Infrastructures rurales	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou modernisées	9.1	Indicateurs de base	Longueur totale, en kilomètres, de routes entièrement construites, remises en état ou modernisées (par exemple, routes de desserte transformées en routes asphaltées) (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée). Tous les types de routes seront inclus: routes de desserte, routes revêtues et voies primaires, secondaires ou tertiaires.
2.3.9	Durabilité environnementale et changements climatiques	Nombre d'hectares de terres exploités selon des pratiques résilientes aux changements climatiques	2.4	Indicateurs de base	Nombre d'hectares de terres sur lesquelles des activités ont été menées en vue de régénérer les fonctions productives et protectrices de la terre, de l'eau et des écosystèmes naturels ou d'inverser les processus de dégradation aux fins du renforcement de la résilience face à des vulnérabilités climatiques précises (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée).
2.3.10		Nombre de ménages déclarant avoir adopté des technologies et des pratiques écologiquement viables et résilientes aux changements climatiques	13.1	Indicateurs de base relatifs aux effets directs	Ménages déclarant: a) qu'ils sont pleinement satisfaits des intrants, des pratiques ou des techniques promus, et b) qu'ils utilisent désormais ces intrants, pratiques et technologies en remplacement des précédents (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée).
2.3.11		Volume d'émissions de gaz à effet de serre évitées et/ou de carbone stocké (en millions de tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone sur 20 ans)	13.1	Indicateurs de base relatifs aux effets directs	Cet indicateur mesure le volume total d'émissions de gaz à effet de serre évitées et/ou de carbone stocké (exprimé en tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone) sur un horizon de 20 ans. Cet horizon couvre la phase d'exécution du projet (qui dure généralement de 6 à 8 ans), pendant laquelle les activités sont menées, mais aussi la « phase de capitalisation » des acquis (d'une durée habituelle de 12 à 14 ans, qui sera ajustée en fonction de la durée du projet pour obtenir une projection à 20 ans), pendant laquelle on peut encore constater l'impact des activités du projet, par exemple sur la teneur du sol en carbone ou la biomasse.
2.3.12	Nutrition	Nombre de personnes/ménages ayant bénéficié d'un appui ciblé pour améliorer leur nutrition	2.1	Indicateurs de base	Nombre de personnes ayant directement participé aux activités appuyées par un projet en vue d'améliorer la nutrition (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée). Les activités tenant compte des enjeux nutritionnels sont ajustées en fonction des problèmes nutritionnels propres à chaque contexte. Elles ciblent parfois les membres du ménage et non des individus, comme c'est le cas des activités axées sur la volaille de basse-cour ou les jardins potagers.
2.3.13	Accès aux ressources naturelles	Nombre de bénéficiaires obtenant un accès plus sûr à la terre	1.4	Indicateurs de base	Nombre de bénéficiaires ayant reçu un appui (chiffre cumulé concernant le portefeuille de projets en cours ou récemment achevés au moment de la période considérée) pour l'obtention de droits officiels de propriété ou d'utilisation des terres (forêts, terres agricoles ou pâturages), des ressources en eau (pour la consommation animale, l'irrigation des cultures, l'usage domestique ou la consommation d'eau potable) ou des plans d'eau (pour la pêche par capture ou l'aquaculture), tels qu'ils sont reconnus ou intégrés dans les relevés cadastraux, les bases de données foncières ou d'autres systèmes d'information foncière accessibles au public.

Niveau III – Performance opérationnelle, financière et organisationnelle

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Définition (provisoire)
Harmoniser l'exécution des programmes			
3.1	Conception tournée vers l'impact		
3.1.1	Note globale de la qualité de la conception des projets (note supérieure ou égale à 4/note supérieure ou égale à 5) (en pourcentage)	Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 4 Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 5	Note synthétique attribuée au cours du processus d'assurance qualité au regard de plusieurs aspects, à savoir: i) la prise en compte du contexte national; ii) l'évaluation des capacités institutionnelles nationales et locales; iii) la cohérence des objectifs, des activités et des effets directs et produits attendus qui sont proposés; iv) la préparation à l'exécution; v) la probabilité de réalisation des objectifs de développement; vi) la proportion dans laquelle les recommandations relatives à l'amélioration de la qualité ont été appliquées. Les notes sont calculées sur une moyenne sur 12 mois.
3.1.2	Financement de l'action climatique: programme de prêts et dons axé sur les changements climatiques	Validation institutionnelle fondée sur les méthodes employées par les banques multilatérales de développement pour le suivi du financement de l'action climatique	Valeur en USD communiquée sous la forme d'un pourcentage du montant total des opérations approuvées du FIDA, calculé à l'aide des méthodes internationalement reconnues utilisées par les banques multilatérales de développement pour le suivi des financements destinés à l'adaptation aux changements climatiques et à l'atténuation de leurs effets. Le financement de l'action climatique est calculé au stade de la conception, à partir des tableaux de dépenses et des rapports de conception de projet des opérations du FIDA qui ont été approuvées. On rendra compte séparément des financements climatiques accordés dans le cadre du Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+) et de ceux relevant du programme de prêts et dons pour que soient correctement attribuées aux donateurs les ressources de base et les ressources relevant de l'ASAP+.
3.1.3	Capacités en matière d'action climatique: projets conçus dans le but de renforcer les capacités d'adaptation (en pourcentage)	Validation institutionnelle	Pourcentage de projets du FIDA qui comprennent des activités visant à renforcer les capacités d'adaptation aux changements climatiques dans divers domaines (par exemple, augmentation des revenus, meilleur accès aux ressources productives, autonomisation des groupes vulnérables). Cet indicateur est mesuré au stade de la conception, à partir des rapports de conception de projet des opérations du FIDA qui ont été approuvées durant le cycle.
3.1.4	Projets conçus dans le but de transformer les normes liées au genre et les rapports femmes-hommes	Validation institutionnelle	L'objectif d'un projet propre à transformer la dynamique femmes-hommes est de transformer les rapports de pouvoir entre les femmes et les hommes en s'attaquant aux normes sociales, aux pratiques, aux attitudes, aux croyances et aux systèmes de valeurs qui constituent des obstacles structurels à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes. Cet indicateur est mesuré au stade de la conception, à partir d'un ensemble de critères validés dans les rapports de conception de projet des opérations du FIDA qui ont été approuvées durant le cycle.
3.1.5	Pertinence des approches de ciblage dans les projets d'investissement du FIDA (note supérieure ou égale à 4/note supérieure ou égale à 5)	Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 4 Notes issues de l'assurance qualité supérieures ou égales à 5	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux ou satisfaisants (5) ou mieux du point de vue de la qualité de la participation et des retours d'information des groupes cibles d'un projet. On cherche à évaluer, par exemple, dans quelle mesure les activités prévues liées à la participation et aux retours d'information des groupes cibles sont toujours menées à bien et exécutées en temps voulu, notamment les mesures qui visent à favoriser l'inclusion sociale et la participation des groupes vulnérables, marginalisés et défavorisés, et à « fermer la boucle de rétroaction »; et dans quelle mesure les mécanismes de réparation des torts sont efficaces, réactifs et facilement accessibles aux groupes cibles.

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Définition (provisoire)
3.1.6	Note globale de la qualité de la conception des opérations non souveraines (note supérieure ou égale à 4)	Examens de l'assurance qualité	Pourcentage d'opérations non souveraines dont la qualité initiale est jugée plutôt satisfaisante ou mieux. L'analyse porte sur la pertinence, l'additionnalité, les résultats et l'impact dans le domaine du développement, les normes environnementales, sociales et de gouvernance et les risques.
3.1.7	Qualité de la passation de marchés à la conception des projets (note supérieure ou égale à 4)	Notes relatives à la qualité initiale	Pourcentage de nouveaux projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux à l'issue de l'examen de l'assurance qualité portant sur la qualité initiale de la conception de la passation des marchés dans les projets d'investissement financés par le FIDA. Il s'agit notamment d'examiner: i) les cadres juridiques et institutionnels nationaux régissant la passation de marchés publics dans le pays de l'emprunteur; ii) la capacité d'exécution du ministère de tutelle (l'organisme d'exécution) et des systèmes de gestion connexes et la capacité des unités d'exécution de projet à assurer la passation des marchés et la gestion des contrats; iii) la compétitivité et la capacité d'exécution sur les marchés nationaux; iv) le respect des PESEC; v) l'adéquation à l'objectif du plan pour la passation de marchés dans le cadre des projets, les modalités de supervision et l'état d'avancement de la conception des projets et leur degré de préparation à l'exécution.
3.1.8	Respect des PESEC (note supérieure ou égale à 4)	Notes relatives à la qualité initiale	Pourcentage de nouveaux projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux au cours du processus d'assurance qualité du point de vue du respect des PESEC du FIDA. L'examen porte sur la prise en compte des considérations sociales, environnementales et relatives aux changements climatiques au moment de la conception, autrement dit la mesure dans laquelle le processus de conception: i) repose sur des évaluations solides des risques et des impacts potentiels liés à la conservation de la biodiversité, à l'utilisation efficace des ressources et à la prévention de la pollution, au patrimoine culturel, aux peuples autochtones, à la main-d'œuvre et aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité des populations, à la réinstallation géographique et économique et aux changements climatiques; ii) comprend des mesures d'atténuation, de gestion et de suivi de ces risques et impacts; iii) inclut un plan pour la mobilisation des parties prenantes et un mécanisme de réponse aux doléances au niveau du projet; iv) s'appuie sur les plans et études thématiques voulus, ou indique les cahiers des charges et les budgets estimatifs associés aux plans et études à réaliser au démarrage ou au début de l'exécution.
3.2	Gestion proactive du portefeuille		
3.2.1	Taux de décaissement	Oracle FLEXCUBE	Montant total décaissé au titre du programme de prêts et dons pendant la période considérée, divisé par le solde non décaissé des prêts et dons approuvés et signés qui sont entrés en vigueur ou en phase de décaissement au début de la période à l'examen.
3.2.2	Avancement global de l'exécution (note supérieure ou égale à 4)	Notes de supervision	Pourcentage de projets ayant obtenu une note supérieure ou égale à 4 pour cette estimation clé de la supervision et de l'appui à l'exécution, qui est établie à partir des progrès enregistrés au regard d'une combinaison d'indicateurs sur la gestion des projets, la gestion financière et l'exécution. Les scores pris en compte concernent notamment la qualité de la gestion des projets, la qualité de la gestion financière, les décaissements et la passation des marchés.
3.2.3	Indice de proactivité	Validation institutionnelle	Pourcentage de projets en cours qui avaient été considérés comme « problématiques » au vu des précédentes notations de performance approuvées et qui ont été mis à niveau, restructurés, achevés ou clos, annulés ou suspendus dans le cadre des dernières notations de performance approuvées.
3.2.4	Qualité de la participation et des retours d'information des groupes cibles des projets (note supérieure ou égale à 4)	Notes de supervision	Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants (4) ou mieux du point de vue de la qualité de la participation et des retours d'information des groupes cibles des projets. On cherche à évaluer, par exemple, dans quelle mesure les activités prévues liées à la participation et aux retours d'information des groupes cibles sont menées avec constance et sans retard (notamment les initiatives visant à promouvoir l'inclusion sociale et la participation des groupes vulnérables, marginalisés et défavorisés, et à « fermer la boucle de rétroaction »); et dans quelle mesure les mécanismes de réponse aux doléances sont efficaces, souples et à la portée des groupes cibles.

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Définition (provisoire)
3.3	Performance des programmes de pays		
3.3.1	Efficacité des stratégies de pays du FIDA (note plutôt satisfaisante ou supérieure)	Rapports d'achèvement des COSOP	Mesure dans laquelle la stratégie de pays a permis ou devrait permettre d'atteindre les objectifs fixés et d'obtenir les résultats attendus au moment de l'évaluation, en tenant compte de tout écart de résultat entre les groupes.
		Enquête auprès des parties prenantes	Pourcentage moyen de satisfaction (note supérieure ou égale à 3 sur un barème à 4 points) obtenues pour toutes les questions de l'enquête relatives à l'efficacité des stratégies de pays du FIDA durant la période considérée.
3.3.2	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays (note plutôt satisfaisante ou supérieure)	Rapports d'achèvement des COSOP	Mesure dans laquelle le FIDA et ses parties prenantes au niveau national se mobilisent, avec certains résultats, pour faire avancer la concertation sur les orientations prioritaires ou sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'institutions, de politiques et de programmes formels influant sur les perspectives économiques qui permettront à de nombreux habitants des zones rurales de sortir de la pauvreté.
		Enquête auprès des parties prenantes	Pourcentage moyen de satisfaction (note supérieure ou égale à 3 sur un barème à 4 points) obtenues pour toutes les questions de l'enquête portant sur la contribution à l'élaboration des politiques au niveau des pays dans les stratégies de pays du FIDA durant la période considérée.
3.3.3	Gestion des connaissances (note plutôt satisfaisante ou supérieure)	Rapports d'achèvement des COSOP	Mesure dans laquelle les programmes de pays financés par le FIDA permettent de recueillir, de produire, d'extraire, de diffuser et d'exploiter des connaissances.
		Enquête auprès des parties prenantes	Pourcentage moyen de satisfaction (note supérieure ou égale à 3 sur un barème à 4 points) obtenues pour toutes les questions de l'enquête relatives à la gestion des connaissances dans le cadre des stratégies de pays du FIDA durant la période considérée.
3.3.4	Qualité globale de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans les COSOP (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage)	Notes issues de l'assurance qualité	Note synthétique attribuée au cours du processus d'assurance qualité au regard de plusieurs aspects, notamment de l'évaluation destinée à déterminer dans quelle mesure la Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire: i) est adaptée au contexte des pays; ii) contribue aux objectifs stratégiques des COSOP, en synergie avec d'autres activités de prêt et hors prêts; iii) repose sur une définition claire des besoins, des possibilités, des partenariats, des domaines d'action, des ressources et des mécanismes de suivi. Les notes correspondent à une moyenne sur 12 mois.
Assembler des fonds au service du développement et faire jouer l'effet de levier			
3.4	Ressources		
3.4.1	Fonds propres utilisables	Bases de données institutionnelles	Aux termes de la Politique d'adéquation des fonds propres (voir le document EB 2019/128/R.43), le ratio de fonds propres utilisables correspond à la somme des fonds propres initiaux disponibles, du total des ressources requises et du volant de réserve (en pourcentage des fonds propres initiaux disponibles), divisée par les fonds propres initiaux disponibles. Les fonds propres initiaux disponibles correspondent au montant total des fonds propres ajusté des contributions à recevoir et des billets à ordre à encaisser et majoré de la provision pour pertes sur prêts. Le montant total des fonds propres correspond à la somme des contributions et des réserves générales, moins le déficit cumulé. Le ratio sera calculé au 31 décembre de chaque année.

