

# Réformer le FIDA pour transformer des vies



## **Inventer de nouvelles perspectives**

- 2009**
- Mise en place du Programme de changement et de réforme
  - Définition du cadre juridique et administratif pour les bureaux de pays du FIDA
  - Achèvement de la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel du FIDA par le biais de la supervision directe, de l'extension des bureaux de pays et de l'essor des cofinancements
  - Lancement du Cadre de mesure des résultats révisé
  - Mise en place de réformes d'ensemble des ressources humaines
  - Création de la Division environnement et climat
- 2010**
- Création du Département de la stratégie et de la gestion des savoirs
  - Mise en place de nouveaux instruments pour aligner les ressources sur les objectifs stratégiques:
    - premier Plan à moyen terme de l'histoire du FIDA
    - système de budgétisation axée sur les résultats
    - plan stratégique pour le personnel
  - Élaboration de mécanismes de cofinancement nouveaux et novateurs
  - Réalisation par la Brookings Institution d'une étude sur la reproduction à plus grande échelle
  - Lancement du *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*
  - Création de la plateforme interactive réservée aux États membres
  - Approbation d'une nouvelle Politique du FIDA en matière de diffusion des documents
- 2011**
- Création du Département des opérations financières placé sous la direction du Responsable financier principal
  - Création du Bureau de la déontologie
  - Création du Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
  - Approbation du Cadre stratégique du FIDA 2011-2015
  - Révision de la Politique et Stratégie concernant la présence dans les pays
  - Début du premier audit des fonctions de l'histoire du FIDA
  - Mise en place du premier examen budgétaire à mi-exercice de l'histoire du FIDA
- 2012**
- Mise en place du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP)
  - Révision et perfectionnement des procédures d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité
  - Lancement de l'initiative de mobilisation de ressources supplémentaires
  - Approbation de la Stratégie du FIDA en matière de partenariat
- 2013**
- Organisation par le FIDA de la première réunion du Forum mondial des peuples autochtones
  - Nouveau plan d'action pour la concertation sur les politiques
  - Mise en place du nouveau Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)
  - Lancement du programme révisé de consolidation institutionnelle

# CHANGER LA VIE DANS UN MONDE EN ÉVOLUTION

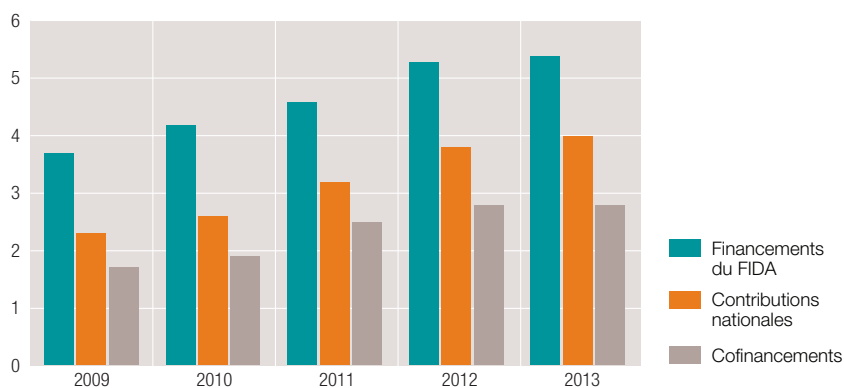
Le Fonds international de développement agricole (FIDA) s'est transformé au cours de ces dernières années pour mieux s'adapter à un environnement plus complexe et plus difficile que jamais dans son histoire: persistance de la faim et de l'insécurité alimentaire; flambée et majeure instabilité des prix alimentaires; inondations, sécheresses et effets toujours plus visibles du changement climatique; concurrence accrue pour la terre; crise financière mondiale; et une

population en constante progression qui a franchi le seuil des sept milliards d'êtres humains.

Malgré tout, le FIDA a apporté plus, à un plus grand nombre de personnes et plus efficacement. À la fin de 2013, 241 programmes et projets étaient en cours d'exécution à travers le monde, pour un investissement de 5,4 milliards d'USD de la part du Fonds, contre 3,9 milliards d'USD pour 217 programmes et projets à la fin de 2009.

## Portefeuille en cours du FIDA, 2009-2013

Montants en milliards d'USD



Source: FIDA

## **L'innovation au service du changement**

Dans un monde en perpétuelle évolution, le mandat du FIDA demeure inchangé. Le Fonds a toujours pour mission d'investir en faveur des populations rurales. Les programmes et les projets financés par le FIDA aident ces communautés à se libérer de la pauvreté en milieu rural et à améliorer leurs conditions de vie. Si notre travail sur le terrain permet de changer les choses au quotidien, nous nous attachons surtout à obtenir des résultats durables qui puissent persister à moyen et long terme, et favoriser une véritable transformation du tissu

rural. Nous offrons une aide financière, des outils, des savoirs et de l'espoir.

La neuvième reconstitution des ressources du FIDA témoigne de la confiance que les États membres placent dans la mission du Fonds et ses réalisations. L'objectif de contribution des donateurs a été fixé à 1,5 milliard d'USD, de manière à pouvoir financer et exécuter un programme triennal de prêts et dons d'un montant de 2,95 milliards d'USD.

Toutefois, les Membres ont également invité le Fonds à accroître ses opérations, et à en améliorer la

## **LA SITUATION S'AMÉLIORE**

**Burundi:** la proportion des ménages qui prennent deux repas par jour est passée de 13% (2000) à 69% (2009); 33 100 ménages vulnérables ont bénéficié d'une aide pour redémarrer des activités de production agricole.

**Ghana:** 2,3 millions d'USD ont été versés par 24 banques rurales et communautaires; des comités locaux chargés des filières ont été mis en place dans plus de 40 districts ruraux.

