

Cote du document: EB 2020/130/R.8/Add.1
Ordre du jour: 5 b)
Date: 19 août 2020
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Thouraya Triki

Directrice
Division production durable, marchés
et institutions
téléphone: +39 06 5459 2178
courriel: t.triki@ifad.org

Edward Gallagher

Responsable principal
Unité de changement, réalisation
et innovation
téléphone: +39 06 5459 2484
courriel: ed.gallagher@ifad.org

Thomas Eriksson

Directeur
Division des politiques et des résultats
opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2425
courriel: t.eriksson@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre Mc Grenra

Cheffe
Gouvernance institutionnelle
et relations avec les États
membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trentième session
Rome, 8-11 septembre 2020

Pour: **Examen**

Réponse de la direction du FIDA à l'évaluation au niveau de l'institution de l'appui du FIDA aux innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable

1. La direction accueille avec satisfaction l'analyse et le rapport exhaustifs concernant les innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable. Le rapport revêt une importance particulière pour le FIDA non seulement du point de vue de ses opérations, mais aussi s'agissant d'améliorer son apprentissage et son impact et d'assurer durablement sa pertinence à l'avenir. La direction se félicite de constater que l'évaluation a certes permis de dégager des pistes d'amélioration, mais que le modèle opérationnel du FIDA appuyant l'innovation soutient avantageusement la comparaison avec ceux des autres organismes ayant leur siège à Rome et des institutions financières internationales (IFI).
2. La direction salue le fait que l'analyse ait couvert à la fois les processus institutionnels du FIDA à l'appui de l'innovation et l'efficacité des innovations du FIDA sur le terrain en matière de développement. Ces deux dimensions de l'innovation (institutionnelle et au niveau du terrain) sont déterminantes pour l'appui qu'apporte le FIDA à l'innovation et son impact. L'intégration des deux dimensions dans l'analyse a représenté une tâche majeure et a davantage élargi le champ d'étude (par exemple, avec la prise en compte des petits producteurs et des acteurs des filières en milieu rural) que ne le laisse penser le titre du rapport.
3. La direction souhaite également souligner la nature collaborative de l'évaluation. Plusieurs consultations supplémentaires ont été tenues avant la mise en forme définitive du rapport, ce que la direction a apprécié et trouvé utile pour le processus dans son ensemble et le résultat final.

I. Recommandations

4. La direction prend bonne note des six recommandations et, globalement, les accepte entièrement ou partiellement, à l'exception de la sixième. La direction présente ci-après ses réponses détaillées aux recommandations.
5. **Recommandation 1. Le FIDA devrait établir des objectifs institutionnels/stratégiques précis pour son programme en matière d'innovation, et élaborer et appliquer un cadre opérationnel, en veillant à l'harmoniser avec son Cadre stratégique 2016-2025 et le Programme de développement durable à l'horizon 2030.** Le cadre devrait présenter une définition appropriée de l'innovation, qui soit cohérente avec le contexte opérationnel du FIDA, et être assorti d'objectifs précis, de domaines de résultat prioritaires, de principes directeurs et de mesures couvrant une période limitée (comme pour le thème de la gestion des savoirs).
6. **Recommandation acceptée.** La direction souscrit à cette recommandation l'invitant à définir des objectifs stratégiques et à mettre en place un modèle opérationnel général à l'appui d'une approche systématique de la promotion de l'innovation. Le FIDA vise l'harmonisation avec le modèle de stratégie, partenariat, architecture, culture et évaluation (SPACE) au service de l'innovation, établi par le système des Nations Unies en 2019. La direction est également consciente qu'il faut élaborer une définition de l'innovation qui soit cohérente avec le contexte opérationnel du FIDA. Le modèle opérationnel devrait appuyer les aspects suivants: i) l'innovation ciblée et opportune; ii) la réflexion tournée vers l'avenir; iii) la mise en place d'un processus axé sur les utilisateurs pour le repérage et l'incubation des nouvelles idées; iv) la prise de risque calculée en toute connaissance de cause; v) la production de données pour l'apprentissage, l'impact et l'obtention de résultats. La direction reconnaît également qu'il faut que le modèle opérationnel précise la meilleure façon pour le FIDA de se doter d'un savoir-faire suffisant en

matière d'innovation tant au niveau institutionnel qu'au niveau du terrain, compte tenu de sa taille et de ses ressources limitées.

