

Cote du document:	EB 2009/98/INF.7
Date:	7 décembre 2009
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation

Quatrième rapport de situation sur la phase principale

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-huitième session
Rome, 15-17 décembre 2009

Pour: **Information**

Note aux Administrateurs

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

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec les responsables du FIDA ci-après:

Khalid El Harizi

Secrétariat de l'III
Division des politiques
téléphone: +39 06 5459 2334
courriel: k.elharizi@ifad.org

Sandra Di Rienzo

Secrétariat de l'III
Division des politiques
téléphone: +39 06 5459 2266
courriel: s.dirienzo@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Sigles et acronymes

CCL	Center for Creative Leadership
IASMN	Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité
IFI	Institution financière internationale
III	Initiative pour intégrer l'innovation
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
GSI	Groupe de services d'appui à l'innovation

Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation

Quatrième rapport de situation sur la phase principale

1. Le présent rapport a pour objet de rendre compte au Conseil d'administration de l'état d'avancement de la phase principale de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III), de décembre 2008 à octobre 2009. Il fait suite au document EB 2008/95/INF.5 présenté au Conseil en décembre 2008, qui portait sur la période décembre 2007-octobre 2008, à la note d'information EB 2007/92/INF.6 présentée au Conseil en décembre 2007, qui couvrait la période juillet 2006-novembre 2007, et à la note d'information EB 2006/88/INF.4 présentée au Conseil en septembre 2006, qui couvrait la période février 2005-juin 2006.
2. L'III a été établie pour promouvoir l'intégration de l'innovation dans toute l'institution. Le présent rapport vise à donner au Conseil d'administration des informations actualisées sur les progrès accomplis dans le cadre d'activités spécifiques de l'III et à rendre compte des activités réalisées par le secrétariat de l'III pour fournir un appui direct à la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière d'innovation, approuvée en septembre 2007.
3. En attendant la création du groupe de services d'appui à l'innovation (GSI), prévue par la stratégie en matière d'innovation, le secrétariat de l'III a adopté une approche prudente pour gérer le solde non engagé des fonds alloués à l'III, qui se chiffre actuellement à 3,2 millions d'USD. Le financement de nouvelles initiatives a été réduit et la priorité a été donnée à la collecte des savoirs et des enseignements issus des projets de l'III et à l'alignement des principales activités sur les objectifs de la stratégie.

I. Questions financières

4. Comme le montre le tableau ci-dessous, les allocations approuvées ont augmenté de 2,48% seulement pendant la période visée par le rapport car aucune nouvelle opération sur appel à la concurrence n'a été approuvée, les ressources reçues ont augmenté de 6,57% et les dépenses de 28,98%. La dernière tranche de la contribution complémentaire du Ministère du développement international du Royaume-Uni a été versée, ce qui porte le total des ressources reçues pour le programme III à un montant équivalant à 12 001 882 USD. On trouvera à l'annexe II un aperçu de la situation financière au 30 septembre 2009.

	<i>Au</i> <i>30 septembre</i> <i>2009</i>	<i>Au</i> <i>30 septembre</i> <i>2008</i>	<i>Variation en</i> <i>pourcentage</i>
Ressources (liquidités reçues) (en milliers d'USD)	12 002	11 262	+6,57
Allocations approuvées (en milliers d'USD)	8 760	8 548	+2,48
Allocations en pourcentage des ressources	72,99	75,90	
Dépenses effectives (en milliers d'USD)	6 939	5 380	+28,98
Dépenses en pourcentage des ressources	57,82	47,77	
Nombre total de projets approuvés	39	39	

II. Activités spécifiques de l'III

5. Les allocations cumulées à ce titre s'élèvent à 5,7 millions d'USD, soit 65,47% environ du montant total des engagements.

6. Aucun nouveau projet n'a été approuvé pendant la période visée par le présent rapport, si bien que le nombre total de projets approuvés au titre de l'III est resté égal à 39. La priorité a été recentrée pendant cette période sur l'aspect des projets de l'III relatif aux savoirs et aux enseignements et sur l'identification de tous les domaines potentiellement susceptibles de se prêter à la transposition et à la généralisation.