**Libéria:** un partenariat public-privé a permis d'investir 1 million d'USD dans la remise en état de 1 000 hectares de plantations de cacao et de café.

qualité, en augmentant fortement les ressources mobilisées auprès de ses partenaires nationaux et internationaux, afin de parvenir à investir un montant total de 7,8 milliards d'USD en faveur du développement agricole, de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le FIDA aurait ainsi les moyens d'aider 80 millions de personnes à se libérer de la pauvreté et d'atteindre, grâce à ses programmes, quelque 90 millions de femmes et d'hommes vivant en milieu rural.

C'est la conviction que nous pouvons faire mieux, aller plus loin, tirer le meilleur parti des ressources disponibles et intervenir avec la plus grande efficacité qui a conduit au lancement du Programme de changement et de réforme du FIDA en 2009, puis à la révision du programme de consolidation institutionnelle, en 2013. Le Fonds a pris un certain nombre de mesures visant à améliorer son mode de fonctionnement et à accroître l'incidence de ses activités.

Les résultats obtenus ont été spectaculaires, à tout point de vue. Pour preuve, la confiance de nos partenaires, les résultats des évaluations et, surtout, la transformation des conditions de vie des bénéficiaires. Nous continuerons de répondre à la mutation rapide de l'environnement mondial en posant des questions difficiles et en trouvant des solutions novatrices.



©EPAVA - Keita



“Lorsque nous étions jeunes, il y a de cela au moins 40 ans, il pleuvait beaucoup plus que maintenant et nous avions de l’herbe toute l’année. Il y avait aussi beaucoup plus d’arbres. Nous avons vu les choses changer autour de nous, les précipitations sont devenues moins abondantes et les forêts et les pâturages disparaissent.

Le bourgou [*Echinochloa stagnina*] est une plante très importante pour nous. Nous en consommons les graines et fauchons le foin pour nourrir nos animaux. Le bourgou était en voie de disparition et nous ne savions pas le cultiver. Grâce au programme, nous avons appris à le cultiver, à le sécher et à le conserver. Lorsque nous le stockons pour le vendre plus tard, nous en obtenons un très bon prix.”

Hama Barry, village de Youwarou, Mali

# ASSURER UN AVENIR DURABLE

La nécessité de réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire n'a jamais été plus urgente. Le FIDA se prépare à répondre à cette exigence en intervenant d'une manière plus efficace et à plus grande échelle. Sur le plan stratégique et au niveau des politiques, le Fonds s'est attaché à assurer la prise en compte des préoccupations des populations rurales dans le cadre de l'élaboration d'un programme mondial de développement pour l'après-2015.

De par leur cycle de vie relativement long, les projets soutenus par le FIDA s'inscrivent tout naturellement dans une optique de transformation. Ils ne visent pas seulement à soulager les souffrances du moment: il s'agit aussi de susciter des changements irréversibles permettant de bâtir des communautés rurales saines et dynamiques. Les bénéfices des programmes et projets d'hier continuent de se faire sentir aujourd'hui dans la vie de millions d'êtres humains. Et ce que nous faisons maintenant aura, demain, un impact sur des millions de personnes.

## Des approches multiples et ciblées

Le FIDA adopte une approche diversifiée pour lutter contre les nombreux problèmes auxquels sont confrontés les petits exploitants agricoles. Les paysans pauvres ont besoin d'un accès plus sûr à la terre et

Dans le monde, on recense 1,2 milliard de personnes en situation d'extrême pauvreté: **76%** d'entre elles vivent en milieu rural.

à l'eau, d'un meilleur accès aux services financiers, de marchés qui fonctionnent bien et incitent à investir pour améliorer la production, de routes en meilleur état et de moyens de transport plus efficaces pour acheminer leurs produits vers les marchés, et d'un accès à la technologie pour disposer d'informations sur les marchés actualisées et fiables. Le Fonds soutient également la recherche et la technologie agricoles qui permettront aux petits exploitants

À ce jour, le FIDA a investi 15,6 milliards d'USD dans des projets qui ont permis d'atteindre quelque **420 millions de personnes.**

La demande de programmes du FIDA est largement supérieure à l'offre.

d'augmenter leur productivité et d'améliorer leur capacité d'adaptation face à la dégradation des ressources naturelles et aux effets du changement climatique. Ceux-ci doivent pouvoir s'appuyer sur des organisations plus solides pour mutualiser leurs ressources, mieux gérer les risques et accroître leur pouvoir de négociation.

La transformation du FIDA répond à un immense besoin d'approfondir et d'élargir l'aide à l'agriculture paysanne, à la fois pour améliorer la sécurité alimentaire mondiale et pour réduire la pauvreté.

Le FIDA intervient dans certaines des régions les plus reculées et les plus fragiles sur le plan environnemental, souvent auprès de populations particulièrement marginalisées ou laissées pour compte.

Le Fonds est déterminé à venir en aide aux jeunes ruraux, qui quitteront les campagnes en quête de nouvelles possibilités si nous ne faisons pas de l'agriculture une activité attractive et rentable. L'action du FIDA vise aussi les femmes – qui représentent près de 50% de la main-d'œuvre agricole en Asie orientale et en Afrique subsaharienne et 20% en Amérique latine –, les peuples autochtones et d'autres groupes vulnérables. En dépit d'une conjoncture économique aujourd'hui difficile, il faut accroître les ressources en faveur du développement agricole et rural et les utiliser de manière plus efficace et plus stratégique.

**“S'agissant de la sécurité alimentaire et nutritionnelle à l'échelle mondiale, l'augmentation de la production ne constitue qu'un élément de solution. Le fond du problème c'est la pauvreté, qui est au cœur de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. ”**

Kanayo F. Nwanze, Président du FIDA



## “Le FIDA se distingue par l’attention portée à l’autonomisation des femmes et au renforcement de l’influence des bénéficiaires.”

