

Cote du document: EB 2016/119/R.6
Point de l'ordre du jour: 6
Date: 23 novembre 2016
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Ashwani K. Muthoo
Directeur de la Division engagement
mondial, savoirs et stratégie
Département de la stratégie et des savoirs
téléphone: +39 06 5459 2053
courriel: a.muthoo@ifad.org

Kristofer Hamel
Spécialiste supérieur des savoirs
et de la coopération Sud-Sud
téléphone: +39 06 5459 2581
courriel: k.hamel@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner
Chef du Bureau
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration – Cent dix-neuvième session
Rome, 14-15 décembre 2016

Pour: Examen

Table des matières

I.	Contexte	1
II.	Approche du FIDA à l'égard de la CSST	4
III.	Intégration de la CSST	12
IV.	Conclusion	15
Annexes		
I.	Liste indicative d'activités du FIDA dans le domaine de la CSST	16
II.	Enseignements tirés au cours des périodes FIDA8 et FIDA9	20
III.	Recommandations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA	23

Sigles et acronymes

CoP	Communauté de pratique
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA9	Neuvième reconstitution des ressources du FIDA
FIDA10	Dixième reconstitution des ressources du FIDA
IFI	Institution financière internationale
IOE	Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
IWGS	Groupe de travail interdépartemental sur la CSST
MERCOSUR	Marché commun du Sud
OPE	Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles
OSR	Organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PRM	Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources
REAF	Commission de l'agriculture familiale du MERCOSUR
RIA	Division recherche et évaluation de l'impact

Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire

I. Contexte

1. Généralités. Les pays en développement appartenant à diverses catégories de revenu s'intéressent de plus en plus aux possibilités de tirer des enseignements et de s'inspirer des expériences et des ressources (technologies, savoir-faire et politiques) de leurs pairs en matière de développement. Étant donné que leurs capacités techniques augmentent et que leur sophistication financière se développe, et que l'on voit s'accroître la demande d'échanges d'expériences concrètes, les pays en développement sont à la recherche de meilleurs moyens, plus prévisibles, de s'associer et de reproduire à plus grande échelle leurs activités de partage des savoirs et des ressources.
2. Dans le même temps, les pays du monde du Sud (c'est-à-dire les pays situés principalement dans l'hémisphère Sud)¹ non seulement n'en sont pas tous au même stade de développement, mais ont aussi des capacités et des ambitions différentes. Ils ont par conséquent besoin d'approches différenciées en matière de réception et de partage des savoirs. Au cours des dernières années, les approches du développement fondées sur des intérêts communs – souvent désignées sous le nom de "coopération Sud-Sud" – se sont développées et sont devenues une composante des relations internationales et des politiques de développement d'un grand nombre d'États, venant compléter le modèle de "coopération Nord-Sud".
3. En réaction à ces évolutions, les donateurs, les organisations internationales et d'autres acteurs ont créé des mécanismes pour contribuer à "triangler", ou à servir d'intermédiaires, à cette forme de coopération. Dans cette évolution, le FIDA n'a pas fait exception. Dans le cadre d'activités financées par des prêts et des dons, les projets financés par le FIDA et les partenaires nationaux ont déployé des approches traditionnelles pour exécuter une coopération technique fondée sur le savoir – échanges de savoirs, de technologies et de savoir-faire entre pairs pour améliorer la productivité agricole – en vue d'élargir l'accès à l'information sur les marchés, d'améliorer les politiques et d'accroître la participation des communautés au développement local et, dans certains cas, susciter de nouvelles possibilités d'investissement. Au cours de la période 2009-2014, le FIDA a conçu, financé et/ou facilité près de 150 activités de ce type (l'annexe I présente une liste d'activités choisies de coopération Sud-Sud et triangulaire [CSST] du FIDA).
4. Pour le FIDA, les activités de ce type ont été à la base de son approche de la CSST depuis plus de 20 ans, comme en témoigne toute une série de documents à divers niveaux: institution, région, projet et don. L'échange de savoirs sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés des interventions du FIDA par le biais d'initiatives de CSST est également essentiel pour la reproduction à plus grande échelle. À ce jour, l'approche induite par la demande, pilotée par la région et centrée sur les savoirs a permis à chaque division régionale du FIDA de concevoir, exécuter et coordonner ses activités de CSST en fonction des besoins des clients, constituant le fondement de l'approche "souple, diversifiée et décentralisée" adoptée par le FIDA dans le domaine de la CSST, comme cela est énoncé dans le plus récent des documents du FIDA sur ce thème, "coopération Sud-Sud dans le modèle opérationnel du FIDA", publié en 2011².
5. Attention portée à la CSST par d'autres partenaires du développement. Au cours des dernières années, le paysage mondial relatif à la CSST a changé. Les activités de CSST et le flux de fonds ont continué à augmenter, avec de nombreux

¹ Définition, par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, du "monde du Sud": http://ssc.undp.org/content/dam/ssc/documents/exhibition_triangular/SCEXPoster1.pdf

² <https://www.ifad.org/documents/10180/a925bf68-0cac-4ab2-83a2-d762d00c00ef>

partenaires du développement mettant à l'essai de nouvelles approches de la CSST, considérée comme un outil important pour concourir à la réalisation des objectifs du Programme à l'horizon 2030 et atteindre les Objectifs de développement durable.

6. On peut mentionner, à ce propos, l'attention accrue portée par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, et notamment la décision prise par l'Assemblée générale de célébrer, le 12 septembre de chaque année, la Journée des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. Au niveau mondial, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud dirige les efforts visant à promouvoir et à donner un profil plus visible à la coopération Sud-Sud, en organisant des manifestations, recueillant des données, publiant des études de cas, et menant d'autres activités. Le Groupe de la Banque mondiale et les banques régionales de développement ont elles aussi accru leurs activités de CSST. Toutefois, le travail mené dans le domaine de la CSST par ces organisations, entre autres, n'est pas focalisé sur le secteur rural.
7. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont accentué leurs efforts concernant la CSST. La FAO, par exemple, a mobilisé des ressources spécialement affectées à la CSST et créé une division chargée de ce thème, principalement axée sur la fourniture d'une assistance technique. Le PAM a mis en place, en Chine et au Brésil, des centres d'excellence contre la faim, dans les activités desquels la CSST joue un rôle central.
8. Au sein du large panorama d'acteurs, et en partenariat et en coordination avec eux, le FIDA a une occasion unique de focaliser ses activités de CSST dans le domaine central de son mandat, à savoir promouvoir une transformation durable et inclusive du monde rural par le biais d'investissements dans le développement de l'agriculture familiale. Il existe en effet dans ce domaine une lacune que le FIDA peut combler en adoptant des approches différenciées et en déployant des instruments adéquats de CSST en fonction du contexte du pays, compte tenu de l'avantage comparatif du Fonds et de ses près de 40 années d'expérience de travail dans le domaine de l'agriculture familiale dans les zones rurales éloignées des pays en développement.
9. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et les reconstitutions des ressources du FIDA prêtent également attention à la CSST. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, adopté au début de l'année 2016, définit les orientations fondamentales des activités du FIDA. Il note que "le FIDA envisage de renforcer son avantage comparatif et d'élargir son action dans ce domaine, tant en termes de coopération fondée sur les savoirs que de promotion de l'investissement, dans la mesure où il considère que cela fait partie intégrante de son modèle opérationnel et de son processus de programmation dans les pays."
10. De même, les consultations sur les reconstitutions des ressources ont consacré du temps et de l'attention à la CSST. Dans le contexte de la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), il avait été décidé que le Fonds aurait à "établir une fonction de coordination institutionnelle dotée des ressources suffisantes pour que la coopération Sud-Sud et triangulaire soit abordée de manière stratégique, soit largement intégrée à tous les programmes de pays et repose sur des données solides". Il aurait également à "mettre en place les mesures d'incitation nécessaires pour que le personnel recherche activement et encourage la coopération Sud-Sud et triangulaire". Dans le Rapport de la Consultation sur la dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), il a été décidé entre autres que le FIDA devrait renforcer son suivi des activités de CSST et veiller à ce que "50% [...] des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) [...] incluent une approche de la CSST".

