

Cote du document: EB 2015/116/R.38
Point de l'ordre du jour: 20
Date: 25 Novembre 2015
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Mettre en œuvre le programme de reproduction à plus grande échelle du FIDA

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Adolfo Brizzi
Directeur
Division des politiques
et du conseil technique
téléphone: +39 06 5459 2450
courriel: a.brizzi@ifad.org

Maria Elena Mangiafico
Responsable de la gestion des savoirs et des dons
téléphone: +39 06 5459 2093
courriel: m.mangiafico@ifad.org

Transmission des documents:

Alessandra Zusi Bergés
Responsable du Bureau
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2092
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent seizième session
Rome, 16-17 décembre 2015

Pour: Information

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Le cadre opérationnel	1
III.	Reproduction à plus grande échelle thématique	3
IV.	Reproduction à plus grande échelle au niveau des pays	4
V.	Voie à suivre	4

Mettre en œuvre le programme de reproduction à plus grande échelle du FIDA

I. Introduction

1. À l'instar de nombre de ses partenaires de développement, le FIDA a constaté que les projets novateurs ne constituaient pas à eux seuls un vecteur efficace d'éradication généralisée de la pauvreté. Confronté à l'ampleur du problème que le FIDA a pour mandat de résoudre – la réduction de la pauvreté rurale –, et au volume limité de ressources fournies par l'aide publique au développement, le Fonds est déterminé à accroître l'impact produit par chaque dollar qu'il investit dans l'agriculture et le développement rural. C'est la raison pour laquelle la reproduction à plus grande échelle constitue une priorité essentielle qui contribue directement à la mission du FIDA, et qui sera intégrée dans toutes les interventions du FIDA.
2. Pour atteindre cet objectif, le FIDA s'est engagé lors de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10) à élaborer un cadre opérationnel et à mettre en place des outils d'orientation pour introduire les changements systémiques souhaités dans les opérations du FIDA en vue d'obtenir un impact à grande échelle. Pour concrétiser le programme de reproduction des résultats à plus grande échelle, il est nécessaire de faire évoluer la manière dont sont conçus et mis en œuvre les programmes du FIDA. Le Fonds doit ainsi envisager non seulement ce qu'il peut accomplir avec ses propres ressources mais, au-delà, les énergies et les partenaires que ces ressources peuvent mobiliser de façon à démultiplier ces résultats de manière durable. Il faut pour cela passer d'une approche axée sur les projets à une approche centrée sur les programmes de pays, de façon à intégrer de manière plus efficace les trois principaux instruments d'intervention du FIDA: i) le financement de projets; ii) la participation à l'élaboration des politiques; et iii) la gestion des savoirs. Cette vision du développement à long terme dépasse la portée des projets en cours du FIDA.
3. L'objectif du présent document est d'informer le Conseil d'administration des progrès accomplis à cet égard et de partager les documents élaborés en vue d'orienter le personnel du FIDA au cours de la période couverte par FIDA10. Parmi ces documents figurent:
 - la méthodologie de reproduction des résultats à plus grande échelle, présentée lors de la Consultation sur la reconstitution des ressources en décembre 2014 (<https://webapps.ifad.org/members/repl/10/3/docs/french/IFAD10-3-R-2.pdf>);
 - le cadre opérationnel pour la reproduction des résultats à plus grande échelle (<http://www.ifad.org/events/scalingup/index.htm>);
 - neuf notes thématiques sur la reproduction à plus grande échelle, axées sur la finance rurale, les filières favorables aux pauvres, l'irrigation, les régimes fonciers, l'élevage, les organisations paysannes, l'égalité des sexes, le climat et la nutrition (http://www.ifad.org/knotes/scaling_up/index.htm); et
 - dix notes de pays sur la reproduction à plus grande échelle, portant sur le Bangladesh, la Chine, l'Égypte, l'Éthiopie, le Ghana, l'Indonésie, la Mauritanie, le Nigéria, le Pérou et le Soudan (http://www.ifad.org/knotes/scaling_up/index.htm).