Examen de l’aide multilatérale effectué par le Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID)

En amplifiant leur action et en gagnant en efficacité, le FIDA et ses partenaires peuvent atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires. Ces deux impératifs font partie intégrante du modèle opérationnel du Fonds et de sa méthodologie de planification. Nous savons que nous ne pouvons pas tout faire tout seuls, c’est pourquoi les partenariats jouent un rôle clé dans l’action du FIDA.

Les accords de cofinancement conclus ces dernières années sont la preuve de la confiance que les partenaires du Fonds placent dans la capacité de celui-ci à s’acquitter de son mandat. En 2010, le FIDA et le Gouvernement espagnol sont convenus de créer un

fonds fiduciaire de cofinancement novateur, doté de 300 millions d’EUR. Un accord-cadre d’un montant de 1,5 milliard d’USD a été signé avec la Banque islamique de développement pour financer la mise en œuvre d’interventions en faveur du développement rural dans 26 pays. Le FIDA a également institué un partenariat renforcé avec le Fonds de l’OPEP pour le développement international afin de promouvoir des mécanismes de financement innovants susceptibles d’inciter le secteur privé à investir dans l’agriculture, et pour développer des modèles économiques intégrateurs qui apportent des bénéfices tant aux investisseurs qu’aux petits agriculteurs locaux.

## LA SITUATION S’AMÉLIORE

**Arménie:** le crédit accessible au secteur agricole a connu une croissance de 230%.

**Maroc:** 14 095 hectares de terres de parcours ont pu être remis en état et 20 738 activités de formation et de vulgarisation ont été organisées.

**Soudan:** 15 000 personnes, dont plus de la moitié étaient des femmes, ont bénéficié d’une formation dans le cadre du projet mené dans le delta du Gash; la superficie moyenne cultivée a augmenté de 27%; les dépenses des ménages ont progressé de 160% en moyenne.

**Yémen:** Plus de 16 000 femmes ont suivi avec succès des cours d’alphabétisation.



©BIRD/FIDA

“Un jour, à la radio, j’ai entendu parler de microcrédit. Les gens de mon village parlaient aussi des financements accordés aux associations de producteurs de gomme arabique pour les aider dans leurs activités de production. Les femmes m’ont alors envoyée à Elnuhood pour en savoir plus sur les possibilités offertes aux petits producteurs.”

Halima a bénéficié d’une formation au microcrédit et à l’agroforesterie. Elle a acheté un lopin de terre et a pu se procurer un tracteur grâce à un prêt.

Halima Agib, Soudan

# RÉFORMER POUR OBTENIR DES RÉSULTATS

Le FIDA améliore la vie des populations rurales pauvres depuis plus de 30 ans. Mais avec le lancement du Programme de changement et de réforme, le Fonds s'est fixé un nouveau défi: être plus efficace, plus efficient et plus souple. Des mesures ont ainsi été prises dans plusieurs domaines:

- renforcement de la structure organisationnelle
- alignement plus étroit des ressources humaines et financières sur les objectifs stratégiques
- amplification de notre rôle en tant qu'institution détentrice de savoirs
- réforme des ressources humaines
- refonte du modèle opérationnel du FIDA
- renforcement de la gestion financière
- accroissement de l'efficacité.

## Renforcement organisationnel

La mise en place de nouveaux instruments de gestion permet au Fonds de mieux faire correspondre ses

ressources humaines et financières à ses objectifs stratégiques. Ce réalignement, qui est essentiel pour rendre le FIDA plus efficace et plus efficient, est intégré dans le Cadre stratégique 2011-2015. Trois instruments clés ont été mis en place à cet effet:

- le premier Plan à moyen terme de l'histoire du FIDA
- le plan stratégique pour le personnel
- le système de budgétisation axée sur les résultats.

Le Plan à moyen terme comprend un rapport comparatif annuel et un cadre précis de responsabilité pour l'exécution du programme de travail et l'utilisation des ressources. Le système de budgétisation axée sur les résultats, qui relie l'affectation des ressources à l'impact (les résultats sur le terrain), a été utilisé pour affecter une plus grande part du budget aux programmes de pays. De même, le plan stratégique

**“Le FIDA dispose d'un cadre de résultats solide qui couvre la totalité de la chaîne des opérations, depuis les ressources jusqu'à l'impact, et dont il se sert pour suivre et améliorer la performance.”**

Examen de l'aide multilatérale par le DFID

pour le personnel favorise l'affectation optimale des effectifs pour répondre aux besoins des programmes de pays.

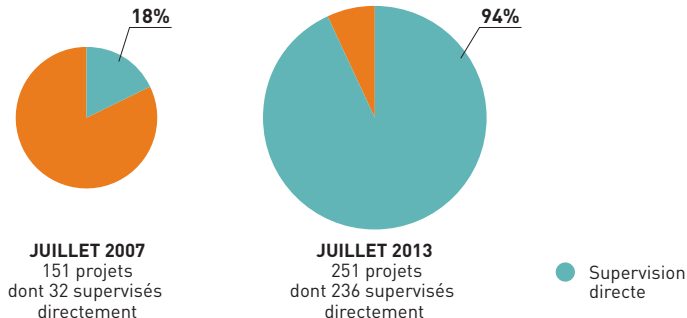
Sur le plan structurel, la mise en place de nouveaux services (la Division environnement et climat en 2009, le Département de la stratégie et de la gestion des savoirs en 2010, le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources en 2011 et l'Unité du budget et du développement de l'organisation en 2012) a permis au Fonds de répondre aux nouveaux besoins tout en rationalisant son fonctionnement, notamment grâce à la création du Département des opérations financières et du Département des services institutionnels. La mise en place de la Division des statistiques et des études au service du développement répond à la nécessité d'étayer les travaux du FIDA par des données et des analyses de qualité.

## Réforme des ressources humaines

Le personnel est la ressource la plus précieuse de l'institution. Il joue un rôle capital dans le succès de l'exécution de son programme de travail.