Effet direct initial des projets financés au titre de l'III

7. L'effet direct global des 39 projets approuvés au titre de l'III entre 2005 et 2008 est difficile à quantifier et à évaluer, en partie, parce que beaucoup de ces projets ne sont pas encore arrivés à leur terme et, en partie, parce que l'adoption de toute innovation demande du temps. Les retombées positives éventuelles seront probablement ressenties au cours des années à venir. On peut considérer que le principal effet direct de l'initiative d'appel à la concurrence est qu'elle a créé un espace dans lequel des personnes et des équipes ont pu expérimenter et tester de nouvelles idées dans de nouveaux contextes. L'existence d'un tel espace est décisive pour une institution désireuse de promouvoir l'innovation. Dans tous les cas, une évaluation plus exhaustive et systématique de l'effet direct de ces projets devra être réalisée, éventuellement dans le contexte du troisième groupe d'activités de la stratégie en matière d'innovation (mise en place de prototypes).
8. Un échantillon de 11 projets de l'III, achevés ou en passe de l'être, est présenté à l'annexe I. Les effets directs initiaux de ces projets sont présentés ci-dessous:
- a) Les projets de l'III ont investi dans l'élaboration de politiques, modèles opératoires, méthodes et outils inédits, outre les activités spécifiquement centrées sur l'apprentissage et le renforcement des capacités;
 - b) Un projet seulement semble n'avoir donné aucun résultat tandis que deux autres demandent un peu de temps et des activités complémentaires avant de pouvoir être évalués effectivement. Ce faible taux d'échec résulte en partie de la réelle capacité de conduire des projets que l'on trouve dans l'organisation mais il peut aussi refléter le degré de nouveauté relativement modeste de ces projets et la préférence accordée par les promoteurs de l'innovation aux tentatives les moins risquées dans une culture où la performance est largement préférée à l'apprentissage;
 - c) Les projets de l'III ont fourni le noyau de connaissances ayant servi de base à deux nouvelles politiques institutionnelles approuvées par le Conseil d'administration, à savoir, la politique en matière de ciblage et la politique relative à l'amélioration de l'accès à la terre et de la sécurité foncière;
 - d) Les projets de l'III ont permis de conduire avec succès des initiatives pilotes visant à intégrer les connaissances locales et nationales dans les modèles opératoires et le système de gestion des savoirs du FIDA (Madagascar, la République-Unie de Tanzanie). Ces modèles adaptés, qui ont suscité l'intérêt d'autres régions dans lesquelles le FIDA est présent, par exemple, l'Asie, l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, ont de bonnes chances d'être transposés et généralisés rapidement;
 - e) De même, des méthodes et des outils inédits ont été mis au point dans des domaines d'activité importants du FIDA, tels que la microfinance et l'analyse institutionnelle. Ces projets ont eu un impact considérable mais indirect sur la conception des projets et le renforcement des capacités, par le biais d'activités de formation qui ont touché jusqu'à une centaine de cadres dans certains cas. Toutefois, les nouvelles méthodes sont adoptées à beaucoup plus grande échelle dans la division d'origine du promoteur de l'innovation que dans les autres divisions;

f) L'III a été la principale source de financement d'un grand nombre d'initiatives de génération et de partage des savoirs importantes, tout particulièrement le portail de la pauvreté rurale, la base de données des études de cas du rapport sur la pauvreté rurale (examinée dans la section suivante), la foire aux innovations de l'Afrique de l'Ouest et la base de connaissances du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones. D'une manière générale, ces activités ont fait mieux connaître les innovations existantes et facilité les échanges entre les participants et entre les réseaux régionaux, tout en promouvant les partenariats.

9. À de nombreux égards, les effets directs des projets de l'III n'ont pas encore donné toute leur mesure. L'aptitude à prendre le relais avec des initiatives de transposition et d'élargissement, et la mise en œuvre effective de la stratégie en matière d'innovation joueront un rôle non négligeable. Dans un contexte institutionnel qui empêche le FIDA 'd'investir dans lui-même' par le biais du programme de don, l'III a ouvert un espace indispensable pour mettre au point de nouvelles idées et pour permettre au personnel et aux consultants du FIDA de se mettre à jour sur les connaissances de pointe et les meilleures pratiques des autres organisations, et d'intégrer ces connaissances dans les pratiques du FIDA. Sans l'III, l'espace accordé à la créativité et l'innovation se serait peu à peu effrité. Cependant, il n'existe actuellement au FIDA aucun mécanisme de financement équivalent pour garantir la continuité de cette action.
10. Les projets de l'III ont donné naissance à un vaste corpus d'expériences documentées qu'il conviendra de synthétiser et de rendre accessible.

