

Cote du document: EB 2004/83/R.2  
Point de l'ordre du jour: 3  
Date de distribution: 10 novembre 2004  
Distribution: Restreinte

**F**



Œuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté

## **Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation**

### **Cadre opérationnel de la phase principale**

Conseil d'administration  
1<sup>er</sup> - 2 décembre 2004 - Rome

---

Soumis pour: **Approbation**

## **Note aux Administrateurs**

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Afin de tirer le meilleur parti des réunions du Conseil, le secrétariat invite les Administrateurs qui souhaiteraient poser des questions techniques concernant ce document à se mettre en rapport, avant la session, avec le fonctionnaire du FIDA ci-après.

Rodney Cooke  
Directeur, Division consultative technique  
tél.: +39-06-5459-2450  
courriel: [r.cooke@ifad.org](mailto:r.cooke@ifad.org)

Gunilla Olsson  
Directrice, Division des politiques  
tél.: +39-06-5459-2581  
courriel: [g.olsson@ifad.org](mailto:g.olsson@ifad.org)

Les demandes concernant l'envoi des documents de la présente session doivent être adressées à:

Eleanor P. Alesi  
Secrétaire adjointe chargée des organes directeurs, des relations avec les États membres et du protocole  
tél.: +39-06-5459-2360  
courriel: [e.alesi@ifad.org](mailto:e.alesi@ifad.org)

## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Recommandation	iii
Synthèse	v
<b>I</b> Introduction	1
A. Le concept d'innovation au FIDA	2
B. Vue d'ensemble de l'III	3
C. But de l'III	4
<b>II</b> Principales composantes de l'III	4
A. Renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA	5
B. Assimilation et mise en commun des connaissances sur l'innovation	8
C. Changement de la culture et des pratiques de l'organisation	10
<b>III</b> Processus et modes opératoires de l'III	12
<b>IV</b> Suivi, évaluation et établissement des rapports	14
<b>Annexe</b>	
Petits projets de la phase préparatoire de l'III	15

## **Sigles et acronymes**

CPM	Responsable de portefeuille de pays
EAD	Département affaires extérieures
EEP	Équipe d'élaboration des projets
ENRAP	Mise en réseau électronique de projets ruraux en Asie et dans le Pacifique
FIDAFRIQUE	Réseau Internet d'organisations et de projets en Afrique de l'Ouest et du Centre
FIDAMERICA	Réseau Internet d'organisations et de projets en Amérique latine et aux Caraïbes
IFAT	Fédération internationale du commerce équitable
III	Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation
MFDP	Mécanisme de financement du développement des programmes
MFI	Institution de microfinancement
MIX	Échange d'informations sur la microfinance
ONG	Organisation non gouvernementale
PDEP	Partenariat pour le développement et l'exécution des projets
PMD	Département gestion des programmes
PROMER	Programme d'appui aux microentreprises rurales en Amérique latine et aux Caraïbes
UGP	Unité de gestion du projet

## **Recommandation pour approbation**

Le Conseil d'administration est invité à examiner le cadre opérationnel proposé dans le présent document et à approuver en conséquence la mise en route de l'Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation.



## Synthèse

### **Contexte et phase préparatoire de l'Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation**

1. Les objectifs du Millénaire pour le développement ne pourront être atteints que si des solutions nouvelles et plus efficaces sont trouvées pour surmonter les obstacles rencontrés par les ruraux pauvres et si des mesures coordonnées, prises à l'initiative des pays eux-mêmes, sont mises en œuvre pour appliquer ces solutions à grande échelle. Au sein du système international d'aide au développement, le FIDA est investi d'un rôle historique particulier. C'est en effet la seule institution qui se consacre exclusivement à la réduction de la pauvreté rurale au niveau mondial, et elle est considérée comme une importante source de nouvelles approches dans ce domaine spécifique, à l'usage de ses propres opérations d'aide, mais aussi du système d'aide au développement dans son ensemble. L'Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation (III) a pour objet de renforcer les outils dont dispose le FIDA pour jouer ce rôle élargi, afin d'accroître la portée et la qualité des innovations reproductibles étudiées et diffusées par le FIDA et ses partenaires pour réduire la pauvreté rurale. L'objectif de cette initiative d'une durée de trois ans est de renforcer la capacité du FIDA à promouvoir des innovations susceptibles d'avoir un impact positif sur la réduction de la pauvreté rurale. Dans sa forme la plus simple, l'innovation est un processus qui crée de la valeur ajoutée ou résout un problème de façon originale. Dans le cas du FIDA, elle consiste à trouver des moyens plus efficaces et économiques de résoudre les problèmes rencontrés par les ruraux pauvres et de mettre à profit les chances qui s'offrent à eux. À cet égard, le rôle du FIDA est celui d'un facilitateur, d'un médiateur et d'un promoteur de l'innovation.
2. L'évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles a relevé que, pour que le FIDA fasse sienne l'approche systématique de l'innovation qui sera nécessaire pour répondre aux besoins nés de l'évolution de son rôle, un certain nombre de changements devront être opérés. L'III sert de base à ces changements. Elle a été conçue comme une opération en deux temps comprenant une phase préparatoire et une phase principale. La première a consisté à mettre au point le présent cadre opérationnel et à financer huit petits projets novateurs.
3. La sélection et l'exécution des petits projets durant la phase préparatoire de l'III se sont déroulées parallèlement aux activités de l'équipe de conception du cadre de référence, et les enseignements tirés de la mise au point de certaines des innovations les plus prometteuses du FIDA dans les petits projets ont aidé à concevoir ce cadre. Il est notamment apparu nécessaire de combler le hiatus entre la conception et l'exécution, de constituer de nouveaux partenariats, d'évaluer les risques de l'innovation, de reconnaître la valeur des savoirs et des systèmes de pensée traditionnels comme point de départ de l'innovation, et de faire ressortir l'importance de la concertation pour la création d'un environnement porteur de changements durables.
4. Les activités de la phase préparatoire de l'III ont abouti aux résultats spécifiques suivants: 48 études de cas d'innovations financées par le FIDA sur le terrain; l'exécution et l'évaluation de huit projets pilotes en matière d'innovation; le lancement de deux inventaires de l'innovation; et la diffusion des enseignements tirés des projets en matière d'innovation lors de 11 conférences ou ateliers; et la création de neuf outils

d'innovation pour appuyer les activités futures. En dehors de ces résultats spécifiques, le processus préparatoire a déjà eu pour effet d'amorcer une dynamique de changement culturel et de développement des capacités au sein du FIDA.

### **Résultats attendus de la phase principale de l'III**

5. Les résultats attendus de la phase principale de l'III sont les suivants:
  - intégration de l'innovation dans les opérations du FIDA;
  - renforcement de l'assimilation et de la mise en commun des innovations et application des connaissances ainsi acquises; et
  - changement de la culture et des pratiques de l'organisation.
6. Les partenariats serviront de base à la fois au renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA et à l'assimilation et la mise en commun des enseignements tirés de l'innovation.

### **Grandes composantes de la phase principale de l'III**

7. La phase principale de l'III comprend trois grandes composantes (voir tableau du texte principal). La première est le "renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA". Elle consiste à promouvoir l'innovation dans et par les programmes nationaux et régionaux, notamment par une concertation et un engagement. L'objectif est de mettre en place une filière d'innovations plus riche, plus solide et mieux coordonnée afin d'alimenter le programme de prêts et de dons en associant à chaque stade des innovateurs plus nombreux. Il y a trois grands domaines d'action. L'une des priorités est de nouer de nouveaux partenariats avec des organisations novatrices des secteurs aussi bien public que privé. La deuxième est de mettre au point des outils conceptuels permettant d'améliorer l'analyse des risques de l'innovation. La troisième est de renforcer la mise en œuvre de l'innovation, en particulier de combler le hiatus entre la conception et l'exécution des projets, de fournir un appui technique décentralisé aux projets novateurs les plus difficiles à exécuter, et d'établir des "mécanismes de couplage" entre unités de gestion des projets. L'III contribuera en outre à faire entendre la voix des pauvres, des grands instituts de définition des politiques et des centres d'élaboration de l'innovation lors de l'élaboration des politiques du FIDA. Elle renforcera aussi le rôle et l'impact des activités du programme pilote relatif à la présence du FIDA sur le terrain dans le domaine des politiques.
8. La deuxième grande composante concerne "l'assimilation et la mise en commun des connaissances relatives à l'innovation". On reconnaît qu'il faut aborder l'apprentissage, en particulier en ce qui concerne l'innovation, de façon plus structurée, renforcer l'apprentissage entre les unités organiques du FIDA, supprimer les obstacles à l'apprentissage à partir des erreurs et créer un plus large espace d'apprentissage à l'intention du personnel du FIDA. Cette composante sera axée sur l'acquisition de connaissances dans le cadre des programmes de développement rural, la communication et la promotion des innovations soutenues par le FIDA et le développement de la compétence du FIDA dans des domaines stratégiques de l'innovation de manière à lui permettre de jouer son rôle moteur.
9. La troisième grande composante consiste à "développer une culture et des pratiques favorables à l'innovation au sein de l'organisation". Elle est axée sur trois types d'activités: changement de la culture, mise à l'essai de nouvelles modalités de travail et adoption de mesures qui inciteront le personnel à travailler pour favoriser l'innovation.

### **Utilisation des ressources de l'III**

10. Les ressources de l'III seront utilisées de façon décroissante sur une durée de trois ans. Deux méthodes de financement seront appliquées: i) certaines activités essentielles destinées à créer un environnement institutionnel favorable à l'innovation seront financées par l'III au moyen de fonds spécifiquement affectés à cette fin; et ii) le gros des activités fera l'objet d'un financement concurrentiel axé sur l'innovation. L'objectif défini ainsi que les critères et procédures de fonctionnement de ce mécanisme permettront d'assurer qu'il n'y a pas de chevauchement avec la ligne de financement des dons du FIDA. En outre, l'III jouera un rôle moteur en orientant de plus en plus les programmes de prêts et de dons vers des innovations dont il est prouvé, directement ou indirectement, qu'elles ont un impact positif sur les ruraux pauvres.



## I. Introduction

1. Pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, il est essentiel d'accroître les revenus et la sécurité alimentaire des ruraux pauvres. S'il est indispensable d'engager les ressources nécessaires, le succès dépendra aussi de la mise en œuvre d'approches nouvelles et améliorées en matière de développement rural et de réduction de la pauvreté. Nombre d'approches bien rodées se sont soldées par un échec et il n'y a aucune raison de penser qu'on réussira en se contentant **d'augmenter** la dose dans un contexte qui a changé. Les économies rurales sont entrées dans un nouveau processus de mondialisation et d'échanges. Le rôle de l'État dans les systèmes agricoles a considérablement évolué. Le secteur privé, qu'il s'agisse des grandes ou des petites entreprises, est au cœur du processus de transformation économique, même dans les pays en développement et en milieu rural.
2. Les échecs du passé et les nouveaux défis appellent de nouvelles solutions dans la démarche mise en œuvre pour lutter contre la pauvreté rurale. Ces solutions doivent mettre à profit les enseignements tirés à la fois des succès et des échecs. Le FIDA est à l'avant-garde de ces possibilités d'apprentissage. Il n'existe pas de modèle unique pour parvenir à une transformation rurale et à une réduction de la pauvreté. Ces nouvelles solutions doivent s'articuler dans le contexte des processus de définition de stratégies et de plates-formes communes visant à permettre une action d'ensemble coordonnée, notamment les processus stratégiques de réduction de la pauvreté et les mécanismes de changement sectoriel. Le FIDA est appelé à jouer un rôle clé dans l'élaboration d'approches nouvelles, mieux coordonnées et plus efficaces pour lutter contre la pauvreté rurale. À cet effet, il dispose de précieux atouts: il a l'expérience d'une action exclusivement axée sur les défis que rencontrent les populations rurales pauvres; il dispose de méthodes d'élaboration de solutions **avec** la participation des ruraux pauvres; il a abordé de front la question de la mise en place de stratégies efficaces dans le contexte même du changement structurel; enfin, il fait le lien entre le monde des ruraux pauvres et les processus institutionnels et politiques en amont, dont l'incidence est considérable sur les possibilités qui s'offrent à eux.
3. Pour jouer ce rôle, le FIDA doit pouvoir répondre au besoin urgent de solutions nouvelles et meilleures, non seulement pour ses activités "propres", mais aussi pour l'action de développement rural dans son ensemble. L'innovation n'est pas une nouveauté pour le FIDA. Bien au contraire, il est né de la nécessité de frayer de nouvelles voies pour éliminer l'insécurité alimentaire et la pauvreté. Le défi – la chance – qui se présente aujourd'hui ne consiste toutefois pas à élaborer des projets ou programmes novateurs en soi, mais à les utiliser pour trouver de nouvelles réponses  **systémiques**  aux problèmes, anciens et nouveaux. Pour répondre à ces besoins, le FIDA doit donc investir dans l'expansion de ses capacités d'innovation, d'apprentissage et d'influence. La réflexion sur les moyens d'y parvenir a progressé avec le plan d'action FIDA V (2000-2002), qui demandait au Fonds "d'élaborer une méthodologie et d'évaluer la capacité du FIDA en tant que promoteur d'innovations reproductibles dans le domaine de la pauvreté rurale, en coopération avec d'autres partenaires". L'évaluation ultérieure de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles en coopération avec d'autres partenaires<sup>1</sup> a débouché sur des recommandations concrètes concernant les

---

<sup>1</sup> Bureau de l'évaluation, novembre 2002, rapport no. 1325.

moyens de renforcer la capacité du FIDA à promouvoir plus encore l'innovation. De même, l'évaluation externe indépendante du FIDA en cours relève que, si certaines activités et certains instruments sont satisfaisants, une démarche plus systématique ou une stratégie s'impose dans le domaine de l'innovation.

4. L'initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation (III) est une des mesures prises par le Fonds pour relever ce défi. Elle sera financée en partie par la contribution complémentaire du Royaume-Uni à la sixième reconstitution, d'un montant de 10 millions de USD, et les ressources propres du FIDA. Les propositions de dépenses au titre de l'III pour 2005 sont soumises pour examen au Conseil d'administration dans le programme de travail et budget du FIDA et de son Bureau de l'évaluation pour 2005.
5. L'III a été conçue comme une action en deux temps comportant une phase préparatoire et une phase principale. Parmi les activités prévues durant la phase préparatoire figurait l'élaboration du présent cadre opérationnel qui servira de guide pour la phase principale et l'identification, l'analyse et l'assimilation d'un certain nombre d'innovations actuelles du Fonds (voir annexe). L'élaboration de ce cadre de référence a été supervisée par l'équipe chargée de la conception de l'III et a donné lieu à des consultations approfondies.