Le plan stratégique pour le personnel a permis de mieux faire correspondre les ressources humaines aux objectifs opérationnels. Son élaboration a été précédée d'un audit des fonctions, qui s'est conclu en 2012 et a été le premier de ce type conduit au FIDA ou dans toute autre institution comparable. La vérification effectuée a permis d'évaluer les fonctions et les besoins en qualifications et compétences au regard du programme de travail. Le système de gestion de la performance a également été révisé et une plus grande attention a été portée au renforcement des compétences du personnel. Pour consolider les performances, en 2013 le FIDA a lancé

### Supervision directe



Source: FIDA

un mécanisme de reconnaissance et de récompense du mérite visant à reconnaître l'excellence et à encourager les fonctionnaires à améliorer constamment leurs résultats. Ce nouveau mécanisme s'inspire des meilleures pratiques en matière de primes et de gestion des talents mises en œuvre dans d'autres organisations et institutions internationales.

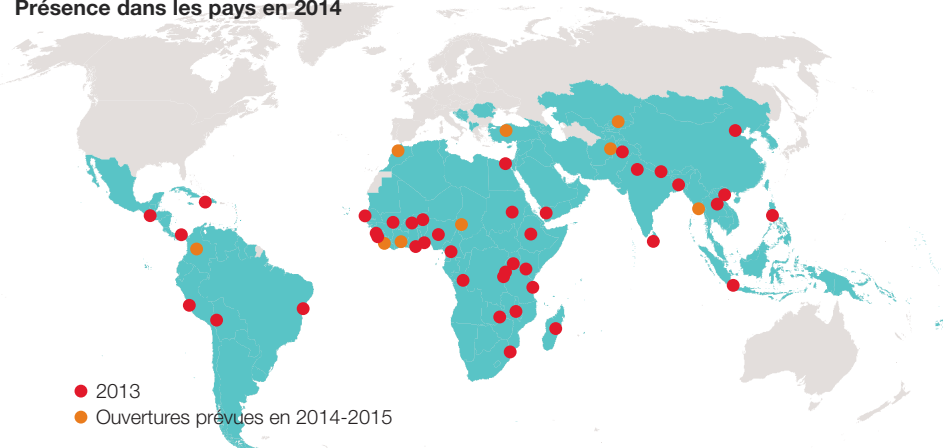
D'autres mesures ont été prises dans le domaine des ressources humaines, en particulier la mise à jour du règlement du personnel et des procédures d'application, la création du Bureau de la déontologie en 2011 et l'automatisation des processus de gestion des ressources humaines afin d'en renforcer l'efficacité. Un cadre de compétences révisé, répondant mieux à la nécessité d'améliorer la performance du Fonds, a été introduit en 2013.

## Le nouveau modèle opérationnel du FIDA

La supervision directe et la présence dans les pays sont deux piliers du nouveau modèle opérationnel du FIDA. La décision de superviser ses propres projets plutôt que de confier cette tâche à des institutions coopérantes a joué un rôle clé dans la nouvelle manière de travailler du Fonds. Les projets sont maintenant supervisés plus souvent, généralement à moindre coût; le flux des décaissements a augmenté, tandis que le délai de réponse aux demandes des États membres a été raccourci.

La mise en place des bureaux de pays du FIDA – dont le nombre s'élevait à 40 à la fin de 2013 – a beaucoup apporté, aussi bien aux États membres qu'aux institutions partenaires et aux bénéficiaires. La supervision directe assurant une coordination plus étroite

### Présence dans les pays en 2014



Source: FIDA

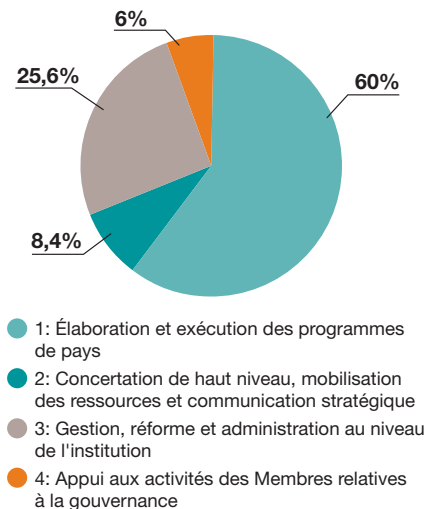
et une plus grande efficacité au niveau du pays, le Fonds a pu étoffer son programme de prêts et dons, et permettre ainsi à une population plus nombreuse de bénéficier de son appui. La plupart des pays dotés d'un bureau de pays ont obtenu de meilleurs résultats que les autres.

### Financement des investissements en faveur des populations rurales

La mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel a permis de mobiliser des ressources tant auprès des donateurs que des États membres en développement, tout en favorisant le décaissement plus rapide d'une proportion plus élevée des fonds du FIDA. Grâce à ces progrès, le Fonds a pu renforcer davantage l'impact

de ses opérations sur le terrain. En 2010, les cofinancements provenant de sources externes et nationales ont augmenté d'environ 140% par rapport à 2009. Le renforcement du rôle du FIDA en tant que défenseur des populations rurales pauvres et promoteur du développement agricole produit aujourd'hui des résultats concrets. Les financements reçus par le Fonds ont été en forte progression ces dernières années. La valeur des contributions nationales a triplé, passant de 274,2 millions d'USD en 2007 à 834,3 millions d'USD en 2011. Le montant du programme de prêts et dons du FIDA pour la période de la huitième reconstitution a atteint 2,9 milliards d'USD mais, grâce aux bons résultats obtenus par le Fonds dans la mobilisation de cofinancements, le total des investissements pour la période s'est élevé à 7,5 milliards d'USD.