Présentation de projets financés au titre de l'III pendant la foire du partage des savoirs

11. Plusieurs projets financés au titre de l'III ont été présentés à l'occasion de la foire du partage des savoirs, organisée au siège de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en janvier 2009, dans le but de promouvoir le partage des connaissances et l'apprentissage. Les projets ont également fourni des éléments aux débats des sessions thématiques spéciales:
- Prospection et partage des innovations en Afrique de l'Ouest et du Centre: générer de nouvelles connaissances à partir des expériences réussies.
 - La cartographie pour le changement. Le rôle de la cartographie participative dans le partage et la génération des savoirs.
 - Manuel et guide pratique: créer des institutions utiles aux pauvres et améliorer l'analyse institutionnelle en utilisant des méthodes participatives.
 - Cartographier les asymétries de pouvoir dans le secteur de l'eau au bénéfice des populations rurales pauvres, en utilisant Net-Map.
 - Connaissances issues du terrain: outils novateurs reliant le suivi et évaluation, la gestion des savoirs et la communication dans le contexte du programme de pays axé sur les résultats: le cas de Madagascar.
12. Le secrétariat de l'III a participé à la manifestation en animant un stand où il a présenté la base de données utilisant l'Internet, financée par l'III: repérer les innovations dans les projets de développement rural en utilisant une approche fondée sur les défis à relever.

13. La base de données contient des informations sur les expériences réussies et des études de cas relatives à la réduction de la pauvreté rurale. Elle présente également un intérêt potentiel pour les équipes chargées de la conception des stratégies et des programmes des divisions opérationnelles et pour les conseillers techniques et les coordinateurs des politiques, dans l'exercice de leurs fonctions respectives.
14. Le partage des savoirs et l'apprentissage promus pendant la manifestation ont été un exemple manifeste de fusion réussie entre innovation et gestion des savoirs. Le grand nombre de projets financés dans le cadre de l'III témoignent également du rôle crucial joué par cette initiative pour encourager les promoteurs de l'innovation et financer les entreprises novatrices intéressantes en dehors de l'organisation.

Séminaires informels et occasions d'apprentissage

15. En 2009, les séminaires informels suivants ont été organisés par les gagnants des appels à la concurrence de l'III afin de diffuser et de partager les avancées accomplies dans leurs projets financés au titre de l'III. Les membres du personnel du FIDA ont montré leur intérêt pour ces idées novatrices en participant en grand nombre.
- Analyse comparative des institutions financières internationales (présentation à la direction).
 - Assurance indexée sur le climat en Chine.
 - Outil multidimensionnel d'évaluation de la pauvreté: un nouveau cadre de mesure de la pauvreté.
 - Session d'information et présentation du rapport d'achèvement du projet III: conduire à titre pilote la nouvelle politique de supervision et d'appui à l'exécution dans le contexte du programme de pays de la République-Unie de Tanzanie aux fins de l'élaboration de directives précises en matière de supervision pour le FIDA.

Immersion sur le terrain

16. Le programme a été généralisé. Le processus de sélection et le financement sont désormais du ressort de la Division des ressources humaines tandis que la logistique est organisée en collaboration avec l'équipe du programme de pays. Le secrétariat de l'III continue à jouer un rôle consultatif et à fournir son appui, en tirant parti de l'expérience tirée des immersions sur le terrain antérieures.
17. Le quatrième programme d'immersion sur le terrain a été organisé au Viet Nam en octobre 2009, après les initiatives similaires conduites en Azerbaïdjan (2008), à Madagascar (2007) et au Pérou (2006). Le nombre total de membres du personnel du FIDA ayant pris part à une immersion sur le terrain s'élève maintenant à 60. Ce programme leur permet de mieux comprendre le travail du FIDA, de relier les réalités du terrain à leur travail quotidien et, par-dessus tout, il leur fait vivre une expérience qui favorise l'empathie et une meilleure compréhension des problèmes rencontrés par les populations rurales pauvres. L'immersion offre également la possibilité d'observer sur place les solutions concrètes ou les innovations adoptées par les ruraux pour surmonter leurs principales difficultés.

III. Appui fourni par l'III à la stratégie en matière d'innovation

18. L'III a contribué à l'obtention d'un résultat clé du plan d'action, en jetant les bases de la stratégie du FIDA en matière d'innovation (EB 2007/91/C.R.P.1), qui dote le FIDA d'un cadre lui permettant d'intégrer systématiquement et efficacement l'innovation dans ses processus et ses pratiques au niveau du programme de pays.

19. Le FIDA privilégie quatre groupes d'activités pour "renforcer sa capacité en matière d'innovation et être un catalyseur plus efficace de l'innovation au profit des pauvres":
- i) Renforcer les capacités et comprendre les défis appelant des innovations;
 - ii) Instaurer des partenariats et promouvoir un réseau pour l'innovation;
 - iii) Incorporer dans ses processus fonctionnels de base des processus rigoureux relatifs à l'innovation et les méthodes de gestion des risques qu'ils exigent;
 - iv) Faciliter la mise en place d'un environnement organisationnel plus propice à l'innovation.