11. Il est également intéressant de noter que dans le cadre de FIDA10, et pour la première fois, un État membre du FIDA (la Chine) a apporté une contribution supplémentaire non affectée, d'un montant de 5 millions d'USD, pour appuyer la CSST. Ce n'est là qu'un exemple de l'importance que les États membres attachent à la CSST en tant que composante du modèle opérationnel du FIDA, offrant de nouvelles pistes pour la mobilisation de ressources et la planification de l'engagement du Fonds auprès de ses clients en matière de CSST.
12. Rapport de synthèse d'évaluations sur la Coopération Sud-Sud et triangulaire. En 2016, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a préparé un rapport de synthèse d'évaluations sur "les activités hors prêts dans le domaine de la coopération Sud-Sud³". Le rapport de synthèse d'évaluations a apporté des éclairages et des recommandations qui sont opportuns et utiles pour continuer à préciser l'approche du FIDA en matière de CSST. (L'annexe III présente une synthèse de la manière dont la direction a intégré les recommandations du rapport de synthèse d'évaluations dans ses efforts concernant la CSST.)
13. L'évolution des priorités et du modèle opérationnel du FIDA. Dans le même temps, afin d'atteindre son but fondamental et ses objectifs stratégiques au titre du Cadre stratégique, les priorités et le modèle opérationnel du FIDA ont évolué, le but étant de remplir son mandat de manière plus efficace et plus efficiente. Le Fonds, par exemple, accorde une attention accrue à l'adoption d'approches différenciées pour la promotion de la transformation du monde rural dans différents contextes nationaux (par exemple, pays à revenu intermédiaire, situations fragiles, petits États insulaires en développement et pays à faible revenu). Le Fonds a actualisé son approche de l'engagement aux côtés des pays à revenu intermédiaire⁴ et a élaboré une stratégie concernant ses interventions dans les situations fragiles. Il affine son Système d'allocation fondé sur la performance et accentue sa décentralisation organisationnelle pour garantir la meilleure performance de ses programmes de pays.
14. Dans le même esprit, le Fonds poursuit l'éclaircissement et le développement de son approche de la CSST – composante essentielle de son modèle opérationnel. Les stratégies, approches et processus mentionnés ci-dessus – y compris la CSST – se renforcent mutuellement et sont essentiels à la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA. Les synergies et les liaisons réciproques entre eux seront énoncées dans un document fondamental en cours de préparation par la direction qui le soumettra à l'examen du Conseil d'administration en avril 2017.
15. Finalité du document. Malgré l'attention consacrée à la CSST dans le Cadre stratégique et dans les documents relatifs aux reconstitutions des ressources du FIDA, comme indiqué ci-dessus, le plus récent document rendant compte de l'approche du FIDA dans le domaine de la CSST remonte à septembre 2011. Par conséquent, plus de cinq ans après, le moment est venu pour la direction de présenter au Conseil son approche renforcée de la CSST, afin de prendre en compte l'évolution des contextes interne et externe du FIDA, ainsi que les principaux enseignements tirés (présentés à l'annexe II), en vue d'informer les membres du Conseil et de solliciter leurs orientations sur la marche à suivre.
16. Le présent document vise à fournir des éclaircissements conceptuels et des orientations en rapport avec les activités du FIDA dans le domaine de la CSST. Son plan est le suivant: la section II souligne les objectifs, l'avantage comparatif et les instruments et activités en rapport avec la CSST, y compris les dispositions prises par le FIDA sur les plans de l'organisation et de la coordination pour s'assurer que les activités sont entreprises en temps opportun; la section III met en lumière les incitations requises, les modalités de suivi-évaluation, et la mobilisation des

³ <https://webapps.ifad.org/members/ec/92/docs/french/EC-2016-92-W-P-5.pdf>

⁴ <https://webapps.ifad.org/members/eb/117/docs/french/EB-2016-117-R-3.pdf>

ressources pour l'intégration de l'exécution de la CSST; les trois annexes présentent des informations complémentaires sous-jacentes à l'approche d'ensemble de la CSST.

II. Approche du FIDA à l'égard de la CSST

17. Il n'existe pas de définition universellement acceptée de la CSST. En 2012, le Comité de haut niveau sur la Coopération Sud-Sud a noté que la coopération Sud-Sud est comme un "processus par lequel deux ou plusieurs pays en développement visent leurs objectifs nationaux propres ou partagés de développement des capacités en échangeant les compétences, les ressources et le savoir-faire technique, et par des actions régionales et interrégionales collectives, y compris les partenariats mettant en jeu les gouvernements, les organisations régionales, la société civile, les universités et le secteur privé, pour leur avantage individuel ou mutuel dans les régions et entre elles".
18. D'autres organisations internationales ont choisi de mettre l'accent, dans leur travail, sur d'autres aspects de la CSST. Le Groupe de la Banque mondiale, par exemple, a défini comme aspect fondamental de son approche de la CSST la mise en relation de gouvernements, de la société civile et d'acteurs privés avec d'autres acteurs ayant été confrontés à des défis du même ordre. Pour la FAO, la coopération Sud-Sud concerne le partage et l'échange mutuels de solutions en matière de développement. Le PAM met l'accent sur les activités de CSST qui coïncident avec sa spécialisation dans le domaine des secours en cas de catastrophe naturelle, par exemple, en privilégiant les plus vulnérables, en encourageant l'appropriation locale et en garantissant l'inclusivité et l'équilibre.
19. La CSST dans le contexte de la spécificité du FIDA. Les activités du FIDA dans le domaine de la CSST sont ancrées dans son Cadre stratégique, et ont par conséquent pour moteur son mandat, son avantage comparatif et sa spécialisation, conscient du fait qu'il est à la fois une institution spécialisée des Nations Unies et une institution financière internationale (IFI). Cette caractéristique distingue le FIDA d'autres acteurs du développement, puisqu'il peut tirer parti de sa riche expérience en matière de financement de projets et de programmes de dons pour faire progresser ses activités de CSST. En outre, le FIDA est doté – caractéristique unique – d'un mandat mondial exclusif concernant le développement de l'agriculture paysanne dans les zones rurales, ce qui ouvre, pour la promotion de la CSST, des possibilités et des espaces dont pourraient ne pas disposer d'autres organisations de développement.
20. Pour le FIDA, la CSST implique un éventail d'activités et de mesures complémentaires et coordonnées pouvant contribuer à une meilleure efficacité en matière de développement. On peut notamment citer les échanges de savoirs, de compétences, de ressources et de savoir-faire techniques sur l'agriculture paysanne et le développement rural, y compris les solutions innovantes et testées dans le cadre d'opérations appuyées par le FIDA.
21. En outre, en sa qualité d'IFI, le FIDA est particulièrement bien placé pour accroître son activité non seulement en tant qu'intermédiaire de savoirs et de coopération technique, mais aussi en tant que facilitateur dans le domaine de la promotion des investissements parmi les pays en développement. Il peut notamment s'agir, par exemple, de renforcer ses efforts dans la recherche de cofinancement provenant de pays en développement pour des activités spécifiques de projets financés par le FIDA, de mobiliser des ressources sous la forme de fonds supplémentaires consacrés à la CSST et provenant de pays des Listes B et C, et de faciliter les liaisons interentreprises.
22. Les partenariats avec les gouvernements des pays en développement, la société civile, le secteur privé, les ONG, les institutions universitaires et de recherche, les organisations internationales et régionales de développement, ainsi qu'avec un

certain nombre d'organismes mondiaux, régionaux et sous-régionaux du monde du Sud, comme le groupe des BRICS (Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), sont à la base du travail du FIDA sur la CSST et en constituent un aspect essentiel. Le partenariat avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (OSR) est particulièrement important, puisqu'elles sont toutes deux axées sur l'alimentation et l'agriculture. Compte tenu toutefois des mandats et des priorités respectifs de la FAO et du PAM, le partenariat avec ces deux organismes portera davantage sur les savoirs et la coopération technique, et moins sur la coopération en matière d'investissement. La dimension partenariat sera explorée plus loin dans le présent document.

23. Objectifs de la CSST. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 énonce trois objectifs stratégiques: i) renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; ii) accroître les avantages que les populations rurales pauvres tirent de leur intégration au marché; et iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique des activités économiques des populations rurales pauvres. La CSST constitue un moyen en vue d'une fin, et les deux objectifs du FIDA dans ce domaine, énoncés ci-après, visent à appuyer le Fonds pour qu'il atteigne ses objectifs stratégiques plus généraux:
- Objectif 1 de la CSST: partager les solutions et les savoirs pertinents pour le développement rural, et promouvoir des investissements entre les pays en développement.
 - Objectif 2 de la CSST: établir et appuyer des partenariats et d'autres formes de collaboration en vue de l'amélioration des moyens d'existence ruraux.
24. Afin d'atteindre ces objectifs, toutes les activités du FIDA dans le domaine de la CSST seront étroitement coordonnées, pour faire en sorte que chaque intervention ne constitue pas une activité ad hoc. Le Fonds entreprendra par conséquent des activités de CSST d'ordre général, avec pour but de parvenir à des améliorations dans les domaines suivants:
- i) Savoirs et/ou compétences. Les acteurs des secteurs public et privé, la société civile et les populations rurales pauvres sont plus productifs en raison d'un changement de sensibilisation, d'attitude, ou de compréhension, ou d'une compétence ou d'une technologie adoptée, nouvelle ou développée, acquise dans le cadre d'une activité de CSST.
 - ii) Engagement. Les acteurs des secteurs public et privé, la société civile et les populations rurales pauvres ayant un intérêt ou un programme communs influencent plus efficacement les débats sur les politiques grâce à une collaboration accrue, à des savoirs renforcés, à de meilleures attitudes ou à une compréhension commune résultant d'une activité de CSST.
 - iii) Connectivité. Les acteurs des secteurs public et privé, la société civile et les populations rurales pauvres sont en mesure d'agir grâce à des relations nouvelles ou améliorées, à une plus grande empathie, à une confiance accrue et un isolement réduit, résultant d'initiatives du FIDA dans le domaine de la CSST.
 - iv) Mobilisation des ressources. Les acteurs des secteurs public et privé, la société civile et les populations rurales pauvres bénéficient de ressources financières, en nature, intellectuelles et humaines accrues, provenant du gouvernement, des entreprises, de sources multilatérales et d'autres sources en provenance de pays en développement.
25. Pris ensemble, ces quatre domaines d'intérêt apporteront un appui mutuel à la réalisation des deux objectifs de la CSST énoncés ci-dessus. Par exemple, un meilleur engagement des groupes cibles auprès des responsables des politiques et des processus d'élaboration des politiques, ainsi que leur capacité en termes de

savoirs et de compétences, seront fondamentaux pour la réalisation d'interventions réussies et durables fondées sur le partage et le transfert de technologies et d'approches. En outre, une connectivité et une mobilisation des ressources accrues appuieront un certain nombre d'efforts visant à créer de nouvelles formes de partenariat, de dialogue et de coopération entre les pays en développement et leurs populations rurales.