Répartition du budget en 2014



Source: FIDA

En 2012, le FIDA a lancé le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP), un mécanisme de financement multidonateur pluriannuel visant à intensifier la reproduction à plus grande échelle de stratégies d'agriculture paysanne couronnées de succès et présentant des avantages multiples. Le programme ASAP associe des méthodes éprouvées de développement rural à un savoir-faire et des techniques de pointe s'agissant d'adaptation. Cette initiative, qui a pour objectif de renforcer les capacités d'adaptation des petits exploitants agricoles face au changement

climatique, partout dans le monde, est aujourd'hui la plus importante en son genre.

## **Le pouvoir du savoir**

Le nouveau Département de la stratégie et de la gestion des savoirs du FIDA a été particulièrement actif dans la promotion des priorités d'action en matière de développement agricole. La publication du *Rapport sur la pauvreté rurale 2011* a permis de focaliser l'attention sur l'importance décisive du développement rural, le rôle des petits exploitants agricoles et les mesures urgentes à prendre pour améliorer les moyens d'existence et la sécurité alimentaire et réduire la pauvreté en milieu rural.

Le FIDA fait autorité en matière de production de savoirs, ce que confirme l'évaluation du Ministère du développement international (DFID) qui voit dans le Fonds "une source de savoirs spécialisés reconnue au sein du système des Nations Unies". En 2013, il a actualisé son cadre de gestion des savoirs afin de favoriser l'échange de connaissances tant au sein de l'institution qu'avec ses partenaires et ses clients.

Le Fonds a également intensifié sa participation aux instances internationales décisionnelles et de sensibilisation, y compris en intervenant plus activement dans les processus liés à la définition du programme de développement pour l'après-2015, et cela dans l'objectif de

faire valoir le point de vue des populations rurales pauvres. En 2013, le FIDA a appuyé la participation de la société civile aux préparatifs en vue de la célébration de l'Année internationale de l'agriculture familiale (2014), afin de favoriser un changement de politique aux niveaux national et régional en faveur des petits exploitants agricoles et de l'agriculture familiale. Il apporte également son soutien à l'Année de l'agriculture et de la sécurité alimentaire proclamée par l'Union africaine pour 2014 et dont il est membre du comité de pilotage.

Comme indiqué dans la Politique du FIDA en matière de diffusion des documents approuvée par le Conseil d'administration en 2010, le Fonds a commencé à mettre en œuvre un régime de diffusion intégrale des documents à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Cette nouvelle politique a permis d'améliorer la transparence du FIDA et de contribuer au programme d'apprentissage à partir des enseignements tirés de l'expérience acquise et des difficultés rencontrées dans le cadre des activités financées par le Fonds. Au début de 2014, le FIDA avait ainsi diffusé plus de 700 documents.

Pendant la période de la huitième reconstitution des ressources du FIDA, le montant du programme de prêts et dons mis en œuvre s'est élevé à 2,9 milliards d'USD – l'investissement total, y compris les cofinancements, ayant atteint 7,0 milliards d'USD.

### **Renforcement de la gestion financière**

Afin de renforcer le contrôle financier, le FIDA a créé en 2011 le Département des opérations financières placé sous la direction du Responsable financier principal; ce service est totalement séparé du nouveau Département des services institutionnels. De plus, la Division du Contrôleur et des services financiers a été réorganisée et la Division des services de trésorerie renforcée. Le premier examen du budget à mi-exercice de l'histoire du FIDA a été conduit en 2011. Tous ces changements vont se traduire par un surcroît d'efficacité et d'efficience.

### **Davantage d'efficience et d'efficacité**

Du fait de l'accent mis sur l'efficacité et l'efficience dans son nouveau modèle opérationnel, le FIDA réduit les coûts tout en préservant la qualité. Ainsi, l'édition 2011 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) a montré que

l'efficacité globale en matière de développement avait progressé malgré la réduction des frais généraux d'administration. Le ratio d'efficience pour 2012 s'est établi à 11,4%, dépassant sensiblement l'objectif de 13,5% fixé aux termes du Cadre de mesure des résultats. Selon l'indice de maximisation de l'efficience établi par le Centre pour le développement mondial de la Brookings Institution, le FIDA s'est classé quatrième parmi les 31 bailleurs de fonds pris en compte.

L'édition 2012 du Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA établi par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) semble indiquer que les projets financés par le FIDA ont donné de meilleurs résultats que les interventions menées dans le secteur agricole par diverses grandes institutions comparables. L'évaluation de l'efficience au niveau de l'institution, qui a été conduite en 2012 et représentait la première évaluation de ce type jamais réalisée au sein des organismes multilatéraux et bilatéraux de développement, a révélé que le FIDA avançait sur la voie de la diffusion d'une culture de gestion budgétaire plus solide.





© FIDA/Asad Zeidi



“Avant le démarrage du projet, nous vivions de nos maigres ressources. Nous utilisions nos terres pour faire pousser des cultures locales et nous avons du bétail, des vaches et des chèvres par exemple. Et nous vivions de ces ressources. Il n’y a ni industrie ni usine dans le coin. Il n’y a pas d’école pour aider à progresser. Il n’y a pas moyen de faire des affaires ici.

Avec la construction de cette route et l’arrivée du projet, on nous a donné les moyens d’avancer. Le projet a créé des écoles ici, et aussi des activités économiques. Il a apporté de nouvelles idées. Et quand on voit et qu’on entend de nouvelles choses, on en tire des leçons.”