20. Le secrétariat de l'III a apporté son appui à la mise en œuvre de la stratégie, en donnant le coup d'envoi aux groupes d'activités suivants. La production de la stratégie en matière d'innovation est un succès décisif à mettre à l'actif des efforts d'intégration déployés dans le cadre de l'III.

Groupe i): Renforcer les capacités et comprendre les défis appelant des innovations

21. **Résolution créative de problèmes (CPS).** Le changement de culture institutionnelle est une condition préalable au succès de la mise en œuvre de la stratégie du FIDA en matière d'innovation. À cet effet, la réforme en cours de la gestion des ressources humaines doit s'appuyer sur des stages de formation bien conçus, propres à améliorer les compétences en matière de CPS et à encourager le processus de transformation culturelle décrit dans la stratégie relative à l'innovation. La technique de la CPS met l'accent sur la façon dont les personnes interagissent avec les autres et abordent la résolution des problèmes, en s'inspirant de situations de travail concrètes. À cette fin, deux types d'activités sont proposées: la formation, qui permet d'enseigner les techniques de base de la CPS et de modifier les modalités d'interaction entre les personnes; et l'accompagnement individuel qui permet l'application de ces pratiques dans une situation de travail avec l'aide d'un animateur CPS. Ces stages fournissent des outils et des techniques efficaces pour stimuler la créativité et améliorer les capacités de l'organisation en matière de pensée créative novatrice.
22. Ces trois dernières années, l'III a organisé des formations sur la CPS destinées à différents groupes et types de personnel à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- a) Deux sessions se sont tenues avec des 'promoteurs de l'innovation du FIDA', c'est-à-dire 30 personnes parmi celles qui ont été à l'origine des projets de l'III, essentiellement des chargés de programmes de pays et des conseillers techniques, qui ont pris part à des sessions pendant lesquelles ils ont été invités à recenser les problèmes rencontrés dans leurs projets spécifiques et à leur trouver des solutions en recourant à la pensée créative.
 - b) Une session à l'échelon de la division a été organisée à l'intention de 24 membres du personnel de la Division Asie et Pacifique. Elle a contribué à la création de l'esprit d'équipe; à l'amélioration de la communication, des échanges et de l'interaction permettant de parvenir à un consensus (notamment en remettant le jugement à plus tard quand les points de vue divergent); à l'intensification du sentiment d'autonomie résultant d'une participation plus active aux processus en cours.

- c) Une deuxième session de ce type a été organisée pour 17 membres du personnel de la division Afrique de l'Ouest et du Centre. Cette session a également été l'occasion de mettre à l'essai une version pilote du cours en langue française à l'intention du personnel de projet francophone. Le thème de cet atelier était l'application de la pensée créative au nouveau rôle de supervision du FIDA.
 - d) La Division des ressources humaines (23 personnes) a participé à une session de présentation de la CPS visant à introduire la créativité dans le contexte des ressources humaines, à la relier à leur travail sur l'enquête appréciative et la diversité, et à donner un aperçu de ce qui est nécessaire pour construire une équipe créative.
 - e) Les techniques de la CPS ont également été utilisées sur le terrain dans des situations de travail réelles en Inde (résolution des problèmes dans les projets avec 20 membres du personnel de projets) et au Soudan, où 40 participants ont utilisé l'approche de la CPS pour recenser les difficultés spécifiques rencontrées dans le pays, formuler des objectifs stratégiques, définir le groupe cible du programme d'options stratégiques pour le pays et concevoir un processus de supervision applicable au pays. Les techniques ont fait l'objet d'un essai supplémentaire pendant la consultation régionale du Caire aux fins de la définition des enjeux prioritaires de la région Proche-Orient et Afrique du Nord pour le rapport sur la pauvreté rurale (formation sur place de cinq animateurs, chargés ensuite d'animer les groupes de travail des 40 participants).
 - f) En 2009, la Division Asie et Pacifique a organisé un atelier d'un jour, pendant lequel les participants ont utilisé les techniques de la CPS pour réfléchir et trouver des moyens novateurs de conduire la gestion des savoirs dans leur région.
23. Ces activités concourent à l'objectif de la stratégie en matière d'innovation relatif au renforcement des capacités du personnel du siège du FIDA et des équipes de gestion des programmes de pays en matière d'innovation et à l'amélioration de l'aptitude à reconnaître et comprendre les enjeux requérant des solutions novatrices. Les impressions exprimées par les participants à toutes ces initiatives ont été plutôt encourageantes. Les obstacles éventuels qui pourraient entraver l'adoption générale de la CPS dans les activités du FIDA sont le manque de temps, que les participants ont jugé peu favorable à la pensée créative, et le manque d'occasions de pratiquer cette approche dans l'organisation.
24. **Perspectives de développement de la CPS.** Si l'on veut encourager l'innovation à l'échelle de toute une organisation, créativité et esprit d'initiative sont nécessaires pour susciter de nouvelles idées, créer des réseaux et promouvoir l'innovation à tous les niveaux. Un atelier intensif d'une demi-journée sur la CPS sera organisé à l'intention de la direction, afin que ses membres puissent se rendre compte par eux-mêmes de l'utilité d'un outil de ce type pour trouver des solutions créatives à des problèmes particuliers.
25. Une autre formation CPS est envisagée pour former des animateurs CPS dans chaque division, ce qui permettra de généraliser l'application de cette technique à toute l'organisation et, éventuellement, de l'étendre à toutes les activités des divisions.
26. L'accompagnement individuel en ligne est un autre domaine susceptible d'être développé pour ceux qui ont déjà été initiés à la CPS, de même que les outils en ligne à l'intention des animateurs des divisions. Il s'agit là d'une façon efficace et économique de répondre à certains des besoins exprimés dans l'enquête.