7. **Recommandation 2. Le FIDA devrait améliorer le modèle opérationnel sous-tendant ses processus d'innovation.** Il devrait élaborer des directives fournissant des indications sur les méthodes à adopter (tout au long du cycle du projet) pour: i) intégrer les innovations comme des produits clés susceptibles d'aboutir à des résultats de plus haut niveau; ii) adopter une approche systémique globale dans le domaine de l'innovation. Les directives devraient proposer des outils et/ou des cadres pour le suivi-évaluation (S&E) des processus d'innovation (liés à des outils existants), ainsi que pour l'évaluation de leur contribution à la réalisation des effets directs et à l'obtention de l'impact des projets.
8. **Recommandation acceptée.** La direction approuve entièrement cette recommandation. Au demeurant, elle estime que l'absence de modèle opérationnel, de culture et d'appétence pour le risque est l'une des principales entraves à la promotion de l'innovation. La direction prend également bonne note de la recommandation préconisant l'élaboration de directives qui fournissent des indications sur les étapes de la méthode à suivre pour favoriser la promotion de l'innovation pendant le cycle des projets. En se dotant d'une définition, d'objectifs, d'une proposition de valeur unique et d'un modèle opérationnel, le FIDA aura la possibilité d'intégrer les ressources comme il convient et de soutenir les innovations au fil du temps, conformément à l'action qu'il mène à l'échelle institutionnelle concernant le S&E, la Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement et la gestion des savoirs.
9. **Recommandation 3. Le FIDA devrait s'intéresser davantage aux ensembles d'innovations porteurs de transformation: plus les innovations sont porteuses de transformation, plus elles sont durables et susceptibles d'être reproduites à plus grande échelle.** Il conviendrait de donner des indications sur les principales étapes de la méthode à suivre pour recenser dès le stade de la planification les innovations susceptibles de fonctionner en synergie et d'être articulées ou regroupées au stade de l'exécution afin de donner naissance à des ensembles d'innovations porteurs de transformation. Les directives ou les cadres mentionnés dans la recommandation précédente devraient permettre de mesurer les résultats obtenus grâce aux innovations porteuses de transformation.
10. **Recommandation partiellement acceptée.** La direction est d'accord avec la recommandation l'invitant à mettre l'accent sur la détermination des synergies susceptibles de faciliter l'articulation et le regroupement des innovations pendant la mise en œuvre afin d'aboutir à des innovations véritablement porteuses de transformation. Les innovations porteuses de transformation sont translocales (c'est-à-dire qu'elles sont enracinées localement et reliées à l'échelle mondiale) et doivent faire l'objet d'expérimentations avant d'être reproduites à plus grande échelle.
11. L'emploi de directives ou de cadres pour mesurer les résultats obtenus au moyen d'innovations porteuses de transformation est susceptible de compromettre la génération de solutions innovantes dans la mesure où, comme on est en droit de s'y attendre, toutes les innovations ne s'avèrent pas performantes. La direction estime que le nombre de nouvelles idées ayant fait l'objet d'expérimentations dans les projets serait un indicateur plus exact de l'innovation que le degré de réussite de ces idées. En conséquence, le modèle opérationnel relatif aux innovations devrait privilégier des procédures et des opérations allégées et promouvoir l'apprentissage au lieu de créer des obstacles bureaucratiques freinant les idées innovantes et d'encourager la frilosité face aux risques et à l'échec.
12. **Recommandation 4. Le FIDA devrait améliorer la culture de l'innovation dans son modèle opérationnel pour appuyer régulièrement et efficacement son programme en matière d'innovation.** À cet effet, il devrait mener en

permanence des initiatives spécifiques de financement (comme le Challenge de l'innovation) pour susciter l'appétit d'innovation et encourager les initiatives risquées associées aux solutions et aux approches véritablement inédites s'attaquant aux grands problèmes de l'agriculture paysanne. Il importe également de: i) renforcer les capacités internes (par un nombre suffisant de compétences et de personnels) pour faciliter la mise en œuvre du programme; ii) soutenir les nouveaux défenseurs de l'innovation au sein de l'organisation en promouvant les mécanismes d'incitation (par exemple l'attribution de prix financiers et non financiers).