Abdul Shakoor, éleveur de moutons, Pakistan

# IL FAUT LE VOIR POUR LE CROIRE

Une série d'évaluations indépendantes ont montré que le Programme de changement et de réforme du FIDA portait ses fruits. Lors d'un examen effectué en 2010, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) a reconnu la valeur du Cadre de mesure des résultats du FIDA, saluant l'utilisation d'indicateurs de qualité et la clarté de la hiérarchisation des résultats. En 2013,

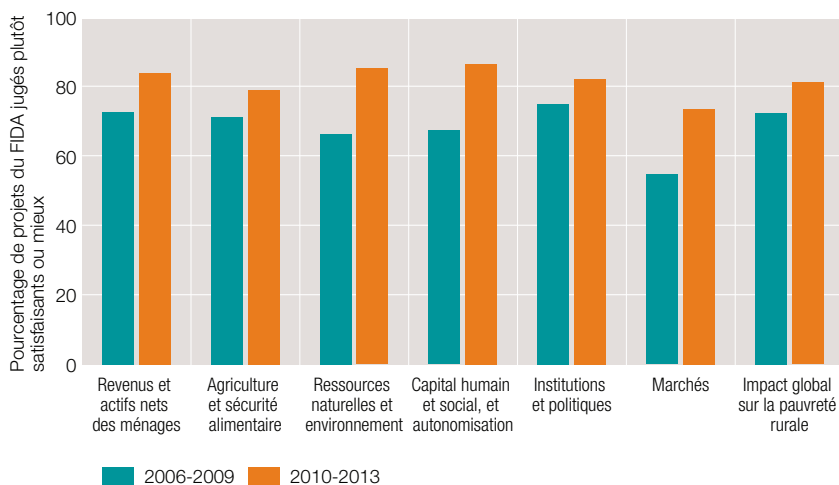
une autre évaluation du MOPAN a permis de constater que les résultats du FIDA s'étaient constamment améliorés au cours des trois années précédentes et que le Fonds progressait dans l'intégration d'une culture axée sur les résultats au sein de l'organisation.

L'examen de l'aide multilatérale effectué par le DFID reconnaît que le FIDA a "un mandat unique qui est

“Le principal atout du FIDA, c'est la culture du résultat, tant au niveau de l'institution qu'au niveau des pays. ”

Évaluation du MOPAN

## Impact sur la pauvreté rurale au terme du projet



“Il est doté d’un Bureau de l’évaluation totalement indépendant qui s’efforce d’être à l’avant-garde des bonnes pratiques dans le domaine de l’évaluation.”

Examen de l’aide multilatérale par le DFID

essentiel à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement”. Il a aussi tout particulièrement mentionné la capacité du Fonds à changer et à se transformer: “Le FIDA tire des enseignements des conclusions d’évaluation, applique les recommandations, en assure le suivi et rend compte au Conseil d’administration.” Des examens indépendants ont non seulement vérifié que le FIDA était une institution capable de se réformer, mais ils ont également confirmé que les réformes en cours au sein du Fonds allaient dans la bonne direction. Ces appréciations sont corroborées par le constat établi par IOE, qui note que “le passage à la supervision directe et à l’appui à l’exécution a eu un impact

énorme sur le travail des CPP [chargés de programme de pays] et a entraîné un déplacement progressif du centre de gravité de l’activité du FIDA du siège vers le terrain. Conjugué au détachement des CPP, ce changement va ouvrir de grandes possibilités en termes de renforcement de l’efficacité et de l’efficacité du développement.”

## LA SITUATION S’AMÉLIORE

**Bangladesh:** des titres fonciers ont été approuvés et délivrés à plus de 1 200 familles pauvres vivant sur des terres côtières de formation récente.

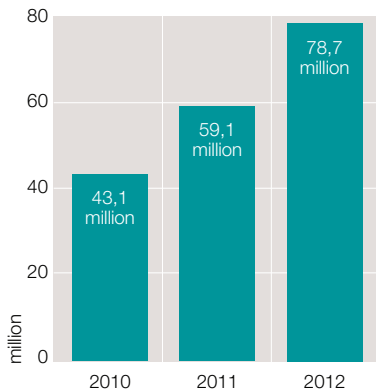
**Chine:** dans les régions du Ningxia et du Shanxi, 14 000 hectares de pâturages naturels ont été remis en état.

**Viet Nam:** 2 500 groupes villageois d’épargne et de crédit, desservant 26 000 membres, ont été mis en place.

Dans le domaine clé de l'égalité des sexes, IOE a constaté que "les opérations du FIDA obtiennent d'excellents résultats en matière de promotion de l'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes, domaine dans lequel le Fonds est en train d'acquérir un avantage comparatif".

Si les femmes bénéficiaient du même accès que les hommes aux ressources et intrants agricoles, leur production pourrait augmenter de 20 à 30%, permettant ainsi de ramener de 150 à 100 millions le nombre de personnes qui souffrent de la faim dans le monde.

**Personnes bénéficiaires de services dispensés dans le cadre de projets appuyés par le FIDA**



L'évaluation multilatérale australienne de 2012 a mis en évidence les résultats positifs obtenus par la direction du FIDA s'agissant du changement organisationnel et de la capacité à prendre des décisions difficiles. Elle a également décerné au Fonds une excellente note pour l'attention qui est portée au rapport coût-efficacité, ainsi que pour l'accent mis sur les résultats. Une évaluation suédoise du FIDA effectuée en 2011 a noté que l'action du Fonds était centrée sur les résultats, se félicitant des réformes engagées et, en particulier, du cadre mis en place pour une gestion axée sur les résultats.

Les résultats du FIDA ont été accueillis positivement par d'autres instances. En 2013, le Département du Trésor des États-Unis a conféré au Fonds et à la Banque africaine de développement son prix d'excellence pour l'impact sur le développement en reconnaissance de l'action menée en Ouganda. Toujours en 2013, le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques a décerné au programme ASAP le prix destiné à récompenser des activités phares au titre de l'initiative Momentum for Change visant à promouvoir une dynamique de changement.



© FIDA/Pablo Corral Vega



“Avant le projet, nous n’avions jamais entendu parler d’assurance vie ou d’épargne. Lorsqu’une mère mourait, ses enfants étaient souvent abandonnés. J’ai moi-même élevé beaucoup de ces orphelins.