Groupe ii): Instaurer des partenariats et promouvoir un réseau pour l'innovation

27. **Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).** L'III a jeté les bases du partenariat stratégique avec l'IFPRI qui a été approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2007 (EB 2007/91/INF.4). Ses activités sont montées en puissance avec la proposition de don approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2008 pour lancer un programme commun de recherche-action (EB 2008/95/R.39). Le programme de l'IFPRI est particulièrement intéressant au regard de la stratégie du FIDA en matière d'innovation – groupes d'activités ii) et iii) – dans la mesure où il vise à renforcer les capacités des programmes de pays dans les domaines de la concertation sur les politiques et de l'innovation, et à élaborer et introduire des solutions novatrices pour faire face aux nouveaux défis que les populations rurales pauvres doivent relever pour se positionner sur les marchés des produits à forte valeur et sur les nouveaux marchés des services environnementaux.
28. En mars 2009, un appel à propositions lancé par les divisions régionales du FIDA a débouché sur la sélection de quatre programmes de pays – Ghana, Maroc, Mozambique et Viet Nam – choisis par le comité de pilotage FIDA/IFPRI en raison de leur contexte particulièrement intéressant en termes d'accès au marché et de stratégies potentielles pour l'atténuation des effets du changement climatique. Les équipes de pays et l'équipe de l'IFPRI s'emploient activement à associer la recherche et le développement au renforcement des capacités, à la gestion des savoirs et à la concertation sur les politiques. En mars 2009, chaque chargé de programme de pays a participé à des sessions pratiques pendant l'atelier de planification de démarrage, dans le but d'affiner la conception et le plan de travail proposé pour 2009.
29. Des réunions régionales FIDA/IFPRI des parties prenantes se sont tenues en 2009 dans chacun des quatre pays participant au programme.
30. Le programme FIDA/IFPRI promouvra la gestion des savoirs et les activités de communication en créant un portail interactif en ligne. Le site web affichera les résultats de la recherche, les rapports d'activité et des supports visuels et proposera également un forum de discussion ouvert.
31. **Center for Creative Leadership (CCL).** Une nouvelle forme de partenariat a été lancée cette année avec le CCL en vue de concevoir et fournir des services de formation à la carte à l'intention du personnel des programmes de pays et un accompagnement personnalisé pour renforcer les capacités de dirigeants sélectionnés d'organisations paysannes et autres organisations locales.
32. L'III a conçu, en collaboration avec le CCL, un modèle pilote de développement des compétences de direction à la base, qui a été testé pour la première fois dans le contexte du FIDA, au Ghana, avec la formation de 40 dirigeants locaux et nationaux représentant des organisations paysannes et des organismes de développement. Les chargés du développement des entreprises, du projet en faveur des petites entreprises rurales, le personnel clé du programme d'amélioration et de commercialisation des racines et tubercules et des représentants du ministère de l'alimentation et de l'agriculture, notamment, en ont bénéficié.
33. Les contacts ont aussi été facilités entre le CCL et l'équipe du programme de pays de l'Inde pour une initiative pilote similaire, tandis qu'une nouvelle collaboration est envisagée à l'échelon régional dans le contexte du programme d'appui à la gestion des projets en Asie.

34. **Prospection.** Les directives relatives à la prospection élaborées par l'III en 2007 ont fourni un cadre pour la prospection des innovations dans les projets financés par le FIDA et à l'extérieur. Le recensement des innovations dans les projets du FIDA a débouché sur la rédaction d'études de cas qui ont servi à rédiger le rapport sur la pauvreté rurale. Certaines d'entre elles ont été étoffées pour produire la série 'Seeds of Innovation' financée par la Division Proche-Orient et Afrique du Nord.