II. Le cadre opérationnel

4. Traditionnellement, le concept de reproduction à plus grande échelle est associé à la capacité des projets d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires au cours de phases successives. Bien que cette approche soit valide sur le plan technique, elle est limitée par le fait que le volume de ressources du FIDA allouées à certains pays est fixe et limité. Par conséquent, dès lors qu'une stratégie de reproduction à plus

grande échelle n'est mesurée que par ce que le FIDA peut accomplir avec ses propres ressources, ses avantages restent limités.

5. Au lieu de cela, les preuves concrètes de résultats serviront à mobiliser des ressources supplémentaires et à susciter des changements systémiques au sein des gouvernements, des banques, du secteur privé, des partenaires de développement et des populations rurales elles-mêmes. Ces changements se produiront si les programmes du FIDA soutiennent les éléments moteurs de l'éradication de la pauvreté et du développement durable. Au FIDA, cela signifie: i) dialoguer avec les pays pour susciter une évolution des politiques publiques en vue de créer des opportunités et des incitations qui favorisent les investissements et les interactions; ii) offrir un appui aux organisations paysannes pour les aider à changer d'échelle et à promouvoir des liens avec les acteurs des secteurs public et privé tout au long de la chaîne de valeur; et iii) soutenir des initiatives prometteuses sur le plan de l'innovation et la gestion des savoirs, en vue d'influer sur les choix des décideurs, les investisseurs du secteur privé et les programmes du secteur public. En outre, les liens avec les enjeux de durabilité seront davantage explicités de façon à garantir que les activités et les résultats pourront être poursuivis au-delà de la durée de vie du projet et de ses financements.
6. La reproduction à plus grande échelle repose sur les enseignements tirés des innovations et des succès; ainsi, elle suppose une approche à deux volets qui prend systématiquement en considération, lors de la conception des stratégies nationales et de leur mise en œuvre: i) les enseignements tirés des interventions passées – qu'est-ce qui fonctionne et que faut-il reproduire à plus grande échelle?; et ii) les parcours et les éléments moteurs qui permettront d'obtenir durablement des résultats à plus grande échelle, grâce aux services fournis par le FIDA sur le plan financier et sur le plan des politiques et des savoirs. Dans le cadre de cette approche, il est essentiel d'envisager la reproduction à plus grande échelle du point de vue des bénéficiaires et des parties prenantes du FIDA, au-delà de l'horizon de ses projets.
7. Le cadre opérationnel vise à aider les équipes de pays du FIDA à intégrer les stratégies de reproduction à plus grande échelle dans l'ensemble de ses opérations. Il se penche sur les principales étapes du cycle des projets – y compris les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), la conception des projets et la supervision – et fournit des conseils sur les moyens de transposer les opérations du FIDA à plus grande échelle, dans différents contextes. Ce cadre vise à compléter les politiques et les procédures du FIDA, et non pas à s'y substituer.
8. Au niveau des COSOP: Le FIDA a entrepris un processus de révision des directives concernant les COSOP axés sur les résultats, qui inclura une méthode pour la reproduction à plus grande échelle en ce qui a trait à la programmation stratégique pour les pays. Les principes de base de la reproduction à plus grande échelle s'appuient sur une compréhension approfondie du contexte des pays et des enseignements tirés des interventions déjà mises en œuvre par le FIDA. Cela lui permettra d'élaborer une vision de la reproduction à plus grande échelle qui justifie ses choix stratégiques et programmatiques. Les stratégies de reproduction à plus grande échelle doivent toutes identifier: i) les principaux parcours et éléments moteurs des interventions proposées (en adoptant une approche axée sur la résolution des problèmes qui identifie et gère les blocages); ii) les "espaces" au sein desquels la reproduction à plus grande échelle est susceptible d'avoir lieu; et iii) les risques que cela comporte. Les approches doivent être adaptées aux différents contextes nationaux (comme les pays à revenu intermédiaire, les pays à faible revenu et les pays en situation de fragilité).
9. Au niveau de la conception des projets: La principale différence par rapport aux précédentes approches réside dans le fait que les équipes de projet devront élaborer des parcours de reproduction à plus grande échelle – et identifier les

éléments moteurs – dès la phase de conception des projets, et non plus lorsque les projets sont déjà en cours d'exécution. L'appui mobilisé auprès des partenaires – y compris les gouvernements, le secteur privé, les partenaires de développement nationaux et internationaux ainsi que les communautés et leurs organisations – est essentiel pour le succès de la transposition à plus grande échelle. Il est nécessaire que les équipes chargées de la conception des projets déterminent le type de partenariats à renforcer ainsi que la participation à l'élaboration des politiques et les connaissances nécessaires pour stimuler de nouveaux investissements ou susciter une évolution des politiques publiques. Pour ce faire, il convient d'évaluer, dès la conception du projet, les possibilités et les espaces à ménager pour garantir la viabilité sur le plan budgétaire, financier, institutionnel et culturel.