Quand on est pauvre, tout ce qu’on peut laisser à ses enfants, c’est encore plus de pauvreté.”

Margarita Puma Taco, projet Sierra Sur, Pérou

# LE DEVENIR DU FIDA DANS UN MONDE EN MUTATION

Malgré les sérieuses restrictions budgétaires auxquelles sont confrontés les donateurs et les gouvernements, il est clair que le message du FIDA est bien compris. Les États membres du FIDA l'ont fait savoir sans ambiguïté quand ils ont décidé d'accroître substantiellement le volume du programme de travail à exécuter par le Fonds durant la période couverte par la neuvième reconstitution (2013-2015), qui coïncide avec les dernières années de la campagne mondiale pour la concrétisation des Objectifs du Millénaire (OMD) pour le développement. Le FIDA a reçu des engagements forts et renouvelés de la part de donateurs traditionnels,

Pour la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, les États membres ont annoncé un niveau cible en augmentation de 25% par rapport à la huitième reconstitution.

d'économies émergentes et de pays qui sont plus souvent des bénéficiaires de l'aide – une belle démonstration de soutien.

Fort de sa capacité éprouvée à obtenir des résultats, le FIDA a acquis une nouvelle stature de chef de file dans la lutte contre la pauvreté rurale. Au cours des prochaines années, il s'appuiera sur les succès obtenus pour développer son programme, améliorer son impact et son efficacité et renforcer sa présence sur le terrain.

Pour la neuvième reconstitution des ressources du FIDA, les États membres, reconnaissant que le Fonds "obtient d'excellents résultats s'agissant de réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire", sont convenus d'un niveau cible de 1,5 milliard d'USD pour les contributions des Membres et d'un programme de prêts et dons de 2,95 milliards d'USD à réaliser sur la période 2013-2015.

En outre, une série d'engagements ambitieux ont été pris, qui permettront à la fois de renforcer et d'amplifier la réforme, tout en développant l'impact du FIDA sur le développement rural, la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

## Notre cap

Le rapport de la Brookings Institution sur le FIDA a montré que la reproduction à plus grande échelle était un élément essentiel de la mission du Fonds, compte tenu des évaluations indépendantes de ses interventions et de son futur rôle en tant qu'institution financière internationale et agence des Nations Unies. Grâce à des ressources renforcées et à un programme de travail amplifié, le FIDA a l'ambition d'atteindre 90 millions de personnes au cours de la période de la neuvième reconstitution.

La capacité du Fonds à élargir son action pour toucher un plus grand nombre de bénéficiaires est démontrée non seulement par les évaluations, mais aussi sur le terrain, dans les communautés et dans la vie des gens. Le nombre de personnes qui ont bénéficié de services fournis par des projets appuyés par le FIDA a explosé, passant de 29,2 millions en 2007 à 59,1 millions en 2010, puis à 78,7 millions en 2012. En 2012, 4,46 millions de personnes ont bénéficié d'une formation à la production agricole, contre 1,72 million en 2008. Au cours de la même année, 1,51 million de personnes ont bénéficié d'une formation aux affaires et à l'entrepreneuriat, soit huit fois plus qu'en 2008. Le FIDA voit dans

**“Oui, nous sommes confrontés à une grave crise économique. Pour une grande partie du monde, l'austérité budgétaire est désormais à l'ordre du jour. Cependant, même en ces temps difficiles, nous ne pouvons nous permettre d'abandonner ceux qui sont les plus durement touchés. Nous ne pouvons rompre la promesse solennelle faite aux populations pauvres de la planète. ”**

Ban Ki-moon, Secrétaire général des Nations Unies,  
le “Jour des 7 milliards” (31 octobre 2011)

l'agriculture paysanne un potentiel inexploité considérable, notamment dans certains de ses groupes cibles tels que les femmes et les jeunes, qui ont la capacité de se libérer et de libérer les autres de la faim et de la pauvreté si on leur en donne la possibilité.

S'agissant des programmes appuyés par le FIDA, il existe une demande supérieure à l'offre. Aussi a-t-il fallu étudier des formes de financement nouvelles et innovantes pour mobiliser des ressources en sus des fonds qu'il est possible de dégager dans le cadre du processus de reconstitution. L'initiative de mobilisation de ressources supplémentaires pour le FIDA vise à recenser des moyens permettant de renforcer les investissements du Fonds dans l'agriculture, de favoriser la transformation de l'agriculture paysanne et de promouvoir une croissance équitable et résiliente.

Parmi les modalités envisagées il faut signaler la mobilisation de fonds supplémentaires, la coopération Sud-Sud, la finance islamique et l'attraction de ressources du secteur privé.

Les partenariats et la participation du secteur privé continueront d'être des éléments essentiels de la stratégie du FIDA. Même si l'on estime que neuf emplois sur dix relèvent du secteur privé dans les pays en développement, le secteur public a encore un rôle déterminant à jouer pour fournir l'environnement politique adéquat et les infrastructures nécessaires à la prospérité des entreprises et à la croissance des économies.

La période de la neuvième reconstitution coïncide avec les années qui nous séparent de la date butoir de 2015, échéance des OMD, ainsi qu'avec l'élaboration d'un

**“L'agriculture est une activité économique, quelle qu'en soit l'échelle. Quand on donne aux paysans pauvres les outils et les savoirs dont ils ont besoin pour accéder aux filières commerciales et qu'ils sont en mesure de s'organiser efficacement, les revenus des ménages s'accroissent notablement et la sécurité alimentaire et nutritionnelle s'améliore. L'ensemble de la communauté en tire alors avantage. ”**

Kanayo F. Nwanze, Président du FIDA



## “Le FIDA sait comment s’y prendre pour reproduire ses interventions à plus grande échelle. Il l’a déjà fait avec succès maintes fois.”