#### **A. Le concept d'innovation au FIDA**

6. Pour le Fonds, l'innovation est un processus qui apporte de la valeur ajoutée ou des solutions nouvelles aux problèmes rencontrés.

*"C'est trouver des moyens plus efficaces et économiques de résoudre les problèmes rencontrés par les ruraux pauvres et de mettre à profit les chances qui s'offrent à eux par le biais des projets et programmes qu'il soutient. Ceci comporte des approches institutionnelles et technologiques, ainsi que des politiques et partenariats favorables aux pauvres. Le FIDA soutient directement l'innovation et, de concert avec ses partenaires, facilite son élaboration et encourage sa reproduction et son amplification"<sup>2</sup>.*

L'innovation n'est pas recherchée pour elle-même, mais pour les effets qu'elle peut avoir sur la réduction de la pauvreté rurale<sup>3</sup>. Pour le FIDA, les innovations les plus importantes sont celles qui changent la manière dont les petits exploitants et les autres ruraux pauvres investissent, produisent et commercialisent leurs produits, gèrent leurs biens, s'organisent, communiquent et interagissent avec leurs partenaires et, enfin, exercent une influence sur les politiques et les institutions. Les innovations que le FIDA encourage sur le terrain peuvent donc revêtir maintes formes: institutionnelles, organiques, méthodologiques, administratives, politiques, sociales, techniques et juridiques. Des innovations dans la façon dont les gouvernements, les organisations non gouvernementales (ONG), les institutions de recherche et de financement et les entreprises privées soutiennent le développement rural et aident les ruraux pauvres sont souvent nécessaires pour lever les obstacles et créer de nouvelles plates-formes d'action en faveur des pauvres.

---

<sup>2</sup> Extrait de l'accord conclusif, dans l'évaluation de la capacité du FIDA à promouvoir des innovations reproductibles en collaboration avec d'autres partenaires.

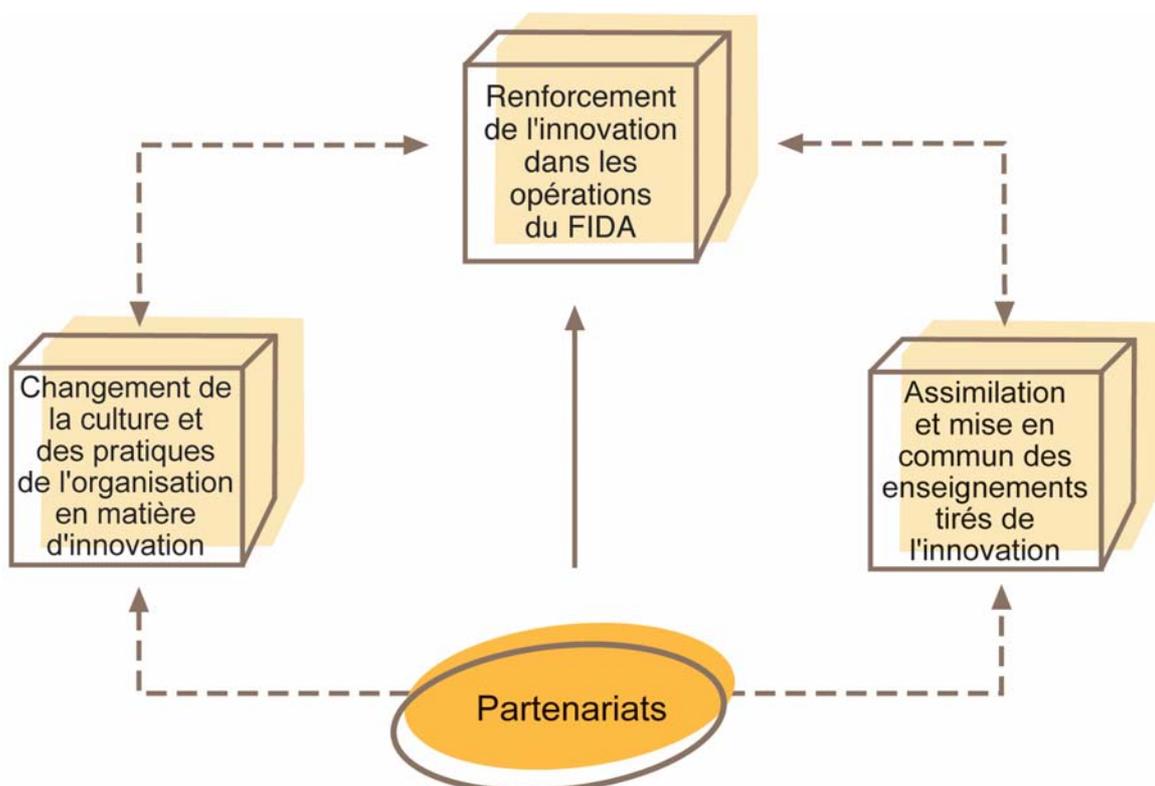
<sup>3</sup> Le style d'innovation du FIDA est décrit de façon plus détaillée dans le document EB 2003/80/INF.4 – Note d'information: Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation.

7. La démarche du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation dans ses opérations et sa culture est:
- centrée sur l'être humain;
  - intégrée dans toutes les opérations et processus, au lieu d'être une activité isolée;
  - décentralisée, axée sur le terrain, fondée sur les partenariats et non limitée au FIDA;
  - rapide, souple et sensible aux besoins;
  - soigneusement suivie et évaluée afin d'atténuer les risques pour les pauvres;
  - axée sur l'assimilation et la mise en commun des connaissances.

## B. Vue d'ensemble de l'III

8. En tant que processus institutionnel, la phase principale de l'III portera sur trois ans (2005-2007). Elle dotera le FIDA des moyens de relever les défis, anciens et nouveaux, à l'aide de solutions nouvelles et d'améliorer ses processus et instruments en conséquence. Par ailleurs, pour promouvoir et internaliser durablement l'innovation, il faudra renforcer la culture et la capacité du FIDA en matière d'innovation, tout en améliorant l'assimilation et la mise en commun des enseignements tirés de l'innovation. Les trois piliers indiqués sur la figure 1 sont interdépendants – le renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA étant facilité par les deux piliers latéraux – et ils reposent tous trois sur des partenariats stratégiques. L'III a pour principe opérationnel d'associer les principales parties prenantes.

**Figure 1: Schéma de l'III**



### C. But de l'III

9. Le but de cette initiative d'une durée de trois ans est de **renforcer la capacité du FIDA à promouvoir des innovations susceptibles d'avoir un impact positif sur la réduction de la pauvreté rurale**. À cette fin, il faut renforcer la capacité des projets financés par des prêts et des dons du FIDA à définir et promouvoir les innovations; il faut améliorer l'assimilation et la diffusion des enseignements tirés, renforcer les partenariats avec lesquels le FIDA travaille (par exemple, partenaires des projets financés par des dons et des prêts, partenaires de la concertation et de la sensibilisation) et, enfin, affiner la mission des réseaux régionaux<sup>4</sup> ainsi que la nouvelle présence sur le terrain.
10. Les résultats attendus de l'III sont tout à fait interdépendants:
  - intégration de l'innovation dans les opérations du FIDA;
  - renforcement de la démarche d'assimilation et de mise en commun des innovations et application des connaissances ainsi acquises; et
  - changement de la culture et des pratiques de l'organisation.
11. Des fonds de l'III seront mis à la disposition du FIDA – c'est-à-dire en l'occurrence le siège de Rome et les unités sur le terrain – et seront systématiquement liés au financement des prêts et dons inscrits au programme du FIDA. Toutes les contributions de donateurs destinées à l'III seront liées au financement des prêts et dons du FIDA qu'elles viendront compléter. L'étalement du financement sur une durée de trois ans, sur une base décroissante, déterminera le calendrier des activités. L'initiative sera étroitement associée aux négociations sur la septième reconstitution de manière à accorder à l'innovation une place centrale afin que le financement du programme ordinaire de dons et de prêts prenne le relais lorsque le financement de l'III prendra fin. L'III sera liée au financement et aux structures des prêts et dons afin d'avoir un effet de catalyse sur le rôle en matière d'innovation.

## II. Principales composantes de l'III

12. La sélection et l'exécution des petits projets se sont déroulées parallèlement aux activités de l'équipe chargée de la conception du cadre de référence de l'III. Les enseignements tirés de l'examen de certaines des innovations les plus prometteuses de ces projets ont aussi aidé à concevoir le cadre de référence. Il est notamment apparu nécessaire de combler le hiatus entre la conception et l'exécution, d'évaluer les risques de l'innovation, de constituer de nouveaux partenariats, de reconnaître la valeur des savoirs et des systèmes de pensée traditionnels comme point de départ de l'innovation et de faire ressortir l'importance de la concertation pour la création d'un environnement porteur de changements durables. Les grandes composantes de la phase principale de l'III, qui sont résumées dans le tableau ci-dessous, mettent à profit ces enseignements ainsi que ceux tirés du rapport annuel sur l'évaluation établi pour 2002 par le Bureau de l'évaluation (document EB 2003/78/R.18).

---

<sup>4</sup> Il s'agit notamment de la mise en réseau électronique de projets ruraux en Asie et dans le Pacifique (ENRAP), de FIDAFRIQUE et de FIDAMERICA (réseaux Internet d'organisations et de projets en Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi qu'en Amérique latine et aux Caraïbes), mais aussi du Programme de renforcement des capacités régionales aux fins du suivi et de l'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et aux Caraïbes (PREVAL), le Programme régional de renforcement des stratégies destinées à promouvoir l'égalité hommes-femmes dans les projets financés par le FIDA en Amérique latine et dans les Caraïbes (PROGENDER), le Programme d'appui aux microentreprises rurales en Amérique latine et aux Caraïbes (PROMER) ainsi que l'Unité régionale d'assistance technique (RUTA).

## Principales composantes, activités indicatives et rôle de l'III dans l'innovation

Principales composantes	Activités indicatives	Rôle dans l'innovation
<b>A. Renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA</b>	Promotion de l'innovation dans et par les programmes nationaux et régionaux	Renforce la réserve d'innovations, offre de nouvelles possibilités de partenariat et de nouveaux outils, renforce la conception et l'exécution fondées sur l'apprentissage tout au long du cycle des projets.
	Innovation et concertation sur les politiques	Garantit que la voix des ruraux pauvres est prise en compte dans les politiques du FIDA.
<b>B. Assimilation et mise en commun des connaissances sur l'innovation</b>	Captage des enseignements tirés des programmes de développement rural	Développe un processus plus structuré et plus efficace d'apprentissage sur l'innovation, avec une large participation des partenaires.
	Communication et promotion des innovations soutenues par le FIDA	Renforce la capacité interne et générale du FIDA à promouvoir l'innovation.
	Définition de domaines stratégiques en matière d'innovation au FIDA	Dote le FIDA des compétences spéciales en matière d'innovation, qui l'aident à jouer son rôle moteur.
<b>C. Changement de la culture et des pratiques de l'organisation</b>	Activités relatives au changement de culture	Offre au personnel du FIDA des possibilités d'apprentissage, de formation et de concertation sur l'innovation au niveau du terrain.
	Nouvelles modalités de travail	Met à l'essai et évalue des stratégies d'innovation au sein de l'organisation.
	Incitations destinées à améliorer le travail du personnel	Met à l'essai et évalue les moyens de motiver le personnel pour favoriser l'innovation.

### A. Renforcement de l'innovation dans les opérations du FIDA

13. **Partenariats en faveur de l'innovation.** Dans le domaine de l'agriculture, de la microfinance, de la gestion des ressources naturelles et de l'autonomisation des populations, certaines des innovations les plus intéressantes sont celles qui ont été mises au point par les pauvres eux-mêmes ou en étroite collaboration avec eux. Le FIDA devra donc renforcer la liaison avec les ruraux pauvres et leurs partenaires aux niveaux régional et local, c'est-à-dire là où naît l'innovation. L'III aidera à constituer de nouveaux partenariats et établir des "mécanismes de couplage" (voir le paragraphe 16 d)) avec des réseaux d'innovateurs tels que centres de recherche, groupements paysans et ONG. Quelques partenaires potentiels ont été repérés lors de la phase préparatoire de l'III (voir annexe). En particulier, les partenariats en faveur de l'innovation devraient privilégier des activités qui associent directement les ruraux pauvres et les autonomisent, notamment en s'appuyant sur les savoirs autochtones et en faisant entendre la voix des pauvres lors de la définition des grandes orientations.
14. **Capacité du "FIDA élargi"**<sup>5</sup>. Il est indispensable de renforcer la capacité à repérer, promouvoir et évaluer les innovations. Dans la mesure où les innovations sont géographiquement spécifiques, l'III doit tirer pleinement parti du fait que le FIDA élargi est en prise directe avec la réalité des pays et avec les innovateurs locaux. Plusieurs mesures contribueront à améliorer cette capacité:
- appui financier et technique pour relier les réseaux régionaux à d'autres réseaux d'innovateurs;

<sup>5</sup> L'expression "FIDA élargi" se rapporte aux partenaires des programmes des pays (voir la note de bas de page 7).

- appui financier pour organiser des concours en matière d'innovation au niveau national, régional ou sous-régional (avec des organisations paysannes, le secteur privé, des ONG ou des organisations communautaires);
  - appui financier et technique pour poursuivre l'expérimentation des innovations prometteuses, encourager les innovateurs et promouvoir les innovations; et
  - appui financier pour faire connaître régulièrement par l'Internet aux membres des réseaux les innovations repérées (le portail pauvreté rurale, l'un des petits projets de la phase préparatoire, jouera dans ce domaine un rôle central).
15. **Mise au point d'outils conceptuels pour l'innovation.** L'analyse des risques est un aspect important qui doit davantage retenir l'attention. On pourrait utiliser le financement de l'III pour poursuivre l'élaboration et la mise à l'essai d'outils d'évaluation des risques (travaux entrepris lors de la phase préparatoire). On pourrait également donner des orientations pour la conception de systèmes de suivi et évaluation favorables à l'innovation ainsi que pour la planification de composantes information/éducation/communication de projets innovants financés par des prêts<sup>6</sup> de manière à renforcer le ciblage et l'impact. L'III pourrait d'autre part cofinancer l'application initiale de ces outils lors de la conception des projets financés par des prêts.
16. **Renforcement de la mise en œuvre des innovations.** On utilisera les ressources de l'III pour garantir que les innovations incluses dans la conception sont mises en œuvre comme prévu, avec les résultats positifs attendus. Il risque d'y avoir un décalage entre la conception et l'exécution à cause de différences de capacités, de compréhension et d'engagement entre partenaires de l'exécution. Le renforcement des capacités des principaux acteurs de l'exécution (directeur de projet, personnel essentiel) consistera notamment à les préparer au rôle qu'ils joueront dans le projet, particulièrement lorsqu'il s'agit d'appliquer une approche tout à fait nouvelle<sup>7</sup>. Les fonds mis à la disposition de l'III pourraient être affectés aux fins ci-après:
- a. **Comblent le hiatus entre la conception et l'exécution** des projets financés par des prêts moyennant:
- le financement d'activités essentielles de démarrage dès le début et/ou de travaux préparatoires du même type;
  - l'organisation de voyages d'étude dans d'autres pays où l'innovation en question a déjà été appliquée, à l'intention du personnel, de consultants ou de fonctionnaires du pays;
  - la mise à l'essai pilote à petite échelle pour affiner ou adapter une innovation.
- b. **Appui technique** à la mise en œuvre des innovations dans les programmes de pays. Les mécanismes actuels de supervision sont insuffisants pour les projets les plus novateurs du FIDA, particulièrement pendant les trois premières années. L'III peut contribuer à remédier à cette situation en finançant un appui technique pour les aspects particulièrement innovants d'un prêt. Cet appui pourrait prendre diverses formes:
- appui technique aux toutes premières opérations de mise en œuvre;

<sup>6</sup> Voir le document du Comité de l'évaluation du FIDA intitulé "Discussion Paper on Communication Directions for IFAD 2004-2007: Strategies and Programmes", en particulier les pages 85 et 86.