10. Cette approche a des conséquences importantes pour le processus de conception des projets et les modalités de gestion, en particulier pour le suivi-évaluation. Le suivi d'un parcours de reproduction à plus grande échelle diffère du suivi d'un projet traditionnel du FIDA: il s'intéresse non seulement aux réalisations possibles dans le cadre du projet, mais également aux résultats qui vont au-delà de la durée de vie du projet et ne peuvent pas être mesurés en termes de résultats spécifiques du projet. Il convient également de prendre en compte les résultats intermédiaires afin d'évaluer si les espaces et les processus nécessaires sont en place pour obtenir des résultats à plus grande échelle.
11. Au niveau de la supervision: Assurer le suivi des résultats escomptés des projets restera un objectif essentiel. Toutefois, les équipes devront également se concentrer sur: la durabilité de ces résultats après l'achèvement des projets; la validité des hypothèses sur lesquelles reposent les parcours de reproduction à plus grande échelle; la participation des autres parties; et la probabilité que les projets puissent mobiliser des fonds supplémentaires ou susciter une évolution des politiques pour démultiplier les résultats. La supervision des projets doit dépasser l'approche conventionnelle axée sur les risques fiduciaires et évaluer d'autres risques, y compris ceux liés aux conflits et à la fragilité, à la faiblesse des institutions et à l'absence d'espace budgétaire. L'appui à l'exécution doit viser à établir des partenariats durables avec les organisations de petits agriculteurs, qui pourraient à terme devenir les principaux acteurs et éléments moteurs des stratégies de reproduction à plus grande échelle.
12. Processus de qualité du FIDA: Les organes tels que le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques et les équipes de gestion du programme de pays ainsi que les processus tels que les processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité s'appuieront sur des "questions cadres" afin d'évaluer l'alignement des interventions du FIDA sur les stratégies de reproduction à plus grande échelle. Les COSOP et les projets incluront dans leur conception des examens visant à déterminer les éléments clés des approches de reproduction à plus grande échelle qui sont en place. Les examinateurs de l'assurance qualité devront attribuer une note à la reproduction à plus grande échelle, conformément au Cadre de mesure des résultats, sur la base des réponses aux questions cadres. Dans certains cas, l'approche de la transposition à plus grande échelle peut ne pas s'appliquer (à savoir les interventions dans les situations d'urgence, les interventions après un conflit, les projets pilotes); dans ces cas, les projets ne se verront pas attribuer de note. Une attention sera tout de même portée à l'accumulation des savoirs et des enseignements tirés.

III. Reproduction à plus grande échelle thématique

13. Les neuf notes d'orientation thématiques sur la reproduction à plus grande échelle, axées sur les organisations de petits producteurs, la finance rurale, les filières agricoles, les régimes fonciers, l'irrigation, l'élevage, la nutrition, l'égalité des sexes et le changement climatique, visent à illustrer la manière dont les approches de transposition à plus grande échelle doivent être adaptées en fonction des types

d'activité. Ces notes fournissent des conseils sur les moyens de déterminer: i) ce qu'il convient de reproduire à plus grande échelle, et s'il s'agit de modèles couronnés de succès; ii) les parcours de reproduction à plus grande échelle qu'il est possible d'élaborer sur la base des principaux instruments du FIDA; iii) les principaux éléments moteurs et espaces nécessaires pour permettre la reproduction à plus grande échelle; et iv) les outils de suivi-évaluation qu'il convient de mettre en place.