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Définition (provisoire)
3.4.2	Ratio d'endettement	Bases de données institutionnelles	Aux termes du Cadre d'emprunt intégré (voir le document EB 2020/130/R.31), il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre la portion de l'encours de la dette correspondant au principal des emprunts et les fonds propres initiaux disponibles. Les fonds propres initiaux disponibles correspondent au montant total des fonds propres ajusté des contributions à recevoir et des billets à ordre à encaisser et majoré de la provision pour pertes sur prêts. Le montant total des fonds propres correspond à la somme des contributions et des réserves générales, moins le déficit cumulé. Le ratio sera calculé au 31 décembre de chaque année.
3.4.3	Ratio de cofinancement	GRIPS	Montant des cofinancements provenant de sources internationales et nationales (contributions des États et des bénéficiaires), divisé par le montant des financements du FIDA en faveur du programme de prêts et dons approuvé au cours d'une période de trois ans donnée (montants en USD courants). Ce ratio indique le montant, exprimé en USD, du cofinancement mobilisé pour chaque dollar de financement apporté par le FIDA (moyenne mobile sur 36 mois).
	Ratio de cofinancement (national)	GRIPS	Montant des cofinancements provenant uniquement de sources nationales, divisé par le montant des financements du FIDA en faveur du programme de prêts et dons approuvé au cours d'une période de trois ans donnée (montants en USD courants). Ce ratio indique le montant, exprimé en USD, du cofinancement mobilisé pour chaque dollar de financement apporté par le FIDA (moyenne mobile sur 36 mois).
	Ratio de cofinancement (international)	GRIPS	Montant des cofinancements provenant uniquement de sources internationales, divisé par le montant des financements du FIDA en faveur du programme de prêts et dons approuvé au cours d'une période de trois ans donnée (montants en USD courants). Ce ratio indique le montant, exprimé en USD, du cofinancement mobilisé pour chaque dollar de financement apporté par le FIDA (moyenne mobile sur 36 mois).
3.4.4	Effet de levier des investissements non souverains mobilisés par le FIDA	Bases de données institutionnelles	Valeur des investissements non souverains mobilisés par le FIDA, divisée par le coût total du projet. S'agissant des projets qui apportent un appui à des intermédiaires financiers, le coût total du projet est défini ci-après. Pour les fonds et véhicules d'investissement, il s'agit des ressources totales mobilisées par le fonds ou véhicule d'investissement. Tout au début de la phase d'élaboration de tels fonds/véhicules, la taille cible du fonds ou du véhicule est utilisée comme valeur indicative. Pour les banques et autres institutions financières, il s'agit du coût total des projets financés par ces dernières grâce à l'appui financier du FIDA.
Harmoniser le cadre institutionnel			
3.5	Efficiences institutionnelle		
3.5.1	Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA)	Bases de données institutionnelles	Montant des dépenses effectivement prises en charge au titre du budget administratif et des autres ressources gérées par le FIDA (à l'exclusion d'IOE), divisé par le montant des fonds du programme de prêts et dons engagés par le FIDA, comprenant les prêts, les dons au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette et les autres dons, les fonds relevant du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne et les autres fonds (supplémentaires) gérés par le FIDA pendant la période considérée. Le montant total des prêts ou des dons devra être utilisé dans le calcul (moyenne mobile sur 36 mois).
3.6	Décentralisation et gestion des ressources humaines		
3.6.1	Efficacité de la décentralisation	Enquête auprès des bureaux de pays du FIDA	Question de l'enquête visant à déterminer si le personnel du FIDA sur le terrain et les bureaux de pays disposent du matériel et des équipements dont ils ont besoin, sont en mesure de produire les résultats attendus et jouissent d'une autonomie suffisante à cette fin pour pouvoir renforcer l'impact du FIDA sur le terrain (note supérieure ou égale à 4) (en pourcentage).

Numéro	Libellé de l'indicateur	Source	Définition (provisoire)
3.6.2	Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 et supérieur	Bases de données institutionnelles	Nombre d'administratrices recrutées sur le plan national ou international et titulaires de contrats à durée déterminée ou indéterminée dans la fourchette de classes allant des administratrices recrutées sur le plan national de classe D (NOD) ou P-5 jusqu'à la Vice-Présidence, sur le nombre total de membres du personnel à ces rangs, recrutés sur le plan national ou international et titulaires de contrats à durée déterminée ou indéterminée dans la même fourchette de classes. Les membres du personnel pris en compte dans le calcul doivent occuper des postes financés au titre du budget administratif du FIDA, du budget d'IOE ou du budget de la Mutuelle de crédit du personnel du FIDA. Sont exclus: le Président, le Directeur d'IOE, le personnel recruté pour de courtes durées, le personnel recruté localement (agents des services généraux au siège et dans les bureaux de liaison, agents des services généraux recrutés sur le plan national), les administrateurs auxiliaires, les administrateurs de programmes spéciaux, le personnel financé au titre d'accords de partenariat, le personnel détaché au FIDA, le personnel occupant des postes financés par des fonds supplémentaires, le personnel sous contrat coextensif (subordonné à l'existence du poste), les personnes recrutées au titre de contrats hors personnel (consultants, associés, accords de services spéciaux, stagiaires, etc.) et le personnel des entités accueillies.
3.6.3	Indice d'engagement du personnel (Sondage mondial du personnel), accompagné d'indicateurs spécifiques liés à la Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion	Sondage mondial du personnel	Indice d'engagement du personnel tel que mesuré par le Sondage mondial du personnel, accompagné d'indicateurs de diversité, d'équité et d'inclusion, par exemple assentiment à l'affirmation: « Tous les employés du FIDA sont traités avec respect. »
3.7	Transparence		
3.7.1	Pourcentage de RAP soumis dans les délais, et pourcentage de rapports rendus publics	Système de gestion des résultats opérationnels	Pourcentage de RAP ayant été soumis dans les délais (généralement six mois après l'achèvement, mais le délai peut être prolongé si des évaluations d'impact, une collecte de données, avec examen et analyse, sont nécessaires). Sur ce total, la proportion de RAP publiés sur le site Web du FIDA doit être précisée.

Private Sector Financing Programme: Funding model and implementation arrangements

I. Introduction

1. IFAD's ambitious vision for private sector engagement in IFAD13 aims to create win-win partnerships between the private sector and small-scale producers in rural communities. Leveraging its established partnerships and field presence, IFAD will enable, catalyse and assemble private sector investments that empower small-scale producers through improved livelihoods, more resilient enterprises and job opportunities, while ensuring profitable investments that deliver positive social and environmental impacts. Leveraging its expertise in rural development, IFAD will collaborate effectively with micro, small and medium-sized enterprises and financial intermediaries to provide tailored solutions that address local needs in rural areas and strengthen rural-urban linkages. With its deep understanding of rural challenges and extensive partnerships, IFAD will maximize its impact through the Private Sector Financing Programme (PSFP) by bridging the gap between the private sector and rural communities.
2. Building on the progress and capacities developed during IFAD11 and IFAD12 and the lessons learned from other development partners (see section V), IFAD will expand the PSFP to increase private investments that deliver greater impact on priority issues, without putting further pressure on increasingly indebted governments.
3. This annex describes the proposed PSFP implementation modalities to deliver on the ambition to scale the PSFP's impact. It does not cover the full range of IFAD's private sector engagement, which will also remain a strong focus within IFAD's sovereign operations and other facilities and programmes supported by supplementary resources.

II. PSFP positioning and comparative advantage

4. The PSFP has three specific objectives: (i) job creation and economic inclusion of youth; (ii) women's empowerment; and (iii) the promotion of climate adaptation and mitigation efforts to achieve greater resilience among small-scale producers and the rural poor. These objectives translate into a commitment to devoting 50 per cent of PSFP resources to gender-sensitive investments, 30 per cent to youth-sensitive investments and 50 per cent to investments that promote climate-resilient agriculture, adaptation and mitigation.
5. The PSFP was designed in 2020 to leverage IFAD's comparative advantage and complement the work of other development partners. The programme has the following unique features:
 - (i) An exclusive focus on the rural poor and small-scale producers, using the origination capabilities fostered by IFAD's US\$20 billion active portfolio (including cofinancing) and credible targeting strategies in each operation. This builds on IFAD's strong capability in targeting small-scale producers and the rural poor, women and other underserved groups such as youth and Indigenous Peoples and successfully building public-private partnerships. This allows the PSFP to effectively originate and reach market segments that other actors cannot in a cost-effective manner.
 - (ii) Thus far, the PSFP strategy has been built on high risk appetite while using effective ways to de-risk, including IFAD's own technical expertise and sovereign investments. PSFP solutions are tailored to the target group: ticket sizes will most often be smaller than those of other international financial institutions (IFIs), and their focus is exclusively on small-scale producers and the rural poor. IFAD's robust network of partners in rural areas and existing

expertise, combined with de-risking through sovereign investments, are key ingredients for the PSFP to deliver small and high-risk tickets while remaining commercially viable to attract private investors and ensure financial sustainability.

- (iii) The PSFP value proposition to its donors and investors is high impact, combined with cost recovery plus, potentially, a relatively low return. The PSFP model therefore represents an important shift, situated between the grant-based model, which is often used to cater to the needs of small-scale producers but is not financially sustainable, and the relatively high double-digit returns expected by commercial or impact investors, which small-scale producers and agricultural small and medium-sized enterprises (agri-SMEs) cannot deliver. IFAD is well positioned to engage in the private sector investment space given its mandate and *raison d'être*, which are about delivering development impact to the poorest and most vulnerable rural people.
- (iv) The PSFP strategy is built on the requirement of additionality and complementarity with IFAD's public sector investments and those of other partners. Projects must be aligned with countries' strategic goals and public sector efforts. Complementarity between public and private sector efforts is also required of each PSFP project to avoid fragmentation, with the ultimate goal of maximizing impact. This complementarity also means that PSFP projects will benefit from de-risking activities delivered through IFAD's sovereign programme and wide range of thematic programmes. The PSFP also seeks to leverage the work of other development partners for the delivery of technical assistance to enhance synergies and optimize the use of donor resources. It will also leverage IFAD's solid in-house technical expertise to promote innovative concepts such as nature-based solutions, resilience measurement, precision agriculture, etc. and bring them to scale globally.
- (v) The PSFP particularly engages with projects and partnering entities that:
 - (i) are committed to improving small-scale producers' livelihoods in food systems;
 - (ii) are female- and youth-owned and operated;
 - (iii) offer innovative business models that rely on digital or other technologies geared to creating income and job opportunities for more small-scale producers and inclusive value chains in a cost-effective manner;
 - (iv) strongly support climate-resilient approaches. All investees must have robust development objectives aligned with PSFP priorities and provide accessible, affordable services to PSFP's targeted end beneficiaries as part of their core business. In many cases, especially during the recipient due diligence and negotiation stages, the PSFP strives for and successfully creates incentives for profit-oriented private sector entities to commit to development targets they would not ordinarily meet in their normal course of business.

Box 1

How PSFP serves corporate priorities vis-à-vis youth, gender and climate

Thus far, the PSFP has invested in six operations in which some 60 per cent of the expected beneficiaries are women. In terms of youth targeting, about 35 per cent of the beneficiaries are expected to be youth. Furthermore, three of these operations have climate change as a major theme.

The sharp gender, youth and climate focus of each investment is ensured throughout the project cycle from design to supervision. Targeting strategies for each non-sovereign private sector operation (NSO) are agreed upon with the recipient, and targets are included in the legal agreements and closely monitored during implementation. Each NSO has a results framework against which development outcomes are also measured. As all PSFP projects are managed by a project development team (PDT), during due diligence, the PDT will assess the capacity of the project and private sector recipient to collect core indicator data. The indicators are identified in coordination with the private sector recipient and monitored through supervision meetings and annual supervision reports.

During due diligence, an expert from IFAD's Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division (ECG) is also responsible for verifying that the project meets the requirements of IFAD's Social, Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP), assessing potential risks and existing recipient practices in environmental, social and climate risk management, and that it responds to the above-stated targeting priorities. The expert also

provides technical support in these areas during project implementation. This includes reviewing the adequacy of the recipient's environmental and social management system and assessing its capacity to manage the environmental, social and climate impacts that could be generated by the NSO. Through the envisaged monitoring process, IFAD engages with recipients to ensure that product development and strategies are aligned with the needs of intended beneficiaries such as smallholders, women, and youth and that results are achieved on the ground. For this, IFAD relies on both its dedicated private sector team and field offices.

It should also be noted that appropriate social targeting is also integrated as a "must" in the independent Quality Assurance Group's (QAG's) reviews of all projects supported by the PSFP, which each and every investment proposal must undergo twice: by a first-level committee before pipeline entry, and by a second-level committee before an investment proposal is eventually sent to the Executive Board for final approval. The current advisory committee, comprising donors to the PSFP, also exercises oversight of the pipeline and provides guidance on the alignment of proposed projects with PSFP objectives.

III. Proposed PSFP funding model

6. During IFAD13, the aim of the PSFP is to deliver greater impact through job creation and the economic inclusion of youth, women's empowerment and the promotion of climate adaptation and mitigation efforts to achieve greater resilience among small-scale producers and the rural poor. This ambition requires scaled-up predictable resources for the PSFP, which in turn requires a new funding model that, in contrast to the current one, is not totally reliant on supplementary resources. Management has explored several options (i.e. continuing with supplementary resources only, reliance on core only, a mix of funding sources) and concluded that a suitable approach will entail a mix of supplementary resources, core contributions from the non-country grant envelope and borrowing. This strategy also builds on lessons learned from other IFIs, as summarized in section V.
7. In IFAD13, PSFP funding will be sourced and channelled from: (i) concessional funds (i.e. mobilized supplementary funds¹⁰¹), primarily grants from donors, which are held off the IFAD balance sheet; (ii) non-country grant resources (core contributions), which are held on the IFAD balance sheet; and (iii) borrowed resources, also held on the IFAD balance sheet. The rationale for having IFAD grants and borrowing is to ensure predictability and scale that supplementary-funded resources alone will not allow. The proposed funding model for the PSFP will entail:

A. Off-balance sheet funds

8. The Private Sector Trust Fund (PSTF) is an off-balance sheet entity fully managed by IFAD and thus far funded mainly by supplementary resources from donors.¹⁰² While it will not be the only host of dedicated resources to deliver the PSFP projects, its central role will continue in IFAD13. The concessional PSTF resources (mobilized supplementary resources) will be used to meet the demand for high-impact products with higher risk and could follow specific donor deployment priorities. These are expected to support interventions notably in countries with the highest needs (i.e. in fragile contexts and/or debt distress). PSTF resources can also be used on a demand basis for blending with IFAD's borrowed resources.

B. On-balance sheet funds

9. IFAD's borrowed resources (US\$90million over the 3-year IFAD13 period) will provide the bulk of funds for lower-risk positions and increase the volume of NSOs, where IFAD's borrowed resources could be blended with concessional resources, if necessary. This has the benefit of leveraging IFAD's balance sheet to provide the

¹⁰¹ Thus far, the PSFP has secured contributions of US\$39.3 million from Germany, Luxembourg, Finland, and the European Commission, and discussions are under way with other partners for additional contributions.

¹⁰² IFAD also provided US\$25 million to the PSTF from the non-country-grant envelope under its COVID-19 response. These resources served as seed capital for the programme.

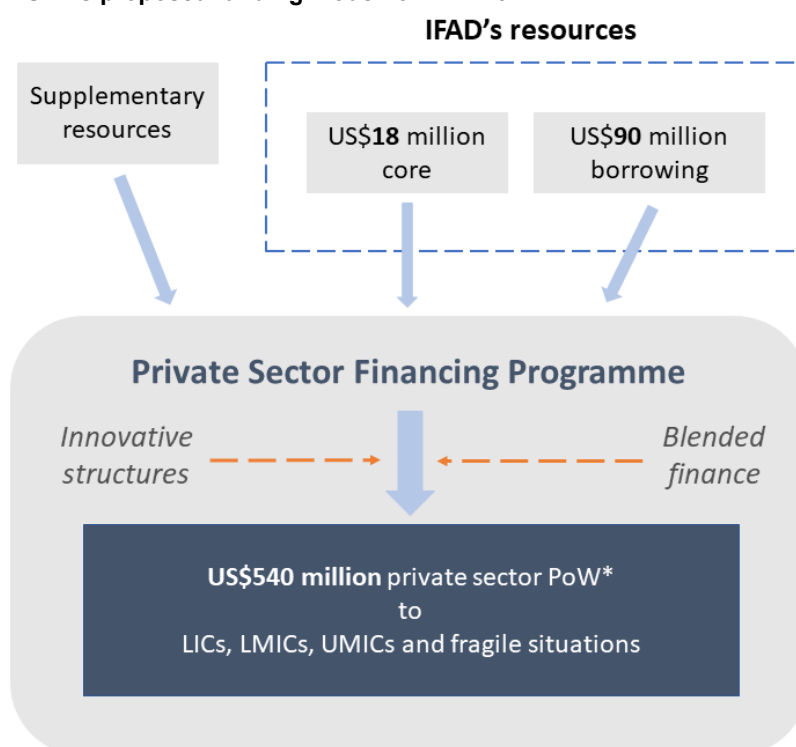
PSFP with greater and predictable resources to deliver impact at a greater scale, which resources from supplementary sources cannot deliver. The risk appetite for the use of these borrowed resources will be commensurate with the overall portfolio risk profile of the IFAD-rated entity. Furthermore, core grant resources of up to US\$18 million over the 3-year IFAD13 period will constitute a **blending support envelope**, supplying funds for blending¹⁰³ with IFAD's borrowed resources. This grant allocation is meant to ensure a minimum predictability of grant resources to complement other funds, as the timing of supplementary resources can be unpredictable. The full amount of the non-country grant will be used to provide blended finance for investments in low-income countries (LICs) and lower-middle-income countries (LMICs), as well as countries affected by fragility.