<sup>7</sup> Les principaux partenaires des programmes de pays sont les équipes chargées de la conception des projets du FIDA et les équipes de consultants associées aux analyses et aux ateliers de démarrage, les parties prenantes et les bénéficiaires des projets, les institutions coopérantes, les unités de gestion des projets et, enfin, les réseaux régionaux d'information.

- création de réseaux subsidiaires d'apprentissage et appui aux projets du FIDA dans des domaines particuliers de l'innovation;
  - renforcement des capacités du personnel des projets du FIDA face à des aspects problématiques d'une innovation en cours d'application à large échelle;
  - évaluation de l'expérience faite sur le terrain au niveau de l'application des innovations dans le cadre de projets financés par des prêts du FIDA, partage des enseignements tirés avec les unités pertinentes de gestion des projets (UGP) et diffusion plus large des enseignements.
- c. **Création d'un partenariat pour le développement et l'exécution des projets (PDEP)** pour certains projets novateurs. L'III pourrait soutenir un PDEP global<sup>8</sup> comprenant tous les principaux partenaires (y compris les bénéficiaires et les organisations à la base). Aux étapes essentielles du cycle des projets, les membres du PDEP se rencontreraient pour débattre de différentes questions, mettre en commun leurs données d'expérience et prendre des décisions importantes. Les étapes cruciales pour organiser ces réunions seraient: le démarrage du projet; un ou deux ans après le début de l'exécution – période généralement déterminante pour les projets novateurs; la préparation des plans de travail et budgets annuels; les examens à mi-parcours ou les examens entre phases; enfin, l'évaluation. La fréquence des réunions des membres du PDEP dépendra de la nature du projet, de l'innovation en jeu et des progrès de sa mise en œuvre.
- d. **“Mécanismes de couplage” entre UGP** pour transposer les innovations dans de bonnes conditions. Lorsque le FIDA reproduit une innovation dans un autre projet financé par un prêt, qu'il s'agisse ou non du même pays ou de la même région, le directeur de projet ou un membre qualifié du personnel technique du projet visé par l'expérience pourrait mettre en place un mécanisme de couplage avec son homologue du projet où l'innovation est transposée. Il apporterait un appui technique et gestionnaire pour l'exécution et aiderait d'une façon générale à résoudre ex situ des problèmes pendant un ou deux ans. Les fonds mis à la disposition de l'III permettraient de prendre en charge une partie des coûts de cette activité. De plus, l'III pourrait prendre en charge les dépenses afférentes au personnel du FIDA chargé de faciliter l'application de ces mécanismes de couplage et d'y participer, ce qui contribuerait à un changement de culture au sein du FIDA.
17. **Concertation et engagement.** Plusieurs activités permettraient au FIDA de mieux appréhender la dimension politique et institutionnelle des innovations fructueuses et, plus encore, les modalités de leur amplification et leur transposition:
- cerner et analyser les problèmes de politique générale rencontrés lors de l'exécution de projets novateurs financés par des prêts et établir à cette fin des liens avec d'autres institutions et cellules de réflexion qu'intéresse le problème de la pauvreté rurale;
  - cerner et analyser les principaux problèmes de politique générale rencontrés lors de l'examen, de la supervision et de l'évaluation des projets, en débattre au sein du forum sur les politiques (voir paragraphe 19) et promouvoir et internaliser ensuite les réponses dans l'action de concertation au niveau des pays;

<sup>8</sup> On ferait ici appel au concept de mission intégrée de PDEP incluant les principaux partenaires en jeu. Le PDEP est en fait le prolongement du concept d'équipe d'élaboration des projets (qui privilégie la conception et les activités au siège) dans le sens d'un appui à l'exécution. Le but est de renforcer: i) la polarisation du FIDA sur l'exécution; ii) la participation des organisations parties prenantes et des partenaires pour assurer la pérennité des activités; et iii) l'apprentissage, de manière à accroître l'impact. Le concept de PDEP a été exposé dans le rapport du FIDA sur l'obtention de résultats tout au long du cycle des projets (2000) ainsi que dans le rapport sur les travaux de la retraite organisée par le Département gestion des programmes (2002).

- veiller à ce que des représentants d'organisations de pauvres participent à l'activité des forums sur les politiques, notamment au siège du FIDA;
  - consulter les organisations populaires aux niveaux régional et national et développer leurs capacités d'analyse et de concertation sur les grandes orientations; et
  - cerner de façon plus rigoureuse et plus systématique le rôle que jouent dans chaque pays les politiques et les institutions pour créer un environnement porteur d'innovations en faveur des ruraux pauvres.
18. Les 15 activités pilotes relatives à la présence sur le terrain actuellement menées par le FIDA pourront l'aider à mieux saisir cette dimension politique et institutionnelle. L'appui financier de l'III pourrait permettre de prendre en charge la participation d'acteurs extérieurs à des forums sur les politiques et la participation d'organisations populaires à l'action de concertation sur les politiques. Il appartiendra au coordonnateur de l'III, en collaboration avec les membres du personnel du FIDA concernés, d'analyser les questions de politique générale.
19. **Forum sur les politiques générales du FIDA<sup>9</sup>**. Le forum est, en soi, une innovation pour l'organisation et il jouera un rôle important dans l'intégration de l'innovation. L'III pourrait aider à son fonctionnement et en renforcer l'efficacité en portant à son attention de nouvelles questions internes ou externes et en faisant mieux entendre la voix des ruraux pauvres. Elle pourrait faire la liaison entre le forum et:
- les besoins et les aspirations des ruraux pauvres. On pourrait de temps à autre faire participer des représentants des ruraux pauvres aux activités du forum en vue d'un dialogue avec le FIDA (soit de vive voix soit par des moyens virtuels) ou encore aider à organiser des sessions spéciales du forum aux niveaux régional ou national;
  - l'expérience acquise par le FIDA sur le terrain dans le cadre des programmes de dons et de prêts. L'III pourrait par exemple aider à rassembler, pour les soumettre au forum, les problèmes rencontrés au niveau des pays par les réseaux régionaux, les UGP, les responsables de portefeuille de pays (CPM) et les consultants;
  - les principaux instituts et centres responsables des questions de politique générale. Ce serait un moyen de garantir que le forum privilégie les questions d'intérêt régional ou mondial les plus actuelles, permettant ainsi au FIDA de définir sa position à cet égard.
20. L'III pourrait également aider à mettre en évidence le rôle du FIDA en tant qu'innovateur lors de manifestations de dimension régionale ou mondiale et à l'occasion de forums extérieurs sur les questions de politique générale où les fonctionnaires du FIDA pourraient présenter les toutes dernières innovations.

## **B. Assimilation et mise en commun des connaissances sur l'innovation**

21. L'expérience montre que, pour apprendre afin d'innover, une organisation doit constamment recueillir et analyser ses données d'expérience et se tenir au courant des idées nouvelles de l'extérieur. À l'heure actuelle, le FIDA tire des enseignements dans toutes les régions et dans tous les programmes en faisant appel aux équipes d'élaboration des projets (EEP) et aux groupes thématiques qui s'occupent de différents aspects du développement rural. Mais il existe d'autres filières d'apprentissage, notamment la préparation de notes d'apprentissage, qui tirent parti

---

<sup>9</sup> Ce forum est l'organe central où sont examinées, arrêtées et définies les grandes lignes des politiques du FIDA en matière de lutte contre la pauvreté rurale. Il s'agit d'un espace institutionnel qui permet des échanges de données d'expérience et de points de vue sur les questions de politiques générales rencontrées dans les opérations du FIDA par d'autres institutions et d'autres instances internationales.

des expériences faites tout au long du cycle des projets ainsi que des enseignements livrés par l'évaluation et la supervision des interventions financées par des prêts ou des dons, y compris les interventions des partenaires du FIDA. Les interactions entre le personnel et les consultants, de même que la participation à des missions et à des conférences sont autant d'occasions d'apprentissage informel.

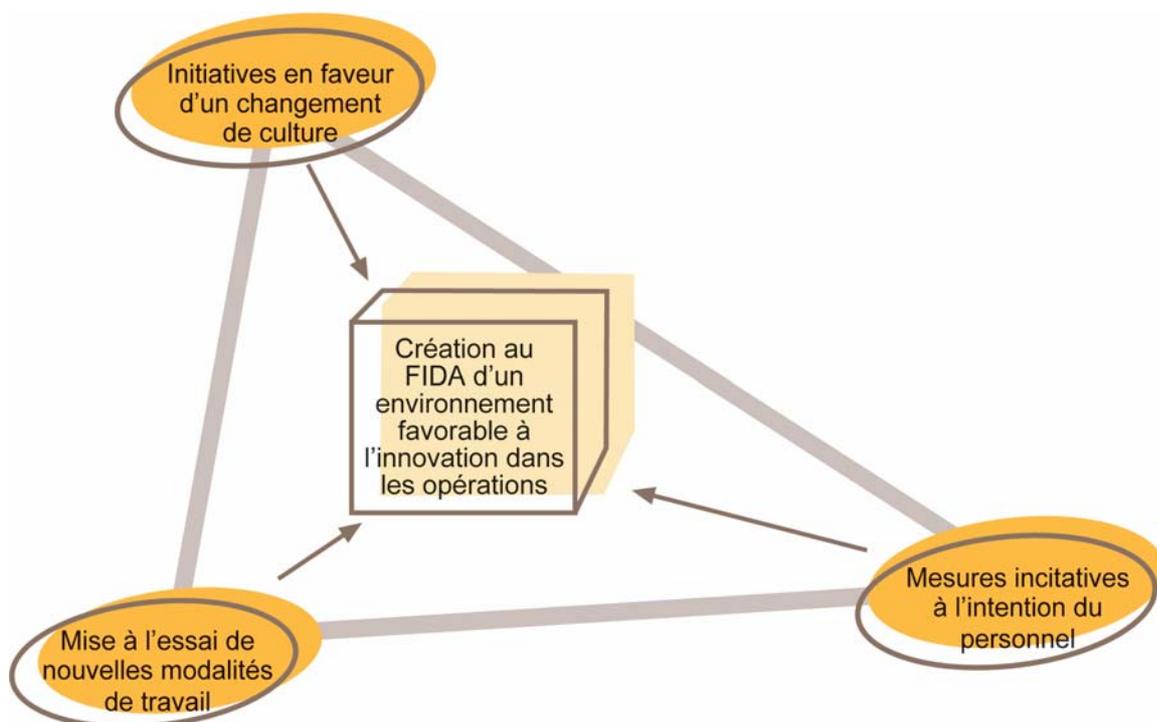
22. **Captage des enseignements des programmes de développement rural.** Il est indispensable de disposer d'un processus institutionnalisé d'analyse et de synthèse plus efficace, de même que d'une approche plus structurée pour associer consultants et partenaires des réseaux à l'assimilation et la mise en commun des connaissances sur l'innovation. Il s'agira surtout de renforcer les liens dans ce domaine entre le terrain et le siège et de privilégier l'assimilation et la mise en commun des connaissances entre divisions du FIDA. Toutes les activités de l'III en la matière s'appuieront sur les éléments pertinents du programme de transformation stratégique. On veillera en particulier à apprendre auprès des ruraux pauvres et avec eux.
23. Les matériels d'apprentissage seront largement diffusés à l'intérieur comme à l'extérieur. Le portail pauvreté rurale devrait jouer à cet égard un rôle central dans l'assimilation et la mise en commun des enseignements, tirant parti des possibilités de communication électronique. Enfin – et c'est sans doute le plus important – l'III encouragera une culture de l'apprentissage.
24. Il faut mettre au point un modèle pour la gestion courante du processus d'assimilation des connaissances sur l'innovation à partir des projets financés par des prêts ou des dons. Plusieurs mesures sont envisagées à cet effet:
  - recueillir l'expérience de terrain et les enseignements tirés par les consultants et les partenaires lors de la conception des projets, en se référant à l'«innovation» dans leur mandat et en prévoyant des comptes rendus de mission plus efficaces et plus pointus pour les consultants, les membres du personnel et les partenaires;
  - privilégier plus encore les fonctions des groupes thématiques et des EEP en matière d'évaluation, de mise en commun et de diffusion des innovations;
  - tirer et évaluer les enseignements issus de l'expérience faite par le FIDA élargi dans l'application des innovations sur le terrain; et
  - mettre en place un système électronique pour repérer les points communs entre projets financés par des prêts ou des dons afin de renforcer la synergie en faveur de l'innovation; on fera appel pour cela au portail pauvreté rurale et aux réseaux régionaux.
25. **Communication et promotion des innovations soutenues par le FIDA.** Le FIDA doit apprendre à mieux communiquer et mieux promouvoir les innovations qui ont fait leurs preuves. L'analyse approfondie de ce qui constitue une bonne innovation et la documentation de ce savoir mettront le FIDA mieux à même de communiquer avec les partenaires extérieurs pour promouvoir l'innovation.
26. **Définition de domaines stratégiques en matière d'innovation au FIDA.** Cette activité, tournée vers l'avenir, vise à mettre en place une base de savoirs et de compétences dans des domaines stratégiques déterminants pour l'innovation. Pour définir ces domaines, qui seront fonction des besoins, on fera appel aux réseaux régionaux et aux UGP. Cette activité pourrait passer par le portail pauvreté rurale, où seront coordonnées les actions de communication et de diffusion des savoirs. Une collaboration très étroite devra pour cela s'instaurer entre les réseaux régionaux et le siège.