14. Selon les types d'activité, des approches très différentes peuvent être nécessaires pour identifier les parcours de reproduction à plus grande échelle. Certaines activités sont davantage orientées vers le secteur privé (notamment celles sur la finance rurale ou le développement des filières), tandis que d'autres font plus appel au secteur public (comme celles sur le changement climatique, l'irrigation et les régimes fonciers). D'autres sont davantage axées sur l'élaboration des politiques (telles que celles sur les régimes fonciers et la finance rurale). Pour ce qui est de l'égalité des sexes, de la nutrition et du changement climatique, qui sont des thèmes transversaux, la stratégie de reproduction à plus grande échelle repose sur leur capacité à être intégrés dans le portefeuille du FIDA. Ces outils de conseils pratiques aideront les équipes de pays à identifier les obstacles institutionnels et politiques qu'il convient de surmonter, ainsi que les possibilités d'investissement et les connaissances essentielles nécessaires pour obtenir des résultats à plus grande échelle dans le cadre d'interventions thématiques spécifiques.

IV. Reproduction à plus grande échelle au niveau des pays

15. Les dix notes de pays montrent comment les stratégies de transposition à plus grande échelle peuvent être adaptées à différents pays. Elles examinent le contexte local, les interventions passées et les succès obtenus, mais elles se penchent tout particulièrement sur l'avenir et sur la manière de favoriser les parcours et les éléments moteurs qui permettront d'obtenir des résultats à plus grande échelle.
16. L'aptitude du FIDA à provoquer des changements à grande échelle dépend des situations nationales. Dans les pays à revenu intermédiaire, où les ressources du FIDA sont souvent modestes, le rôle du FIDA dans la reproduction à plus grande échelle consistera probablement à favoriser les innovations, à faciliter le partage des savoirs et à influencer les politiques. Ces activités peuvent avoir davantage d'impact que les seuls financements du FIDA, pourvu qu'elles favorisent la reproduction et l'intégration dans les programmes gouvernementaux, et qu'elles mobilisent des cofinancements et la participation du secteur privé. Dans les pays à faible revenu, la reproduction à plus grande échelle se concentrera probablement davantage sur l'expansion des projets pilotes couronnés de succès, le développement institutionnel et le renforcement des capacités pour permettre aux partenaires et aux acteurs nationaux de poursuivre les efforts. Le FIDA peut financer partiellement la transposition à plus grande échelle des projets, mais doit s'efforcer de rechercher des partenariats public-privé-producteurs et des cofinancements, et d'assurer l'appropriation des projets au niveau communautaire. Dans les pays en situation de fragilité, l'avantage comparatif du FIDA peut résider dans sa capacité à promouvoir le développement institutionnel et le renforcement des capacités au niveau communautaire, en vue d'améliorer la résilience des parties prenantes et de faciliter leur accès aux marchés et aux financements.

V. Voie à suivre

17. Le FIDA s'étant doté d'une série d'outils d'orientation et d'un cadre opérationnel, il se concentrera désormais sur la formation du personnel tout au long de la période couverte par FIDA10. L'intégration de la reproduction à plus grande échelle dans les opérations du FIDA nécessitera la participation active des équipes de pays ainsi

qu'une nouvelle façon d'envisager l'engagement du FIDA aux côtés des partenaires, des bénéficiaires et des parties prenantes à l'échelle locale.

18. Le Fonds s'efforcera de participer à une communauté de pratique intersectorielle qui associe un large éventail de donateurs, de fondations, de groupes de réflexion et autres, en vue d'échanger des idées concernant les approches novatrices en matière de reproduction à plus grande échelle. Le FIDA dirigera également le Groupe de travail sur la reproduction à plus grande échelle dans les domaines de l'agriculture et du développement rural¹, qui sert de plateforme mondiale pour le travail en réseau, le partage des savoirs et l'apprentissage en lien avec la transposition à plus grande échelle pour un impact accru.
19. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA établira en 2016 un rapport de synthèse d'évaluations sur la reproduction à plus grande échelle, qui visera à:
 - i) évaluer les résultats obtenus par le FIDA en matière de transposition des résultats à plus grande échelle; et
 - ii) établir des conclusions et formuler des recommandations en vue d'améliorer les futures activités dans ce domaine.

¹ Parmi les membres figurent le FIDA, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Heifer International, l'institut Results for Development, TechnoServe, Management Systems International, la Banque mondiale et Brookings Institution.