10. PSFP projects are impactful and at the same time commercially viable. As borrowed capital entails repayment obligations and interest servicing, its use requires a prudent approach to deployment. When necessary, grant resources will be utilized for the blending or credit enhancement of operations financed by borrowed resources and allow the deployment of a portfolio to LICs, LMICs and countries affected by fragility, along with upper-middle-income countries, and broaden PSFP investments along the risk-return continuum. In essence, a portfolio approach will be adopted with regard to the programme's operations.
11. As stated above, a portion of PSFP projects will require the use of grant resources to blend or credit-enhance the borrowed resources. De-risking investments, a form of blending also known as "credit enhancement" (or credit protection), is improvement of the credit profile of a financial transaction through the use of different techniques. It involves a higher risk appetite capital (such as grant resources) absorbing a portion of the credit exposure of a lower risk appetite capital (such as borrowed resources). This is already practised in other development finance institutions' (DFIs') blended finance operations and commonplace in private sector financial markets. Operationalization can be internal to the investment (e.g. subordination) or external to the investment (e.g. wrapped exposures). Specific guidelines, including the explanation of how credit enhancement will work, will be developed for the PSFP by the fourth quarter (Q4) of 2024.
12. The rationale for scaling up the PSFP programme of work (PoW) reflects the promising impact and leverage achieved by the programme thanks to the IFAD11 seed funding of US\$25 million. Indeed, these resources, along with other donor contributions, were used to fund six NSOs with expected cofinancing of US\$140.7 million and should benefit 403,000 direct and 1.4 million indirect beneficiaries, 60 per cent of whom are expected to be women and 35 per cent youth.¹⁰⁴ The unique features of PSFP instruments, such as subordinated debt, allow for private sector leverage that a sovereign loan to a government cannot deliver. This is a major part of the rationale for a larger PSFP.
13. With the proposed amounts of IFAD13 resources, the PSFP is expected to catalyse up to US\$540 million in the private sector PoW through the use of blended finance and innovative financial structures entailing a cofinancing ratio of 1:5. Such a ratio is achievable in light of IFAD's own experience and that of other IFIs. The outreach is expected to be about 5.9 million beneficiaries.

¹⁰³ Blending options include: (i) de-risking investments, i.e. directly funding loans for high-risk transactions through credit enhancement; (ii) subsidizing the pricing for high-risk transactions to ensure positive risk-adjusted return on capital; (iii) providing direct grants in addition to loans funded by borrowed resources; (iv) providing capped foreign exchange depreciation cover; and (v) covering foreign exchange hedging costs.

¹⁰⁴ The six NSOs through the PSFP that were approved by the Executive Board are in Cambodia, Madagascar, Mozambique, Nigeria, Plurinational State of Bolivia and Uganda.

Figure 1
PSFP's proposed funding model for IFAD13



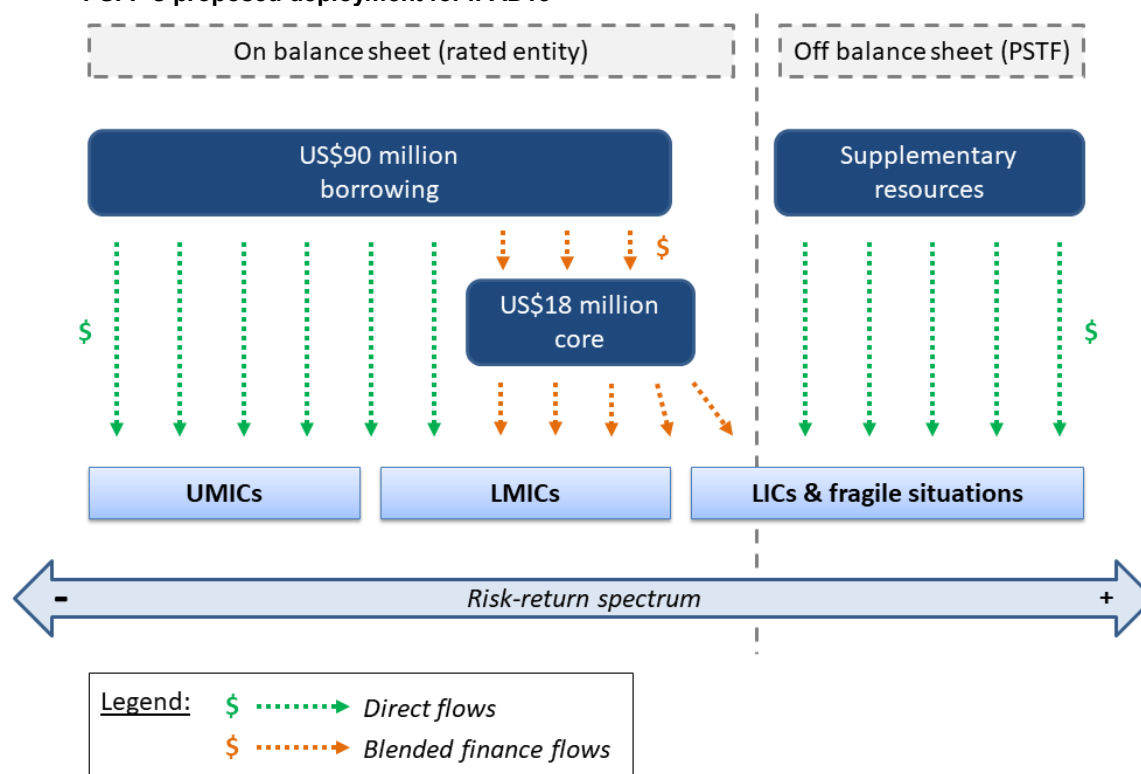
* PoW total volume, based on PSFP deployed funds' expected cofinancing ratio to date of 1:5.

PSFP flow of funds

14. Assets funded by the borrowed resources of approximately US\$90 million will be held on IFAD's balance sheet, and deployment will primarily target moderate-risk transactions. The specific risk appetite will be defined as part of the above-stated guidelines that IFAD will develop.
15. The non-country grant contribution (core contribution) of up to US\$18 million will also be held on the balance sheet, constituting a blending support envelope. When appropriate, grant resources will be sourced from this envelope for blending or credit protection of borrowing-financed assets.
16. The PSTF will continue to serve as the dedicated platform for channelling supplementary resources from donors to the PSFP, and as such will remain an off-balance sheet entity, holding higher-risk assets funded by grants and returnable contributions. PSTF resources can also be used for blending with IFAD's borrowed resources on a demand basis. The deployment of donor funds will follow specific donors' mandates (with different risk appetite spectrums). As the PSTF is an off-balance sheet entity, assets held in it have a limited impact on IFAD's credit rating.
17. The guiding principle of resource deployment will remain prioritization of the countries that need it most while ensuring universality. However, the actual distribution of the entire PSFP PoW by country income category will vary, depending on a number of factors, including but not limited to the amount of supplementary resources raised at the PSTF level and the need for credit enhancement. Deployment is envisaged to generally match the sources of funds and achieve a balanced portfolio approach in terms of development rationale, the demands and needs of targeted countries and the risk profile constraints of the IFAD-rated entity. Borrowed resources will be deployed only on non-concessional terms to ensure financial sustainability; however, the blending with concessional

funds (pursuant to the Enhanced Blended Concessional Finance Principles to ensure discipline) will allow the utilization of part of those funds in higher-risk contexts.

Figure 2
PSFP's proposed deployment for IFAD13



IV. Implementation modalities of PSFP

A. PSFP's financial instruments

18. In line with the Framework for IFAD non-Sovereign Private Sector Operations and Establishment of a Private Sector Trust Fund,¹⁰⁵ the PSFP financial offering to private sector recipients involves three main financial instruments:

- (i) **Debt instruments**, including working capital and long-term loans to eligible agri-SMEs, cooperatives and selected agri-focused value chain actors for capital expenditures (i.e. investment); lines of credit and loans to financial intermediaries, rural and agricultural banks, microfinance institutions, commercial banks, investment funds and other types of institutions targeting small-scale producers and agri-SMEs.
- (ii) **Risk mitigation**, including risk-sharing facilities and guarantees. Small-scale producers may require pre-harvest financing to purchase fertilizer and other inputs, and local banks are unwilling to offer financing due to the high risk. A risk-sharing facility is an agreement into which IFAD would enter – typically with a financial intermediary – to encourage it to lend to small-scale producers and agri-SMEs or certain subgroups such as women and youth or for climate mitigation purposes. IFAD would share the risk by committing to cover a portion of any losses incurred on an asset or portfolio of eligible assets. IFAD could also extend a guarantee to local financial intermediaries willing to take on the risk if offered the appropriate incentives. The guarantee

¹⁰⁵ [EB 2020/129/R.11/Rev.1.](#)

is a pledge made to the financial intermediary that a certain percentage of the loan amount will be covered in the event of default.

- (iii) **Equity instruments** provide long-term growth capital to private enterprises involved in agricultural value chains where equity is needed to add to the capital base of these agri-SMEs, so that they can access more debt funding and increase investment in their operations and fixed assets.

19. In terms of strategic deployment of these instruments, IFAD has adopted a gradual approach, starting with simple instruments and prioritized indirect lending early on. So far, senior and subordinated debt instruments have been deployed in the six PSFP investments approved by the Executive Board, along with an equity investment in the Agribusiness Capital (ABC) Fund in 2020. Over the IFAD13 replenishment cycle, in addition to senior and subordinated debt, risk mitigation instruments – notably risk-sharing facilities and guarantees – are envisaged to enter more prominently into deployment, while the deployment of equity instruments will not be pursued unless there is a real opportunity for impact and leverage.

B. PSFP delivery process

20. Based on the lessons learned, IFAD has invested significantly in recent years to build capacity to deliver NSOs funded by the PSFP. The investment team charged with leading the deployment of PSFP resources is hosted in IFAD's Private Sector Advisory and Implementation Unit (PAI), created in 2020 to coordinate and lead delivery of the PSFP along with other private-sector-focused initiatives. The PAI currently includes dedicated investment professionals with varied experiences, both from other DFIs and the private sector (African Development Bank [AfDB], Inter-American Development Bank, Oikocredit, East African Development Bank, Deutsche Bank). For the delivery of individual investments, PAI is working hand in hand with the Programme Management Department, supported by an entire ecosystem – especially but not limited to IFAD's Office of Enterprise Risk Management (RMO), Financial Controller's Division (FCD), ECG and the Office of the General Counsel (LEG).
21. A series of policies, guidelines and templates has also been developed. They include:
- Framework for non-Sovereign Private Sector Operations and Establishment of a Private Sector Trust Fund;
 - Non-sovereign operations design guidelines (Q1 2021);
 - Credit risk guidelines for non-sovereign operations (Q3 2021);
 - Legal templates for NSOs: Loan agreement, term sheet, letter of information, legal due diligence checklist, mandate letter, non-disclosure agreement (Q4 2021, ongoing);
 - Non-sovereign operations quality assurance tool (Q3 2021);
 - Non-sovereign operations impact framework (Q4 2022);
 - Procurement guidelines for non-sovereign operations (Q3 2020);
 - SECAP review note and Environment and Social Management Plan (ESMP) matrix for non-sovereign operations (Q4 2020); and

- IFAD’s Policy on Disclosure of Documents for Non-Sovereign Private Sector Operations¹⁰⁶ (Q4 2022).
22. The internal review process for PSFP interventions entails two stages:¹⁰⁷
 - (i) The concept note stage, in which the project and recipient are already succinctly described, including expected impacts and risks, but still without very explicit analysis of the recipient’s own data and field visit. The concept note stage ends with discussion of the project concept note in the Operational Strategy and Policy Guidance Committee (OSC) under the guidance of QAG, after which the Vice-President approves formal pipeline entry of the PSFP intervention;
 - (ii) The appraisal or due diligence stage, which entails meticulous analysis of the proposed intervention from all angles (complementarity with programme of loans and grants, financial aspects, risks, environmental, social and governance, additionality, impact), including a detailed analysis of the recipient’s own data during a due diligence mission. This stage ends with discussion of the project appraisal report in the Investment Resource Committee (IRC), after which the Vice-President approves submission of the PSFP intervention for final approval by the Executive Board.
 23. In parallel with the project concept note and the project appraisal report, independent reports from RMO and ECG are brought forward to the respective committee meetings (OSC and IRC). During the final steps of project appraisal, LEG performs an independent legal due diligence review (in which local legal counsel is also included), and the FCD financial crimes unit conducts a very detailed integrity check on the recipient and its key personnel and stakeholders.
 24. In terms of risk, PSFP investments are subject to a rigorous risk assessment to evaluate the potential risks involved. Although credit risk is the main type of financial risk, depending on the nature of the proposal, other risks will be considered when dealing with recipients, including governance, operational, integrity, financial management, fiduciary and commercial risks, as well as the financing instrument requested.
 25. RMO, with the support of FCD, is responsible for implementing and monitoring the risk rating system. This is the internal credit risk scoring tool, which includes sector-specific scorecards and combines internal and external data sources, models and financial templates. Risk assessment is the basis for measuring the risks of individual NSOs and IFAD’s overall PSFP portfolio. Risk ratings determine the amount of exposure and the pricing or yield of PSFP interventions, guide the development of a suitable structure and supervision process, determine loss given default and the probability of default, and facilitate risk migration analysis.

C. Treatment of blended finance operations

26. In order to ensure rigour in the use of blended finance activities, since 2020 IFAD follows the Enhanced Blended Concessional Finance Principles for DFI Private Sector Operations of the DFI Working Group on Blended Concessional Finance for Private Sector Projects (the “DFI BF principles”). These principles¹⁰⁸ are:
 - (i) **Rationale for using blended concessional finance:** DFI support for the private sector should make a contribution that is beyond what is available, or that is otherwise absent from the market, and should not crowd out the private sector. Blended concessional finance should address market failures.

¹⁰⁶ [EB 2022/136/R.5](#).

¹⁰⁷ RMO is currently reviewing the process to strengthen it further and ensure alignment with the proposed new funding model.

¹⁰⁸ [DFI Working Group on Blended Concessional Finance for Private Sector Projects: Joint Report 2018 \(English\)](#). Washington, D.C.: World Bank Group.

- (ii) **Crowding-in and minimum concessionality:** DFI support for the private sector should, to the extent possible, contribute to catalyzing market development and the mobilization of private sector resources and minimize the use of concessional resources.
 - (iii) **Commercial sustainability:** DFI support for the private sector and the impact achieved by each operation should aim to be sustainable. DFI support must contribute towards the commercial viability of their clients. Level of concessionality in a sector should be revisited over time.
 - (iv) **Reinforcing markets:** DFI support for the private sector should be structured to effectively and efficiently address market failures, and minimize the risk of disrupting or unduly distorting markets or crowding out private finance, including new entrants.
 - (v) **Promoting high standards:** DFI private sector operations should seek to promote adherence to high standards of conduct in their clients, including in the areas of corporate governance, environmental impact, social inclusion, transparency, integrity, and disclosure.
27. PSFP projects (NSOs) entailing the use of blended finance are subject to an additional independent review by the Financial Operations Department to ensure adherence to the above principles. This independent assessment is submitted to the various committees (OSC, IRC) and included in the final documentation to the Executive Board to show clearly how the operation complies with the DFI BF principles, including the calculation of minimum concessionality. In the context of the proposed PSFP funding reform, IFAD will review its current NSO processes – for example, those related to the governance of blending non-concessional and concessional resources. This review will be conducted utilizing best multilateral development banks’ practices to determine whether additional governance measures are warranted. The result of this assessment and any proposed changes will be reflected in the guidelines that IFAD will develop.

D. PSFP governance

28. Governance of the PSFP currently involves the following bodies:
- (a) The advisory committee provides strategic guidance and general feedback on the PSFP pipeline and programme activities. The committee’s members are donors and contributors providing financial support to the PSFP, including representatives from IFAD.
 - (b) The OSC and IRC review individual transaction features. QAG performs an arm’s length review.
 - (c) The Executive Board approves PSFP project and funding proposals.