35. Globalement, plusieurs initiatives pilotes intéressantes, visant à évaluer les défis et à prospector les solutions, pourraient être intégrées dans une action conduite à l'échelon de l'institution pour identifier les priorités ou les problèmes des pays appelant des solutions axées sur l'innovation. Cette démarche pourrait être élargie avec une annonce des défis à relever et un appel à propositions ou des activités de prospection pour trouver les meilleures solutions dans le monde entier.

Groupe iii): Incorporer dans ses processus fonctionnels de base des processus rigoureux relatifs à l'innovation et les méthodes de gestion des risques qu'ils exigent

36. Le programme commun FIDA/IFPRI contribue à ce groupe d'activités. La collaboration entre les deux institutions vise à tirer parti de l'avantage comparatif de chacune, afin qu'elles obtiennent toutes les deux un impact plus fort sur le terrain.

37. Les nouvelles initiatives relevant de ce groupe seront prises en charge par le GSI.

Groupe iv): Faciliter la mise en place d'un environnement organisationnel plus propice à l'innovation

38. La plupart des activités envisagée dans ce groupe supposent une collaboration entre départements et entre divisions sous la coordination générale du GSI.

39. Le secrétariat de l'III n'a pas lancé de telles activités car elles ne relèvent pas de son mandat.

40. Dans le cadre de la préparation des réformes en cours pour reconfigurer certaines fonctions ou structures du FIDA, un groupe de travail étudie comment l'innovation et la gestion des savoirs pourraient être intégrées plus efficacement et comment le reliquat de fonds de l'III pourrait être utilisé au mieux à l'appui des stratégies définies en matière d'innovation et de gestion des savoirs.

Évaluation des capacités du FIDA en matière d'innovation

41. Pendant la première moitié de 2009, le secrétariat de l'III a collaboré avec l'équipe chargée par le Bureau de l'évaluation de procéder à l'évaluation de l'aptitude du FIDA à promouvoir des innovations transposables, en fournissant des éléments utiles pour orienter le processus d'évaluation et en participant au bilan exhaustif de toutes les activités de l'III (en particulier, le processus d'appel à la concurrence) afin d'évaluer l'effet direct, les principales réalisations, l'impact en termes d'intégration de l'innovation et tous les obstacles rencontrés pendant l'exécution. L'efficacité du programme III, du point de vue de l'intégration de l'innovation, a aussi fait l'objet d'un examen dans le cadre de ce processus. Les conclusions de l'évaluation seront présentées au Conseil d'administration par le Bureau de l'évaluation en avril 2010.

Les projets financés au titre de l'III listés ci-dessous ont atteint leur point d'achèvement et étudient l'innovation dans différents contextes et pour faire face à divers défis