13. **Recommandation acceptée.** La direction souscrit à cette recommandation; cependant, pour renforcer la culture de l'innovation, rechercher des innovations inédites, et ouvrir des perspectives et attribuer des récompenses au profit des innovateurs, il faut satisfaire les besoins en ressources correspondants, c'est-à-dire la participation des parties prenantes internes et/ou externes, le temps de travail du personnel, le budget et les partenariats. La direction est consciente qu'il convient d'optimiser l'utilisation de ressources limitées pour promouvoir davantage l'innovation au niveau des pays et des régions. C'est pourquoi, afin d'appuyer des initiatives comme le Challenge de l'innovation, il est envisagé d'établir des partenariats non traditionnels et des mécanismes de financement novateurs (par exemple la mobilisation de ressources autres que les ressources de base).
14. Le FIDA a encouragé l'émergence de défenseurs volontaires de l'innovation au sein de l'organisation, conformément aux principes du modèle SPACE des Nations Unies, en offrant des perspectives d'avenir comme le Challenge de l'innovation. À cet égard, la direction est consciente de l'importance d'établir un système de récompenses, qui transforme un comportement novateur ponctuel et atypique en une caractéristique centrale de la culture de l'organisation, conformément au modèle SPACE. Des récompenses financières et non financières peuvent être offertes aux membres du personnel qui adoptent le point de vue des utilisateurs finaux, prennent des risques et sont les premiers à promouvoir des solutions. Les récompenses pourraient être les suivantes: reconnaissance publique, interaction avec la haute direction, procédure formalisée d'avancement de la carrière, possibilité de travailler dans le domaine d'intérêt du membre du personnel ou formation spécialisée.
15. **Recommandation 5. Le FIDA devrait intensifier les partenariats de financement et les partenariats opérationnels qui appuient son programme en matière d'innovation.** Il faudrait stimuler les possibilités de cofinancement stratégique avec les partenaires (par exemple partenariats bilatéraux avec les gouvernements et partenariats multilatéraux avec d'autres IFI) ayant des objectifs similaires en matière d'innovation. L'objectif devrait être d'améliorer les synergies opérationnelles pour la conduite à titre pilote, l'adoption, la diffusion et la reproduction à plus grande échelle des innovations, notamment pour celles qui concernent l'inclusion, la gestion des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques. Le FIDA devrait mieux tirer parti de son programme de dons pour mettre au point des innovations efficaces s'attaquant aux problèmes de l'agriculture paysanne. En conséquence, il convient d'accorder la priorité et de laisser de la souplesse aux propositions de don concernant: i) le renforcement des capacités des parties prenantes nationales associées aux processus d'innovation appuyés par le FIDA; ii) la recherche de solutions inédites; iii) l'amélioration de l'efficacité des partenariats et des synergies au niveau national et régional.
16. **Recommandation acceptée.** La direction est entièrement d'accord avec cette recommandation concernant l'intensification des partenariats de financement et de partenariats opérationnels à l'appui de l'innovation. Des partenariats fructueux peuvent contribuer à l'obtention d'un impact collectif et à la génération de résultats qui ne pourraient pas être obtenus autrement. Le FIDA a récemment établi de nouveaux mécanismes et structures institutionnels ayant déjà permis de tirer parti

des partenariats à l'appui de l'innovation. Ces mécanismes sont notamment la Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement, la Stratégie de collaboration avec le secteur privé, la création de l'Unité de la collaboration avec le secteur privé – conseil et appui, et la mise en place de l'Unité de changement, réalisation et innovation. La direction se félicite de la recommandation qui lui est faite d'intensifier plus judicieusement l'emploi de ce type de mécanisme et d'autres, au service du développement des innovations efficaces s'attaquant aux problèmes de l'agriculture paysanne et favorisant l'inclusion, l'innovation locale, l'entrepreneuriat des jeunes et la mise en place de partenariats non traditionnels, notamment en lien avec les filières, la gestion des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets.