V. Lessons learned

29. Most IFIs have developed programmes to engage directly with the private sector. The lessons learned by these institutions are relevant to IFAD, as it seeks to ramp up its PSFP and other forms of engagement with the private sector. Selected lessons are described below and reflected in IFAD’s proposed approach described above.
30. **International Development Association (IDA) - Private Sector Window (PSW).**¹⁰⁹ As part of the Eighteenth Replenishment of IDA (IDA18), a PSW of US\$2.5 billion (out of a total IDA18 envelope of US\$75 billion) was created to mobilize private sector investments. The creation of the PSW reflected the importance of leveraging the private sector to achieve the Sustainable Development Goals and IDA18 objectives, including the creation of better, more

¹⁰⁹ [The World Bank Group’s Experience with the IDA Private Sector Window: An Early-Stage Assessment.](#)

inclusive employment opportunities. While implementation was slow at first, with only one project approved in 2017, utilization of the facility has increased with a now aggregate US\$3.19 billion committed (as of April 2023) in support of private sector financing in IDA-eligible countries. Two years into implementation, there was increased demand for the Blended Finance Facility, Risk Mitigation Facility, Local Currency Facility and the MIGA Guarantee Facility,¹¹⁰ prompting IDA to allocate larger amounts to these four facilities.

31. Lessons learned from the IDA PSW experience to date include:
- (i) The impact of PSW and capacity to deliver require flexible eligibility criteria for use of the PSW resources, proven capacity in executing agencies to leverage existing programmes and client relationships in the areas targeted by the PSW, the availability of a pipeline of suitable projects for PSW funding, project gestation periods in different sectors and the availability of requisite staff training and communication, as well as relevant approval processes. Implementation requires, among other things, creating governance structures, developing product and staff rules and guidelines and educating staff on the use of the different products across several facilities.
 - (ii) The PSW can deliver successful interventions, even in challenging contexts. An evaluation of the PSW shows that its participation enabled the International Finance Corporation (IFC) and MIGA to support high-risk projects in markets and sectors beyond what would have been feasible without it. IDA, IFC and MIGA, for example, have helped turn a barely functioning telecom sector in Afghanistan around after decades of conflict.
 - (iii) Financial sector projects have the greatest potential for use, accounting for almost two thirds of approvals since the launch of the PSW IDA18. Yet, manufacturing, agribusiness and services accounted for 8 per cent, suggesting limited coverage of these sectors.
 - (iv) The midterm review of the PSW highlighted the potentially large number of small projects (typical for fragile and conflict-affected situations and low-income IDA countries) and pointed to greater use of programmatic platforms both to increase efficiency and control costs.
32. **African Development Bank.** Over the past decade, approvals of NSOs have increased significantly, helping to enhance the AfDB's financial position and portfolio diversification. The private sector portfolio supports the Bank's efforts to achieve its overarching objective of spurring sustainable economic development and social progress through transformative projects and programmes.¹¹¹ Key driving forces for successful implementation have included strong corporate commitment and internal specialized capacity hosted in a dedicated department, as well as streamlined internal review processes for NSOs. In order to de-risk its growing NSO exposure in fragile situations, already in 2015 AfDB had created the Private Sector Facility (PSF) as part of its African Development Fund.¹¹² The PSF has been funded by ADF-replenishing donors from ADF-13 to ADF-15, for a total of US\$645 million, equivalent to approximately 4 per cent of total replenishments during ADF-13 to ADF-15. A further allocation to the PSF was reportedly requested in ADF-16. The PSF is deployed to mitigate the risks and thereby reduce the exposure of NSOs in fragile situations and can cover up to 50 per cent of the risk assumed by AfDB in these transactions. The US\$645 million of the PSF mobilized to date mitigates the risks of an approximately US\$1.8 billion AfDB NSO portfolio.
33. Key lessons learned from AfDB's experience are:

¹¹⁰ MIGA = Multilateral Investment Guarantee Agency.

¹¹¹ Sixteenth General Replenishment of the Resources of the ADF (ADF-16) Second Replenishment Meeting, 5-7 July 2022.

¹¹² [African Development Fund](#).

- (i) Projects should be guided by clear eligibility criteria and prudential risk parameters;
 - (ii) Both moderate and high-risk-rated projects should be covered with a clear risk appetite, with accompanying governance to avoid moral hazard;
 - (iii) An active continuous portfolio review should be conducted to mitigate the risk of project losses; and
 - (iv) For de-risking and the preservation of its credit rating (AAA), AfDB requires credit enhancement via the PSF for its NSOs in LICs or LMICs.
34. **Asian Development Bank (ADB).** ADB has introduced the Private Sector Window (PSW) on a pilot basis during the Asian Development Fund's Thirteenth Replenishment¹¹³ to help expand private sector operations in group A countries and a wider range of sectors, including new ones, and non-traditional energy infrastructure.¹¹⁴ During the recent midterm review¹¹⁵ of the PSW, future application of the window to NSOs in group B countries was also discussed. The PSW provides for five blending modalities: (i) co-investment grants, in the form of direct grants or funded participation, with ADB loans or other loans; (ii) viability gap funding; (iii) capped foreign exchange depreciation cover; (iv) cover for foreign exchange hedging costs; and (v) credit guarantees and risk-sharing, which may be for first or partial loss cover.
35. Key lessons learned are:
- (i) Appropriate independent governance for a blending facility can be organized internally in the case of ADB PSW through an independent Blended Finance Committee. The committee takes rigorous steps in its decision-making process to safeguard the allocation and deployment of PSW resources to ensure they are being utilized only for transactions that meet the PSW eligibility criteria; and
 - (ii) Despite the extension to group B countries that was discussed, the instrument will remain almost entirely focused on supporting NSOs in LICs and LMICs.
36. **International Finance Corporation.** IFC has been the leading development finance institution focusing exclusively on private sector development, including through blended finance. A recent study covering the period 2006–2013 showed that IFC committed 39 investment transactions using blended finance, three quarters of which were through local financial intermediaries, where every dollar of concessional finance to financial intermediaries leveraged more than US\$13.8 of investment on the ground, including US\$9 of IFC investment that would not have occurred without such risk mitigation support. In particular, in 2013, the Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP) Private Sector Window was created as the first blended finance investment vehicle targeting the food and agriculture development space. With such a new concept, donors agreed to let IFC manage the programme, building upon its in-house industry expertise and processes (and compensating IFC with management fees of 8 per cent on the US\$300 million investment facility). One condition imposed, however, was that IFC would have to invest a comparable 1:1 ratio with GAFSP de-risking funds. The GAFSP portion was typically a subordinated tranche but could also be a lower interest rate tranche or tranche with a longer grace period and longer repayment tenor. One result of requiring co-investment by IFC, even with minimal de-risking by GAFSP, was that

¹¹³ For the four-year period 2021–2024.

¹¹⁴ [ADB Pilot Private Sector Window to Promote Private Sector Operations in Group A Countries \(Supplementary Note\)](#).

¹¹⁵ ADF 13 (2021–2024), Midterm review: pilot private sector window, March 2023.

the investment had to meet IFC investment criteria. A reform process called GAFSP/BIFT 2.0 is under way that could also allow other DFIs, like IFAD, to use the resources for blending purposes.¹¹⁶

37. Key lessons learned from IFC work include:

- (i) Blended finance can make a difference in moving a project forward and scaling up climate finance;
- (ii) Blended finance approaches should not be attempted lightly – discipline and strategic deployment are critical; and
- (iii) Application of blended balance sheet finance to NSOs in the agricultural and food space is feasible.

¹¹⁶ Decision Note for the GAFSP's Business Investment Financing Track (BIFT), with Technical Note for Re-Tooling the GAFSP with a revised Intervention Model for the BIFT, 15 March 2023.

IFAD's updated approach to engagement in fragile situations

I. Fragile situations: Setting the scene for this updated approach

1. This annex describes **IFAD's updated operational approach to working in fragile situations**, providing practical guidance for organizational programming and practice in such contexts. The approach builds on: (i) the IFAD13 Business Model and Financing Framework paper presented to the second session of the IFAD13 Consultation; (ii) IFAD's paper for the Executive Board, Addressing fragility through a focus on rural livelihoods: a reflection on IFAD's role; (iii) internal report of the cross-departmental working group on IFAD's interventions in conflict-affected situations; (iv) lessons to strengthen IFAD's approach to fragility, as contained in the Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources; (v) IFAD's Special Programme for Countries with Fragile Situations; and (vi) IFAD's Strategy for Engagement in Countries with Fragile Situations. The approach also reflects best practices from IFAD's partners in the United Nations, World Bank and other multilateral development banks (MDBs)¹¹⁷ and is informed by the lessons from IFAD-funded programmes and the experience of staff in fragile situations, as also detailed in the May 2023 paper for the Executive Board.
2. Working to promote rural people's resilience and sustainable pathways out of poverty in fragile contexts has been part of IFAD's core business since its creation over 40 years ago in response to the food crises of the early 1970s. This is because fragility as defined below is present in different forms in many rural areas where IFAD operates, is often closely linked with poverty and food insecurity and can be a significant obstacle to sustainable progress out of poverty. Moreover, different aspects of fragility can also result in rural people's increased vulnerability to different types of shocks – often in gendered ways or ways that reproduce and intensify existing social inequalities and patterns of exclusion. The distinct challenges of fragility have become more evident in recent years, causing many development actors to pay more attention to fragility as a contextual factor that can bear upon their mandates, including but not limited to the food security and rural development domains.

Box 1

IFAD's definition of fragility

"...a condition of high vulnerability to natural and man-made shocks, often associated with an elevated risk of violence and conflict. Weak governance structures along with low-capacity institutions are a common driver and consequence of fragile situations. Fragile situations typically provide a weaker enabling environment for inclusive and sustainable rural transformation and are characterized by protracted and/or periodic crises, often with implications for smallholder agriculture and food security." IFAD Strategy for Engagement in Countries with Fragile Situations (2016).

3. **Poverty is increasingly concentrated in fragile situations.** Poverty is already becoming more concentrated in fragile situations, and the trend is growing exponentially. According to recent reports, approximately 48 per cent of the rural poor lived in contexts defined as fragile or conflict-affected by the World Bank in 2019. By 2030, this figure is expected to increase to at least 66 per cent.¹¹⁸

¹¹⁷ United Nations and World Bank, 2018. [Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict](#). World Bank, 2020. [World Bank Group Strategy for Fragility, Conflict, and Violence 2020–2025](#).

¹¹⁸ See footnote 15.

4. **The factors contributing to fragility are complex, multidimensional and often mutually reinforcing.** The dimensions of fragility are economic, environmental and climate, political and institutional, security, and social.¹¹⁹ The dimensions of particular operational relevance to IFAD are: (i) institutional; (ii) environmental and climate; and (iii) social.
- In relation to the **institutional dimension** (systems, rules and organizations, both formal and informal), when institutions are fragile and dysfunctional, people are acutely vulnerable to both man-made and natural shocks, which can include: (i) economic shocks, such as food and fertilizer price hikes stemming from the war in Ukraine; (ii) severe weather events – storms, droughts, floods; and (iii) natural hazards – such as animal diseases, locust plagues, pandemics and earthquakes. Weak institutions in fragile situations make it much harder to tackle structural conditions that lead to poverty and food insecurity, such as lack of investment in human and physical capital and the failure to deliver needed services to rural communities.
 - In relation to the **environmental and climate dimension**, the associated risks impact rural livelihoods and food systems, fuelling vulnerability. According to the International Network on Conflict and Fragility (INCAF) Common Position on Climate Change, Biodiversity and Environmental Fragility, “Climate change, biodiversity loss and environmental degradation fuel fragility and in turn, fragility makes it hard to adapt to climate change, reduce and manage climate-related risks, and cope with the impacts of biodiversity loss and environmental degradation.”¹²⁰ Climate change is recognized as an exacerbator, or threat multiplier, particularly when there are pre-existing stresses on natural resources, common in fragile situations.¹²¹
 - **In relation to social issues, acute social inequalities and exclusion are factors of fragility in their own right, as they may lead to violence and undermine the legitimacy or capabilities of public institutions.** In many of the rural areas where IFAD operates, social inequalities and exclusion most often have gendered features, as they more frequently adversely affect poor rural women and girls. People with disabilities and Indigenous Peoples are often adversely affected by social inequalities and exclusion as well. Inequalities are also a vulnerability factor in the presence of other dimensions of fragility, such as institutional fragility and high exposure to climate shocks. Droughts, floods and storms, for example, kill more women than men due to structural gender inequalities.¹²²
5. **Fragility and conflict often sit on a continuum.** While there are always exceptions, as a rule, more fragile situations are more likely to experience crisis and conflict. Conflict often ensues when there are deep-rooted grievances and high levels of political, social and economic exclusion, and when relationships and mechanisms for dispelling tensions between elite actors without violence (dialogue, justice systems, elections) have broken down or were never built. Conflict drives further fragility, as new grievances are generated and formal and informal institutions become even weaker, leading to cycles of conflict and fragility. As poverty, insecurity, criminality, loss of resilience and weak institutions become entrenched, helping countries escape these cycles has become a critical challenge to international development, as seen most recently in Sudan.

¹¹⁹ OECD, 2022. [States of Fragility 2022. States of Fragility.](#)

¹²⁰ INCAF, 2022. [Available here.](#)

¹²¹ IFAD, 2022. [IFAD Briefing Note - Climate and Conflict: What Does the Evidence Show?](#)

¹²² UN Women, 2017. [Facts and Figures: Humanitarian Action. Closing the Gender Gap in Humanitarian Action.](#)

Box 2

Climate and conflict

There is a growing consensus that climate change increases the likelihood of conflict, acting as a threat multiplier, especially where its effects are combined with land tenure issues, weather-sensitive economic activities, weak institutions and fragile governance, poverty, and inequality. Evidence points to a link between climate change and low-intensity violence, rather than international armed conflict. The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) notes that “agriculturally dependent and politically excluded groups are especially vulnerable to drought associated conflict risk,” emphasizing that “climate variability and extremes are associated with more prolonged conflict through food price spikes, food and water insecurity, loss of income and loss of livelihoods” (IPCC cited in IFAD Briefing Note).

The impact of climate finance in mitigating conflict cannot be gauged due to lack of data; however, the more fragile a country is, the less climate finance it receives. Measuring funding per capita, the most fragile situations received just US\$2.10 per capita compared to US\$10.80 per capita in fragile situations and US\$161.70 per capita in non-fragile situations (including the small island developing states). Climate finance needs to be better targeted to fragile situations, and multilateral organizations can play a role in helping states with fragile and conflict-affected situations (FCS) obtain access to climate finance and integrate fragility and conflict analysis into climate finance projects to ensure that climate responses take full account of the fragile context and are conflict-sensitive. Likewise, it is important to ensure that development efforts in fragile contexts are climate-proof.

From: IFAD. ‘IFAD Briefing Note - Climate and Conflict: What Does the Evidence Show?’ Rome: IFAD, November 2022. [Available here](#).

6. A growing understanding of the complex challenges of fragility **has led to a recognition that business-as-usual approaches – applying the same policies, programmes and practices used in stable contexts – do not work to address fragility**. The multiple challenges associated with working in fragile situations have precipitated a move away from the strict delineation and sequencing of humanitarian, development and peace responses of the donor community. The **humanitarian- development-peace (HDP) nexus** was affirmed at the World Humanitarian Summit in 2016 in recognition of the need for a combination of short- and long-term approaches to address such contexts. These approaches need to engage multiple actors working simultaneously towards collective outcomes and, wherever feasible, reinforcing the capacities and resilience at national and local levels.¹²³
7. **IFAD has decades of experience in fragile contexts**, guided by dedicated tools – some focused on specific dimensions or stages of fragility, such as crisis and recovery. In 2006, the Fund adopted a Policy on Crisis Prevention and Recovery, followed by Guidelines for Disaster Early Recovery. In 2016, IFAD adopted a Strategy for Engagement in Countries with Fragile Situations following a corporate-level evaluation that recommended that the Fund develop an overarching policy on fragility, including a new definition, that spells out the principles for IFAD’s approach to engagement in fragile situations.¹²⁴ To support the implementation of this strategy, a Special Programme for Countries with Fragile Situations was designed in 2019. IFAD also has a 2022 strategy for small island developing states as a group of countries with shared elements of fragility.
8. As elaborated in the May 2023 paper for the IFAD Executive Board on IFAD’s experience in fragile contexts,¹²⁵ IFAD’s experience in fragile settings shows that achieving positive results in these contexts is possible but requires investment in fragility assessments and fragility-adapted supervision, tailored financial management oversight and procurement and institution-strengthening, particularly in crisis situations and low-security conditions. Simple designs, effective partnerships and the use of flexible alternative delivery mechanisms, where

¹²³ OCHA, 2017. [New Way of Working](#).