27. Un réseau régional ou un groupe thématique approprié<sup>10</sup> pourrait être le moteur de l'apprentissage dans des domaines spécifiques. Il faudrait notamment: i) faire le point de l'expérience acquise par le FIDA élargi et ii) analyser les expériences plus vastes faites par d'autres.
28. On cherchera plus particulièrement à en savoir plus sur les conditions nécessaires à l'application, à la transposition et à l'amplification des innovations (ce dernier élément étant un des principaux objectifs du FIDA), notamment par d'autres institutions financières internationales et des bailleurs de fonds bilatéraux.

### C. Changement de la culture et des pratiques de l'organisation

29. Pour parvenir aux objectifs fixés pour l'III, il faut aussi que la culture et les pratiques du FIDA évoluent. Le Fonds doit se doter d'une culture interne qui valorise l'innovation et suscite en permanence l'intérêt et l'engagement pour l'innovation. De plus, les membres du personnel du FIDA (y compris les consultants et les partenaires) doivent acquérir les connaissances, les qualifications et les compétences nécessaires pour concevoir et formuler des innovations. Enfin, la structure de l'organisation doit aider à promouvoir l'innovation.
30. Les initiatives institutionnelles exposées ci-après traduisent la conviction que l'apprentissage concret et la participation à des activités innovantes peuvent influencer plus durablement la culture d'une organisation que la formation théorique – ce que confirme l'expérience acquise lors de la phase préparatoire (voir annexe). Les initiatives ont pour but de donner au FIDA les moyens de répondre à de nouvelles demandes, et elles bénéficieront de fonds de l'III spécialement affectés à cet effet, comme indiqué dans la figure 2.

**Figure 2: Création au FIDA d'un environnement porteur d'innovation**



<sup>10</sup> Selon que la question doit être abordée au niveau régional ou mondial, on fera appel à un réseau régional ou un groupe thématique.

31. **Promotion d'un changement de culture.** Il faut du temps pour changer la culture d'une organisation. La participation à l'action d'innovation et l'apprentissage concret peuvent avoir des effets positifs. L'introduction au FIDA d'idées et de points de vue novateurs venant de l'extérieur ne pourront que raviver la culture de l'organisation et motiver le personnel et la direction. L'III mettra en œuvre des activités précises destinées à faire émerger des idées et des approches nouvelles. Trois options sont exposées ci-après.
32. L'exposition au travail de terrain et l'immersion dans cette réalité seront pour le personnel et la direction du FIDA l'occasion d'acquérir une expérience pratique et de tirer des enseignements. Les personnes qui le demanderont participeront à cette initiative.
33. Des discussions, formelles ou non, et des activités de formation à l'intention du personnel, de la direction, des consultants et des partenaires du FIDA permettront de développer les échanges d'information et l'apprentissage entre secteurs de l'organisation (particulièrement entre divisions régionales). Il pourra s'agir aussi bien de discussions informelles que de séances de formation plus structurées centrées sur des études de cas.
34. Le dialogue avec des innovateurs du secteur privé et des innovateurs travaillant sur le terrain pourra favoriser l'introduction au FIDA d'idées et d'approches nouvelles. La priorité pourrait aller aux interactions avec: i) des innovateurs du secteur privé et ii) des innovateurs appartenant à la catégorie des ruraux pauvres ou des innovateurs travaillant directement avec ces derniers en tant qu'animateurs.
35. La **mise à l'essai de nouvelles modalités de travail** ayant fait leurs preuves dans le secteur privé peut contribuer à développer l'aptitude interne du FIDA à promouvoir l'innovation. Il pourrait s'agir par exemple de rotation temporaire de postes, de partage des tâches, de création d'équipes interdivisions (y compris des PDEP), de remplacement temporaire de membres du personnel par des membres du FIDA élargi, du recrutement d'assistants de programme, de consultants et d'autres.
36. **Adoption de mesures incitatives à l'intention du personnel.** Pour promouvoir l'innovation, il faut un bon système d'incitations et de rétributions susceptibles de motiver le personnel. À ce titre, il est important de lui donner le temps et la possibilité de mettre en œuvre des idées intéressantes – démarche qui devrait être renforcée par la reconnaissance professionnelle des innovations fructueuses. Il faudrait donc introduire les mesures suivantes:
  - rétributions autres que financières pour motiver le personnel, développement des compétences, obtention de résultats, rétro-information en provenance des usagers et mesures d'incitation favorisant l'assimilation et la mise en commun des connaissances;
  - instauration de plages de temps libre pour que le personnel puisse participer à des séances d'immersion ainsi qu'à des activités de formation et de promotion de l'innovation;
  - intégration de la fonction d'appui à l'innovation dans les descriptions de poste;
  - système d'évaluation du travail du personnel du FIDA du point de vue de la promotion de l'innovation;
  - encadrement des débutants par des membres du personnel plus expérimentés.

### III. Processus et modes opératoires de l'III

37. Les ressources de l'III seront utilisées de façon décroissante sur une période de trois ans pour promouvoir et internaliser l'innovation dans la culture interne, les modes opératoires et les activités centrales du FIDA. La baisse du financement de l'III sur cette période sera compensée par un financement du programme normal de prêts et de dons de manière à promouvoir et internaliser, voire développer, les mesures de l'III qui auront fait la preuve de leur efficacité. Ces mesures et pratiques seront inscrites dans le programme de travail annuel. Comme cette démarche va certainement accroître l'efficacité des pratiques en vigueur ou les remplacer, il n'y aura pas nécessairement besoin d'augmenter le budget administratif. Deux méthodes de financement seront appliquées pour l'III:
- a. Certaines activités essentielles destinées à créer un environnement institutionnel favorable à l'innovation seront financées par l'III au moyen de fonds spécialement affectés à cette fin, par exemple les activités ayant trait au changement à l'intérieur de l'organisation, qui ne sauraient être mises en concurrence pour bénéficier d'un financement.
  - b. Le gros des activités fera l'objet d'un financement concurrentiel. Il s'agira pour la plupart d'activités dans les pays mais plusieurs d'entre elles auront également une forte composante institutionnelle. Leur fonction primordiale est de mettre au point, d'expérimenter et d'évaluer des ajustements ou des améliorations de la réserve actuelle d'innovations du FIDA. Ces activités seront menées en fonction de la demande. Cette ligne de financement concurrentiel fonctionnera pour l'essentiel selon un processus de soumission de demande et de sélection semblable à celui qui est appliqué pour le programme normal de dons du FIDA. Une partie (entre 15% et 20%) sera affectée à un petit mécanisme pilote de financement entièrement décentralisé (voir paragraphe 41).
38. L'objectif précis ainsi que les critères et procédures de fonctionnement de ce mécanisme garantiront qu'il n'y a pas de chevauchement avec la ligne de financement des dons du FIDA **au cours des trois années où sera mise en œuvre l'III**. De plus, l'III jouera un rôle moteur en orientant de plus en plus les programmes de prêts et de dons vers des innovations dont il est prouvé, directement ou indirectement, qu'elles ont un impact positif sur la réduction de la pauvreté rurale.
39. Principes **opératoires fondamentaux**. Les fonds de l'III pourront être utilisés par le FIDA lui-même – tant le siège que le FIDA élargi (c'est-à-dire les réseaux régionaux, les projets pilotes relatifs à la présence sur le terrain, les projets du FIDA) – et devront donc être distingués des dons normaux du FIDA. Toutes les initiatives seront gérées par des membres du personnel du FIDA. Celui-ci pourra toutefois confier à des partenaires ou des consultants l'exécution de tâches précises dans le cadre d'une activité menée avant tout par le FIDA et ce, afin de libérer du temps de personnel.
40. **Les critères de sélection et les procédures d'approbation applicables au mécanisme de financement concurrentiel de l'III seront les mêmes que pour le programme normal de dons du FIDA**. Des propositions pourront être soumises par n'importe quelle division ou unité du FIDA à un comité de sélection de l'III qui les examinera en les mettant en concurrence. Ce comité se réunira plusieurs fois par an pour évaluer les propositions – en appliquant les modes opératoires définis en juillet 2004 pour le comité de sélection des dons<sup>11</sup>. Le comité appliquera toutefois les critères de l'III énoncés plus loin et non pas ceux qui ont été fixés pour les dons ordinaires. Le coordonnateur de l'III assumera les fonctions de secrétaire du comité de sélection pendant la durée de son mandat. L'expérience acquise lors

<sup>11</sup> Division consultative technique du FIDA, "Guidelines and Procedures for the Implementation of IFAD's Grant Programme", Version no. 10, Rome, juillet 2004.

de la phase préparatoire de l'III donne à penser qu'il faudrait fixer pour les propositions un plafond budgétaire de 200 000 USD. Les propositions soumises à l'III, les affectations de fonds à ces propositions et le budget destiné à l'III devront être approuvés par le Président du FIDA.

41. Au début de chaque année, le comité de sélection prélèvera entre 15% et 20% des ressources de l'III, en fonction des demandes, pour le décaissement rapide de petits montants destinés à l'III (jusqu'à un plafond de 50 000 USD). Ce petit mécanisme pilote fonctionnera de manière entièrement décentralisée au niveau des divisions, dont les directeurs approuveront l'utilisation des fonds. Les procédures devront être simples, pour que les fonds puissent être mobilisés peu après la soumission des propositions. Il s'agira de rechercher et d'appuyer des innovations en amont du cycle des projets et d'agir promptement pour saisir les occasions et répondre aux besoins en matière d'appui à l'innovation – en particulier lorsque ces occasions et ces besoins auront été repérés par le personnel chargé des activités pilotes relatives à la présence du FIDA sur le terrain, les réseaux régionaux ainsi que le personnel et les consultants du FIDA. L'affectation annuelle de fonds du petit mécanisme pilote à une division devra être sollicitée, sur une base volontaire, par le directeur de la division auprès du Président adjoint et sera renouvelée en fonction de la demande et des résultats obtenus. Le mécanisme doit être conçu comme un élément **complémentaire** du programme de dons du FIDA et du Mécanisme de financement du développement des programmes. Chaque année, il faudrait faire une évaluation rétrospective de son fonctionnement. L'information sur tous les fonds octroyés sera rendue publique de manière à sensibiliser les personnes concernées, à faciliter la mise en commun des connaissances et à garantir la transparence. Lorsque l'III prendra fin, le mécanisme fera l'objet d'une évaluation et pourrait être inclus dans les instruments type du FIDA.
42. **Critères de sélection.** Des fonds de l'III seront accordés uniquement pour des activités qui:
- sont compatibles avec le mandat du FIDA et son cadre stratégique;
  - sont susceptibles d'accroître la qualité, le nombre ou l'efficacité des innovations dans les activités centrales du FIDA;
  - ne peuvent être financées par le programme normal de dons; et
  - sont menées parallèlement à l'engagement d'autres fonds par l'unité qui a fait la demande en vue d'atteindre les objectifs de l'III.
43. La priorité ira aux propositions réunissant plusieurs des critères suivants:
- elles font ressortir l'impact que pourra avoir l'innovation en question;
  - elles révèlent un potentiel d'amplification ou de transposition par d'autres acteurs;
  - elles vont créer des produits ou une capacité d'apprentissage prioritaires;
  - elles donneront des résultats susceptibles de catalyser l'élaboration de politiques générales ou d'ouvrir des possibilités de dialogue pour les populations pauvres; et
  - elles s'appuient sur une initiative à l'échelle du système (siège et FIDA élargi ou niveau inter-divisions/inter-départements)<sup>12</sup>, et donneront des résultats intéressants plus d'une seule unité organique du FIDA.

---

<sup>12</sup> La participation d'un groupe thématique, de plusieurs divisions ou d'un groupe de travail ayant des intérêts communs aidera à satisfaire ce critère.

#### **IV. Suivi, évaluation et établissement des rapports**

44. En tant qu'initiative destinée à favoriser le changement au niveau institutionnel, l'III sera gérée par la structure de direction du FIDA. Cependant, un coordonnateur sera recruté et rémunéré par l'III pour faciliter le suivi des activités et l'établissement des rapports. Des rapports de situation seront soumis chaque année au Conseil d'administration.
45. Chaque année également, un rapport sera soumis au Conseil d'administration sur l'affectation et l'utilisation des ressources. Dans un souci de transparence maximale, on diffusera publiquement les rapports annuels, en particulier dans les rapports sur l'état d'avancement des programmes de travail des unités, dans les rapports annuels du FIDA et sur le site Internet du FIDA. Le Forum sur les politiques et le portail pauvreté rurale sont deux moyens de renforcer la transparence et de promouvoir la participation de tous à l'assimilation et la mise en commun des connaissances.
46. L'évaluation de l'III dans son intégralité sera confiée au Bureau de l'évaluation. Les rapports d'évaluation seront communiqués à tous les services du FIDA et feront l'objet d'une diffusion publique, soit individuellement soit sous forme de synthèse le cas échéant.

## Annexe

## Petits projets de la phase préparatoire de l'III

### I. Vue d'ensemble des projets

#### A. Historique

1. Le fait que jusqu'à présent le FIDA ait eu une approche assez peu systématique de l'innovation a limité les éléments d'appréciation et l'information disponibles au sujet des innovations réalisées avec l'aide du Fonds. C'est pourquoi une des activités de la phase préparatoire de l'III, comme indiqué dans le document EB 2003/80/INF.4<sup>1</sup> a consisté à:

*"Identifier les innovations, les idées et les expériences les plus prometteuses du Fonds, et commencer à les adapter en vue de la poursuite de leur mise en œuvre ou de leur diffusion."*

2. Cette activité de sélection et d'exécution de petits projets a été menée parallèlement à l'élaboration, par l'équipe de conception de la phase préparatoire, d'un cadre de travail du FIDA pour l'intégration de l'innovation. La présente annexe contient un compte rendu résumé des petits projets de la phase préparatoire de l'III.

#### B. Sélection

3. La phase préparatoire de l'III a financé huit petits projets de divers types. Le Département affaires extérieures (EAD) et le Département gestion des programmes (PMD) ont eu l'un et l'autre la possibilité d'élaborer et de présenter des propositions. L'III a mis à leur disposition un guide succinct à cet effet. En raison de la brièveté des délais, seules 19 propositions ont pu être achevées dans les temps. L'équipe de conception et la Division mobilisation de ressources ont retenu huit de ces 19 propositions en employant un système structuré de notation fondé sur les critères suivants:
  - degré d'innovation implicite de la proposition;
  - impact potentiel de l'innovation;
  - probabilité de réalisation dans le court terme;
  - intérêt potentiel (résultats escomptés) dans plus d'une région;
  - proposition émanant d'un groupe thématique/EEP ou d'un mécanisme à base élargie de nature similaire, signe d'un large soutien institutionnel;
  - rapport avec les ressources de base/les capacités du FIDA.
4. Ces critères de sélection positive ont été complétés par d'autres critères entraînant le rejet des propositions. Le but de ces derniers était de faire en sorte que les projets ne soient pas trop ambitieux et soient donc réalisables dans les délais, qu'ils débouchent sur des produits concrets, et qu'ils ne suscitent l'opposition d'aucune des principales parties prenantes.