26. Activités dans le domaine de la CSST. Afin de produire les améliorations citées ci-dessus, comme le stipule le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, et d'atteindre les deux objectifs de la CSST, le Fonds entreprendra une série d'activités dans deux grands domaines: i) coopération technique; et ii) promotion de l'investissement. Il s'agira de combiner des activités du FIDA déjà en cours dans le cadre de son travail de CSST, d'autres activités également déjà en cours qui pourraient faire l'objet de nouveaux développements, et des activités nouvelles/innovantes qui n'ont pas fait partie, ni récemment ni traditionnellement, des activités du FIDA en rapport avec la CSST. Les activités sont décrites ci-dessous et résumées, sous une forme visuelle, dans la figure 1 (page 11).

Coopération technique

27. Dans ce domaine, le Fonds cherchera à consolider sa position d'institution chef de file appuyant l'apprentissage entre pairs dans l'espace du développement rural en reproduisant et en élargissant les expériences/exemples particulièrement réussis dans le portefeuille de dons et de prêts du FIDA, mais également en établissant de nouveaux mécanismes et de nouveaux partenariats. Les activités ci-dessous seront menées dans le cadre des activités de prêt, de don et institutionnelles, dont certaines (par exemple le rassemblement d'informations sur les solutions innovantes dans le domaine du développement rural) s'inscrivent également dans le cadre des mesures envisagées dans le Plan d'action 2016-2018 du FIDA en matière de gestion des savoirs.

Amélioration des savoirs et/ou des compétences

28. Échanges, voyages d'étude et itinéraires d'apprentissage. Les prêts et dons financés par le FIDA appuieront des activités visant au transfert et au partage de solutions couronnées de succès (technologies, méthodologies, approches) par le biais de plateformes et de processus d'apprentissage et de formation. Ces activités, qui font intervenir de nombreux types de participants (agriculteurs et autres habitants des zones rurales, personnel de projet, société civile, chercheurs, fonctionnaires gouvernementaux, entre autres), constituent un moyen bien éprouvé et relativement efficace de créer du changement en vue d'améliorer la transformation du monde rural. Compte tenu des coûts associés à de telles initiatives, le FIDA cherchera principalement à les inclure dans les interventions financées par des dons ou des prêts.
29. Centres régionaux d'apprentissage. Le FIDA pourrait chercher à développer des partenariats avec des institutions locales/nationales en vue de les appuyer pour qu'elles deviennent des centres régionaux d'apprentissage, suivant l'exemple des centres d'excellence récemment établis. Les centres de ce type viseraient, entre autres, à mettre en vedette et diffuser des solutions/approches de développement particulièrement efficaces, établies localement, pour l'agriculture paysanne et le développement rural. Ils offriraient également des possibilités de formation et de démonstration de solutions/approches éprouvées. On explorera activement les possibilités de partenariat avec la FAO, le PAM et d'autres acteurs ayant une expérience avérée en matière d'adaptation, de commercialisation et de reproduction de solutions éprouvées en matière de développement rural.
30. Assistance technique intégrée. En 2015, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé une nouvelle initiative mondiale/régionale financée par un don, le Programme d'adaptation des savoirs pour garantir une agriculture durable et un accès aux marchés dans la région Amérique latine et Caraïbes, qui vise à établir des

liens entre les spécialistes agricoles de l'Entreprise brésilienne de recherche agricole (EMBRAPA) et des projets financés par le FIDA dans l'ensemble de la région, pour contribuer à atténuer les goulets d'étranglement techniques au cours de l'exécution. Le Fonds cherchera à élargir, modifier et reproduire cette approche en établissant des partenariats avec les gouvernements intéressés par une contribution sous forme de ressources pour intégrer leur compétence respective dans des activités de projet financées par le FIDA, par exemple dans la conception des projets. Les arrangements de ce type devront prendre en compte la compétence technique du pays prestataire, la disposition du pays hôte à accepter cette assistance, ainsi que la qualité et la pertinence de l'assistance technique offerte.

31. D'autres solutions pourraient aussi être envisagées, avec par exemple du personnel de projet fournissant un appui technique à d'autres projets financés par le FIDA. En outre, on pourrait davantage chercher à obtenir une assistance technique remboursable provenant du monde du Sud et financée par les pays en développement eux-mêmes.

Meilleure connectivité

32. Catalogue de solutions dans le domaine du développement rural. Le FIDA créera, financera et gèrera une plateforme sur le web qui servira à cataloguer et mettre en évidence les solutions et les expériences particulièrement innovantes de développement rural provenant de toutes les régions. Tirant parti des expériences du FIDA – des activités financées par des projets ou des dons, de la recherche agricole et d'autres sources – ainsi que de celles des institutions partenaires, y compris celles des OSR, la plateforme s'attachera à réunir les solutions dans un seul dépôt électronique et à les exporter vers d'autres plateformes sur le web⁵.
33. Le catalogue de solutions dans le domaine du développement rural constituera un bien public à la disposition des responsables des politiques intéressés, des praticiens du développement et d'autres personnes travaillant dans les domaines de l'agriculture et du développement rural. La nécessité de mettre en place un processus interne d'assurance qualité pour examiner et valider les solutions et innovations potentielles en matière de développement rural constituera un aspect important de la création du catalogue. Il est proposé, en outre, de mobiliser des ressources spécialement affectées, en vue de mettre des petits dons à la disposition des praticiens du développement intéressés, afin qu'ils testent une solution éprouvée incluse dans la plateforme web.
34. Manifestations. La participation à des manifestations thématiques, régionales ou mondiales (ateliers, conférences, opérations de prestige, symposiums, forums, etc.) et leur parrainage demeureront un important outil de CSST pour le FIDA. Bien que les manifestations constituent un instrument relativement général, elles représentent un moyen essentiel pour la sensibilisation aux solutions efficaces et pour la création de réseaux professionnels. L'organisation de telles manifestations exigera une collaboration et une coordination constantes entre les diverses unités du FIDA pour déterminer les possibilités appropriées et les ressources pour leur réalisation.
35. Communautés de pratique. Tirant parti de son champ d'action, de son expérience et de ses savoirs de portée mondiale en matière de développement des petites exploitations, le FIDA continuera à participer à des communautés de pratique (CoP) et à en créer de nouvelles, avec pour but de mettre en contact les petits exploitants, les responsables des politiques et les praticiens du développement du monde du Sud et de les encourager à échanger leurs expériences et à élargir leurs compétences et leurs réseaux professionnels. Des CoP pourraient bien être lancées ou entreprises en liaison avec d'autres mécanismes

⁵ Comme le mécanisme Sud-Sud du Groupe de la Banque mondiale <http://knowledgesharingfordev.org/>; le portail de la FAO <http://www.fao.org/members-gateway/home/fr/>; et le Centre d'excellence du PAM <https://www.wfp.org/centre-of-excellence-hunger>.

(comme le programme pilote fondé sur une approche intégrée du Fonds pour l'environnement mondial couvrant l'Afrique subsaharienne, ainsi que IFADAsia et FIDAfrique)⁶ et pourraient exiger que soient identifiées de nouvelles modalités et de nouvelles ressources pour la poursuite de la gestion et de l'engagement.

Meilleur engagement

36. Plateformes de concertation sur les politiques. La CSST constituera un instrument qui servira à partager des expériences et à tirer des enseignements de bons exemples de politiques de développement agricole et rural dans des pays en développement. Le FIDA s'attachera par conséquent à participer aux mécanismes d'échanges d'enseignements entre pays en développement sur la formulation et la mise en œuvre de politiques, ou à créer de tels mécanismes. Les possibilités de participation seront par conséquent recensées dans les plateformes et processus pertinents du point de vue des politiques aux niveaux mondial, régional et national (par exemple, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, les BRICS, la Conférence Buenos Aires +40 de 2018 sur la CSST, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et le Marché commun du Sud [MERCOSUR]).
37. Création de preuves concrètes. Bien qu'il existe un certain nombre d'efforts spécifiques à un pays ou une région présentant de manière détaillée l'ampleur des interventions de CSST⁷, on ne dispose que de peu de preuves concrètes quant à leur efficacité en tant qu'outil de développement. Cet état de fait offre une possibilité, pour les initiatives pionnières du FIDA en matière d'évaluation de l'impact, conduites par la Division Recherche et évaluation de l'impact (RIA), de mettre à l'épreuve les hypothèses sous-jacentes à propos de la théorie du changement créée par des technologies et des approches propres à la CSST dans les opérations financées par le FIDA, et d'utiliser les enseignements qui en émergent pour poursuivre le renforcement des activités du Fonds dans le domaine de la CSST.

Promotion de l'investissement

38. Compte tenu de son rôle en tant qu'IFI, et faisant fond sur ses efforts antérieurs, le FIDA cherchera à poursuivre le renforcement, la création et la mobilisation des possibilités de promotion du flux de ressources financières entre pays en développement.
39. Plus précisément, le FIDA pourrait expérimenter et/ou reproduire à plus grande échelle une gamme d'instruments (par exemple, faciliter le financement, améliorer l'accès aux données sur les producteurs, et coopération interentreprises) dans l'ensemble des régions pour promouvoir différents types d'investissement transfrontière entre pays en développement. Tous les efforts seront déployés pour faire en sorte que les nouveaux instruments et les nouvelles modalités ne créent pas un avantage inéquitable et n'excluent pas les investisseurs locaux. On veillera en outre, dans le cadre des activités, au respect du mandat du FIDA (réduire la pauvreté rurale par le biais d'investissements dans l'agriculture et le développement rural) ainsi que des principes de la CSST, qui incluent respect de la souveraineté, appropriation et indépendance, égalité, non-conditionnalité, non-interférence dans les affaires intérieures et avantages mutuels.