¹²⁴ IOE, 2015. [Corporate Level Evaluation on IFAD’s Engagement in Fragile and Conflict-affected States and Situations](#).

¹²⁵ IFAD, 2023. Addressing fragility through a focus on rural livelihoods: a reflection on IFAD’s role (EB 2023/138/R.2).

needed, have also been found to be key factors in the effective delivery of programmes in fragile contexts.

9. Concerning partnerships in particular, a recent subregional evaluation of the Fund's work in the Sahel¹²⁶ has underscored the importance of IFAD working closely with governments and other agencies and making full use of existing institutional structures, when functional and effective, while identifying alternative delivery options, including the involvement of grassroots organizations, when needed. The evaluation also found that IFAD's experience shows that local natural

Elements of simple design.

- i. Limited geographic scope (1 to 2 regions/states).
- ii. Project components focused on small-scale or community-based infrastructure and human and social capital building.
- iii. A phased approach, starting where possible in more secure areas, with pilots and start-up packages/tool kits.
- iv. Limited partnerships with credible local partners.
- v. Low-value procurement and limited funds flow.
- vi. Built-in contingency plans and flexibility to allow for the shifting of resources as situations evolve.

resource user groups are often important for addressing fragility with respect to natural resources and strengthening sustainable management, and that producers' and community-based organizations are critical to building resilience in fragile situations.

10. The subregional evaluation also found that achieving efficiency gains in fragile contexts is challenging but possible. Efficiency ratings from country programmes in Burkina Faso, Chad, Mali, Mauritania, Niger and Nigeria were higher than for the rest of the West and Central Africa (WCA) portfolio and comparable to the entire IFAD portfolio. Among the reasons for this finding are that IFAD intensified its supervision and implementation support to counterbalance the challenges of the limited institutional capacities usually found in fragile contexts. Over time, project staff and country teams learned to improve local financial and procurement procedures, leading to accelerated disbursement, cash flows and less time for project procurement. However, project management costs tended to increase during implementation, exceeding the cost estimates at design. This was particularly true for hard-to-reach places, where security measures increased costs. New shocks and deteriorating fragility situations put additional pressure on project efficiency.
11. **Current circumstances make it important for IFAD to refresh its operational approach, based on its experience and that of others in the international financial institution (IFI) landscape.** There is general consensus in the international community that fragility is becoming more pervasive, with a growing incidence and confluence of environmental and climate shocks and stressors, conflict and a growing concentration of extreme poverty in contexts with a combination of social, environmental and institutional aspects of fragility. For an institution like IFAD with many years of experience in these settings, these trends require the strengthening of existing approaches to acknowledge that working in fragile contexts is increasingly central to its business model. This approach responds to the need to improve IFAD's ability to operate in fragile situations as an increasingly common part of its work. Furthermore, the growing incidence and recognition of the importance of fragility is also causing new actors, including other IFIs, to sharpen their focus and tools related to fragility. This offers IFAD new opportunities to leverage the work of other actors and build partnerships that can boost its capacity for positive impact in these contexts, while facilitating cost-effectiveness in its work in fragile situations. These considerations are at the root of the decision to develop this updated approach. The sections that follow outline the updated approach, focusing on key principles of engagement (section II) and key features of an updated operational approach (section III). Based on this paper,

¹²⁶ IOE, 2023. [Subregional evaluation of countries with fragile situations in IFAD-WCA. Learning from experiences of IFAD's engagement in the G5 Sahel countries and northern Nigeria.](#)

and once the fragility unit is in place, detailed guidelines for specific aspects of the approach will be developed.

II. Key principles of engagement in fragile situations

Box 3

"IFAD has a critical role to play in fragile and conflict-affected states and situations in promoting sustainable inclusive development and rural transformation. A very large number of people live in severe poverty in such contexts. As the only multilateral development organization that focuses exclusively on smallholder agriculture development in rural areas, the Fund has a unique responsibility to support local production and livelihoods systems in fragile situations, and help poor rural people improve their incomes, nutrition, food security and well-being." Corporate-level evaluation, IFAD's engagement in fragile and conflict-affected states and situations (2015).

Key principles of engagement

12. IFAD's work in fragile contexts has implicitly been guided by a several principles of engagement. This updated operational approach makes them explicit to ensure alignment across the institution and reflect good practice in the broader community, including the United Nations system and IFIs, in this domain.

13. **Build the long-term resilience of rural people, their livelihoods and their institutions.** IFAD-funded programmes in fragile contexts should focus on building the resilience and reducing the vulnerability of the rural poor, their livelihoods and their institutions. This includes reducing vulnerability to natural and man-made events and processes, the impacts of climate change and severe weather events, violence and political crisis, disease and

"Caisses de résilience" in Burundi, Central African Republic, Democratic Republic of the Congo, Liberia and Mali aimed at heightening community resilience to conflict, institutional instability and/or climate change.

This approach is based on lessons from past evaluations that highlighted the need for a combination of social, technical and financial community work to produce a real impact on the resilience and livelihood of populations made vulnerable by recurrent conflicts.

pandemics. Applying this principle requires a deep understanding of the drivers and sources of vulnerability and the approaches and adaptations (physical, financial, human resource based) that can heighten the resilience of communities and institutions. While resilience-building is also a key objective in stable contexts, it is critically important in fragile contexts because of the potential impact on IFAD beneficiaries from multiple interconnected threats and risks – e.g. the need to

consider not only resilience to issues like drought but rather, drought combined with political instability, weak institutions, corruption, criminality and/or violence.

14. **Focus on prevention.** IFAD-funded programmes should seek to identify and address drivers and triggers of fragility that are within their scope of action and strengthen sustainable institutions and mechanisms to

The Rural Sustainable Development Project in the Semi-arid Region of Bahia (PSA-Bahia) in Brazil has successfully supported communities in adapting to the impacts of climate change by promoting the use of drought-resistant crops, developing early warning systems and engaging local communities in the design and implementation of the project to ensure that their needs and priorities are addressed. Strengthened local institutions, such as farmers' organizations and water-user associations, are boosting their capacity to respond to climate change. Promoting the diversification of income sources and support to microfinance institutions has helped communities reduce their vulnerability to economic shocks. PSA-Bahia has focused on promoting social cohesion by supporting community-based organizations and traditional conflict resolution mechanisms. The project's agroecological approach has been instrumental in building the capacities and knowledge of agricultural technicians and farmers, fostering the transition to agroecological food systems. This, combined with investments in capacity-building and the implementation of innovative actions, has resulted in significant poverty reduction and increased production capacity for traditional crops among Indigenous communities like the Kiriri.

address those drivers. This could include interventions to reduce the impact of food, fuel or fertilizer price hikes, strengthen mechanisms for settling and preventing disputes between pastoralists and farmers, build capacity for land titling and agreements for protecting and accessing critical natural resources (forests, water sources, etc.). IFAD will strengthen its capacity for analysis, monitoring and

preparedness to address these potential drivers or triggers of fragility, notably by strengthening and honing its current fragility and risk assessment tools – for example, fragility assessment, integrated country risk matrix (ICRM), integrated project risk matrix (IPRM) and Social, Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP).

15. **Ensure that IFAD-funded interventions do no harm.** When channelling resources (including finance, personnel and programme activities) into fragile situations, there is always the risk of unintentionally exacerbating existing or creating new sources of fragility. For example, resources may (or may be perceived to) deepen the inequalities between groups, be captured by illegitimate actors or elites, encourage or enable unsustainable resource extraction or undermine informal institutions that underpin livelihoods. The “do no harm” principle requires IFAD to consider and identify potential harms that may arise as effects of its engagement and to determine how they might be prevented or mitigated. The potential for harm and mitigation efforts should be carefully monitored, and approaches adapted as needed to ensure that the benefits of IFAD-funded programmes clearly outweigh any costs. This also means that IFAD should seek to maximize the potential positive impacts of its activities on fragility – for example, by strengthening local capacity for peacebuilding, building sustainable institutions and delivering benefits to all communities.

In Western Sudan, the IFAD-brokered tripartite agreement between pastoralists, settled communities and local native administration was effective in resolving conflicts over stock routes, increasing access to water and land and improving governance over natural resources.

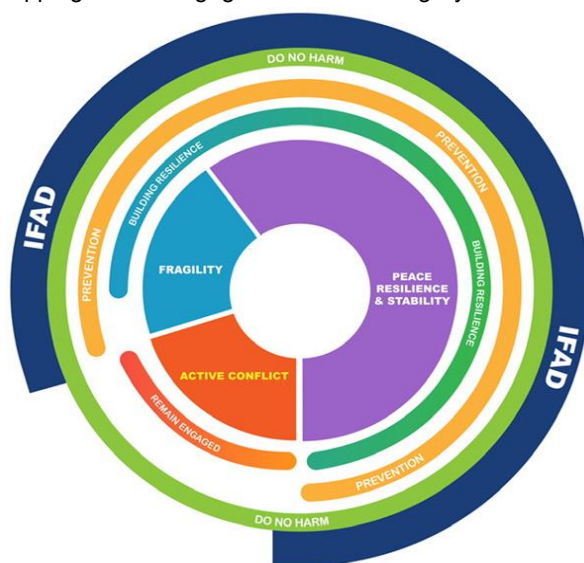
This has prevented further conflicts from erupting, having addressed the root causes of the fragility and social inequalities impacting sedentary and transhumant populations.

16. **Remain engaged.** During crises and emergencies, IFAD should seek appropriate ways to remain engaged and continue to support communities. While some staff may have to withdraw and normal programme activities may be suspended, whenever possible IFAD should identify alternative means of supporting rural households and communities, working with NGOs, the United Nations and local institutions where they can be effective. By staying engaged, IFAD can work to preserve development gains, enable continuity and a development focus, protect local government service delivery and benefits to local populations (particularly women, girls and other vulnerable groups), enhance local ownership and self-governance and help rural people leverage opportunities to improve their livelihoods during transitions to peace and stability. Remaining engaged may be challenging, and section III offers some operational approaches to tackle these challenges. It is important to note **IFAD is not a humanitarian organization and is not equipped to respond to humanitarian needs during crises, whether environmental or man-made (see figure 1).** However, the

Over the past 40 years, IFAD's interventions in Somalia have helped to heighten communities' resilience in the face of increasing vulnerabilities. Despite the suspension, IFAD continued to support Somalia through the mobilization of supplementary funds, including climate finance. IFAD's efforts, together with those of various stakeholders, focused on promoting climate-smart farming technologies; sustainable management of water, watersheds and rangelands; and small ruminant and livestock development productivity. Similarly, in Yemen, the 2015 suspension of IFAD's project portfolio due to the ongoing conflict had dire consequences – widespread displacement, loss of livelihoods and food insecurity. The agriculture sector was seriously disrupted, leaving farmers without access to essential inputs. However, IFAD's dedication to making a meaningful impact never wavered. In response to the critical needs of the most vulnerable population and to ensure resilience and livelihood strengthening, it reactivated the portfolio. Through initiatives like the Rural Poor Stimulus Facility, the Crisis Response Initiative and the Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP), IFAD continued its engagement in Yemen. Notably, the Protecting Livelihoods and Agriculture Resilience during COVID-19 (POLAR) programme exemplifies IFAD's commitment. Operating in Taiz and Lahij – two of the country's most food-insecure areas – POLAR provided farmers with vital inputs and training, resulting in an impressive 70 per cent increase in agricultural returns. This success story meant that over 1,000 families gained access to essential needs, such as food, health care and education for their children.

Fund has an important role to play in recovery and rebuilding, as evidenced, for instance, during the COVID-19 pandemic and in recent crises associated with the war in Ukraine and droughts in the Horn of Africa.

Figure 1
Mapping IFAD's engagement around fragility



17. **All IFAD-funded programmes and interventions in fragile situations should be informed by a deep understanding of the context** and designed, tailored, implemented, monitored and evaluated to maximize their impact on relevant dimensions of fragility, insofar as these directly impact the pursuit of rural resilience and poverty eradication. Without a detailed analysis of the context and the tailoring of programme activities, there is a risk that IFAD-funded programmes will either be irrelevant or cause harm and use resources inefficiently. Thus, addressing fragility will be a core element of IFAD's operational focus.

Box 4

Theory of change – a summary

Fragility is a key driver of poverty and food insecurity along with climate change and economic shocks. Fragility is driven by political factors, unresponsive institutions and a lack of resilience in response systems. To reach IFAD's goal of **overcoming poverty and food insecurity and building the resilience of rural people**, at least some of the drivers of fragility that are nearer to IFAD's mandate and most directly impact its target group need to be addressed.

IF IFAD's work is informed by a deep analysis of the context, **AND** it uses its projects and interventions to:

- Build resilient institutions, infrastructure and communities;
- Prevent triggers of crisis where possible;
- Remain engaged and provide appropriate support to communities through periods of fragility; and
- Ensure that its programmes do no harm,

THEN

IFAD-funded projects and other non-lending activities could make a valuable contribution to reducing drivers, tensions and vulnerabilities associated with fragility, particularly at the local level, with the ultimate goal of reducing rural poverty and food insecurity and building rural resilience.

Assumptions:

IFAD works in close collaboration and cooperation with others also seeking to address fragility drivers – the United Nations, IFIs, bilateral development partners, governments, civil society and local communities. IFAD has the resources and capabilities to work effectively in these contexts.

Counterfactual:

If IFAD does not actively use its projects and resources to address fragility, there is a risk that it will unintentionally exacerbate the situation.

III. Key features of IFAD's updated operational approach

18. In alignment with the 2019 Special Programme for Countries with Fragile Situations, IFAD operates through **four entry points** to promote resilience in fragile contexts, while at the same time helping to mitigate the social, environmental and institutional fragility that falls within its mandate. These entry points are:
- (i) Strengthening local institutions and communities for effective local governance and service delivery;
 - (ii) Increasing food and nutrition security through enhanced food systems;
 - (iii) Fostering sustainable natural resource management, including disaster preparedness and climate adaptation; and
 - (iv) Boosting women's role in building resilient communities.
19. Building on the above principles of engagement and these four entry points, IFAD's updated operational approach is characterized by the following **eight interconnected and mutually reinforcing features**. Detailed guidance on each of them will be prepared, as needed, with support from the IFAD fragility unit once it is up and running. These features are:
- An enhanced fragility diagnostic;
 - Strengthened risk management approach in fragile situations;
 - Improved fragility programming;
 - Targeting and inclusion of women, youth, Indigenous Peoples and vulnerable people (including persons with disabilities and displaced persons);
 - Strengthening IFAD's learning from results using smarter tools;
 - Strategic partnerships;
 - Increased staff expertise and capacity; and
 - Stronger operational guidance.

Enhanced fragility diagnostic

20. While there are often similarities between different countries, every fragility situation is unique. IFAD country strategies in fragile contexts are already required to include fragility assessments. However, it was found that the current fragility analysis does not sufficiently capture the root causes, dimensions and complexity of fragility and how they affect IFAD's target groups, as highlighted in the subregional evaluation of the Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE).¹²⁷
21. Enhanced fragility assessments should identify the range of political/institutional, social, economic, security and environmental causes and effects of each situation of fragility, including both deep-seated structural causes and more proximate factors.¹²⁸ They should consider the gender dimensions of each of these factors, recognizing that fragility is typically strongly gendered in its manifestations. The analysis should also assess how long the fragile conditions are likely to persist and whether they will be present in limited geographical jurisdictions within a country, nationwide, or even regionally. It should identify how other international and national actors, including government, multilateral and bilateral agencies and civil society organizations, are attempting to address fragility in a given context, so that IFAD can build partnerships and synergies with their work, as relevant. Most importantly, fragility assessments should closely connect fragility to rural people's

¹²⁷ See footnote 126.