17. La recommandation invitant à donner la priorité et la souplesse nécessaire aux propositions de don visant la génération et la reproduction à plus grande échelle de solutions inédites en prise sur les besoins, les intérêts et les valeurs des communautés concernées est bien notée. Cette démarche doit toutefois être associée à un système qui permette de procéder à des expérimentations en étant conscient que toutes les innovations ne sont pas performantes et que l'échec intelligent, c'est-à-dire validé à l'issue d'un processus non onéreux et rapide, fait partie intégrante du processus d'innovation. Dans ce contexte, la conversion des hypothèses en savoirs à tous les stades du processus d'innovation (c'est-à-dire la conception, l'incubation et l'accélération) devient une priorité afin de gérer les risques et d'optimiser l'utilisation des ressources. On peut y parvenir, par exemple, en conduisant des consultations pendant la phase de conception et en réalisant des enquêtes et des entretiens, et en testant des "prétypes" (avant-projet de prototype) et des prototypes pendant la phase d'incubation pour vérifier les hypothèses et recueillir les avis des utilisateurs. Le processus de validation doit être mené en permanence pendant la conception et le développement de l'innovation, et toute décision doit reposer sur les données et les éléments factuels collectés durant le processus de validation. Il faut que les expérimentations permettent de vérifier la validité effective des hypothèses. L'adoption de cette approche de l'innovation favorisera la gestion des risques, l'amélioration de l'apprentissage et la recherche de solutions ciblées véritablement centrées sur les utilisateurs. L'approche est également utile pour mobiliser d'une manière plus ciblée et stratégique les ressources destinées à l'octroi de dons, compte tenu des modifications générales apportées à la disponibilité et à l'utilisation de ce type de ressources.
18. **Recommandation 6. Le FIDA devrait simplifier les outils de gestion des savoirs permettant d'accéder aux informations sur l'innovation et de les partager, et limiter leur nombre.** Une plateforme principale devrait être utilisée pour promouvoir les innovations appuyées par le FIDA et diffuser les informations relatives aux résultats et aux enseignements en matière d'innovation issues du S&E. Des manifestations liées à la gestion des savoirs devraient permettre de lancer et de promouvoir périodiquement la plateforme. Les activités de communication (notamment les alertes sur les médias sociaux et le site web interne) devraient être employées pour générer et stimuler l'enthousiasme des membres du personnel du FIDA et des autres parties prenantes à l'égard des innovations, et soutenir durablement la participation aux activités appuyées par le FIDA dans le domaine de l'innovation.
19. **Recommandation partiellement rejetée.** La direction reconnaît qu'un bon récit est souvent lié à la réussite de l'innovation, mais le modèle SPACE défend l'idée selon laquelle une communication efficace exige une compréhension approfondie des préférences et des intérêts des parties prenantes, et l'emploi de méthodes de communication différenciées susceptibles de convenir aux différents groupes.

20. La direction estime que la mise en place de plateformes web diversifiées sur l'innovation encouragerait l'appropriation et la démocratisation de l'innovation et rendrait celle-ci plus inclusive. L'objectif est d'encourager l'utilisation et l'adaptation d'outils de diffusion des savoirs qui soient adaptés aux besoins, aux compétences et aux capacités de chaque communauté.
21. En conséquence, le choix de la plateforme qui convient le mieux à chaque public et à chaque groupe de parties prenantes doit être centré sur l'utilisateur et reposer sur des indicateurs de performance mesurant l'accès, l'utilisation, la participation et l'expérience des utilisateurs. Des niveaux de référence et des exigences minimales pourraient être établis afin que l'on puisse déterminer la pertinence d'une plateforme et son intérêt spécifique.