<sup>1</sup> Note d'information: Initiative du FIDA pour promouvoir et internaliser l'innovation, Rome, 17-18 décembre 2003, p.3.

5. Les huit projets retenus ont été les suivants:
- Approches innovantes du ciblage dans les projets répondant à une demande;
  - Application élargie de pratiques innovantes concernant le petit élevage;
  - Initiative pilote relative à un système électronique d'échange d'informations sur la microfinance;
  - Lier la gouvernance de la terre et la gouvernance de l'eau;
  - Le portail pauvreté rurale;
  - Partenariat pour l'accès aux marchés et leur développement;
  - Développement du secteur privé et partenariats avec le secteur privé; et
  - Analyse institutionnelle: guide et modules de formation.

Chacun des projets ci-dessus a été financé au total à hauteur de 75 000 USD.

### C. Exécution

6. L'exécution des projets a été gérée par le personnel du FIDA. Lorsqu'on a fait appel à des consultants ou formé des partenariats d'exécution (parfois dans le but explicite d'évaluer ces nouveaux partenariats), les fonctionnaires du FIDA y ont consacré une partie de leur temps et y sont restés associés de façon active pendant toute la durée de l'exécution.
7. La durée effective de l'exécution a été d'environ six mois. Dans ce bref délai, chacun des petits projets a généré d'une part un produit intermédiaire destiné à l'atelier du FIDA sur l'III de mai 2004, et d'autre part des produits finaux. Dans tous les cas, le produit final a été constitué par un rapport de synthèse et un ou plusieurs produits relevant des catégories suivantes: études de cas, projets pilotes, inventaires, et outils de conception ou d'exécution. Les équipes de plusieurs petits projets ont aussi participé à des ateliers ou conférences interorganisations ou autres, pour lesquels des produits spéciaux ont été élaborés.

## II. Résumés des projets<sup>2</sup>

8. Le FIDA agit en faveur de l'innovation de diverses manières. La majorité des innovations sur le terrain concernent l'approche ou la stratégie, et une petite partie les pratiques et la technologie. L'innovation en matière de politique est moins fréquente mais il en existe quelques exemples remarquables. Les petits projets de la phase préparatoire de l'III ont été conformes à ce modèle général. En outre, ils ont tenu compte du fait que l'innovation n'exige pas toujours un changement radical: elle peut être limitée, ou consister à adapter ou à combiner de façon différente des procédures ou des technologies existantes. Ce genre d'approche est souvent celui qui fonctionne le mieux dans le cas d'innovations au niveau communautaire.
9. Plusieurs des petits projets ont aussi été innovants par leur approche de la mise en œuvre, offrant ainsi des modèles pour faire évoluer les processus et la culture du FIDA. Les enseignements à retenir concernant l'innovation sont

<sup>2</sup> Les rapports complets seront publiés pour examen à la session de décembre du Conseil d'administration.

récapitulés à la fin de la section III, qui indique les différents projets auxquels on se réfère chaque fois.

## A. Approches innovantes du ciblage dans les projets répondant à la demande

---

### L'innovation

Ce projet intéresse à la fois l'intégration d'innovations dans les programmes de pays du FIDA et l'introduction de nouveaux processus dans le travail du Fonds lui-même:

- Il est conçu dans l'optique d'une stratégie de projet – le développement en réponse à la demande – qui est relativement nouvelle. Dans ce cadre général, on a étudié les approches innovantes retenues dans les projets du FIDA de ce type pour cibler les femmes et les pauvres.
  - Au plan de l'organisation, le mode de travail concerté, transrégional et transdépartemental (PMD et EAD) adopté pour l'exécution du projet est par lui-même innovant, et peut servir de modèle pour l'avenir.
  - Les conclusions et recommandations stratégiques du projet remettent largement en question les approches traditionnelles au ciblage socioéconomique basé sur des critères d'exclusion de certaines catégories, et proposent d'accorder plus d'attention aux mesures de promotion de l'inclusion et d'autonomisation, ainsi qu'aux aspects de procédure liés à l'accès aux fonds de développement.
- 

10. **Aperçu général.** Ce projet a été inspiré par le constat, fait dans le cadre d'études antérieures du FIDA, qu'il est particulièrement difficile de réserver les dons en priorité à certaines catégories de la population, par exemple les plus pauvres ou les plus vulnérables, quand l'approche des projets est celle d'une impulsion par la demande. Les divers types de fonds de développement qui sont de plus en plus financés par le FIDA entrent dans cette catégorie. Avec ce genre de projets, ce sont souvent les mieux lotis qui sont le plus capables de présenter des propositions, de verser la participation requise et d'influencer les processus décisionnels en leur faveur. Le projet a donc évalué en fonction de leur efficacité et étudié en détail certaines des stratégies de ciblage innovantes utilisées dans le cadre de telles activités financées par des prêts du FIDA. L'objectif était de tirer des leçons de ces approches pour améliorer la conception et l'exécution des projets futurs.
11. Outre une analyse générale servant de toile de fond, quatre études de cas approfondies ont été réalisées au Cap-Vert, en Inde, au Nicaragua, et au Pérou. Les trois premières de ces études étaient des études de terrain et la quatrième une étude sur dossier, fondée sur une grande quantité d'informations disponibles. Ces études portaient avant tout sur le ciblage socioéconomique plutôt que sur le ciblage géographique. Les conclusions ont montré quels étaient les outils ou approches du ciblage qui fonctionnaient le mieux. Globalement, il ressort que les mesures à base d'exclusion communément employées n'étaient pas aussi efficaces que les actions positives qui créent un environnement propice à un ciblage efficace des membres les plus vulnérables de la communauté. Un tel ciblage suppose généralement une information ciblée, un renforcement de la capacité et de la représentativité des organisations communautaires, et la transparence des processus décisionnels. En outre, les projets répondant à la demande appellent une conception plus large du ciblage, incluant les procédures et les finalités de chaque fonds de développement.

12. Outre les produits finaux, ce projet a eu plusieurs effets positifs en termes de processus. Le processus d'apprentissage transrégional mis en place et l'approche transdépartementale (PMD et EAD) adoptée pour la réalisation des études de cas ont fourni un modèle de collaboration pour le FIDA. Sur le terrain, la réalisation des études de cas a accru l'engagement de toutes les parties prenantes en matière de ciblage. Sur un autre plan, ce processus a démontré l'intérêt des missions de supervision de type thématique dans la mise en œuvre d'approches innovantes pour les projets financés par des prêts du FIDA. Les conclusions du projet ont déjà été présentées à un atelier multipartenaires en Inde.
13. **Produits finaux.** Le projet a débouché sur quatre études de cas et sur une première version d'une note d'apprentissage de PMD sur le ciblage dans le cas des approches fondées sur la réponse à la demande, afin de guider la conception et l'exécution des projets.
14. **Impact attendu.** La principale retombée concernera la conception et l'impact des projets financés par des prêts du FIDA. La mise en œuvre des leçons de cette expérience se traduira par une augmentation de la part des ressources revenant aux pauvres, aux femmes et aux autres groupes vulnérables dans le cadre des projets du FIDA répondant à la demande, tels que les fonds communautaires et autres fonds de développement.

## B. Application élargie de pratiques innovantes concernant le petit élevage

---

### L'innovation

Ce projet est axé sur une modification des pratiques des pauvres. Il met en lumière plusieurs aspects importants du processus d'innovation à ce niveau, appliqué à des pratiques innovantes concernant le petit élevage:

- La question de l'échelle à laquelle est mise en œuvre l'innovation, et la manière dont cet aspect, en liaison avec la nature de l'innovation elle-même, en détermine le succès ou l'échec.
  - La stratégie prometteuse consistant à associer techniques et connaissances modernes et traditionnelles pour la mise au point d'innovations peu coûteuses, à faible risque et faciles à adopter.
  - L'importance d'un suivi et d'une évaluation de la mise en œuvre des innovations, non seulement pour s'assurer de l'efficacité d'une approche, pratique ou technologie nouvelle, mais aussi en vue d'en tirer des leçons pour l'avenir.
- 

15. **Aperçu général.** Ce projet a été inspiré par trois constats importants:
  - i) le petit élevage est essentiel pour la subsistance des habitants les plus pauvres des campagnes, en particulier les femmes et les personnes âgées;
  - ii) dans l'ensemble du monde, la plupart des pratiques d'élevage les plus prometteuses s'appuient sur une association des technologies récentes avec les pratiques et les savoirs autochtones – ce qui est souvent le genre d'innovation le plus efficace;
  - iii) le développement et la sélection de services zootechniques appropriés (par exemple pour le petit bétail ou dans un contexte communautaire) offrent un important moyen de fournir aux pauvres l'accès aux ressources dont ils ont besoin, mais ces services doivent être adaptés à la spécificité de chaque situation.

16. Le projet a analysé trois cas réussis d'innovations financées par le FIDA relatives au petit élevage. Ces innovations sont les suivantes: **le modèle de petite aviculture paysanne** (SHPPM) qui ciblait les femmes des ménages pauvres au Bangladesh, **le projet d'agents villageois communautaires de santé animale** (V/CBAHW) qui a mis sur pied une version vétérinaire d'un centre de soins de santé primaires à base communautaire au Cambodge; et le projet de **gestion communautaire des parcours** (CBRM) qui a autonomisé des communautés locales du Maroc en matière de gestion des parcours. Trois analyses de transposition de ces innovations, respectivement au Sénégal (SHPPM), au Soudan (V/CBAHW) et en Syrie (CBRM), ont été exécutées en suivant le même processus. Le but était de déterminer les circonstances les plus favorables à une application à plus grande échelle ou à la reproduction des innovations dans le même pays ou dans d'autres pays.
17. L'analyse des trois innovations a amené à conclure que l'interface critique pour une application à plus grande échelle fait intervenir trois niveaux: i) le niveau de la recherche ou de la recherche-action, où l'innovation est développée ou adaptée à petite échelle, et avec un nombre relativement faible de bénéficiaires; ii) le niveau du développement ou de la mise en œuvre, où l'innovation est incluse dans un projet d'investissement (tel que ceux du FIDA), a un nombre de bénéficiaires beaucoup plus grand et fait l'objet d'une transposition à plus grande échelle par les autorités nationales; et iii) le niveau du suivi et de l'évaluation, qui interagit avec les deux autres niveaux et génère les enseignements essentiels. Dans les projets qui ont testé ou transposé à plus grande échelle les trois innovations, la faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation a diminué l'aptitude du FIDA à tirer les leçons et à évaluer l'impact des différentes options, composantes et mécanismes de chaque projet, limitant ainsi la capacité d'application élargie de ces innovations.
18. **Produits finaux.** Six études de cas de trois innovations; une application pilote dans le cadre d'un projet du FIDA; des outils d'appui à la décision; et de la documentation destinée à être publiée sur le site web du FIDA par l'intermédiaire du système LRKB (Livestock and Rangeland Knowledgebase – base de connaissances sur le bétail et la gestion des parcours).
19. **Impact attendu.** Le projet sera utile pour la future conception des prêts dans la mesure où il a fait comprendre les principes qui doivent guider l'application à plus grande échelle d'innovations relatives au petit élevage. Les enseignements obtenus amélioreront aussi les systèmes actuels basés sur le web pour la gestion des connaissances sur l'élevage, y compris l'articulation des savoirs extérieurs sur le savoir autochtone pour le développement et l'innovation. Cette initiative a déjà été intégrée dans le processus continu de développement de la politique et de la stratégie du FIDA.

## C. Initiative pilote relative à un système électronique d'échange d'informations sur la microfinance

---

### L'innovation

Le projet de bourse électronique d'informations sur la microfinance MIX (Microfinance Information Exchange) intègre l'innovation de différentes façons:

- Le système informatique du MIX est un système innovant compte tenu de son caractère décentralisé et de ses caractéristiques compatibles avec Internet, grâce auxquelles les données peuvent être entrées directement par les institutions financières rurales.
  - Le marché ouvert et transparent que le projet MIX de l'III a permis de promouvoir est également innovant et a pour utilité d'attirer les investisseurs intéressés par des opérations de microfinancement.
  - Le partenariat FIDA-MIX est également de nature nouvelle: le FIDA a été le premier donateur à développer un partenariat avec MIX, avec comme conséquence d'importants avantages pour les deux partenaires.
  - Cette initiative applique aux opérations de financement rural une approche du FIDA en matière de suivi qui est relativement nouvelle, et qui consiste à substituer au suivi par activités un suivi de la performance, ce qui a d'importantes conséquences à la fois en termes d'impact et d'apprentissage.
- 

20. **Aperçu général.** Le projet MIX est issu d'un constat figurant dans le cadre stratégique du FIDA, qui montrait la nécessité d'améliorer le suivi de la performance et de l'impact des opérations du FIDA sur le terrain, y compris dans le domaine du financement rural. Le FIDA a vu dans la bourse électronique d'informations sur la microfinance une solution prometteuse. Créé en 2002, le MIX est le premier marché virtuel planétaire mettant en rapport les institutions de microfinancement (MFI) et les investisseurs potentiels (donateurs, investisseurs à orientation sociale, institutions financières). Toutefois, n'étant pas connu, il n'était pas utilisé comme il aurait pu l'être par les MFI dans le cadre des projets appuyés par le FIDA. L'objectif des projets MIX financés au titre de la phase préparatoire de l'III a donc été: i) de sensibiliser les CPM du FIDA et les partenaires du financement rural aux avantages potentiels du MIX; ii) d'évaluer les possibilités pour les MFI appuyées par le FIDA d'entrer sur ce marché; et iii) d'aider les partenaires du financement rural suffisamment avancés et possédant les capacités voulues pour commencer à communiquer des informations.
21. Le projet a été réalisé en coopération étroite avec les CPM. Il a rencontré un accueil très positif à la fois à l'intérieur du FIDA et parmi les UGP et les MFI sur le terrain. Il y a eu au total 23 études de cas de réponse des MFI au MIX. Le projet a également rencontré un écho important au plan international dans les réunions de donateurs. Suite au projet, neuf MFI au Burkina Faso, au Nicaragua et en Uruguay ont déjà commencé à communiquer des informations au MIX, et neuf autres MFI en Colombie, El Salvador, Honduras, Kenya, Nicaragua et Uruguay devraient le faire dans les mois à venir. Ces MFI ont ainsi obtenu l'accès à une plateforme Internet qui, non seulement leur permet de mieux communiquer et accroît la mise en commun et la transparence de l'information financière de base entre MFI, mais encore leur ouvre des chances accrues de capter l'attention des donateurs et investisseurs potentiels.
22. De la phase préparatoire se dégagent trois importantes leçons qui seront utiles pour une future transposition à plus grande échelle de cette initiative: i) un effort permanent de formation et de renforcement des capacités est nécessaire pour tous les intervenants si l'on veut tirer pleinement avantage

du MIX en tant que plateforme pour un suivi transparent de la performance; ii) l'établissement de relations à long terme avec des partenaires régionaux et nationaux est essentiel pour la décentralisation de certaines fonctions; iii) il subsiste parmi les MFI appuyées par le FIDA une demande insatisfaite considérable, et ceci offre au FIDA d'intéressantes possibilités de donner un prolongement à cette initiative dans les prochaines années.