<i>Division(s) du FIDA ou partenaire/ division(s) du FIDA</i>	<i>Nom du projet</i>	<i>Défi ou idée</i>	<i>Solution et résultat</i>
i) Politiques et stratégies de développement			
Division consultative technique	Intégrer le nouveau cadre de ciblage du FIDA dans le cycle de projet	Comment le FIDA peut-il améliorer l'efficacité du ciblage des ruraux pauvres?	Le projet a conçu un cadre détaillé pour le ciblage à l'échelon de la communauté, qui a ensuite été développé et intégré au sein du FIDA sous la forme d'une politique à part entière approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2006 (EB 2006/88/R.2/Rev.1).
Division Afrique orientale et australe	Sécurité foncière des ruraux pauvres: renforcer l'innovation et l'assimilation des enseignements en Afrique orientale et australe	Comment le FIDA peut-il améliorer la concertation sur le régime foncier?	L'innovation a consisté à associer les ruraux pauvres non seulement à la recherche-action sur la sécurité foncière mais aussi aux activités de concertation sur les politiques. En outre, la proposition a permis d'enrichir la concertation sur les politiques foncières par l'analyse des situations foncières existantes. La politique du FIDA relative à l'amélioration de l'accès à la terre et de la sécurité foncière a été approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2008 (EB 2008/94/R.2/Rev.1).
TechnoServe/ Responsable: Division Amérique latine et Caraïbes	El Salvador – Créer des entreprises rurales en tirant parti des envois de fonds des émigrés	Comment les envois de fonds des émigrés peuvent-ils promouvoir l'investissement rural?	La proposition présente un modèle d'entreprise concret permettant de tirer parti des envois de fonds, de promouvoir l'investissement rural dans le pays d'origine et d'expérimenter un modèle fonctionnel susceptible d'être transposé ailleurs. Il s'agit de faciliter la création d'entreprises en El Salvador, en utilisant les ressources financières des émigrés vivant à Washington, dans le cadre du partenariat formé par Microfinance International Corporation (MFIC), une institution financière du secteur privé dont le siège est à Washington, et TechnoServe (une ONG à but non lucratif). L'initiative n'a pas donné de résultats. Il s'est avéré difficile de mobiliser les entrepreneurs potentiels de la communauté des émigrés envoyant des fonds. Bien que tout le monde s'accorde à reconnaître le potentiel de l'envoi de fonds, il n'y a pas de consensus sur les meilleures pratiques ni sur les approches à appliquer pour en tirer parti.
Division Proche-Orient et Afrique du Nord	Mesures de prévention contre l'exode rural, la traite des personnes et le VIH/sida en Europe centrale et orientale et dans les États nouvellement indépendants	Comment endiguer l'émigration et la traite des personnes dans les pays d'Europe centrale et orientale et les États nouvellement indépendants?	Le projet avait pour objet de renforcer la capacité du FIDA de s'attaquer aux questions de la migration rurale et de la traite des personnes dans le cadre de son portefeuille des pays d'Europe centrale et orientale et des États nouvellement indépendants et de contribuer aux initiatives de concertation sur les politiques et de plaider dans la région. Le projet a été lancé par la Division Proche-Orient et Afrique du Nord (PN) et a été exécuté de septembre 2005 à juin 2007. Aspects novateurs du projet. Le projet est novateur pour trois raisons. Premièrement, le modèle SIE propose des solutions inédites pour passer de la situation actuelle, caractérisée par une croissance fondée sur les envois de fonds et tirée par la consommation, à un modèle de croissance davantage axée sur le développement, en canalisant les envois de fonds et les transferts des migrants vers des investissements productifs. Deuxièmement, il permettrait aux gouvernements de mobiliser des fonds pour le développement du secteur privé, en puisant dans leurs propres ressources au lieu d'être obligés d'attirer des investissements étrangers directs. Troisièmement, ce programme est la première tentative faite par PN d'étudier l'exode rural en détail, en vue de recenser les moyens d'amplifier les avantages de la migration, tout en atténuant ses effets négatifs. Enseignements tirés. Les principaux enseignements tirés pendant le projet ont concerné: a) l'importance de la flexibilité de la conception du projet, qui a permis au projet d'évoluer et de s'adapter aux réalités rencontrées pendant l'exécution; b) l'importance d'établir une équipe regroupant une large gamme d'expériences, qui s'est révélée être une source stimulante d'idées et de contributions; et c) le rôle extrêmement précieux joué par l'unité locale de coordination du projet qui a noué les liens indispensables avec les diverses parties prenantes. Pérennité du modèle. En 2008 et 2009, les résultats de l'étude ont été utilisés pour élaborer le projet DEVINPRO sur la mobilisation de l'épargne des migrants en Albanie et au Kosovo. Le projet est exécuté

par l'initiative NEXUS Migration and Development et le Centre for Economic and Social Studies (CESS), et est cofinancé par le FIDA et la Raiffeisen Bank Albania. Le projet a bénéficié de la participation de plusieurs sociétés privées du secteur bancaire pour le développement de services et produits financiers novateurs destinés aux migrants et leur mise à l'essai sur le marché. Un modèle d'entreprise va maintenant être élaboré. Il sera assorti de recommandations et de suggestions à l'intention des gouvernements désireux de le mettre en œuvre.