⁶ Le programme pilote fondé sur une approche intégrée vise à promouvoir la gestion durable et la résilience des écosystèmes en créant des mécanismes et des réseaux pour le partage et le transfert de technologies, de politiques et de bonnes pratiques. IFADAsia (asia.ifad.org) est un portail web qui offre aux parties prenantes et aux partenaires du FIDA une nouvelle manière de travailler en collaboration. Il fournit une plateforme pour accroître l'efficacité opérationnelle, la constitution de réseaux et le partage des savoirs. FIDAfrique (fidafrique.net) est un réseau créé à l'initiative du FIDA pour promouvoir le partage des savoirs et les innovations en vue de la réduction de la pauvreté rurale en Afrique subsaharienne, en augmentant l'impact des actions de développement rural grâce à l'amélioration du processus d'apprentissage et de la pertinence des politiques publiques.

⁷ Voir, par exemple, le document: 2015 Report on South-South Cooperation in Ibero-America.

Mobilisation renforcée des ressources

40. Partenariats financiers avec le secteur privé. Collaborant avec les pays en développement, le FIDA pourrait chercher à reproduire son expérience de la gestion du dispositif de financement sur fonds de participation de la Commission européenne pour le secteur agroalimentaire en Ouganda, offrant aux pays en développement un instrument par lequel appuyer le développement du secteur privé dans les zones rurales et les zones éloignées tout en tirant parti des politiques de sauvegarde du FIDA et de sa connaissance des conditions, des besoins et des réseaux du marché local. En outre, le FIDA pourrait chercher à développer des partenariats de commercialisation coopérative avec des prestataires de produits financiers mondiaux (comme les garanties d'investissement de l'Agence multilatérale de garantie des investissements et la Société financière internationale, ainsi que des produits similaires des groupes de la Banque islamique de développement et de la Banque africaine de développement) pour proposer des produits d'atténuation du risque aux investisseurs étrangers parallèlement à la conception/exécution des projets du FIDA.
41. Facilitation du cofinancement. Le Fonds réexaminera les possibilités d'appui aux pays en développement intéressés par le déploiement de ressources financières publiques à l'appui de projets de développement ou d'autres activités dans d'autres pays en développement. Les options envisageables, à cet égard, comprennent la création d'un mécanisme de cofinancement, ou d'arrangements bilatéraux ponctuels du même type, qui permettraient aux pays en développement d'apporter une contribution, sous la forme de ressources financières, en soutien à des opérations de prêt appuyées par le FIDA dans d'autres pays en développement, au-delà de ce que chaque pays peut mettre à disposition dans le cadre des contributions aux reconstitutions. De telles approches pourraient être réservées à l'appui à des régions, sous-régions ou pays en particulier, ou à des activités spécifiques (comme les partenariats public-privé-producteur [4P]), le développement de produits et de filières spécifiques, ou l'établissement de liens avec les marchés et l'accès au marché). L'expérience acquise par le FIDA lors de la mise au point du Fonds fiduciaire du mécanisme de cofinancement espagnol pour la sécurité alimentaire, ainsi que l'organisation de cofinancements bilatéraux provenant de pays développés, pourraient servir d'exemples à cet égard.
42. Coopération interentreprises. Mettant à profit son champ d'action mondial et sa capacité de mobilisation, le FIDA pourrait chercher à développer des partenariats avec des entreprises multinationales et des coopératives dans les pays en développement pour faciliter la création de nouveaux accords d'approvisionnement ou d'achat auprès de petits exploitants et de leurs organisations. À cet égard, le modèle 4P du FIDA pourrait servir d'outil pour l'organisation de ce type d'activité de coopération interentreprises.

Meilleure connectivité

43. Cartographie et données. Les projets financés par le FIDA produisent (ou ont accès à) des données concernant les organisations paysannes (leurs capacités productives, leurs besoins, etc.) qui pourraient intéresser les entreprises et les investisseurs intervenant dans l'espace rural. En appuyant les efforts visant à regrouper ces données en tant que bien public, et en les mettant à la disposition des agriculteurs et de leurs organisations, les entreprises et les investisseurs – y compris les investisseurs nationaux et régionaux qui peuvent déjà être habitués aux risques locaux et bien informés des pratiques commerciales locales – pourraient être mieux en mesure de créer des stratégies et des partenariats d'investissement avec les petits agriculteurs locaux et leurs organisations. Compte tenu de ses compétences dans ce domaine et de l'intérêt soutenu qu'elle lui porte, la Division des politiques et du conseil technique ou d'autres unités au sein du Département gestion des programmes (PMD) pourraient être en bonne position pour

entreprendre ce travail ou jouer un rôle pilote dans ce domaine, notamment mener des consultations exploratoires avec les organisations paysannes.

44. Manifestations. S'appuyant sur sa spécialisation sectorielle, le FIDA pourrait organiser chaque année, au niveau régional, des manifestations thématiques visant à la mise en relation des investisseurs. En mettant au premier plan les technologies, la qualité des produits ou les forces des groupes de producteurs appuyées par son portefeuille de prêts et de dons, le FIDA pourrait offrir un service aux investisseurs locaux, régionaux et mondiaux intéressés par le développement de relations commerciales dans l'espace rural. À cet égard, le Fonds pourrait aussi chercher à établir des partenariats avec d'autres institutions des Nations Unies ayant l'expérience de l'organisation de foires technologiques Sud-Sud (comme le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour le développement et la FAO). Comme on l'a noté plus haut, ces activités exigeront une collaboration et une coordination constantes entre diverses unités du FIDA pour déterminer les possibilités adéquates et les ressources pour les réaliser.
45. Jumelage. Au cours de la période de FIDA9, le Fonds a conduit un programme pilote de jumelage interentreprises entre les provinces du Xinjiang en Chine et de San Juan en Argentine. Compte tenu de la similitude des environnements agroécologiques des deux régions, la coopération commerciale s'est depuis lors étoffée dans le cadre de plusieurs filières. Le Fonds pourrait aussi chercher à reproduire la mise en place de ce modèle de jumelage Sud-Sud dans différentes régions et parmi d'autres pays en développement intéressés.
46. Collaboration avec les OSR et autres partenariats. Compte tenu des ressources limitées dont il dispose, le FIDA cherchera à développer des partenariats et à exploiter les canaux existants pour réaliser, de la manière la plus rentable, ses objectifs dans le domaine de la CSST. Au niveau mondial, des partenariats – en termes de coopération tant technique que financière – seront recherchés avec des IFI, des États membres, des institutions des Nations Unies, des organisations régionales, des agences de coopération bilatérales, des banques publiques nationales, le secteur privé, des ONG et la société civile. La collaboration entre les OSR, en particulier, sera l'un des piliers essentiels des activités de CSST du FIDA.
47. Le FIDA pourrait, par exemple, s'efforcer de collaborer avec le PAM de diverses manières, et notamment: reproduction ou autrement création de centres conjoints d'excellence sur le terrain; coparrainage de manifestations; ou production de données concrètes et analyse sur des thèmes d'intérêt commun (comme la sécurité alimentaire ou la nutrition). De même, le FIDA pourrait chercher des possibilités de collaborer avec la FAO dans le cadre de plateformes de partage des savoirs (Portail FAO coopération Sud-Sud ou catalogue du FIDA sur les solutions dans le domaine du développement rural), de mettre en place des modalités d'apprentissage avec le Centre d'investissement de la FAO, ou de nouer un partenariat dans le domaine de l'assistance technique intégrée pour établir une liaison entre les moyens d'assistance technique de la FAO dans le domaine de la CSST et les projets financés par le FIDA. Par ailleurs, il existe également des possibilités de partenariat, avec à la fois la FAO et le PAM, pour concevoir et mettre en œuvre conjointement des activités de CSST dans le contexte des programmes de prêts ou de dons du FIDA.

Figure 1
La CSST: activités en cours, améliorées et nouvelles

		Instruments et activités de CSST		
		Existants	A améliorer	Nouveaux
Coopération technique	Échanges, voyages d'étude et itinéraires d'apprentissage			
	Manifestations			
Promotion des investissements		Assistance technique intégrée		
		Communautés de pratique		
		Plateformes de concertation sur les politiques		
			Centres régionaux d'apprentissage	
			Catalogue de solutions dans le domaine du développement rural	
			Création de preuves concrètes	
		Jumelage		
		Facilitation du cofinancement		
			Partenariats financiers avec le secteur privé	
			Cartographie et données	
			Manifestations	

48. Architecture institutionnelle pour la CSST. La CSST constitue un élément multidisciplinaire, occupant une place de choix dans le programme institutionnel du FIDA, et exigeant une collaboration et une coordination étroites entre divisions et départements, notamment ceux concernés par les opérations, la mobilisation des ressources et les partenariats, la gestion des savoirs et la communication. À ce titre, les activités de CSST du FIDA seront conduites à divers niveaux par une série d'unités et de membres du personnel. On trouvera ci-après un aperçu des rôles et des responsabilités se renforçant mutuellement des différentes unités organisationnelles:

- Département gestion des programmes. Comme cela avait été précisé en 2011 au titre de l'approche "souple, diversifiée et décentralisée" du FIDA dans le domaine de la CSST, PMD demeurera le principal responsable de la conception, de la supervision et de tout autre appui aux activités de CSST entreprises aux niveaux régional, national et des projets. Plus précisément, la Division des politiques et du conseil technique joue un rôle important dans l'élaboration de produits du savoir (par exemple les "Notes pratiques") et dans le pilotage de l'initiative institutionnelle de reproduction à plus grande échelle des approches et des technologies réussies. Au sein du département, les économistes régionaux, les conseillers de portefeuille et les responsables de la gestion des savoirs jouent un rôle essentiel dans l'évaluation des besoins en termes de savoirs et dans le recensement des nouveaux domaines dans lesquels les pays en développement formulent des demandes d'investissement.