23. **Produits finaux.** Dans les limites de la brève période de mise en œuvre, le projet a réalisé 23 études de cas de réponse des MFI au MIX, liées à 11 projets de prêts du FIDA; produit un CD-ROM sur la standardisation du suivi de la performance en matière de microfinancement ainsi que sur le MIX; et largement fait reconnaître le FIDA, au plan interorganisations, comme une institution soucieuse de suivi de la performance et de transparence.
24. **Impact attendu.** Le projet MIX de l'III a amélioré l'information sur la performance des MFI partenaires. Pour les MFI qui ont déjà commencé à communiquer des informations au MIX, les avantages sont: visibilité accrue pour les donateurs et les investisseurs sociaux, comparaison de la performance de chacune avec celle des autres, et mise en lumière de leurs besoins en matière de financement et d'assistance technique, ainsi portés à l'attention des donateurs potentiels. À un niveau général, ce projet améliorera l'impact des activités actuelles et futures de financement rural appuyées par le FIDA.

## D. Lier la gouvernance de la terre et la gouvernance de l'eau

---

### L'innovation

Ce projet adopte une vue holistique de la gouvernance de la terre et de l'eau pour les communautés rurales pauvres, pour évaluer l'expérience acquise et guider les projets futurs:

- Établir un lien entre la gouvernance de la terre et la gouvernance de l'eau est une démarche innovante pour de nombreux organismes et acteurs du développement qui d'habitude les traitent séparément. Le projet montre que le FIDA possède, du fait de ses programmes de pays, une large expérience des questions de gouvernance de la terre et de l'eau et qu'il a la capacité d'être un des chefs de file dans ce domaine.
- Le projet adopte une approche innovante consistant à travailler avec les professionnels locaux, dont la familiarité avec la population leur permet d'être à l'écoute et d'accepter les leçons des pauvres. Ceci encourage une fertilisation croisée d'idées entre les paysans et les organismes de développement et leur personnel.

- 
25. **Aperçu général.** Le projet est né du souci que les solutions proposées au plan international pour sortir de l'immobilisme pourraient ne pas être suffisantes pour satisfaire aux objectifs du Millénaire pour le développement relatifs à l'eau. Le débat international sur la crise de l'eau, qui concerne maintenant principalement la question de la gouvernance de l'eau, ne tient pas suffisamment compte de l'importance à attacher à la terre et aux considérables besoins en eau de l'agriculture si l'on veut atteindre l'objectif du Millénaire pour le développement de réduire de moitié d'ici 2015 la proportion de ceux qui vivent dans l'extrême pauvreté et qui souffrent de la faim. Pour la plupart des paysans pauvres des pays en développement, la terre et l'eau sont inséparables – l'accès assuré à la terre est essentiel pour un accès garanti à l'eau et aux moyens permettant d'investir dans leurs futurs moyens d'existence. La crise toujours plus aiguë de l'eau ne peut

être traitée globalement que si les liens de gouvernance entre la terre et l'eau sont pleinement compris par tous les acteurs.

26. Plusieurs projets du FIDA ont déjà utilisé des méthodes innovantes pour établir un lien entre la gouvernance de la terre et la gouvernance de l'eau, et ils ont démontré l'importance de ce lien pour améliorer les moyens de subsistance des communautés rurales défavorisées. Ceci a créé l'opportunité de lancer à titre d'essai pilote un processus conçu pour récapituler cette expérience, la synthétiser, en tirer des leçons pour d'autres intervenants, et pour explorer les moyens de diffuser plus largement ce savoir.
27. Cinq cas d'étude ont été sélectionnés dans des projets financés par un prêt du FIDA au Bangladesh, en Gambie, au Pérou, au Soudan et au Zimbabwe. Dans chaque pays, l'approche du problème de la gouvernance de la terre et de l'eau a été différente, le principe d'un lien entre les deux étant adapté aux conditions politiques, sociales et culturelles locales. Dans chaque cas on a examiné la stratégie suivie pour lier les questions de la terre et de l'eau, comment l'innovation avait été conçue, comment et pourquoi elle avait été sélectionnée, comment elle avait été mise en œuvre et avec quel impact. Des informations ont été recueillies sur le terrain, la préoccupation principale étant d'être à l'écoute et de comprendre le point de vue des ruraux pauvres eux-mêmes. Des professionnels locaux ont été recrutés pour cela en raison de leur profonde connaissance des projets ainsi que de la langue et de la culture locales. L'opinion des utilisateurs finaux a permis de confronter les enseignements tirés de la recherche et des connaissances des "experts" à la réalité.
28. La stratégie de diffusion, pour cette phase pilote, a consisté à tirer pleinement parti des réunions nationales et internationales sur la gestion de l'eau. Sur le plan international, un séminaire d'une demi-journée a été organisé lors de la semaine mondiale de l'eau à Stockholm (Suède), en août 2004, sous le titre "L'opinion des paysans d'abord: lier la gouvernance de la terre et celle de l'eau". Le grand intérêt et l'approbation des participants ont montré combien il était important que le FIDA contribue à la gouvernance de la terre et de l'eau – sujet non couvert dans l'édition précédente – pour la prochaine édition du Rapport mondial des Nations Unies sur l'eau, à paraître en 2006. Deux séminaires ont été organisés à Rome, l'un pour le personnel du FIDA et de la FAO et l'autre pour un public international d'étudiants de troisième cycle à l'université de Rome. Dans chaque cas, le FIDA a exposé l'importance de lier la gouvernance de la terre et celle de l'eau, ainsi que la capacité et la volonté du FIDA d'écouter et d'assimiler ce qu'ont à dire ceux à qui finalement il doit rendre compte, c'est-à-dire les hommes et les femmes des communautés rurales défavorisées.
29. De ce projet se sont dégagées de nombreuses leçons quant aux conditions d'un changement durable pour améliorer les moyens de subsistance. Parmi celles-ci, on peut retenir que: il vaut mieux construire à partir des modes de gouvernance existants et des savoirs autochtones – "faire du neuf sans sacrifier le vieux" – que partir de zéro; la pleine reconnaissance du rôle des femmes en ce qui concerne la terre et l'eau est une partie importante de tout processus de changement en matière de gouvernance; il faut prévoir un temps suffisant pour s'assurer le large soutien et la confiance des acteurs du changement; les questions d'équité et de résolution des conflits par des moyens créatifs et innovants doivent être traitées pour éviter une compétition de plus en plus âpre pour les ressources; et il faut qu'il existe une capacité suffisante, chez les individus et dans les organisations, ainsi qu'un environnement favorable pour que le changement puisse avoir lieu.

30. **Produits finaux.** Les produits ont été les suivants: i) cinq études de cas de gouvernance de la terre et de l'eau, documentées par des professionnels locaux sur le terrain; ii) une synthèse des questions clés et des expériences résultant des études de cas selon la perspective des paysans; iii) un inventaire initial des expériences du FIDA en matière de gouvernance de la terre et de l'eau (25 expériences à ce jour); iv) l'identification de domaines de recherche pertinents qui pourraient servir de base à des propositions de financement au titre du programme de dons du FIDA; et v) un séminaire international et deux séminaires nationaux sur la gouvernance de la terre et de l'eau pour diffuser et partager les connaissances et l'expérience acquises grâce au projet.
31. **Impact attendu.** L'impact et la durabilité des programmes de pays du FIDA seront sensiblement plus grands si l'on reconnaît assez tôt l'importance de la terre dans la recherche d'une meilleure gouvernance de l'eau, et si l'on met au point des stratégies qui lient ces deux aspects pour le plus grand avantage des ruraux pauvres. Le FIDA pourrait également développer une stratégie sur la gouvernance de la terre et de l'eau qui lui permettrait de sensibiliser à cette question à la fois ses propres programmes et la communauté internationale du développement.

## E. Le portail pauvreté rurale

---

### L'innovation

Le portail pauvreté rurale contribue à l'innovation au niveau institutionnel au FIDA par le biais d'un processus de mise en œuvre participatif:

- Le projet obéit à une approche basée sur un degré inhabituel de collaboration et axée sur les besoins: il ne transcende pas seulement les frontières entre départements du siège, mais associe également de manière active à la conception du portail la famille élargie du FIDA, c'est-à-dire par exemple les réseaux régionaux et les unités de gestion de projet.
- Le modèle du portail obéit à une approche innovante du partage des connaissances et de la production de connaissances nouvelles qui est hautement interactive, orientée vers l'extérieur, non centrée sur le FIDA et ouverte. Parmi les nombreuses caractéristiques innovantes figurent la franche discussion et l'assimilation des leçons des succès comme des échecs, de telle sorte que la voix des pauvres puisse être entendue, et qu'il y ait acquisition et partage spontanés du savoir.
- Les diverses caractéristiques et fonctionnalités ainsi que les contenus du portail pourront être à leur tour source d'innovation.

32. **Aperçu général.** L'objectif du projet relatif au portail pauvreté rurale a été d'aider à éliminer la pauvreté rurale en renforçant le partage d'informations et de connaissances et en attribuant à la lutte contre la pauvreté rurale le rang d'une priorité planétaire. Le portail a été conçu comme un outil et un service qui mettra en contact des communautés de personnes avec l'information et les connaissances dont elles ont besoin pour éliminer la pauvreté rurale, avec la capacité de créer, d'acquérir, d'adapter, de trier, de diffuser, de gérer et d'utiliser l'information et les connaissances.
33. Le portail est un outil permettant de renforcer le processus de partage de l'information et du savoir, et sert de socle à la gestion de l'information et du savoir, d'abord au FIDA et plus largement pour le "FIDA virtuel".

*Le portail aidera à créer un environnement porteur pour quiconque souhaite acquérir et partager des connaissances, poser des questions, communiquer et collaborer de manière plus moderne, ou réutiliser et affiner ce savoir pour avoir une influence sur les politiques.*

*La conception du portail comme dépositaire unique avec gestion décentralisée du contenu rendra possible la saisie de l'information à sa source, et en permettra la diffusion sans retard et sans erreurs.*

34. Le portail pauvreté rurale est une reprise à plus grande échelle d'innovations à la base, et plus spécialement des réseaux régionaux du FIDA, FIDAMERICA, FIDAFRIQUE et ENRAP, et représente un renforcement de nombreuses activités existantes. Son développement aide le FIDA à remplir sa fonction catalytique en accroissant la capacité de l'organisation à jouer un rôle d'intermédiaire en matière de connaissances sur la pauvreté rurale et à exercer une influence sur les politiques. Le portail produit ce résultat:
- en donnant accès à une information triée;
  - en créant un environnement coopératif pour la mise en commun et l'acquisition des connaissances;
  - en mettant en relation paysans, gouvernements, décideurs, responsables de terrain, personnel du siège, tous les partenaires du développement rural et tous les réseaux existants;
  - en créant une plateforme permettant d'être à l'écoute et d'entendre les leçons des ruraux pauvres et de leurs organisations;
  - en facilitant la mise en commun de l'information sur les succès et les échecs; et
  - en connectant le terrain avec les décideurs.
35. Dans le cadre de l'III, les premières étapes importantes menant à l'établissement du portail pauvreté rurale ont été franchies.
36. L'approche coopérative adoptée a déterminé les lignes générales et les bases à partir desquelles se développera et fonctionnera le portail. Elle a eu aussi pour résultat une manière innovante de communiquer et de favoriser la coopération et le brassage d'idées entre le FIDA et sa famille élargie, y compris les réseaux régionaux, les partenaires sur le terrain et les projets et programmes du FIDA.
37. **Produits finaux.** Le projet de portail a produit un modèle d'essai fonctionnant sur le web et une série d'enquêtes sur les besoins d'information en matière de pauvreté rurale. Le modèle d'essai a permis d'effectuer les tests pilotes de deux pages régionales (Asie et Pacifique, et Amérique latine et Caraïbes), deux pages de pays (Inde et Pérou), une page thématique (financement rural), un exemple de leçon tirée de différentes approches de la réduction de la pauvreté rurale (foresterie communautaire et à bail) et une section "laissons parler" contenant des histoires, des vidéos et des témoignages provenant de participants aux programmes ou projets du FIDA (quatre d'Amérique latine et un d'Afrique de l'Ouest et du Centre), et également de la famille élargie du FIDA et d'autres partenaires. On continue de développer le modèle d'essai. Le processus de mise en œuvre a également comporté des présentations du modèle de portail dans sa version actuelle à plusieurs réunions régionales. À un niveau plus général, le projet a eu un effet sur la culture et les pratiques du FIDA par le biais de l'approche participative adoptée.
38. **Impact attendu.** Au FIDA, le portail pauvreté rurale peut offrir une base qui permettra une gestion de l'information et des connaissances efficace et transcendant les divisions administratives. Entre autres choses, ce partage de l'information pourrait aider à promouvoir une culture d'ouverture aux

savoirs nouveaux au sein du FIDA. À l'extérieur, le portail renforcera l'aptitude du Fonds à agir en tant qu'intermédiaire pour l'échange de connaissances sur la pauvreté rurale et en tant qu'agent d'influence sur les politiques.

39. L'on attend essentiellement du portail qu'il devienne un catalyseur pour le partage des connaissances et la production de savoirs nouveaux. Les diverses caractéristiques, fonctionnalités et éléments du contenu du portail deviendront à leur tour source d'innovation. En créant une communauté de praticiens des questions relatives à la pauvreté rurale, le portail contribuera au débat international sur l'élimination de la pauvreté rurale.