¹²⁸ According to the World Bank, these may include: "risks related to the distribution of power; the political settlement; the human rights situation; women's inclusion in peace settlements and political processes; broader governance issues; land and natural resources; access to basic services; the health of the labour market and how much economic growth is benefitting the entire population; and broader issues of social cohesion, including perceptions of fairness and inclusion among groups and regions, as well as between the state and its citizens." World Bank Group: Strategy for Fragility, Conflict and Violence, 2020-2025.

livelihoods and institutions and to the pathways available to them to exit poverty – thus making them actionable for IFAD through country strategic opportunities programme (COSOP) and project design.

22. Under this enhanced approach, fragility assessments will continue to inform IFAD’s country strategies and, moreover, will be applied in project design, where appropriate. However, the structure and templates of these assessments will be revisited, and new sources of data – notably data and analyses produced by other relevant partners – will be mobilized systematically to enhance the quality and practical relevance of the diagnostics. The scale and depth of the analysis required will depend on the complexity of the context. The SECAP already captures the social and environmental dimensions of fragility and can be utilized to inform fragility assessments.

*The **Participatory Small-scale Irrigation Development Programme II in Ethiopia** involved consultations and engagement with local communities, government experts and various stakeholders to collect first-hand knowledge and deepen understanding of the challenges faced by farmers. This participatory approach helped identify the context-specific challenges and design context-specific interventions that ensure social inclusion and address drivers of fragility and institutional weakness.*

Strengthened risk management approach in fragile situations

23. IFAD should implement a strengthened risk management approach in fragile situations that more fully acknowledges the higher levels of inherent risk and takes action to mitigate them. In full alignment with the Enterprise Risk Management Policy, IFAD should apply a fragility lens to all risk categories. The analysis in fragile situations should be more granular to adequately inform the ICRM and IPRM for COSOP and project designs, respectively. The “fragility and security” risk category in the IPRM taxonomy will need to be broken down and assessed against the multiple drivers identified in the fragility assessment. These drivers may pose programme delivery risks associated with political, security, economic and environmental factors that the programme must be prepared for. In line with SECAP requirements, any associated Environmental, Social and Climate Management Frameworks/Environmental, Social and Climate Management Plans¹²⁹ will be revised to adequately reflect risks associated with fragile situations.

Improved fragility programming

24. IFAD’s improved fragility programming would cover both **country strategies and programmes**. COSOPs and country strategy notes (CSNs) will be systematically built on the revised fragility diagnostic with input from SECAP and the ICRM. **The COSOP/CSN theory of change should identify drivers of fragility and entry points to address them to support the resilience of IFAD’s target groups – for example by guiding action to address climate or environmental factors of fragility, social factors such as acute inequalities and exclusion or institutional factors such as severe institutional weaknesses or limited public institution legitimacy.** When different dimensions of fragility are present, their combination may also be reflected in the design of programmatic responses that simultaneously address climate action and social inclusion or climate action and local (rural) conflict mitigation.

Box 5

Inclusive Blue Economy Project (I-BE) in Haiti

I-BE in Haiti exemplifies programming by addressing the specific challenges faced by fragile rural coastal communities, integrating various components such as sustainable economic ecosystems, conservation activities and nutrition improvement. It focuses on creating alternative livelihoods, supporting local value chains, conserving natural resources and promoting gender equality and empowerment – all within a sustainable development framework. The I-BE project emphasizes partnerships with state institutions, the private sector and local elected officials to ensure the sustainability of investments. By promoting capacity- and resilience-building approaches, it strengthens support mechanisms and increases the potential for long-term positive impacts on the targeted communities in Haiti.

¹²⁹ IFAD, 2021. [IFAD’s Social, Environmental and Climate Assessment Procedures](#).

25. IFAD-funded programmes in fragile contexts should focus on one or more of the four aforementioned entry points (strengthening institutions, building resilient food systems, supporting sustainable natural resource management and boosting women's roles). Efforts will be directed to ensuring project designs are less complex and more realistic in regard to local institutional implementation capacity.
26. IFAD's investments must be able to **adapt swiftly to changes in context**. A fragility-sensitive project design may include: (i) contingency plans; (ii) a multiphased programmatic approach (MPPA); and/or (iii) a crisis and disaster risk reduction component. Should a situation deteriorate or change, it will trigger the activation of a contingency plan, as defined during design (e.g. refocus of the project on food production and asset protection). In some contexts, an MPPA would be the preferred choice to ensure long-term engagement for strengthening local institutions. In other situations, a dedicated crisis and disaster risk reduction component would enable projects to respond and adapt quickly in crises (e.g. heavy flooding). Since the component would already be fully designed and costed, funds could quickly be withdrawn from "unallocated categories" to activate the component should the need arise. Reallocation of funds from other existing components or other IFAD-funded projects in the same country could also be considered, as provided for under the current modalities in the IFAD Policy on Project Restructuring.¹³⁰ In situations where fragility considerations cross national borders – for example, in the case of pastoralist communities – **a regional approach** will be considered (e.g. the Joint Programme for the Sahel in Response to the Challenges of COVID-19, Conflict and Climate Change [SD3C]¹³¹ covering several countries, including Burkina Faso, Chad, Mali, Mauritania, Niger and Senegal).

Box 6

Sustainable Natural Resources and Livelihoods Programme (SNRLP) in Sudan

SNRLP in Sudan aims to increase the food security, income and resilience of pastoralist, agro-pastoralist and smallholder crop farmers engaging in joint natural resource governance and management and natural resource-related businesses in targeted landscapes in nine states. When the conflict in Sudan erupted in mid-April 2023, it coincided with preparations for the agricultural season. SNRLP prioritized three types of assistance to smallholder farmers in the five states where the security situation was relatively calm: (i) access to machinery for land preparation, using soil and water conservation techniques; and (ii) access to improved seed varieties, distributing seeds provided by the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) humanitarian response, which benefitted over 23,000 farmers in River Nile, Kassala, Gedaref and Sennar States.

27. In situations where IFAD cannot be present to deliver on its fiduciary responsibilities or where institutional capacities are extremely weak, third-party assistance can be sought for monitoring and field verification, financial management, procurement responsibilities and/or the delivery of technical assistance (as in the IFAD Yemen portfolio).
- Targeting and inclusion of vulnerable people (women, youth, Indigenous Peoples and persons with disabilities)**
28. Additional emphasis is needed on boosting women's role in building household and community resilience, while at the same time prioritizing investments in the resilience of poor rural women, girls, youth, Indigenous Peoples and persons with disabilities, given their high vulnerability in many types of fragile situations – e.g. situations of social violence or limited capacity to prevent or respond to climate shocks. **This includes specific projects (or project components) that directly target these groups and addressing gender inequality and youth exclusion as a specific area of concern in projects and programmes.** Results will be reported through yearly reporting against the indicators included in project logical frameworks (for both IFAD core indicators and project-specific indicators).

¹³⁰ [EB 2018/125/R.37/Rev.1.](#)

¹³¹ [EB 2020/131\(R\)/R.8/Rev.1.](#)

Box 7

Outer Islands Food and Water Project (OIFWP) in Kiribati

OIFWP in Kiribati aims to enhance self-reliance and social capital within supported communities by providing households with the necessary resources and technical skills to plan and implement community development interventions. Key focus areas include improving access to clean water and promoting household food production. The project also addresses the issue of low nutrition awareness through behavioural change and nutrition education initiatives. Special attention is given to vulnerable groups, especially women and young people aged 15-30. The project employs a community-driven development approach and an inclusive targeting strategy that involves households and the entire community while addressing the specific needs and challenges of women and youth. Notably, as of March 2023, a significant proportion (62 per cent) of island facilitators and community facilitators were women, as were 8 out of 10 project management unit staff. Furthermore, women held 1,106 leadership positions in water-user groups, accounting for some 44 per cent of these positions.

Strengthen IFAD's learning from results using smarter tools

29. It is important for IFAD to strengthen its learning from operations in fragile contexts through shorter learning cycles and more frequent assessment and review by project supervision and implementation support missions. At design, IFAD should continue working with country partners to ensure that realistic, monitorable objectives and outcomes are identified to track project progress.
30. During design and through its support for implementation, IFAD should devote special efforts to identifying monitoring tools such as geospatial mapping, ICT beneficiary feedback and remote sensing technologies, which can facilitate evidence-based decision-making. During implementation, information and communications technologies for development (ICT4D) and digital monitoring and evaluation (M&E) systems have the potential to facilitate the management of operations in fragile contexts, particularly in cases of limited access on the ground in high-risk locations.
31. Given the diversity of fragile contexts, the proposed fragility-sensitive approach for the design process would not be required for every project in fragile situations; rather, it, or parts of it, should be used as and when the fragility assessment suggests there is sufficient uncertainty in the context to justify the additional investment in design. Notwithstanding, enhanced monitoring of context and risk indicators will be required in every fragile context to permit timely adaptation should conditions change significantly.

Strategic partnerships

32. There is scope for IFAD to broaden and deepen strategic partnerships in fragile situations, contributing to development outcomes around the HDP nexus, in coordination with the work of sister agencies, the World Food Programme (WFP) and FAO, other development partners, IFIs, civil society organizations and the private sector. IFAD's aim in working at this nexus is to contribute as much as possible to the positive impact of other actors' humanitarian and peacebuilding efforts on local assets, capabilities and systems that serve rural communities and households by complementing their work with development investments that strengthen these assets and capabilities. IFAD will also consider working to build a fragility partnerships community of practice using its unique position as an IFI and United Nations agency; the aim is to bridge the gap between the MDB Group on Conflict and Fragility and other United Nations actors, particularly the Rome-based agencies (RBAs), and others that are focusing on fragility issues linked with rurality and food systems (in research, for example) to meet common objectives, for example in relation to smallholder farmers and food security.

Box 8

Institutional and territorial strengthening in post-conflict Colombia project

The [institutional and territorial strengthening in post-conflict Colombia](#) project showcases the integration of ICT4D in project design by utilizing a mobile phone app for gender and social inclusion training. This approach ensures wider accessibility, improved monitoring and cost-effectiveness. By tailoring the project to specific beneficiary needs, it enhances effectiveness and sustainability in addressing Colombia's post-conflict context.

33. Building on recent and ongoing practices (e.g. the joint regional SD3C programme in the Sahel, where each of the RBAs is leveraging its comparative advantage to support government policy and programming capacity, asset building or rebuilding informed by humanitarian practice and investment in community institutions and climate-resilient agricultural practices), IFAD can identify additional opportunities for joint analysis and country approaches. This includes exploring complementary programming with WFP and FAO in a small group of priority countries with fragile situations. Partnerships with MDBs and RBAs can promote greater access to fragility data and analysis to mitigate costs and foster mutual learning. In the coming months, IFAD will also operationalize its partnership with the United Nations Peacebuilding Fund and identify a group of countries where resources can be jointly deployed, focusing on local rural crisis prevention and women's empowerment. IFAD has recently joined the Global Network Against Food Crises and going forward can explore other key fragility-focused networks and communities of practice at both the country and global levels, always with a focus on cost efficiency and strategic prioritization.¹³²
34. Going forward, South-South and Triangular Cooperation (SSTC) will also play an important role for IFAD in the context of a strengthened approach to partnership for improved practice in fragile contexts. The IFAD South-South and Triangular Cooperation Strategy 2022–2027 identifies resilience, fragility and employment among its areas of thematic focus. Operationalizing these areas of focus will entail seeking ways to promote learning across countries with situations of fragility, mainstreaming SSTC with a focus on fragility and interregional initiatives, on one or more of the practical entry points for IFAD's work in these situations and/or on how to effectively operationalize one or more of the eight features of this strengthened approach.

Box 9

How private sector engagement in fragile situations will be enhanced in IFAD13

IFAD actively seeks partnerships with the private sector in fragile situations to address unique challenges and leverage its expertise. Private sector engagement enables IFAD to mobilize additional resources and innovative approaches to support economic activities, create livelihood opportunities, build resilience and enhance the well-being of communities in fragile situations. IFAD's engagement with the private sector in fragile situations will be enhanced in the following ways in IFAD13:

(i) Enhanced fragility diagnostics:

- Incorporation of private sector perspectives, data and expertise in fragility assessments.
- Analysis of the private sector's role in driving economic activities and addressing fragility.
- Identification of specific challenges, opportunities and viable investments for private sector engagement.
- Utilization of private sector involvement to inform diagnostic tools, methodologies and business conditions.

(ii) Programming:

- Leveraging of private sector expertise, resources and innovation for economic activities and livelihood opportunities.
- Collaboration with the private sector in agricultural value chains, rural enterprises and market-based solutions.
- Development of tailored programming to attract investments, foster entrepreneurship and address fragility drivers.
- Partnerships for job creation and the targeting of vulnerable groups, particularly women and youth.
- Filling of gaps left by weak or collapsed public institutions through private sector engagement.
- Strengthening of the social contract, reduction of economic disparities and increased transparency through partnerships.
- Promotion of open competition, knowledge-sharing and skill-building for inclusive and resilient development.

(iii) Stronger support:

- Creation of mechanisms and platforms for effective private sector engagement and dialogue.
- Provision of targeted support and bridge access to finance, particularly for small and local private sector actors.
- Fostering of an enabling environment through policy dialogue, regulatory reforms and investment facilitation.
- Tapping into remittances, diaspora financing and private sector expertise for additional support.
- Leveraging of private sector involvement in service delivery and improvement of coordination with partners.

(iv) Strategic partnerships:

- Forging of strategic partnerships with private sector actors to leverage resources, knowledge and networks.
- Engagement in joint initiatives with the private sector to address fragility and promote sustainable development.
- Collaboration on research, innovation and best practices to improve interventions in fragile contexts.
- Strengthening of coordination, information-sharing and collective impact with private sector actors.

¹³² Examples include INCAF, as well as MDBs' practice exchange forums on fragility and conflict.

- Seek collaboration with external partners and private sector actors to lower costs and enhance efficiency.

Increased expertise and improved capacity

35. **A fragility unit with specific dedicated fragility expertise will be set up in the Operational Policy and Results Division (OPR)** to support operational delivery, policy and coordination and the gathering and sharing of knowledge and lessons across IFAD and with partners along the HDP nexus. Concrete actions include honing IFAD's current diagnostic and risk management tools for fragility situations and developing a realistic cost framework that covers the wide array of fragile situations for efficient planning and budgeting. The experts will advise country teams on aspects of design and implementation in fragile situations and nurture IFAD's partnerships around the HDP nexus. A community of practice on fragility led by the unit and comprised of regional focal points can be a source of advice and support for country teams as part of this enhanced approach. These roles can be complemented with a pool of external experts – individuals and institutions – that can be available as needed to support fragility assessments and provide expertise during design and implementation.
36. Depending on needs, the unit will support the development of **additional training courses to strengthen fragility-relevant skills** in country teams as part of IFAD's Operations Academy curriculum. Potential topics could include: (i) MPPA; (ii) fragility assessment; (iii) crisis sensitivity; (iv) financial management and procurement in fragile situations; and (v) monitoring, evaluation and learning in fragile situations. The development of these training courses is also expected to draw on the expertise of other institutions, including other IFIs (including the MDB network on conflict and fragility, where IFAD is involved in the thematic working groups) and United Nations agencies. Wherever possible, the Fund will pursue joint training activities with these institutions.
37. IFAD will reflect on the experience of this new unit's initial years of work and consider the most appropriate and efficient way to ensure that needed capabilities for effective delivery in fragile contexts are not only developed but maintained over time. In doing so, it will build on the outcomes of the pilot as well as the experience of other members of the community (notably the MDB community of practice) with dedicated teams working on fragility-related challenges and approaches to deliver on the overall mandate of their respective organizations.

Stronger operational guidance

38. **Strengthened IFAD guidance for financial management.** IFAD will continue to carry out financial management assessment and control throughout the project cycle based on the risk-based assurance framework for both fragile and non-fragile contexts. It should deepen this analysis to understand the underlying causes of fragility and how they impact national and local institutions that provide public financial management services and fiduciary assurance. A high level of fragility likely requires acceptance of a higher fiduciary risk appetite and some degree of flexibility in procedures and processes, as well as the agility to swiftly adapt to changes. Based on this analysis, financial management approaches tailored to each country context will be drawn up to provide the best possible support to IFAD's target group and its institutions in the country programme. Sometimes, fragile situations can develop suddenly, and key issues may not have been considered if the project was designed and launched under non-fragile conditions. In such cases, IFAD teams will need to conduct rapid assessments to devise appropriate responses, based on the likely duration of the new circumstances. In situations where international staff cannot visit project sites, third-party monitoring would be engaged.