- Division engagement mondial, savoirs et stratégie (GKS). Unité du Département de la stratégie et des savoirs (SKD), GKS contribuera à la coordination des activités de CSST au niveau institutionnel en promouvant l'adoption de solutions et de ressources partout dans le monde et entre les régions, en représentant le FIDA à titre institutionnel aux manifestations mondiales le cas échéant, et, en coopération avec l'Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles et avec RIA en particulier, en fournissant les outils nécessaires au suivi, à l'évaluation et à l'établissement de rapports sur les activités de CSST.
- Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources (PRM). Intervenant en étroite collaboration avec PMD et GKS, PRM crée des relations et des partenariats pour exercer le rôle de mobilisateur de ressources du Fonds. Il aidera en particulier le FIDA à identifier et mobiliser des ressources provenant d'autres sources pour la CSST.
- Autres unités institutionnelles. La Division de la communication, la Division des technologies de l'information et des communications, le Bureau du Conseiller juridique et le Bureau du budget et du développement organisationnel apporteront aussi le cas échéant des contributions et un appui transversal à l'ensemble des rôles et des classifications géographiques.

III. Intégration de la CSST

49. Le principe fondamental de l'approche suivie par le FIDA dans le domaine de la CSST au cours des périodes couvertes par FIDA8 et FIDA9 était de mettre en œuvre une "approche décentralisée, adaptée et souple" à propos de la CSST, en adaptant les interventions aux besoins spécifiques des pays clients et des populations rurales ciblées. Comme l'avait noté IOE dans son rapport de synthèse d'évaluations de 2016, les initiatives élaborées dans le cadre de cette approche ont "démontré les points forts du FIDA dans l'appui à l'apprentissage entre pairs parmi les promoteurs d'initiatives en milieu rural et leurs partenaires, suscitant dans un certain nombre de cas ce que l'on considère comme de bonnes pratiques et des succès". Ce principe fondamental demeurera par conséquent un élément clé de la CSST du FIDA à l'avenir.
50. Dans le même temps, plusieurs éléments nouveaux seront introduits en vue de mieux appuyer l'intégration de la CSST dans la programmation par pays. L'adoption d'une approche plus organisée n'a pas pour but une planification descendante centralisée des activités de CSST; au contraire, la théorie du changement sous-jacente aux efforts d'intégration veut que, en créant un environnement interne où les activités de CSST antérieures et en cours sont correctement financées, connues, suivies et cataloguées, et où les possibilités de futures activités de CSST sont prévues, planifiées et budgétisées, le Fonds sera mieux à même de parvenir à une augmentation des capacités productives, des avantages découlant de l'accès aux marchés, et de la résilience face au changement climatique des populations rurales pauvres. Le FIDA conservera une structure centrale aussi légère que possible et veillera à ce que la majorité de ses ressources soient acheminées en première ligne, là où la CSST se produit effectivement. Plus précisément, comme le montre la figure 2, le Fonds, pour intégrer pleinement son approche de la CSST, accentuera ses efforts dans les cinq domaines suivants:
 - i) Renforcer les synergies au niveau de l'institution. Conformément à l'engagement pris au titre de FIDA9, le Fonds a créé au sein du Département de la stratégie et des savoirs une fonction de coordination de la CSST. Le rapport de synthèse d'évaluations d'IOE a toutefois recommandé que soit envisagé un renforcement des modalités de coordination interne et de collaboration entre les divisions (voir annexe III). En réponse à cette

recommandation (voir la Réponse de la direction du FIDA⁸ au rapport de synthèse d'évaluations), la direction mettra en place un Groupe de travail interdépartemental sur la CSST (IWGS), convoqué par GKS, et comprenant des représentants de toutes les divisions et unités de PMD ainsi que PRM, la Division de la communication et la Division des technologies de l'information et des communications.

L'IWGS appuiera l'intégration en créant au sein du FIDA un organe unique pour un échange constant d'informations sur les activités en cours et prévues, et pour la préparation conjointe d'activités, d'initiatives ou de produits, le cas échéant. L'IWGS peut, par exemple, appuyer les efforts visant à la mise en place de processus pour garantir la qualité des solutions, des technologies et de l'assistance technique à partager via des mécanismes financés par le FIDA. En tant qu'organe de partage de l'information, l'IWGS ne sera nullement mandaté pour diriger ou orienter des activités spécifiques au niveau des régions ou des pays.

- ii) Offrir des incitations à l'intégration. L'équipe chargée de la CSST au sein de GKS s'efforcera de créer, à l'intention du personnel de l'ensemble du FIDA, et également de ceux qui ont posé les premiers jalons de la CSST, des incitations à intégrer la CSST dans leurs activités quotidiennes. Plus précisément, ces incitations pourront comprendre: a) des conseils et des contributions techniques au cours de la préparation des COSOP et, sur une base plus sélective, de la conception de projets et de dons; b) des conseils et des contributions techniques à l'appui de la conception et de l'exécution des activités régionales de CSST (échanges, manifestations et CoP, par exemple) à déterminer avec chacune des régions sur une base semestrielle par l'intermédiaire de l'IWGS; c) la fourniture d'un appui aux divisions régionales de PMD, aux bénéficiaires de dons et aux projets pour aider au recueil des informations sur les innovations et l'expérience financées et encouragées par des projets appuyés par le FIDA; et d) la création d'une récompense annuelle pour l'innovation dans le domaine de la CSST, avec des prix à attribuer à un membre du personnel du FIDA, à un État membre et à une organisation partenaire, pour reconnaître, rendre hommage et récompenser leur contribution à la CSST.
- iii) Renforcer l'intégration aux processus et systèmes de conception pour le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports. GKS, en particulier, collaborera étroitement avec l'Unité de la programmation et de l'efficacité opérationnelles, le Groupe assurance qualité, RIA et d'autres unités concernées, pour améliorer les systèmes internes de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports. Une mesure initiale a déjà été prise avec la modification du modèle des COSOP qui seront préparés au cours de la période de FIDA10 et au-delà, qui inclut désormais une section spécifiquement consacrée à la CSST.

Les prochaines étapes pourraient inclure les mesures suivantes: i) déterminer et inclure des indicateurs de base de la CSST et une fonction d'établissement de rapports dans le système en ligne de gestion des résultats (ORMS), une plateforme web servant à produire des modèles opérationnels fondamentaux et établir des liaisons entre eux⁹; ii) réexaminer certains aspects des processus opérationnels fondamentaux – comme ceux relevant du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques, de l'Équipe de gestion de PMD, ainsi que les processus d'amélioration de la qualité et d'examen de l'assurance qualité, et la supervision des projets et des

⁸ <https://webapps.ifad.org/members/ec/92/docs/french/EC-2016-92-W-P-5-Add-1.pdf>

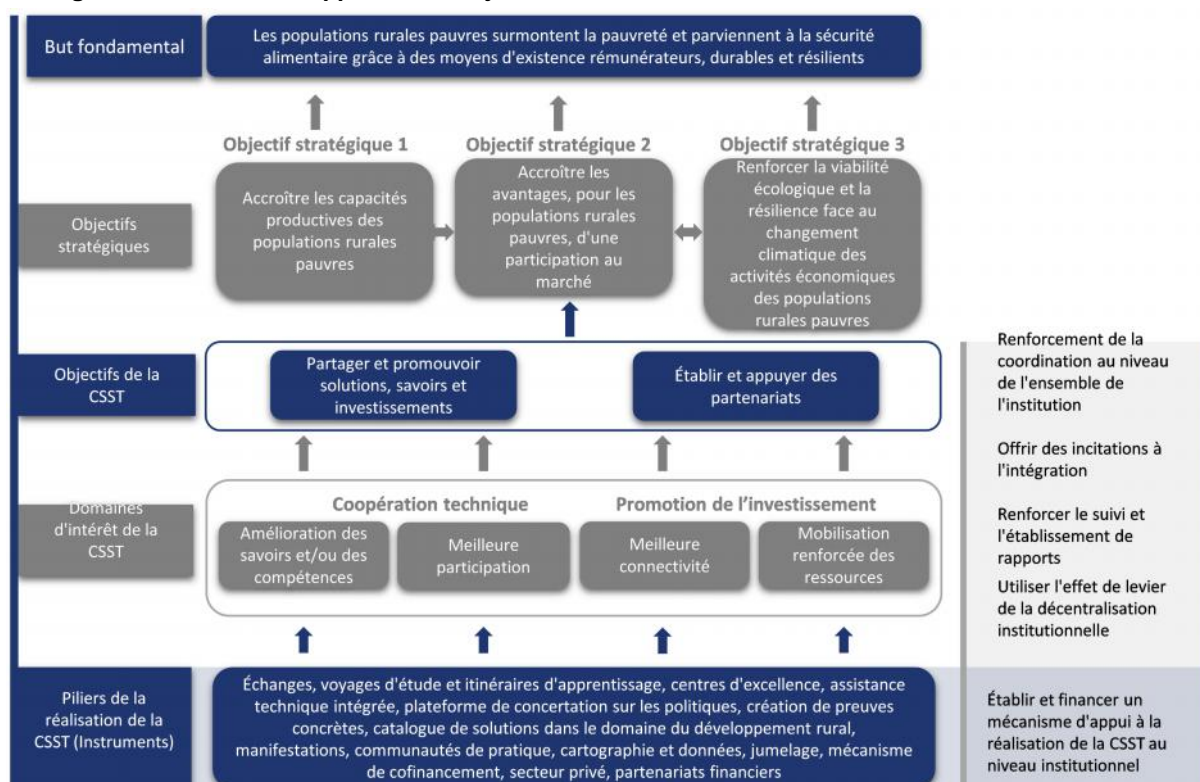
⁹ Parmi eux, quelques-uns des éléments suivants, ou tous: COSOP, conception de projets, conception de dons, supervision, examens à mi-parcours et modèles de rapport d'achèvement de projet.