Brookings Institution

nouveau programme pour l’après-2015. Les États membres ont fixé pour le FIDA des objectifs opérationnels, institutionnels et financiers qui renforceront la contribution du Fonds à la concrétisation du premier des OMD, celui de réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la pauvreté et de la faim, tout en lui permettant de mettre davantage l’accent sur l’égalité entre les sexes et l’autonomisation des femmes. Les réformes engagées vont également continuer de renforcer l’efficacité du FIDA et d’optimiser l’utilisation des ressources.

Nous avons la conviction – et ce, depuis toujours – que c’est dans les zones rurales des pays en développement que se gagnera ou se perdra la lutte pour réaliser les objectifs étroitement imbriqués que sont la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la réduction de la pauvreté. Le FIDA continuera de s’acquitter du mandat dont il a été investi et de croître en tant qu’organisation pour être en mesure de relever les défis qui se poseront dans les années à venir et d’investir au niveau des populations rurales afin que celles-ci puissent transformer leurs conditions de vie et leurs communautés.

## LA SITUATION S’AMÉLIORE

**Brésil:** plus de 15 000 ménages ont reçu une formation technique; 4 500 personnes ont appris à lire; 500 bibliothèques rurales ont été créées; 14 000 femmes ont été aidées à faire reconnaître leur citoyenneté.

**Haïti:** un projet appuyé par le FIDA a permis à plus de 400 organisations à assise communautaire de venir en aide à 24 000 membres, dont 60% étaient des femmes.

**Pérou:** 16 000 familles ont été touchées et 500 plans d’activité ont été mis au point en collaboration avec les organisations de producteurs.

**État plurinational de Bolivie:** 8 millions d’arbres ont été plantés et plus de 800 000 hectares ont été aménagés en terrasses pour réduire l’érosion et limiter le plus possible les effets de la désertification.

## Les engagements à tenir pour la période 2013-2015:

- Renforcer la prise en charge et l'appropriation par les pays
- Réduire les délais d'exécution des projets
- Améliorer l'efficacité du FIDA, notamment par la consolidation et l'approfondissement des réformes touchant la gestion des ressources humaines
- Renforcer l'évaluation de la rentabilité économique des investissements au stade de la conception des projets
- Privilégier les partenariats stratégiques à long terme
- Examiner la possibilité de mobiliser des fonds auprès d'autres sources
- Renforcer les systèmes nationaux de suivi-évaluation
- Améliorer le système de gestion des résultats du FIDA
- Consolider l'analyse des questions relatives au changement climatique et à l'environnement dans les opérations du FIDA, en appui à des démarches novatrices
- Élargir les possibilités économiques offertes aux femmes rurales
- Procéder à des évaluations de l'impact pour avoir confirmation de l'utilisation optimale des ressources

Tels sont quelques-uns des engagements qui orienteront l'action du FIDA au cours des prochaines années. Ces engagements ont été pris en accord avec les États membres du Fonds, qui reconnaissent qu'investir à long terme dans l'agriculture paysanne et le développement rural constitue l'un des moyens les plus efficaces d'éradiquer la pauvreté et la faim et de susciter une croissance économique durable et sans exclusive, traduisant ainsi la vigueur de l'adhésion au mandat qui guide le FIDA depuis sa création.

Fort de son bilan en matière d'utilisation optimale des ressources, de la réussite de son modèle opérationnel et de sa capacité à se transformer pour répondre aux nouveaux défis, le FIDA va poursuivre et renforcer son rôle de chef de file du développement rural et agricole.

**“Le développement agricole et rural est essentiel pour obtenir une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable. Il est la voie qui mène à l’emploi, à la création de richesses et à la croissance économique. Il est la base de la cohésion sociale. Il est le fondement de la stabilité politique et de l’égalité entre les sexes et le préalable à la paix et à la sécurité mondiales.”**

Kanayo F. Nwanze, Président du FIDA

Le FIDA est une institution financière internationale et une agence spécialisée des Nations Unies qui a pour vocation de mettre les populations rurales pauvres en mesure d'améliorer leur sécurité alimentaire et nutritionnelle et de se libérer de la pauvreté. Le FIDA défend les petits exploitants agricoles et les entrepreneurs ruraux dans les instances internationales, et il offre une plateforme mondiale pour encourager les débats sur les questions de politique rurale et mieux faire comprendre les raisons pour lesquelles il est fondamental d'investir davantage dans l'agriculture et le développement rural.

Le FIDA accorde aux pays en développement des prêts à faible taux d'intérêt et des dons pour financer des projets novateurs de développement agricole et rural. Il est l'une des trois plus grandes institutions multilatérales travaillant dans le secteur de l'agriculture en Afrique. Depuis sa création en 1977, il a :

- mobilisé plus de 22 milliards d'USD sous forme de cofinancements et de financements provenant de sources nationales en faveur du développement rural, qui s'ajoutent à sa propre contribution de près de 15,8 milliards d'USD sous forme de prêts et de dons
- appuyé 948 programmes et projets en partenariat avec 120 gouvernements bénéficiaires
- donné à quelque 430 millions de personnes les moyens de produire davantage de denrées vivrières, d'acquérir de nouvelles compétences, de créer des petites entreprises, de constituer des organisations solides et de faire entendre leur voix dans les instances de décisions qui concernent leur vie

Photo de couverture: une vendeuse de poisson au port de pêche de Mbour, au Sénégal.



Fonds international de développement agricole  
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie  
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463  
Courriel: [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org)  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org)  
[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)  
 [ifad-un.blogspot.com](mailto:ifad-un.blogspot.com)  
 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)  
 [www.facebook.com/ifad](https://www.facebook.com/ifad)  
 [www.twitter.com/ifadnews](https://www.twitter.com/ifadnews)  
 [www.youtube.com/user/ifadTV](https://www.youtube.com/user/ifadTV)

Juin 2014