Box 10

Collaboration with RBAs in joint programming in Afghanistan

Collaboration with RBAs occurs in the joint programming in Afghanistan for the Arghandab Integrated Water Resources Development Project, leveraging private sector expertise in water resource development. Moreover, the project collaborates with private companies to develop new water-based businesses, generating employment opportunities and income for the Afghan population.

39. **Improved IFAD procurement processes.** IFAD should adopt robust but simplified and adapted procurement procedures in fragile situations. The risk associated with procurement in fragile situations may be substantially higher, for example when it comes to legal and regulatory frameworks, accountability and transparency, capability in public procurement and public procurement processes. As part of its crisis response (COVID-19 and the war in Ukraine), IFAD has developed guidance for simplified procurement procedures in recognition of the specific requirements of fragile situations.¹³³ It provides agile streamlined procedures to minimize the impact of supply chain disruptions, while ensuring transparency and accountability in the use of public funds. Procurement must also consider the “do no harm” principle. A dedicated “do no harm” analysis will be included in IFAD procurement processes in fragile situations as part of the risk management approach.
40. **IFAD’s approach for dealing with de facto governments.** A core principle of IFAD’s approach, as noted in section II above, is to stay engaged whenever possible, particularly during times of crisis. This includes periods in which there is a “de facto” government. IFAD has revised its internal guidance note on **dealing with a de facto government** to offer guidance to country teams and management on how to manage ongoing programmes and those under design. It indicates the red lines (i.e. compliance with IFAD policies), as well as how to work with the United Nations and other development partners in the context of a de facto government.
41. **Addressing the security risks of staff and partners.** Staff and partner security risks are a particular area of concern for IFAD and especially so in fragile contexts associated with increased conflict. Some fragile contexts can pose multiple risks – including interpersonal and criminal violence, sexual violence or the deliberate targeting of development project assets and personnel. IFAD continues to draw on advice and technical support from key partners – other IFIs and especially the United Nations Department for Safety and Security (UNDSS) – regarding staff and partner security. While decision-making (e.g. around acceptable risks in missions and field presence) will always remain with IFAD country directors, staff will need to seek guidance from UNDSS on insecurity and threat levels and the required mitigation measures. IFAD will ensure that staff have access to and appropriate training on all the safety and security equipment required for safe operation in the context.

Operational costs of IFAD’s updated approach to fragility

42. Implementation of IFAD’s updated approach to fragility will require additional resources, some of them for one-off costs (e.g. to update operational systems or design training modules) and others for increased marginal recurrent costs on top of the resources currently allocated for activities such as enhanced fragility assessments. Incremental costs vary widely, depending on context and type of fragility. Wherever possible, IFAD will share analyses and partner with other agencies to reduce costs. Notwithstanding, as the Fund already works in fragile

¹³³ IFAD, 2023. [Simplified Project Procurement Procedures for Fragile and Conflict Affected Situations: Guidance Note for IFAD Borrowers and IFAD Staff](#).

settings, many of these costs are already built into IFAD's programme budgets; however, some will need additional investment.

43. Cost drivers could include the following: (i) enhanced fragility assessments at COSOP/CSN; (ii) enhanced fragility assessments at design, including institutional capacity assessments, enhanced IPRM and, depending on the context, additional security costs in active conflict; (iii) SECAP studies (partial to full ESCMF, depending on the degree of social and climate fragility); (iv) project supervision, including third-party monitoring; (v) fragility unit; and (vi) staff training. The development of strong partnerships is expected to mitigate cost increases in at least some of these areas, and efficiency and cost-effectiveness considerations can and should be pursued to guide the definition of specific actions to take under this updated approach.
44. The revised fragility assessment will likely require some additional resources. While a robust analysis and deeper understanding of these costs are needed for IFAD-specific investments, **incremental** costs over and above those already covered are estimated to range from US\$15,000 to US\$40,000 per COSOP; from US\$15,000 to US\$50,000 per project design; from US\$25,000 to US\$50,000 for SECAP, and from US\$15,000 to US\$50,000 for project supervision, depending on the type and extent of fragility, as well as the availability of data from development partners. Some of these costs are already built into annual programme budgets. Eighty per cent of cases fall within the minimum range.
45. Project design and supervision in fragile situations will also entail incremental costs in certain situations for contracting additional experts to design project interventions to address drivers of fragility (i.e. weak institutions, social inequalities and climate impact). However, the incremental costs will likely vary widely, as they depend on the context, such as the drivers and extent of fragility. They will also depend on factors such as cofinancing arrangements. There are examples where most design and supervision costs have been absorbed by partner IFIs. In situations where IFAD needs to contract service providers for third-party monitoring, these costs would also be incremental.
46. The new fragility unit embedded in OPR in the Programme Management Department, whose functions are described above, will also have its own costs, which, at least in the initial years, will be covered by supplementary funds and secondments (initially for two people), after which the experience will be assessed to enable IFAD to devise an appropriate way forward to maintain the services and capabilities enabled by the unit. A community of practice on fragility, led by the unit and comprised of regional focal points, would be a source of support for country teams under this enhanced approach. Furthermore, the unit will develop a more nuanced understanding of costs and additional sources of funding, such as the Peacebuilding Fund. Based on a better understanding of costs, IFAD will be better able to resource project costs in fragile contexts.

Leveraging new sources of finance to raise ambition and heighten impact in fragile situations

47. In the coming years, IFAD's ambition to double its impact in a world where poverty is increasingly concentrated in fragile contexts requires it to aspire to heighten its impact in these contexts as well. As an assembler of finance, IFAD has the opportunity to leverage new sources of finance linked to specific dimensions of fragility, notably limited capacity to withstand climate shocks and high exposure to such shocks. In addition, sources of finance devoted to humanitarian and peacebuilding efforts can be leveraged in situations of clear complementarity with IFAD's specific mandate and focus, as demonstrated by IFAD's existing partnership with the Peacebuilding Fund. Depending on the context, private financial flows, including remittances and diaspora investments, can also be leveraged for synergistic impact, and here, IFAD can take advantage of its hosting of the

Financing Facility for Remittances and the Private Sector Financing Programme's convening and investment capabilities. IFAD also has a number of financing mechanisms financed with supplementary funds that focus on specific aspects of the consequences of fragility, for example, FARMS – the Facility for Refugees, Migrants, Forced Displacement and Rural Stability – and the Crisis Response Initiative, which are also designed to leverage crisis response financing to complement medium-to- longer-term resilience investments financed through the IFAD portfolio. Going forward, and guided by its Member States, IFAD may leverage these experiences to further diversify its financial instruments to strengthen its capacity to deliver investments across different stages of fragility within the scope of its mandate. Given the proven utility of grant funds in many fragile situations, the interest of Member States and other partners in providing dedicated funds for these purposes and the high probability of future needs, it may be advantageous for IFAD to establish a more permanent mechanism – a standing trust fund with specific windows – that could be used to meet these demands when circumstances permit.

Timeline and initial activities

48. Implementation of this updated operational approach will begin in 2023 and continue into IFAD13, beginning with the establishment of the fragility unit. Establishing this unit will enable progress to be made on the remaining features of this approach, including:
 - (i) In close consultation with all relevant departments and divisions, the development of updated templates and guidelines for **fragility assessments at the COSOP level**, scoping opportunities for partnerships to conduct fragility assessments or leverage data and analytics from others (e.g. the World Bank, WFP) or conduct joint fragility assessments;
 - (ii) Development of a **new template for fragility assessments at the project design level**;
 - (iii) Design and coordination of a **concise, fit-for-purpose internal cost assessment agenda** to unpack the different incremental costs or savings associated with operating more effectively in different types of fragile situations and guide decisions on operational investments and the strengthening of different aspects of the proposed programmatic approach (e.g. conflict assessments, contingency budgeting, third-party implementation and greater use of ICTs for targeting, supervision and monitoring);
 - (iv) **Mapping and prioritization of key ongoing and potential partnerships** aligned with the IFAD partnership strategy and inspired by the pursuit of efficiency and cost-effectiveness that can strengthen IFAD's operational delivery to promote rural resilience in fragile situations, with clear recommendations for actions where formalization of partnership in specific areas (e.g. fragility assessment or joint programming) is needed;
 - (v) Identification of **existing operational staff development tools and priority gaps** to be filled to strengthen the capacity of staff both in the field and at headquarters to operate in fragile contexts and service programmes targeting fragile contexts, with a view to launching new training and capacity-building activities, as appropriate.
 - (vi) Identification, in close collaboration with all relevant departments, of **priority areas for adapting internal systems and processes as listed above**, especially in procurement, financial management, third-party implementation and project budget categorization and allocation, and of priority steps to be taken to address these areas in IFAD13.

49. The following table summarizes the main differences between the current and updated operational approach.

Table 1
How key elements will be enhanced in IFAD13

Key Elements	Now	IFAD13 enhanced
Principles of engagement	<ul style="list-style-type: none"> No specific principles. 	<ul style="list-style-type: none"> Four principles of engagement: (i) build resilience; (ii) focus on prevention; (iii) do no harm; and (iv) remain engaged.
Entry points	<ul style="list-style-type: none"> Strengthening local institutions and communities for effective local governance and service delivery. Increasing food and nutrition security through enhanced food systems. Fostering sustainable natural resource management, including disaster preparedness and climate adaptation. Boosting women's role in building resilient communities. 	<ul style="list-style-type: none"> The same entry points are retained.
Diagnostics	<ul style="list-style-type: none"> Fragility assessments required for all countries on the Harmonized List of Fragile Situations. Fragility assessments inform country strategies (COSOP/CSN) only in terms of phasing, risks, goals, partnerships, financing, and implementation arrangements – including only four questions. Use of analysis by governments and other development partners in fragility assessments. Financial management assessment and control throughout the project cycle, based on the risk-based assurance framework for both fragile and non-fragile contexts. 	<ul style="list-style-type: none"> A comprehensive fragility assessment that captures the root causes and complexity of fragility in situations deemed fragile. In-depth analyses of the different dimensions: political, institutional, social, economic, security, and environmental factors of fragility to be included in country strategies and project designs. Tailored targeting and social inclusion in fragility assessments. Access to fragility data from partner agencies to conduct analysis. Inclusion of less complex designs, contingency plans, multiphased programming and crisis and disaster risk reduction as a (sub)component. Deeper analysis of the underlying causes of fragility and how they impact relevant national and local institutions providing public financial management services and fiduciary assurance.
Programming	<ul style="list-style-type: none"> Standard design approach. Strengthening resilience as an explicit objective of country strategies in fragile situations. Focus on selected entry points with demonstrated effectiveness in addressing fragility and building resilience, institution-building, food security, and natural resource management. 	<ul style="list-style-type: none"> Fragility-sensitive programming: Adoption of a flexible adaptive approach to project design and implementation in fragile situations, including less- complex designs, and contingency plans. Adoption of contingency plans to respond swiftly to changing contexts by incorporating crisis and disaster risk reduction (sub)components into programming, plans for worst-case scenarios and speedy action. Implementation of MPPAs to build the capacity of local institutions and resilience to address weak local capacities, ensure prudent financial management and procurement processes and deal with de facto governments. Exploration of opportunities to collaborate with the private sector in agriculture, rural enterprise, and market-based solutions.
Stronger support	<ul style="list-style-type: none"> Fragility assessments inform project designs in fragile situations, including detailed integrated risk frameworks. Use of third-party implementation in countries with weak institutions or government involvement in conflicts. 	<ul style="list-style-type: none"> Creation of a fragility unit with dedicated experts to support operational delivery, policy coordination and knowledge-sharing. Development of specific operational guidance tailored to working in fragile situations. Effective management of third-party implementation arrangements.

<i>Key Elements</i>	<i>Now</i>	<i>IFAD13 enhanced</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Consideration of project restructuring and additional financing for ongoing projects in response to crises. • Use of Faster Implementation of Project Start-up instruments to accelerate project start-up and improve implementation readiness. • Standard procedures for M&E. • Standard procurement procedures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Customized training for staff. • Improved learning from results, systematic assessments and the use of ICT tools. • Expanded use of ICT4D and digital M&E systems. • Simplified but rigorous adapted procurement procedures in fragile situations.
Strategic partnerships	<ul style="list-style-type: none"> • A focus on fewer, more strategic partnerships for a coordinated and coherent approach to fragility. • Engagement with governments and partners to build an enabling legal and policy framework for sustainable natural resource management. 	<ul style="list-style-type: none"> • HDP nexus: Broadened and deepened partnerships with actors in the nexus (WFP, FAO, IFIs, civil society and private sector). • Promotion of joint planning, analysis and programming to address interconnected challenges. • SSTC will also play a role in strengthening partnerships for improved practice. • Strategic partnerships through networks (GNAFC, INCAF and MDBs) and exploration of cofinancing, joint programming, and joint advocacy opportunities.

IV. Other organizations' approaches to fragility

50. The **World Bank's approach**, defined in the World Bank Group's [Strategy for Fragility, Conflict and Violence 2020-2025](#), starts with the data showing the concentration of poverty in fragile situations and notes that preventing and mitigating fragility, conflict and violence will be key to progress on the Sustainable Development Goals. It commits to scaling the type and volume of financial support to fragile contexts and highlights the key role of the private sector. The World Bank highlights four pillars of its approach:
- Preventing conflict and interpersonal violence – by addressing their drivers, including climate change, gender inequalities, discrimination, exclusion, grievances and injustice;
 - Remaining engaged during conflict and crisis – to preserve development and build resilience;
 - Helping countries transition out of fragility – by building the social contract and the private sector;
 - Mitigating the spillover of fragility, conflict and violence – by dealing with the cross-border effects.
51. The strategy also includes a series of measures to operationalize the strategy across four domains:
- Policies, processes and practices - including measures to improve flexibility, monitoring and working in humanitarian crises;
 - Programming – including better analysis (fragility assessments), linking programming to analysis, applying conflict filters and peace lenses, systematizing conflict sensitivity;
 - Partnerships – strengthening partnerships with humanitarian actors, other MDBs, regional organizations and civil society organizations;
 - Personnel – including additional staff in FCS, incentives for staff to work in FCS, enhanced learning and support for staff in FCS.
52. The **African Development Bank (AfDB)** employs an approach broadly similar to that of the World Bank, as defined in the African Development Bank Group's

[Strategy for Addressing Fragility and Building Resilience in Africa 2022-2026](#). It starts with a poverty-focused diagnostic similar to that of the World Bank and highlights fragility as the condition where countries are subject to pressures that threaten to overwhelm their capacity to manage them, creating the risk of instability. It notes that such states may be facing deficits in authority, legitimacy or capacity, and that each situation is unique, requiring distinct responses. The approach sets out three interconnected priorities:

- Strengthening institutional capacity – focused on core economic and financial government functions;
- Building resilient societies – through infrastructure investments in energy, transport, water and sanitation and social and rural infrastructure (the AfDB’s comparative advantage);
- Catalysing private investment – and job creation, by improving the business environment, value chains and skills, including those of women and youth.

53. It also includes six guiding principles for implementation:

- Prevention – use fragility assessments to anticipate risks and identify opportunities to build resilience;
- Selectivity – prioritize the areas that make the greatest contribution to resilience and cross-cutting commitments (e.g. on gender, youth and climate change);
- Patience – provide long-term support and remain engaged during instability;
- Do no harm – ensure conflict sensitivity and environmental and social safeguards;
- Ownership – work with governments, local and regional parties and non-state actors;
- Partnerships – with development and humanitarian partners – including the HDP nexus.

54. The **World Food Programme Strategic Plan 2022-25** highlights WFP’s role in addressing climate change and meeting acute humanitarian needs in food security in many fragile situations. FAO published [Operationalizing Pathways to Sustaining Peace in the Context of Agenda 2030 – A how-to guide](#) in 2022. It sets out commitments to address fragility, ranging from guidance on natural resource management and strengthening conflict resolution mechanisms to supporting more inclusive decision-making and maintaining the viability of agricultural livelihoods.