dons, l'examen à l'achèvement et l'examen du portefeuille – pour déterminer les possibilités de renforcer les orientations et d'intégrer les activités de CSST sans ajouter d'exigences coûteuses; iii) réexaminer les systèmes d'établissement des rapports du FIDA pour déterminer les possibilités d'enregistrer des informations de base agrégées relatives aux activités de CSST (nombre d'activités entreprises, montant du financement par activité, etc.); iv) créer une publication annuelle consacrée à la CSST, pour rendre compte des activités, des résultats et des enseignements tirés de l'expérience du FIDA; et v) introduire une section sur la CSST dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

- iv) Utiliser l'effet de levier de la décentralisation institutionnelle. L'intégration de la CSST tirera parti de l'expansion prévue des bureaux de pays du FIDA et des plateformes sous-régionales. Ces dernières, en particulier, disposant de ressources humaines supplémentaires, d'une plus grande visibilité et d'activités de concertation accrues aux niveaux des pays et des régions – offriront un environnement propice pour établir des partenariats, tester de nouvelles initiatives, entreprendre des évaluations des besoins des clients en termes de savoirs, faciliter les échanges et accueillir des manifestations et d'autres activités.
- v) Établir un mécanisme de financement multidonateur à l'appui de la CSST. Tout en continuant à financer les activités de CSST par le biais des canaux traditionnels (allocations au titre du budget administratif à l'appui des activités ou fonctions nationales, régionales et institutionnelles et du programme de prêts et dons), le FIDA pourrait, à l'avenir, chercher à établir un fonds ou un mécanisme de financement multidonateur pour lui permettre d'accroître l'échelle de ses activités de CSST.

Un tel mécanisme ne serait pas financé par des ressources provenant des reconstitutions (contributions de base ou contributions complémentaires non affectées), mais serait plutôt appuyé par l'un des éléments suivants, ou par les deux: i) financement par des contributions supplémentaires provenant d'États membres et d'autres donateurs; et ii) sollicitation de contributions en nature ou en ressources humaines – détachements, cadres associés, parrainages et autres modalités – qui donneraient au FIDA une capacité accrue de réaliser la CSST au niveau institutionnel sans impliquer en soi de transfert de ressources financières.

Figure 2
L'intégration des activités appuiera les objectifs institutionnels du FIDA dans le domaine de la CSST



Objectifs du FIDA dans le domaine de la CSST et hiérarchie des résultats institutionnels

Éléments de l'intégration

IV. Conclusion

51. La CSST constitue une composante faisant de plus en plus partie intégrante du modèle opérationnel d'ensemble du FIDA, et un complément à d'autres outils et instruments existants pour la réalisation du mandat du Fonds. Par conséquent, une approche institutionnelle de la CSST, plus cohérente et plus organisée, appuyée par les éléments d'intégration décrits plus haut, offre des possibilités concrètes de renforcement de l'efficacité du Fonds en matière de développement.
52. Les activités dans le domaine de la CSST seront ancrées dans le Cadre stratégique 2016-2025 et les COSOP, et guidées par les engagements pris au sein des organes directeurs du Fonds (par exemple dans le contexte des consultations sur la reconstitution). D'une part, le FIDA sera bien placé avec la mise en œuvre de cette approche pour mieux exploiter, promouvoir et porter à une plus grande échelle un certain nombre d'interventions et d'innovations traditionnelles de la CSST dont il a été reconnu qu'elles constituaient des outils de développement particulièrement efficaces.
53. Le FIDA cherchera d'autre part, en testant de nouveaux instruments et partenariats dans les domaines de la coopération technique et de la promotion des investissements, à accroître le niveau de ses ambitions pour tirer parti de la CSST en tant qu'instrument d'amélioration des moyens d'existence des populations rurales et de leurs organisations.
54. Prises dans leur ensemble, ces activités appuient pleinement – et leur sont complémentaires – les objectifs de développement du Fonds énoncés dans le Cadre stratégique 2016-2025, et constituent un chemin pour réaffirmer le rôle du FIDA en tant que champion de la CSST dans l'espace du développement rural.

Liste indicative d'activités du FIDA dans le domaine de la CSST

1. De nombreuses activités du FIDA dans le domaine de la CSST ont bénéficié de l'appui d'opérations de prêt, ainsi que de dons mondiaux, régionaux et nationaux. On trouvera ci-après une description de quelques exemples, parmi les plus significatifs et les plus réussis.

Niveau mondial

2. Entre régions. Depuis 2006, le Programme des itinéraires d'apprentissage, cofinancé par le FIDA, et lancé et mis en œuvre par le Programme régional de formation au développement rural (PROCASUR), crée des possibilités de partage des savoirs, aussi bien pour les petits exploitants agricoles que pour les grandes organisations internationales. Au travers de ce programme, qui favorise la formation sur le terrain, les ateliers, les interviews et d'autres activités d'apprentissage, PROCASUR et ses partenaires ont réalisé plus de 40 itinéraires d'apprentissage. Le programme a directement touché des personnes sur le terrain, et travaillé avec elles, dans 15 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, aidant plus de 650 utilisateurs directs à partager leurs savoirs, leurs traditions et leurs innovations agricoles. On estime à 4 000 le nombre de ruraux ayant bénéficié indirectement de ces activités. À l'heure actuelle, plus de 170 organisations ont recours à la méthode des itinéraires d'apprentissage, parmi lesquelles des organisations communautaires, des gouvernements et des associations rurales.

Niveau régional

3. Europe et Proche-Orient. En 2013, un don du FIDA a financé le développement de "couloirs" Est-Est d'échanges techniques entre un certain nombre de pays de la région (Algérie, Égypte, Hongrie, Maroc, Turquie et Ouzbékistan), en matière de technologies de préservation de l'eau, de cultures peu exigeantes en eau et d'élevage. Les transferts des États arabes à l'Asie centrale et à l'Europe de l'Est sont axés sur la gestion durable des ressources en eau; les transferts de la Hongrie aux États arabes et à l'Asie centrale sont axés sur la biotechnologie; les transferts de la Turquie aux États arabes et à l'Asie centrale sont axés sur la formation à la gestion de coopératives agricoles.
4. Afrique et Amérique latine. En 2010, le FIDA a cofinancé la création par EMBRAPA du Marché des innovations agricoles en Afrique et en Amérique latine. Ce mécanisme – utilisant une plateforme en ligne pour accorder des financements sous forme de dons sur une base concurrentielle – aide les praticiens du développement et les chercheurs, en Afrique et en Amérique latine, à résoudre des problèmes spécifiques ou à tester des solutions possibles en s'inspirant de la compétence agricole du Brésil.
5. Afrique et Asie. Au cours de la période 2011-2014, le projet Promotion de la coopération Sud-Sud avec la Chine en matière de réduction de la pauvreté par le partage des savoirs, financé par un don, a établi une plateforme de CSST pour susciter et faciliter un processus d'apprentissage et des occasions de collaboration entre partenaires régionaux et mondiaux. Le projet a organisé six ateliers (avec en moyenne 100 participants venant de 25 pays pour chaque atelier), dont l'atelier final – le premier à se tenir en Afrique – s'est déroulé au Mozambique. En outre, des échanges ont été organisés aux niveaux des districts et des provinces et ont permis à des professionnels du développement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, de prendre connaissance des politiques chinoises en matière de développement rural.
6. Asie. En 2010 et 2011, le FIDA a financé deux ateliers interrégionaux, au Bangladesh et en Mongolie, axés sur la microfinance et l'élevage. Dans le cas du Bangladesh, un voyage d'étude élaboré pour huit Afghans a mis principalement

l'accent sur le rôle des services de microfinance dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage du pays. L'atelier qui s'est déroulé en Mongolie a réuni des participants venus de plusieurs pays de diverses régions, et a eu pour thèmes principaux l'élevage, la finance rurale et la microfinance, et le développement des filières.