## F. Partenariat pour l'accès aux marchés et leur développement

---

### L'innovation

Comme dans plusieurs autres cas, ce petit projet a le double intérêt de porter sur l'innovation et d'être innovant du fait même de l'approche adoptée pour sa mise en œuvre:

- Le processus de mise en œuvre du projet s'appuie sur un partenariat de type nouveau entre un fonds international et un réseau mondial établi en vue de promouvoir un meilleur accès aux marchés pour les petits producteurs.
  - Au plan interne, au sein du FIDA, la mise en œuvre du projet engendre un processus transrégional et transdépartemental d'acquisition et de partage de l'information et des connaissances sur l'accès aux marchés.
  - Le projet en tant que tel vise à développer de nouveaux et de meilleurs outils et stratégies pour aider les producteurs pauvres à obtenir un accès aux marchés nationaux et internationaux. Il prend appui sur une recherche visant à dresser un inventaire de l'innovation au plan mondial.
- 

40. **Aperçu général.** L'initiative en question est née de l'intérêt qui pousse actuellement le FIDA à faire de l'accès aux marchés et du développement des débouchés des éléments plus efficaces de la réduction de la pauvreté rurale – et à s'efforcer de réduire certains des obstacles que rencontrent les petits producteurs pour profiter des possibilités offertes par la mondialisation, particulièrement dans certains créneaux. Le but spécifique du projet est de concevoir et de développer des prototypes d'outils qui faciliteront l'accès des petits producteurs aux marchés nationaux et internationaux.
41. Le projet s'est appuyé sur le partenariat et l'expertise d'un spécialiste international réputé des questions d'accès aux marchés – la Fédération internationale du commerce équitable (IFAT) – et du centre pour l'accès aux marchés de Traidcraft. IFAT est un réseau mondial qui travaille avec les petits producteurs de 59 pays. Six produits au total ont été réalisés, qui ont été le fruit d'une approche hautement participative et transrégionale, tirant parti des préoccupations et des intérêts communs des divisions régionales. Il y a eu également une participation active de deux programmes régionaux de la division Amérique latine et Caraïbes (FIDAMERICA et le Programme d'appui aux microentreprises rurales en Amérique latine et aux Caraïbes).
42. L'inventaire dressé par le projet a permis de conclure que, même si dans la plupart des projets du FIDA l'accès aux marchés occupe une place relativement peu importante, le FIDA a toutefois une expérience considérable dans les trois domaines du développement de l'entreprise rurale, de l'établissement de relations commerciales avec le secteur privé, et de la

formation. Toutefois, cette expérience tirée des programmes de pays reste dispersée, sous-exploitée et en grande partie monopolisée par les consultants, ce qui empêche l'utilisation de ce savoir et le développement d'outils et de politiques. Une autre conclusion a été que l'approche adoptée en matière d'accès aux marchés diffère selon les régions, parfois de manière notable, ce qui offre des possibilités d'évaluation comparée des stratégies et d'apprentissage mutuel. Une troisième conclusion importante recommande un lien plus étroit et à double sens entre projets financés par des prêts et projets financés par des dons. Ces derniers ont financé certaines des initiatives les plus innovantes mais les plus risquées en matière d'accès aux marchés. Un lien plus étroit pourrait offrir des possibilités intéressantes de transposition dans le cadre de prêts une fois le niveau de risque abaissé ou une fois définis des mécanismes pour faire face au risque.

43. Le projet a permis de tirer un certain nombre de leçons qui pourront servir de base aux activités futures, notamment concernant les possibilités qu'offre le commerce électronique, en particulier pour la commercialisation des produits agricoles dans les pays en développement. Un autre enseignement recueilli a été que beaucoup de données utiles sont disponibles sur Internet (données actuellement rassemblées dans le cadre du projet sous forme d'une bibliothèque virtuelle) et offrent des perspectives de collaboration fructueuse et de partage des expériences les plus innovantes sur le terrain. Le FIDA peut jouer un rôle important en transposant à plus grande échelle les bonnes pratiques mises au point par les membres de IFAT et les organisations locales avec lesquelles ils travaillent.
44. Le projet a également fourni des renseignements quant aux obstacles spécifiques rencontrés par les producteurs. Bien que des différences considérables existent forcément selon les régions géographiques et les situations individuelles, les éléments dont on ressent généralement le manque sont une meilleure information sur les marchés, une assistance technique pour le développement de produits, et une formation pour améliorer les compétences entrepreneuriales et de gestion.
45. **Produits finaux.** Le projet a généré de nombreux produits: deux études de cas – l'une portant sur les centres d'aide à l'entreprise conçus à l'intention des producteurs ruraux, et l'autre sur le commerce électronique; un document du FIDA dressant l'inventaire de la situation; une bibliothèque virtuelle sur l'accès aux marchés; un manuel intitulé "Entrer sur les marchés"; un dossier d'informations utiles pour participer aux foires internationales (Comment tirer le meilleur parti des foires internationales); et un guide des nouveaux développements dans le domaine du commerce électronique qui pourraient intéresser les producteurs ruraux, avec en annexe des récapitulatifs des ressources disponibles. Les expériences et les enseignements tirés du projet ont aussi été présentés à une conférence internationale.
46. **Impact attendu.** Grâce aux résultats ci-dessus, le FIDA et ses partenaires seront mis en mesure d'aider les producteurs et agriculteurs à faible revenu à accéder aux marchés nationaux et internationaux. À l'intérieur du FIDA le projet a déjà contribué à accroître l'intérêt du personnel et le dialogue entre divisions concernant ce sujet. Les conclusions pourraient aussi déboucher sur une réorientation des activités des programmes de pays relatives à l'accès aux marchés consistant à mettre davantage l'accent sur les services.

## G. Développement du secteur privé et partenariats avec le secteur privé

---

### L'innovation

Le projet contribue de différentes façons à l'innovation au FIDA:

- Il tire les enseignements d'un certain nombre de projets passés et en cours financés par le FIDA qui ont un objectif visant le développement du secteur privé ou une composante concernant les partenariats avec le secteur privé. Ces enseignements forment la base à partir de laquelle seront élaborées des directives pour la définition de futurs partenariats.
  - Le projet développe une "matrice des contraintes et des interventions", qui est un outil innovant devant servir de base pour faciliter la conception des programmes de pays et la sélection de partenariats.
  - Le projet produit les éléments essentiels d'un manuel à l'intention des CPM et autres qui cherchent à promouvoir et internaliser le développement du secteur privé et l'analyse des possibilités de partenariats à tous les stades du cycle d'un projet. Il s'agit en particulier d'adapter les principes relatifs aux partenariats avec le secteur privé mis au point par les Nations Unies pour les appliquer aux partenariats au niveau institutionnel.
- 

47. **Aperçu général.** L'idée première du projet a pour origine le rapport final de la Consultation sur la sixième reconstitution des ressources du FIDA, qui insistait sur la nécessité d'accorder une plus large attention à la participation directe des entreprises privées au financement et à l'exécution des projets et programmes du FIDA.
48. Les objectifs du projet ont été les suivants: i) identifier les besoins qu'il est possible de satisfaire grâce à un développement du secteur privé; ii) analyser les enseignements éventuels d'exemples passés de partenariats avec le secteur privé; et iii) préparer des outils pouvant aider le FIDA à établir ce genre de coopération efficace avec le secteur privé. Le projet s'est appuyé sur un réseau interdépartemental pour répondre aux objectifs ci-dessus.
49. **Produits finaux.** Les fonds alloués à l'III ont permis l'exécution de huit études de cas couvrant cinq régions et portant sur différents niveaux d'implication du secteur privé dans les programmes et projets existants du FIDA. Un manuel a été rédigé en vue de proposer des directives et des principes de diligence raisonnable pour les partenariats avec le secteur privé, à la fois au niveau de l'institution et à chaque stade des activités des programmes de pays. Une annexe au manuel présente un ensemble de directives plus détaillées pour les partenariats de ce genre dans le domaine du financement rural, qui viennent de compléter les politiques et directives existantes du FIDA. Trois exemples de partenariats possibles du FIDA avec le secteur privé ont été élaborés.
50. **Impact attendu.** Dans les situations qui s'y prêtent, l'initiative en question permettra au FIDA de considérer la question du secteur privé en tant que partenaire pour la réduction de la pauvreté rurale selon une approche plus systématique, plus transparente et plus efficace. Le projet a également établi une base qui permettra à l'institution d'acquérir plus efficacement des connaissances sur le sujet, et d'enregistrer et diffuser les meilleures pratiques et enseignements recueillis.

## H. Analyse institutionnelle: guide et modules de formation

---

### L'innovation

Ce projet est conçu pour contribuer à l'innovation au FIDA, concernant en particulier les deux initiatives précédentes, de la manière suivante:

- Il apporte une assistance aux parties prenantes du FIDA pour le diagnostic et la résolution des problèmes et contraintes institutionnels qui font obstacle à la bonne exécution des projets.
  - Il facilite la conception et l'exécution des projets de développement rural privilégiant les processus, qui visent à mettre sur pied des systèmes de fourniture de services à caractère durable et répondant à une demande, en mettant l'accent sur les moyens de subsistance et les questions de gouvernance.
  - Il aide le FIDA à atteindre son objectif de renforcement des organisations de ruraux pauvres en apportant un cadre méthodologique centré sur les acteurs, qui permettrait de tracer les grandes lignes d'une transformation des institutions selon une optique privilégiant les pauvres.
- 

51. **Aperçu général.** Le FIDA s'intéresse de moins en moins aux projets du type "entrée-sortie" pour se tourner vers les interventions du type "processus" qui mettent l'accent sur les aspects systémiques et sur l'impact à long terme. Toutefois, ce mouvement ne s'est pas accompagné d'un effort concomitant pour relever le niveau de compétence des concepteurs, des évaluateurs et des chargés de l'exécution des projets et programmes, qui devraient être mieux outillés pour traiter les problèmes institutionnels affectant les systèmes de fourniture de services. Pour que les projets du FIDA puissent être exécutés de manière efficace dans des contextes institutionnels de plus en plus larges et complexes, il faut que l'accent se déplace des utilisateurs et fournisseurs vers les facilitateurs c'est-à-dire vers les acteurs et les organismes qui facilitent l'interaction entre utilisateurs et fournisseurs.
52. Un environnement institutionnel faiblement porteur et inadapté est une des principales raisons qui expliquent la médiocre performance de certains projets et programmes de développement rural et également, dans de nombreux cas, le manque de transparence vis-à-vis des groupes cibles du FIDA. L'évaluation externe indépendante a confirmé que le FIDA devrait avoir, aux stades de la conception et de la mise en œuvre, une analyse plus rigoureuse des systèmes institutionnels et des questions de gouvernance. Une analyse institutionnelle sérieuse est également essentielle pour donner forme à la concertation et pour coordonner les interventions du FIDA dans un pays donné – en leur donnant pour cadre un système permettant le brassage d'idées et la mise en commun des enseignements (par exemple pour l'harmonisation de la fourniture de biens d'utilité publique par l'intermédiaire de structures décentralisées). Pour conduire une telle analyse institutionnelle lors de la conception et de la mise en œuvre des projets, il est nécessaire de disposer d'outils, de méthodes et de règles pratiques adaptées aux besoins particuliers du FIDA. Cependant, si important qu'ils soient, on se rend compte de plus en plus que ces outils et méthodes ne seront utilisés que si une formation pratique est donnée, et si cette formation est solidement ancrée dans les réalités du terrain.
53. La division Afrique I du FIDA s'étant convaincue de cette nécessité, il a été décidé d'établir une version préliminaire d'un Guide pratique accompagné de matériel didactique. Ce matériel didactique a fait l'objet d'essais pilotes durant différentes phases (conception, supervision, évaluation) de projets du FIDA au Cameroun (microfinance, et développement d'une filière de produits

à partir des racines et tubercules) et au Mali (développement répondant à une demande communautaire). Les essais ont clairement montré l'existence d'un énorme gisement de valeur ajoutée dans l'ensemble très divers du portefeuille du FIDA. Après essai concluant sur le terrain, le guide et le matériel didactique ont été validés et mis définitivement au point par des experts et d'autres intervenants compétents lors d'un atelier tenu à Rome les 22 et 23 septembre 2004. Les participants ont fait des observations et des suggestions concernant le projet de guide, et proposé toute une série d'activités de suivi, spécialement adaptées à différents types d'utilisateurs et de publics. L'atelier a également suscité au niveau du FIDA un soutien interne pour une politique encourageant le développement des compétences en matière d'analyse institutionnelle et la propriété des produits préliminaires. En outre, un premier atelier de formation à l'intention de "champions" du changement sélectionnés parmi le personnel et les consultants de haut niveau du FIDA est prévu pour la fin 2004 ou le début 2005. Les projets de développement ultérieur et d'intégration de cette approche comprennent la mise au point d'un programme de formation pluriannuel pour le personnel, les consultants réguliers ainsi que les parties prenantes du FIDA à l'échelle régionale et à celle des pays, s'inspirant du concept de formation du FIDA sur le sujet des moyens de subsistance durables appuyé par le Département du développement international (Royaume-Uni).

54. **Produits finaux.** Le principal produit est un projet validé de guide pratique pour l'analyse institutionnelle destiné à améliorer la fourniture de services en faveur des pauvres et les conditions de gouvernance qui affectent cette fourniture de services. Bien qu'il ait été mis au point pour une région particulière, le guide est applicable de manière générale aux interventions et concertations menées par le FIDA.
55. **Impact attendu.** Ce projet offre le moyen de développer une nouvelle perspective et de nouvelles compétences parmi les CPM, les consultants, le personnel des projets, les travailleurs de terrain etc. – ainsi que la documentation auxiliaire qui permettra d'appliquer ces nouvelles compétences dans l'ensemble du cycle des projets du FIDA, selon une approche systématique et procédant de la base au sommet. Il permettra aussi au FIDA d'apporter des contributions mieux documentées à la concertation sur des problèmes importants tels que: la fourniture de services privilégiant les pauvres; le développement répondant à une demande communautaire; la décentralisation; la réforme des organismes techniques d'exécution, y compris des services de vulgarisation agricole; le développement de filières de produits agricoles; et le développement de systèmes financiers ruraux – en vue d'une réduction durable de la pauvreté.

### III. Produits et résultats des projets

#### A. Récapitulation des principaux produits

56. Lorsqu'on considère l'impact du processus de mise en œuvre de la phase préparatoire de l'III, on voit que les produits ou résultats effectifs des petits projets ne sont qu'une partie de la contribution qu'ils apportent. Néanmoins, ces résultats ont été remarquables, compte tenu notamment de la courte durée de la période de mise en œuvre et de la modicité du budget.