Terms and conditions of concessional partner loans

[Placeholder – Updated annex will be included in the version of the report submitted to the Third Session of the IFAD13 Consultation. The only expected change, compared to the version included in the IFAD13 Business Model and Financial Framework paper (IFAD13/2/R.2), is the inclusion of the calculated IFAD13 CPL discount rates. Data required to calculate the final IFAD13 CPL discount rates will be available after 30 September 2023.]

Technical note on early encashment of core replenishment contributions

1. The mechanism for early encashment of core replenishment contributions was introduced in IFAD12.
2. Following the amendment of the Agreement Establishing IFAD in February 2021, the discount or credit generated by early encashment became eligible for the accrual of contribution votes.¹³⁴
3. For IFAD13, the mechanism will remain unchanged, as described in this annex.
4. Generally, IFAD's Member States pay the full nominal amount of their core replenishment contributions, as set forth in their pledge or an instrument of contribution, within three years. The schedule typically foresees the following instalments: year one: 30 per cent of full nominal; year two: 35 per cent of full nominal; year three: 35 per cent of full nominal amount.
5. Starting from the baseline of IFAD's standard encashment schedule, and in line with the practices of other IFIs, Member States will have the option to pay their pledge based on an accelerated encashment schedule.
6. The discounted amount is equal to the net present value (NPV) of such accelerated schedule calculated at a discount rate established for the replenishment cycle.
7. Considering the nature of core contributions (i.e. equity), and given that the proceeds of early encashment will be invested in the liquidity portfolio, the reference discount rate will be linked to the estimated liquidity portfolio investment return so as not to endanger IFAD's financial sustainability. Should the investment return be a negative rate, for the purpose of this exercise it will be assumed at zero and no discount will be generated for early encashment of contributions.
8. The IFAD13 discount rate for early encashment of contributions is set at 0.45 per cent per annum, which represents the estimated yearly investment return on IFAD's liquidity portfolio.¹³⁵
9. Figure 1 presents an example of an early encashment where the Member State pays the amount of US\$99.53 million, that is the NPV of the full nominal amount of the pledge of US\$100.00 million. The full nominal amount of the core contribution will be counted towards the replenishment target, and voting rights will be attributed in relation to the full nominal amount (pledge or instrument of contribution) used in calculating the discount.
10. Should the Member State pay more than the NPV of the standard encashment schedule, the Member State will accrue a credit against the difference (i.e. against the NPV gain). The credit will be allocated first towards the Member State's outstanding contribution arrears from previous replenishments, if any. If no contribution arrears are attributable to the Member State, such amount will be allocated as an additional core contribution towards the current replenishment target, and voting rights will be attributed in relation to such credit.

¹³⁴ Specifically, article 6, section 3(b) of the Agreement Establishing IFAD, as amended, states that "the grant element of a concessional partner loan and the discount or the credit generated from the early encashment of contributions shall be considered as "paid contributions" and contributions votes shall be distributed accordingly".

¹³⁵ Based on reported investment portfolio absolute return for 2022.

Figure 1

Early encashment mechanism and timeline based on a sample core pledge of US\$100 million and early encashment of NPV of US\$99.53 million in one lump sum in year 1



11. Figure 2 presents an example of an early encashment and a credit. The NPV would have been US\$99.53 million but the Member State pays US\$100.00 million. This generates a credit of US\$0.47 million.

Figure 2

Early encashment mechanism and timeline, based on a sample core pledge of US\$100 million and early encashment of US\$100 million in one lump sum in year 1



12. The reference discount rate will apply to all IFAD13 core contributions equal to or above the floor of US\$10 million that are encashed in accordance with the requirements of this technical note. This floor is introduced in recognition of the very low discount that would result from lower contribution amounts and the high transaction costs for both IFAD and the Member States independently of the contribution amount.
13. The schedule of encashment of contributions has implications for IFAD's liquidity and resource base. Therefore, Member States wishing to avail themselves of the

early encashment option must communicate the exact accelerated schedule when pledging or, at the latest, when depositing the instrument of contribution. Deposits of promissory notes or letters of credit will not generate a discount.

Additional climate contributions

[Placeholder – An updated ACC annex will be included in the version of the report submitted to the third session of the IFAD13 Consultation, taking into consideration feedback received through the Member States Interactive Platform on the version posted following the second session¹³⁶.]

¹³⁶ <https://webapps.ifad.org/members/repl/13/2/docs/Add-2-Rev-1.pdf>.

Exchange rates for IFAD13

[Placeholder – The IFAD13 exchange rates will be published as an addendum in advance of the third session, once the reference period of April-September 2023 has ended and the official IFAD13 exchange rates have been calculated]

Draft Resolution on the Thirteenth Replenishment of IFAD's Resources

[Placeholder]

Pledging guidelines and Members' contribution pledges to IFAD13

I. Overview

1. This annex provides guidance on the pledging process for IFAD13 and records Members' contribution pledges. Pledges received are recorded in appendix III of this annex.
2. During the IFAD13 period, the Fund shall accept additional contributions from Member States in the form of core contributions, additional climate contributions (ACCs), the grant element of concessional partner loans (CPLs) and the discount or credit generated from early encashment of core contributions. Member States are also encouraged to provide supplementary funds to support other initiatives within IFAD's broader programme of work, but only after maximizing their replenishment contributions.

II. Making a pledge

3. A pledge is the communication of a Member's intention to contribute to IFAD's replenishment. Pledges may be communicated in writing by an authorized representative of a Member State or verbally announced at the Fund's Governing Council, Executive Board or Replenishment Consultation sessions, or in another meeting, if witnessed and documented by two senior officials of the Fund.
4. Members are invited to formally announce their IFAD13 pledges at the main pledging session to be held during the fourth session of the IFAD13 Consultation in Paris on 14-15 December, or at another time – preferably no later than the last day of the six-month period following the adoption of the IFAD13 Resolution. Early pledges are encouraged to help build positive momentum for IFAD13.
5. For IFAD13, Member States are encouraged to pledge the following contributions to the Fund:
 - (i) **Core contributions.** These yield contribution voting rights and constitute the majority of the Fund's resources. Core contributions remain IFAD's preferred option for replenishment contributions, as they ensure the long-term sustainability of the Fund and form the core of IFAD's governance. Pledges for core contributions should be followed by submission of an instrument of contribution (IOC) or direct cash payment.
 - (ii) **Additional climate contributions.** ACCs are established for the first time in IFAD13 as an additional means of contributing to the Fund's core resources but with the assurance that 100 per cent of the funds will be used to support climate-related investments eligible to be considered climate finance in line with the multilateral development bank methodology. ACCs shall be made in accordance with the conditions for contributing and modalities for use of ACCs provided in the note annexed to the IFAD13 Report.
 - (iii) **Concessional partner loan.** A CPL is a loan provided by a Member State or state-supported institution that includes a grant element for the benefit of the Fund. For IFAD13, CPLs will be provided in accordance with the terms of the CPL Framework included in annex V of this report and approved by the Governing Council. The term "state-supported institution" includes any state-owned or state-controlled enterprise or development finance institution of a Member State with the exception of multilateral institutions. Only the grant element of the CPL shall be considered a contribution to the replenishment and therefore eligible for voting rights. The grant element of the CPL will be calculated using the discount rates determined for IFAD13 in accordance with the agreed formula and provided in annex V of this report. Member States

providing CPLs (directly or through a state-supported institution) will be expected to provide core contributions equal to at least 80 per cent of a minimum grant contribution benchmark and target a total grant equivalent contribution (which includes a core contribution and the grant element of the CPL) to at least their minimum grant contribution benchmark. The minimum grant contribution benchmark will be equal to 100 per cent of the average core contribution in local currency of the preceding two replenishment periods (for IFAD13, it would be the average of IFAD12 and IFAD11 contributions). Other types of contributions, such as additional climate contributions, do not count towards meeting the grant contribution benchmark. In accordance with the CPL Framework, only CPLs of US\$20 million or more will be accepted. The grant component of the CPL yields voting rights in the equivalent amount. The full amount of funds provided in the form of a CPL are allocated to IFAD's recipient countries through the performance-based allocation system as part of IFAD's core resources.

6. All donors considering CPLs are kindly requested to discuss the details of such loans with Management in advance of the pledging session to ensure that the loans meet the agreed-upon criteria. Additional information on pledging for CPLs is provided in appendix II of this annex.
7. Member States are also encouraged to provide supplementary funds and other kinds of contributions to support IFAD's broader programme of work, but only after maximizing their replenishment contributions. These other forms of contribution do not yield voting rights and will not count towards the IFAD13 replenishment target.
8. **Special contributions.** During the replenishment period, the Executive Board may accept, on behalf of the Fund, contributions to the resources of the Fund from non-Member States or other sources (special contributions).
9. **Debt Sustainability Framework (DSF).** IFAD has established a pre-funded mechanism under which financing for countries eligible to receive grants is based on upfront commitments to ensure full reimbursement of all approved DSF projects up to the end of IFAD11 and to secure upfront financing for new grants. Member States' core contributions will be used both to compensate for past DSF and finance new obligations. For Member States with outstanding DSF compensation under IFAD10 and IFAD11, such compensation shall be deducted from their IFAD13 contributions, in accordance with the relevant replenishment resolutions.
10. **Denomination of contributions and exchange rates.** In line with the IFAD13 Resolution, Member States shall denominate their contributions in: (a) special drawing rights (SDR); (b) a currency used for the valuation of the SDR; or (c) the currency of the contributing Member if such currency is freely convertible and the Member did not experience an inflation rate in excess of 10 per cent per annum on average in the period from 1 January 2021 to 31 December 2022, as determined by the Fund.
11. As for the exchange rate to be applied, the commitments and pledges made shall be valued on the basis of the average month-end exchange rate of the International Monetary Fund over the six-month period preceding the adoption of IFAD13 Resolution (1 April to 30 September 2023) between the currencies to be converted into United States dollars, rounded to the fourth decimal point. The exchange rates to be applied in IFAD13 are provided in annex VIII.
12. **New votes.** New replenishment votes shall be created in respect of core contributions, ACCs, the discount or credit generated from early encashment of core contributions and the grant element of any CPL provided under the Thirteenth Replenishment, in accordance with the terms of the IFAD13 Resolution. Votes are allocated only upon payment of contributions.

13. **Instrument of contribution.** Pledges are non-binding and should therefore be supported by either an IOC or a direct payment in full from a Member State. An IOC specifies the amount of a Member State's contribution under the terms and conditions of the replenishment resolution and is legally binding. The IOC also specifies the terms of contribution (category of contribution, form of payment, contingency of contributions, if applicable and number of instalments and timetable).
14. The deposit of Member States' instruments of contribution is important for triggering the effectiveness of the replenishment. Replenishment effectiveness is only reached when the aggregate United States dollar equivalent amount of IOCs deposited with, or payments received by, the Fund represents at least 50 per cent of the pledges received as of six months after the adoption of the IFAD13 Resolution. The resources under any given replenishment become available for commitment only when the replenishment becomes effective.
15. For further information on contributing to the Thirteenth Replenishment of IFAD's Resources, contact Ronald Hartman, Director, Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization Division (r.hartman@ifad.org) or IFAD's replenishment team (replenishment@ifad.org).

Draft pledge letter

Mr President,

I am pleased to inform you that the Government of [name of country] intends to make a contribution to the Thirteenth Replenishment of IFAD's Resources (IFAD13):

Contribution

The contribution will be (delete if not applicable):

- A core contribution of:
[amount in US\$ or other currency]
- An additional climate contribution of:
[amount in US\$ or other currency]

Payment

It is our intention to (delete as appropriate) [make a single upfront payment][make separate upfront payments for each type of contribution][submit an instrument of contribution confirming the amount of the contributions, the form of payment, and the number of instalments and timetable.]

Concessional partner loan (delete if not applicable)

The Government of [name of country] also intends to provide a concessional partner loan in the amount of [US\$ or other currency]. Details are provided in the attached CPL pledging form.

Yours sincerely,

Pledging of concessional partner loans

1. **Pledging for concessional partner loans.** In order to facilitate the swift and accurate recording of CPLs, donors intending to make verbal pledges of CPLs are asked to also complete the pledging form for CPLs (see below).
2. Donors are encouraged to provide Management with a copy of the completed pledging form **before** the meeting in which the pledge is made, especially if a custom encashment schedule is required. The draft pledging form will remain strictly confidential until announced by the donor. Donors may also present a copy of the completed pledging form at the session. Donors and IFAD Management will need to verify all CPL pledges before the session ends and confirm whether they are aligned with the CPL Framework. A Member providing a CPL is required to deposit its IOC for the amount of its core contribution before entering into a CPL agreement with IFAD.
3. Donors are asked to announce their CPL pledges following these guidelines and the sample form for a CPL pledge provided below:
 - (i) **CPL currency:** Please indicate the currency of the CPL. IFAD will primarily accept CPLs in SDR, United States dollar and euro, which match denomination currency of IFAD's loans. Alternatively, CPLs in other SDR basket currencies (Japanese yen, British pound and Chinese renminbi) or any other currencies will be considered, subject to IFAD's assessed ability to swap those loans into United States dollar or euro. The SDR equivalent will be based on the reference exchange rate for IFAD13.
 - (ii) **CPL amount:** Please indicate the total amount of the CPL in the chosen currency.
 - (iii) **CPL grace period and maturity:** There are two possible options for donors. Donors can select a CPL with: (i) a 5-year grace period and 25-year maturity (5-25); or (ii) a 10-year grace period and 40-year maturity (10-40).
 - (iv) **CPL coupon/interest rate** (in loan currency): Please indicate the CPL interest rate in loan currency.¹³⁷
 - (v) **CPL drawdown period:** Please indicate the number of years over which the CPL will be drawn down (one, two or three years).
4. If further assistance is needed in calculating CPL pledges, please contact IFAD's replenishment team (replenishment@ifad.org).

¹³⁷ If the CPL coupon rate is higher than the maximum coupon rate specified in the CPL Framework, the donor's grant contributions will need to include sufficient additional resources beyond the 80 per cent minimum defined by the Framework to: lower the coupon rate on the CPL; or provide a larger loan size if the maximum CPL rate under the Framework is negative in the currency of the CPL.

International Fund for Agricultural Development

IFAD13 pledging form for a concessional partner loan (CPL)

only to be completed if applicable

1. **CPL currency**

Enter currency

2. **CPL amount**

Enter amount (in millions)

3. **CPL grace period and maturity**

Enter either 5-25 or 10-40

4. **CPL coupon/interest rate in CPL currency***

Enter rate

5. **CPL drawdown period in years**

Enter 1, 2 or 3 years

* If the CPL coupon rate is higher than the maximum coupon rate specified in the CPL Framework, please indicate the arrangements made to meet the Framework (e.g. additional grant resources to lower the coupon rate or a larger loan size if the maximum CPL rate under the Framework is negative in the currency of the CPL). Management will confirm whether the arrangements are aligned with the CPL Framework.

Pledges to IFAD13 as at 12 September 2023

1. The status of pledges received for the Thirteenth Replenishment of IFAD's Resources (IFAD13) as at 28 June 2023 is submitted for the information of the Consultation. The status of IFAD13 pledges will be updated periodically and posted on the Member States Interactive Platform. It will also be updated at the Governing Council session in February 2024 to reflect additional pledges announced/received up to that point.
2. The total United States dollar value of pledges received will be included in the table once the official IFAD13 exchange rates are available (in October 2023, after the April-September 2023 reference period).

Table 1
IFAD13 pledges received as at 12 September 2023*

Member State	IFAD13			IFAD12		
	Currency of pledge	Total in currency of pledge	Total pledges in US\$**	Currency of pledge	Total in currency of pledge	Total pledges in US\$
Cambodia	USD	1 000 000		USD	600 000	600 000
Côte d'Ivoire	USD	1 000 000		USD	216 633	216 633
Democratic Republic of the Congo	USD	500 000		USD	500 000	500 000
Niger	XOF	100 000 000		XOF	100 000 000	174 356
South Sudan	USD	100 000		USD	50 000	50 000
Tajikistan	USD	10 000		USD	3 000	3 000
Total (US\$)						1 543 989

* It is recognized that certain pledges in the table may be subject to clearance processes.

** Amounts in US\$ will be included for all pledges once the IFAD13 exchange rates have been defined.