7. ROUTASIA, un partenariat stratégique entre le FIDA et PROCASUR, a été conçu pour mettre en rapport les agriculteurs et leurs innovations avec les gouvernements, les responsables de projet, les organismes d'appui et d'autres agriculteurs en vue d'échanger des savoirs et de renforcer les capacités dans la région Asie et Pacifique. En réunissant 19 projets appuyés par le FIDA dans la région, ce programme a stimulé de précieux partenariats d'apprentissage entre pairs dans divers pays, notamment: Bangladesh, Cambodge, Népal, République démocratique populaire lao, Thaïlande et Viet Nam. En 2014-2015, ROUTASIA a formé et mobilisé plus de 100 champions locaux, dont les compétences ont été accrues.
8. Amérique du Sud. Le FIDA figure parmi les premiers investisseurs au sein de la Commission de l'agriculture familiale (REAF) du MERCOSUR, une plateforme qui facilite les débats et les échanges sur les approches des politiques publiques concernant la sécurité alimentaire et d'autres thèmes liés à l'agriculture familiale aux niveaux national et régional. Des accords Sud-Sud signés dans le cadre de la REAF ont appuyé le transfert de savoir-faire et de technologies agricoles, ainsi que de financement, pour permettre aux pays du Cône Sud d'appuyer l'agriculture familiale.

Niveau national

9. Argentine et Chine. Au cours de la période 2013-2015, des délégations du Programme de développement rural modulaire dans la Région autonome du Xinjiang Uygur, en Chine, conduit par le FIDA, ont visité des projets appuyés par le FIDA dans la province de San Juan, en Argentine, et vice versa. À la suite de ces échanges, plusieurs points de départ d'une coopération ont été recensés, notamment: i) partage de compétences techniques en matière de gestion des vignobles, et d'expériences organisationnelles dans le développement de coopératives et de groupements de producteurs – de San Juan au Xinjiang; ii) partage d'expériences dans le domaine de la gestion durable des eaux souterraines et des installations techniques pour les sources d'énergie renouvelable (énergies solaire et éolienne, par exemple) – du Xinjiang à San Juan; iii) exploration de la coopération commerciale directe dans les ventes des produits agroalimentaires; et iv) organisation d'activités supplémentaires d'échanges culturels. À la suite du succès de ces visites, les deux provinces envisagent de formaliser leur collaboration dans le cadre d'un accord de jumelage.
10. République démocratique populaire lao et République de Corée. En 2014, un don du FIDA a facilité un échange entre une délégation de l'Assemblée nationale de la République démocratique populaire lao (composée de membres du Parlement, de directeurs généraux et de chefs de service) et des institutions publiques et privées de la République de Corée. L'échange a été axé sur les meilleures pratiques à suivre en vue d'améliorer le processus participatif d'élaboration des politiques. La délégation lao a pu, en conséquence, tirer un nombre pertinent d'enseignements concernant: i) la consultation du public au niveau local par le biais de la planification et de la budgétisation participatives; ii) les mécanismes de gestion et de résolution des différends; et iii) les protocoles sociaux et environnementaux à respecter pour améliorer la conception, l'exécution et l'évaluation des projets de développement de l'infrastructure rurale.
11. Pérou et Rwanda. En 2010, PROCASUR a organisé un itinéraire d'apprentissage au Pérou, à l'intention de membres rwandais du personnel de projet du FIDA. L'objectif était de permettre à ces membres du personnel de s'informer de deux approches utilisées au Pérou, celle des comités locaux d'allocation des ressources et

- celle des compétitions entre communautés – méthode employée dans le portefeuille du FIDA au Pérou pour transférer directement des ressources aux communautés. Six professionnels rwandais du développement rural ont visité les hautes terres méridionales du Pérou, en même temps qu'un groupe de 40 participants concernés par l'itinéraire d'apprentissage proprement dit.
12. Guatemala, Inde et Madagascar. De 2009 à 2012, un projet partagé financé par le secteur privé (un consortium de cinq distributeurs européens) a testé une nouvelle approche – simultanément au Guatemala, en Inde et à Madagascar – de la conception et de la diffusion de la technologie de micro-irrigation. La collaboration Sud-Sud et l'échange de savoirs étaient mentionnés dans la conception du projet. Un atelier d'apprentissage qui s'est déroulé à Madagascar, et auquel ont participé les équipes de projet des trois pays pilotes, a contribué à la création d'une base de savoirs pour faciliter l'intégration et la reproduction de l'approche à une plus grande échelle dans l'ensemble du portefeuille du FIDA et de celui des organisations partenaires dans chacun des pays.
 13. Mauritanie et Maroc. Débuté en 2007, un programme d'échange technique – qui a démarré dans le cadre d'un don – a ensuite été reproduit à plus grande échelle avec des activités financées par un prêt dans le Programme de développement durable des oasis en Mauritanie. Au lieu d'utiliser la formule plus conventionnelle des services de vulgarisation agricole, quatre couples de spécialistes marocains expérimentés dans le domaine de la vulgarisation ont passé six mois aux côtés de couples mauritaniens vivant dans des oasis pour leur enseigner à diversifier leur production de légumes et de fruits et leur nutrition. Ils ont formé 52 résidents des oasis, parmi lesquels 14 personnes (dont trois femmes) ont ensuite été choisies pour transférer leurs savoirs à d'autres oasis couvertes par le programme.
 14. Kenya et Rwanda. En 2012, un don du FIDA a appuyé l'installation et la mise à l'essai, dans des exploitations agricoles au Kenya, de systèmes de digesteurs à biogaz utilisant les modèles Flexi Biogas. Ces systèmes permettent de générer, à partir du méthane produit par les bouses de vache, de l'énergie pour cuisiner. Sur la base des résultats initiaux sur le terrain, la technologie a ensuite été transférée à des exploitations agricoles couvertes par un projet du FIDA au Rwanda, et les demandes d'essais sur le terrain se sont poursuivies. La technologie a aussi fait l'objet d'essais en Inde, au Mali, à Sao Tomé-et-Principe et au Viet Nam.
 15. Mali et Rwanda. En 2016, une équipe du Projet visant à améliorer la productivité agricole au Mali – financé par le Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne – a effectué une visite au Projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe, au Rwanda, pour y observer l'installation et la gestion des systèmes Flexi Biogas. L'équipe du Mali était composée de membres de l'unité d'exécution du projet, de partenaires de l'exécution et de paysans bénéficiaires. À la suite de cette visite, une mission d'assistance technique a été organisée pour permettre à deux techniciens rwandais de former des entrepreneurs maliens à la construction de mélangeurs et de canalisations souterraines. Cette intervention s'est traduite par une meilleure qualité des systèmes maliens à biogaz et par un développement des capacités locales.
 16. Burundi, Madagascar et Rwanda. Reconnaisant le succès du système de riziculture intensive (SRI) et de son approche à faible utilisation d'intrants, le FIDA a facilité, en 2006, une visite d'apprentissage au Rwanda par des agriculteurs malgaches pratiquant le SRI. En 2008 et 2009, le FIDA a collaboré avec l'Institut de la Banque mondiale et l'Université Cornell pour tirer parti de ses expériences de cette approche. En 2014, le SRI était appliqué sur toutes les terres marécageuses du Rwanda où est pratiquée la riziculture et, grâce aux échanges entre agriculteurs, il s'est maintenant diffusé dans le Burundi voisin. Une innovation réussie – reconnue comme l'une des 18 "meilleures pratiques" et obtenant à ce titre un prix décerné en Italie lors de l'Expo Milan 2015 – a pris la forme d'une plus large

diffusion des savoirs accumulés au Burundi, à Madagascar et au Rwanda par le biais d'une série de quatre films didactiques, utilisés comme outil de partage des savoirs entre agriculteurs.

Enseignements tirés au cours des périodes FIDA8 et FIDA9

1. Dans un document préparé en 2011 et intitulé "La coopération Sud-Sud dans le modèle opérationnel du FIDA", le Fonds: i) mettait en lumière son "approche décentralisée, souple et diversifiée"; ii) prenait acte de ce que les activités du FIDA dans le domaine de la CSST étaient largement axées sur le transfert de savoirs en rapport avec le développement rural favorable aux pauvres; et iii) notait la nécessité d'intégrer la CSST dans ses activités. Cette approche de la CSST a été très utile à l'institution au cours des périodes couvertes par FIDA8 (2010-2012) et FIDA9 (2013-2015), durant lesquelles le Fonds a piloté de nouvelles activités de CSST au niveau de l'institution, avec notamment la participation à des manifestations thématiques ou l'organisation de tels événements, et la préparation d'approches prototypes du catalogage et du suivi des activités de CSST du FIDA.
2. Parallèlement, le Fonds a aussi bénéficié des efforts ayant pour but d'envisager ce qui pourrait être fait en plus pour renforcer la réalisation d'ensemble des activités de CSST au niveau de l'institution. En février 2015, dans le contexte des consultations sur FIDA10, le Fonds a pris, pour la période de FIDA10, les deux engagements suivants: i) 50% de tous les COSOP incluront une approche de la CSST; et ii) le FIDA renforcera le suivi de la performance de la coopération Sud-Sud. Également en 2015, le Fonds a reçu du Gouvernement de la Chine un engagement de 5 millions d'USD au titre de contribution complémentaire non affectée à utiliser à l'appui des activités de CSST du FIDA; en outre, en mai 2016, le FIDA a signé avec la Chine un mémorandum d'accord définissant les domaines de future collaboration. Tout au long de l'année 2016, dans le contexte de la formulation de leurs COSOP, le FIDA a participé avec les Gouvernements du Brésil, de l'Inde et de l'Indonésie à un recensement des domaines de partenariat en rapport avec la CSST. En juillet 2015, le FIDA a réuni une table ronde mondiale pour débattre de la CSST avec les représentants des États membres et les partenaires mondiaux, afin de déterminer quelle devra être l'évolution de la fonction institutionnelle du FIDA dans le domaine de la CSST. En 2016, IOE a préparé un rapport de synthèse d'évaluations portant sur les activités hors prêts dans le domaine de la coopération Sud-Sud, dans lequel ont été recommandées cinq réformes. Découlant de ces occasions de réflexion, six enseignements utiles au renforcement de l'approche institutionnelle du FIDA sont apparus:
 - i) Le niveau d'ambition du Fonds, en matière de réalisation des activités de CSST au niveau institutionnel, peut être relevé. Au cours des dernières années, le profil et le volume des ressources, y compris financières, affectés dans le monde aux activités de CSST ont été en plein essor. Dans le contexte de cette croissance, les partenaires de développement du FIDA ont lancé de nouvelles approches pour la promotion de la CSST. La FAO a créé des mécanismes financés par les donateurs pour accroître le flux d'assistance technique transfrontière. Après le Brésil, le PAM a élargi à la Chine, et bientôt à l'Inde, son modèle de centre d'excellence. Le Groupe de la Banque mondiale a lancé un Mécanisme Sud-Sud de 15 millions d'USD, et de nouvelles enceintes de concertation, comme le Forum Investir en Afrique. La Banque africaine de développement a lancé un Mécanisme de partenariat avec le Brésil dans le domaine de la CSST, et le Fonds de développement du Mexique (MDF) de la Banque interaméricaine de développement expérimente actuellement une formule de financement participatif pour faire se rencontrer l'offre et la demande de solutions de développement dans la région Amérique latine et Caraïbes (LAC). Dans ce contexte, le FIDA dispose encore d'une marge d'action, dans les limites de son mandat et de son modeste budget, pour repousser les limites et développer de nouveaux partenariats (avec les