---

### **Produits des petits projets de l'III**

- 48 études de cas d'innovations sur le terrain financées par le FIDA
  - exécution et évaluation de huit projets pilotes en matière d'innovation
  - lancement de deux inventaires de l'innovation
  - diffusion du savoir sur l'innovation acquis dans le cadre des projets lors de 11 conférences ou ateliers
  - mise au point de neuf outils de l'innovation pour appuyer des activités futures
- 

### **Acquisition d'un savoir relatif à l'innovation**

57. Le but des études cas de l'III a été de documenter et de capter les enseignements à tirer de plusieurs types d'innovation ayant fait l'objet d'une expérience du FIDA sur le terrain. Comme le montre l'encadré ci-dessus, les produits des petits projets ont été le plus souvent des études de cas, offrant le genre d'analyse approfondie des processus et de l'impact que l'on trouve rarement dans d'autres types de documents. Bien qu'on ait initialement supposé que la durée de la période préparatoire était trop courte pour des essais pilotes d'innovation, aussi bien le MIX que le portail pauvreté rurale ont réalisé avec succès et évalué de tels essais pilotes, dont on a pu tirer d'utiles leçons. D'autres projets de la phase préparatoire ont conduit des évaluations de cas déjà existants d'innovation financée par le FIDA dans le cadre de projets financés par des prêts ou des dons, qui ont été une source d'enseignements sur: la gouvernance de la terre et de l'eau; la transposition ou l'application élargie de pratiques intéressantes relatives au petit élevage; la valeur de centres d'aide à l'entreprise rurale; la manière de promouvoir avec succès des partenariats entre secteur public et secteur privé; et le meilleur usage des stratégies de ciblage dans le cas de projets du FIDA répondant à une demande.
58. Les premiers inventaires de l'expérience du FIDA concernant certains types d'innovation ont été faits dans le cadre des petits projets sur la gouvernance de la terre et de l'eau et sur l'accès aux marchés et leur développement. Après ce début, le travail devrait se poursuivre à peu près jusqu'à la fin de l'année prochaine. D'autres projets de la phase préparatoire, comme par exemple celui relatif au ciblage dans les projets répondant à une demande, ont comporté, sinon des inventaires proprement dits, du moins un travail préparatoire pour la réalisation de tels inventaires relatifs à l'innovation.

### **Diffusion du savoir sur l'innovation**

59. Les projets de la phase préliminaire n'ont pas seulement capté un savoir relatif à l'innovation, ils l'ont également partagé, à l'intérieur du FIDA et avec des partenaires extérieurs. En dehors de l'atelier III spécialement organisé en mai 2004, différentes plateformes ont été utilisées au cours de cette brève période pour diffuser ce savoir au niveau mondial, au niveau régional et au siège, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

### **Diffusion du savoir acquis dans le cadre des projets de la phase préparatoire de l'III**

<b>Niveau mondial</b>	<b>Niveau régional/national</b>	<b>FIDA-Rome</b>
Présentation des enseignements du projet de la phase préparatoire sur la gouvernance de la terre et de l'eau à la Semaine mondiale de l'eau, à Stockholm (Suède), en août 2004	Présentation des enseignements du projet sur l'accès aux marchés et leur développement à la Conférence régionale européenne de IFAT, à Barcelone (Espagne)	Validation des directives pour l'analyse institutionnelle à un atelier, tenu à Rome (Italie), en septembre 2004 (avec également des participants extérieurs au FIDA)
Présentation de l'expérience du MIX à la réunion des donateurs du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres tenue à Paris (France) en avril 2004	Présentation du portail pauvreté rurale à la réunion de ENRAP en Thaïlande en juin 2004, et à l'atelier de démarrage du réseau régional FIDAFRIQUE, au Sénégal, en juillet 2004	Séminaire tenu au FIDA sur l'expérience acquise dans le cadre du projet de la phase préparatoire de l'III sur la gouvernance de la terre et de l'eau, avec des participants du FIDA et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
	Présentation de l'étude de cas sur l'Inde réalisée dans le cadre du projet sur les approches innovantes du ciblage, à la conférence Banque mondiale/ Association des travailleuses indépendantes, tenue en Inde, en juillet 2004	Séminaire pour les étudiants de l'université de Rome sur la gouvernance de la terre et de l'eau
	Présentation de MIX à l'atelier du SERFI-RURAL*, tenu en Amérique latine, en juin 2004	Formation des CPM du FIDA à la communication d'informations au MIX dans le cadre du projet de la phase préparatoire sur le MIX

\* SERFI/RURAL: Programme d'appui aux services financiers ruraux

#### **Mise au point d'outils de l'innovation pour des utilisations futures**

60. Trois des projets de la phase préparatoire – développement du secteur privé, analyse institutionnelle et accès aux marchés – ont mis l'accent sur la mise au point et l'essai d'outils, ou d'une "technologie", propres à faciliter le travail futur du FIDA et de ses partenaires en matière d'innovation. Dans le cas des autres petits projets, la mise au point d'outils a été l'un des divers résultats.

- Le projet sur le développement du secteur privé a produit les principales parties d'un manuel destiné aux CPM et autres personnes qui cherchent à promouvoir et internaliser le développement du secteur privé et l'analyse des possibilités de partenariats à tous les stades du cycle d'un projet. Une annexe du manuel présente des outils détaillés relatifs au financement rural.
- Le projet relatif à l'accès aux marchés a produit un manuel sur ce sujet, un dossier d'information pour la participation aux foires commerciales internationales et un guide destiné aux producteurs ruraux qui résume les développements dans le domaine du commerce électronique.

- Le projet sur l'analyse institutionnelle a validé les directives pour la conduite d'analyses institutionnelles dans le cadre des programmes de pays du FIDA. Mises au point et testées à l'origine en Afrique de l'Ouest et du Centre, ces directives se prêtent néanmoins à une utilisation plus large au sein du FIDA, et sont particulièrement appropriées aux projets innovants les plus ambitieux.
  - Le projet sur les approches innovantes du ciblage a mis au point le cadre conceptuel d'une définition large du ciblage dans le contexte des projets répondant à une demande ainsi qu'une nouvelle note d'apprentissage sur le ciblage, l'un et l'autre basés sur les leçons tirées de la mise en œuvre du projet. La note d'apprentissage guidera la conception des projets ainsi que l'examen technique des projets financés par des prêts effectué par la Division consultative technique du FIDA.
  - Le projet MIX a produit un CD-ROM en anglais, en espagnol et en français pour l'instruction et la formation initiale des MFI intéressées et autres parties prenantes sur l'utilisation du marché virtuel MIX.
61. Développés à l'origine pour la mise en œuvre de projets spécifiques, plusieurs autres outils auront des utilisations futures ou ont un potentiel de développement futur. Ces outils sont les suivants: les enquêtes sur les besoins utilisés par le portail pauvreté rurale, le guide pour la caractérisation des innovations et le cadre pour l'application élargie des innovations utilisé par le projet sur le petit élevage, ainsi que l'étude de cas pour l'analyse des stratégies de ciblage qui a été élaborée dans le cadre du projet sur les approches innovantes du ciblage.

## **B. Impact du processus de mise en œuvre**

### **Contribution à une culture de l'innovation et du partenariat au FIDA**

62. En dehors de l'apport direct de connaissances relatives à l'innovation, la phase préparatoire de l'III a déjà contribué à créer à la fois une culture de l'innovation et une plus grande capacité d'innovation au FIDA. Cette contribution a été renforcée par la démarche de partenariat actif qui a été adoptée. Tous les projets de la phase préparatoire sauf un ont, soit travaillé avec un groupe thématique existant au FIDA, soit établi, pour une collaboration active, un groupe de ressources ou groupe de travail informel nouveau. Il y a eu, en tout, environ 14 partenariats. Sur ce nombre, dix ont été des partenariats au sein du FIDA élargi. Les groupes d'appui ou groupes de travail ont transcendé les frontières entre divisions et souvent entre départements. Par exemple, le portail pauvreté rurale n'a pas seulement établi un groupe de ressources dynamique dans l'institution même, mais a aussi collaboré activement avec trois réseaux régionaux.

### **Liens avec des projets en cours financés par des prêts ou des dons**

63. Les projets de la phase préparatoire de l'III n'ont pas vu leurs partenariats et leur concertation limités au siège du FIDA. Ils ont au contraire intéressé un total de 22 pays différents, avec parfois plusieurs projets par pays, comme par exemple au Bangladesh, au Honduras, en Inde, au Nicaragua, au Pérou, au Soudan et en République-Unie de Tanzanie. Au total, les huit projets de la phase préparatoire ont eu des liens opérationnels avec plus de 34 projets en cours financés par des prêts du FIDA, et ont entretenu une concertation et une collaboration active sur les questions d'innovation avec les UGP et les réseaux régionaux. Il y a eu également des liens avec des projets financés par des dons du FIDA. Par exemple, le projet MIX a établi des liens avec 11 projets en cours financés par des dons du FIDA dans neuf pays: Bénin, Burkina Faso, Colombie, El Salvador, Ghana, Honduras, Mali, Nicaragua et Uruguay.

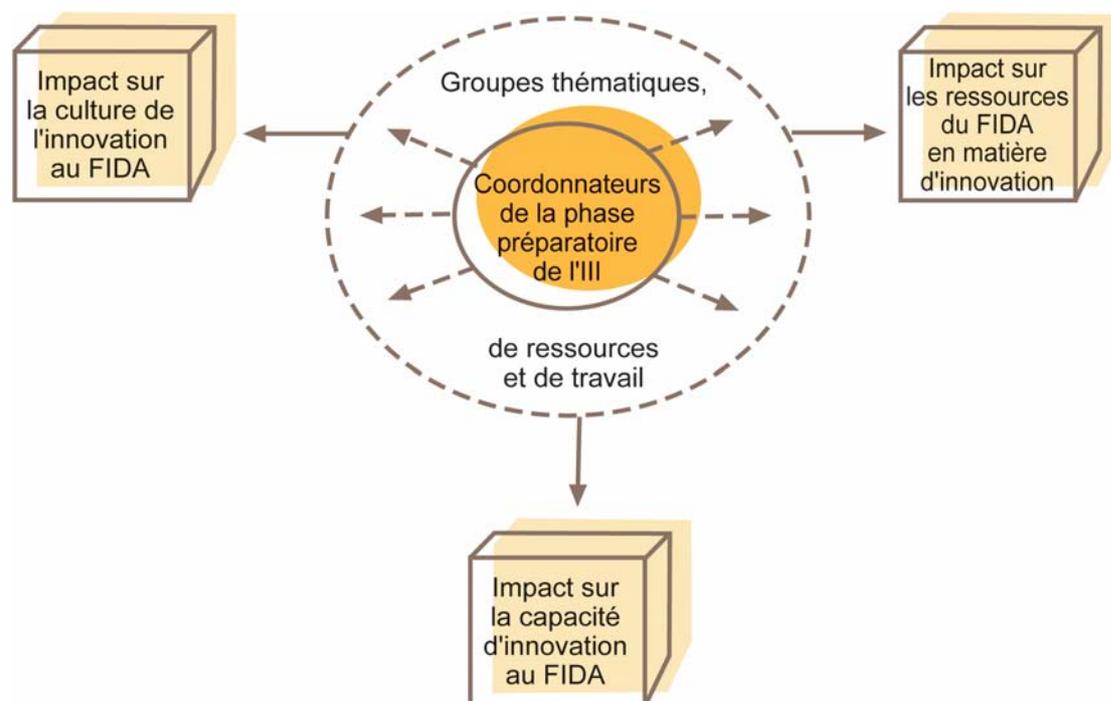
### Acquisition de connaissances sur l'innovation au plus près du terrain

64. Une enquête auprès des coordonnateurs des petits projets de l'III montre que l'expérience qui a été retirée de la mise en œuvre des projets est celle d'une acquisition de connaissances sur l'innovation au plus près des réalités du terrain. Un tel mode d'apprentissage est essentiel pour faciliter un changement de culture ainsi que pour développer des capacités. Les avantages d'un tel apprentissage au contact du réel, tel que les ont décrits les coordonnateurs des projets, ont été :

- d'accroître la diffusion et l'acquisition de connaissances par-delà les divisions régionales;
- de permettre d'acquérir et partager le savoir sur l'innovation avec des partenaires extérieurs;
- d'influer sur l'intérêt des participants eux-mêmes pour l'innovation;et
- d'apporter des idées neuves sur le sujet et d'aider à développer les idées existantes.

65. Dans le processus d'apprentissage institutionnel, les coordonnateurs des projets de la phase préparatoire de l'III peuvent être considérés en quelque sorte comme le noyau à partir duquel le travail de la phase préparatoire de l'III rayonnera vers les groupes thématiques ou groupes de travail et le personnel du FIDA plus indirectement concernés, et engendrera des effets de développement des capacités et de changement culturel (voir figure ci-dessous).

### Impact des petits projets de la phase préparatoire de l'III sur la culture et les pratiques au FIDA



## **IV. Quelques enseignements à retenir en ce qui concerne l'innovation**

66. Quelques enseignements généraux peuvent être tirés de ces projets:

- Les technologies, approches et procédures innovantes présentent toujours pour ceux qui les adoptent et ceux qui les utilisent des risques plus élevés que les méthodes plus conventionnelles. Le fait de reconnaître et de se prémunir contre ces risques lors de la conception du projet aide à les minimiser (gouvernance de la terre et de l'eau, ciblage innovant).
- Les échecs et les erreurs, lorsqu'on les reconnaît et les analyse objectivement, peuvent être l'occasion de tirer d'utiles leçons et peuvent servir de tremplin pour arriver au succès (portail pauvreté rurale, ciblage innovant).
- Les savoirs, idées et savoir-faire traditionnels des ruraux pauvres sont souvent le meilleur point de départ pour la mise au point d'innovations efficaces et largement adoptées (petit élevage, gouvernance de la terre et de l'eau).
- Le hiatus entre conception innovante des projets du FIDA et mise en œuvre réussie de ces innovations est souvent dû à une insuffisance de capacité et de motivation. La détermination et l'engagement des UGP dans les projets du FIDA sont particulièrement nécessaires (ciblage innovant, analyse institutionnelle).
- Si une innovation est reproduite ailleurs ou appliquée à plus grande échelle, certains aspects de cette innovation devront nécessairement être modifiés pour tenir compte des caractéristiques différentes du nouveau contexte (petit élevage, ciblage innovant).
- La participation des parties prenantes au processus de mise au point de l'innovation est essentielle pour obtenir l'engagement des intéressés (portail pauvreté rurale, gouvernance de la terre et de l'eau).
- La concertation est souvent une condition préalable et parfois un soutien essentiel lorsqu'il s'agit d'introduire un changement durable au niveau institutionnel ou communautaire (gouvernance de la terre et de l'eau, petit élevage, analyse institutionnelle).
- Étant donné le nombre d'inconnues que comporte toute innovation – même si elle a été bien testée et si les risques ont été évalués – un suivi attentif du processus d'innovation revêt une importance primordiale.