États membres, les OSR et d'autres partenaires) et des innovations dans le domaine de la CSST.

- ii) L'expérience du FIDA en matière d'incitation aux échanges entre pairs est jugée positive et bien établie; il est maintenant possible, pour en accroître l'impact, d'approfondir les activités traditionnelles de transfert des savoirs (par le biais de l'adoption, l'adaptation, la reproduction à plus grande échelle et une meilleure coordination entre les régions). Le FIDA présente un solide bilan d'investissements dans des activités innovantes de CSST par le biais de ses guichets de dons. Ainsi, plusieurs initiatives financées par le FIDA dans la région LAC – notamment PROCASUR, REAF et le Marché des innovations agricoles lancé par l'EMBRAPA – ont fait l'objet des éloges de la communauté internationale. Selon le rapport de synthèse d'évaluations de 2016, ces initiatives ont démontré les points forts du FIDA dans l'appui à l'apprentissage entre pairs parmi les promoteurs d'initiatives en milieu rural et leurs alliés, avec des résultats considérés, dans un certain nombre de cas, comme de bonnes pratiques et des succès. En outre, la probabilité d'obtenir un impact est particulièrement élevée lorsque les dons sont stratégiquement intégrés, ou au moins rattachés, aux processus d'intégration régionale et à leurs organismes formels.
- iii) Il manque, dans le paysage mondial du développement, une plateforme pour le partage des solutions dans le domaine du développement rural. Au cours de la table ronde de juillet 2015, les participants ont confirmé l'absence d'une plateforme mondiale de partage de solutions et de savoirs dans "l'espace rural". Se placer à l'avant-garde de la création d'une telle plateforme – un "eBay du savoir" dans le secteur rural – pourrait apporter une valeur ajoutée à la communauté mondiale en offrant un mécanisme normalisé de diffusion et d'accès aux solutions de développement. L'une des recommandations du rapport de synthèse d'évaluations de 2016 confirme cette affirmation, en notant: "Le rôle du FIDA en tant que passeur de savoirs ruraux peut être renforcé par une amélioration de la qualité, de la quantité et de l'accessibilité des savoirs offerts, en particulier sur la base du capital d'expériences et de solutions provenant des partenaires des projets d'investissement financés par le FIDA dans les pays du Sud. Cela suppose un solide cadre opérationnel et un renforcement des capacités du personnel pour la collecte, la validation, la mise en forme et la mise à disposition des savoirs de manière à en assurer la qualité, la pertinence et l'adaptabilité."
- iv) On peut s'intéresser davantage à la diversité des rôles que peut jouer le FIDA lorsqu'il cherche à tirer au mieux parti des avantages des activités de CSST. Plus précisément, le Fonds agit en tant que:
 - a) développeur de capacités apportant un appui (financement et autres ressources) à des institutions publiques ou autres – aux niveaux mondial, régional, sous-régional, national et du terrain – pour renforcer leurs capacités de mobiliser et de projeter des activités de coopération Sud-Sud;
 - b) intermédiaire à l'avant-garde des efforts visant à recenser, promouvoir, transférer et encourager, dans le domaine du développement rural, l'adoption de solutions éprouvées, d'expériences, de liaisons avec le secteur privé et de ressources financières;
 - c) coordonnateur utilisant son champ d'action mondial et son image comme plateforme pour promouvoir les approches, innovations et partenariats dans le domaine de la CSST;
 - d) mobilisateur de ressources utilisant ses propres ressources à l'appui de la CSST, et cherchant à mobiliser d'autres ressources (intellectuelles, humaines et financières) pour accroître l'engagement dans ce domaine; et
 - e) analyste de données créant une base de données concrètes pour évaluer la contribution de la CSST en tant qu'outil de développement.

- v) Il existe, spécialement de la part des pays à revenu intermédiaire (PRI), une demande adressée au FIDA pour qu'il élargisse et diversifie son appui à la CSST. Le rapport de synthèse d'évaluations de 2016 a pris acte des récents projets pilotes du FIDA accordant des dons à certains PRI intéressés par le partage de savoirs locaux, et mettant l'accent sur un appui à ces pays pour qu'ils saisissent, mettent en commun et partagent leurs expériences. Le rapport de synthèse d'évaluations a également noté qu'il existe d'autres possibilités d'appuyer les PRI, et notamment: i) cartographier et diffuser les possibilités, pour les gouvernements des PRI et leurs entreprises privées, d'investir dans le développement agricole de pays en développement; et ii) appuyer les gouvernements également intéressés par des investissements conjoints dans des projets financés par le FIDA dans un autre pays.
- vi) Il est nécessaire d'intégrer pleinement les opérations de CSST dans tous les aspects du portefeuille du FIDA. Bien que cette intégration ait débuté au cours de la période couverte par FIDA9, avec la création d'une fonction de coordination de la CSST au niveau de l'institution et avec l'allocation de ressources humaines et financières pour appuyer un flux régulier d'activités, le rapport de synthèse d'évaluations de 2016 a noté que, à ce jour, l'intégration stratégique de la coopération Sud-Sud dans les programmes de pays en est encore à ses débuts. Le rapport de synthèse d'évaluations a relevé, pour l'avenir, une possibilité d'affiner l'architecture institutionnelle du FIDA pour lui permettre: a) de déterminer les principaux domaines de demande d'activités de CSST au stade de la formulation des COSOP; b) d'envisager systématiquement, dans les projets sous forme de prêts, les possibilités d'apprentissage mutuel dès le stade de la conception des projets et de la conception des dons; c) de relier les échanges Sud-Sud, appuyés par le biais de dons régionaux et mondiaux, au programme de participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays; et d) de suivre de manière plus systématique les activités et les initiatives de coopération Sud-Sud. Le FIDA pourrait bien devoir explorer les possibilités de trouver et d'allouer des fonds supplémentaires pour l'exécution de ces activités.

Recommandations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA¹⁰

<i>Recommandations d'IOE</i>	<i>Mise en œuvre des recommandations</i>
1. Fournir, à propos de l'appui du FIDA à la coopération Sud-Sud, un concept clair et des orientations pratiques au niveau institutionnel	Formulation et parachèvement du document sur l'Approche adoptée par le FIDA dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire
2. Mieux intégrer, grâce à une approche structurée, la coopération Sud-Sud dans la programmation par pays	Détermination de cinq domaines où introduire des réformes pour appuyer l'intégration de la CSST (section III. Intégration de la CSST, paragraphe 49)
3. Constituer de manière systématique un catalogue de solutions de développement rural et offrir une plateforme où ces solutions seront accessibles	Constitution d'un catalogue de solutions dans le domaine du développement rural comme outil clé pour renforcer la connectivité entre les acteurs du développement (section II. Approche institutionnelle du FIDA dans le domaine de la CSST, paragraphe 31)
4. Envisager un renforcement des modalités de coordination interne et de collaboration entre les divisions	Mise en place d'un Groupe de travail interdépartemental sur la CSST en tant qu'élément clé de l'initiative d'intégration (section III. Intégration de la CSST, paragraphe 49 i)
5. Continuer de rechercher, avec les autres OSR, les possibilités de collaboration concrète au niveau institutionnel et au niveau des pays	Reconnaissance de la nécessité d'approfondir la collaboration avec les autres OSR en tant qu'élément clé de l'approche du FIDA à l'égard du renforcement des partenariats dans la coopération Sud-Sud (section II. Approche institutionnelle du FIDA dans le domaine de la CSST, paragraphes 45-46)

¹⁰ IOE, Synthèse d'évaluations portant sur les activités hors prêts dans le domaine de la coopération Sud-Sud (Rome: FIDA, juin 2016).