ii) Nouveau modèle opérationnel

Division orientale et australe	Afrique orientale et australe	Améliorer la performance du programme de pays pour Madagascar grâce à un système spécialisé de suivi et évaluation (S&E) et de gestion des savoirs	Comment intégrer le S&E et la gestion des savoirs dans un programme de pays?	L'objectif est d'intégrer dans le système de gestion des savoirs du FIDA les connaissances relatives à l'innovation collectées dans le cadre du programme de pays, grâce à une série d'activités nationales et régionales mobilisant un grand nombre de parties prenantes et couvrant la prospection des innovations. Principaux résultats et effets directs <ul style="list-style-type: none"> Des sites web locaux ont été créés pour tous les projets en cours d'exécution à Madagascar: www.padane.mg, www.phbm.mg, www.ppr.mg, www.ad2m.mg, (www.prosperer.mg et www.aropa.mg sont en cours de développement). 1 portail web de pays (www.capfida.mg) a été créé et est mis à jour régulièrement. Il est directement lié au portail de la pauvreté rurale. Les sites web sont hébergés par le réseau régional FIDAfrrique (www.fidafrique.net), qui diffuse l'information collectée aux échelons régional et international. Les capacités du personnel de projet ont été renforcées dans les domaines suivants: gestion de sites web, S&E et élaboration de rapports sur les résultats (voir le site www.seqs-mada.net, qui présente les outils et les procédures). Transposition à plus grande échelle et intégration: le succès de cette initiative à Madagascar a suscité l'intérêt d'autres divisions régionales du FIDA (Amérique latine et Caraïbes (PL), Asie et Pacifique (PI) et PN) et de pays individuels (tels que l'Inde et le Brésil). Étant donné que sa structure utilise la plate-forme web et les outils web2, qu'elle est rattachée aux systèmes institutionnels du FIDA et qu'elle répond aux exigences à la fois de la gestion des projets (suivi des objectifs et des réalisations des projets) et de la gestion axée sur les résultats en matière de développement pour l'efficacité de l'aide (gérer pour obtenir des résultats), l'initiative pourra être incorporée aisément dans le FIDA, avec l'aide des principales divisions et de la direction.
Division orientale et australe	Afrique orientale et australe	Conduire à titre pilote la nouvelle politique de supervision et d'appui à l'exécution dans le cadre du programme de pays de la République-Unie de Tanzanie	Comment les directives du FIDA en matière de supervision peuvent-elles être ajustées pour promouvoir la maîtrise des activités par le pays?	La proposition consistait à conduire à titre pilote et à tester les innovations institutionnelles associées à la supervision directe des opérations en Tanzanie, en utilisant une approche de programme de pays dans le contexte plus large de la participation de ce pays à l'initiative pilote "Unité d'action" des Nations Unies. Effet direct: l'expérience pilote a fourni une série d'objectifs clairs pour les activités d'exécution/supervision, qui peuvent être liés aux objectifs du programme de pays. Des approches pratiques seront élaborées pour la supervision et l'appui à l'exécution des opérations dans le pays. Elle a aussi contribué à affiner les directives du FIDA en matière de supervision, en formulant une série de recommandations. Celles-ci seront reprises par le groupe de travail sur la présence dans le pays avant l'expansion de l'installation de bureaux de pays.

iii) Outils, méthodes et renforcement des capacités

Division consultative technique	Afrique orientale et australe	Promouvoir l'utilisation de Microfinance Information eXchange (MIX) dans les interventions du FIDA relatives à la finance rurale	Comment le FIDA peut-il suivre les opérations de finance rurale?	Le présent projet promeut l'innovation, en termes du suivi des résultats et de l'impact des opérations de finance rurale. Dans cette approche, l'élément relatif au suivi de la performance concourt au développement du système de gestion des résultats et de l'impact du FIDA, en améliorant la capacité du système de traiter des sujets thématiques. 1) MIX a travaillé avec l'équipe chargée de la finance rurale dans la Division PT du FIDA à l'élaboration d'une stratégie d'intégration du suivi de la performance dans le portefeuille du FIDA, débouchant sur un plan d'action pour la phase III du projet en cours. MIX a également assuré des services de gestion et de conseil pour les évaluations de la capacité de rendre des comptes des institutions financières rurales dans diverses régions du portefeuille du FIDA (pour en savoir plus, voir le rapport d'achèvement joint). 2) MIX a lancé la décentralisation dans deux régions importantes pour la finance rurale, au titre du présent don: Afrique de l'Ouest et Asie du Sud.
------------------------------------	----------------------------------	---	--	--

			<p>3) Suivi de la performance des systèmes de microfinance fondés sur les groupes d'entraide. À partir d'une recherche initiale réalisée par CARE India, MIX, en collaboration avec le FIDA et plusieurs prestataires de services techniques indiens, ont testé sur le terrain une méthodologie expérimentale de suivi des systèmes de microfinance fondés sur les groupes d'entraide, en avril 2006. Les résultats de ce test sur le terrain ont donné naissance à une méthodologie affinée qui a été appliquée une nouvelle fois à l'échantillon des systèmes fondés sur les groupes d'entraide analysé dans la recherche initiale de CARE India. La nouvelle méthodologie propose une approche étape par étape, susceptible d'être appliquée par les analystes.</p>
<p>Division de la planification stratégique et du budget</p>	<p>Analyse comparative des institutions financières internationales</p>	<p>Comment assurer la compatibilité des données budgétaires des institutions financières internationales conduisant des opérations similaires à celles du FIDA?</p>	<p>Une base de données centrale et un site web spécialisé ont été créés à l'intention d'un groupe d'institutions financières internationales, afin de leur offrir une plate-forme spécifiquement consacrée aux questions budgétaires et un forum de discussion entre pairs.</p> <p>Le site web consacré à l'analyse comparative des institutions financières internationales (IFI) a été développé avant d'être lancé en décembre 2008, suscitant des réactions très positives chez les 15 IFI participantes. Lors de la présentation du site web à la direction et aux autres parties intéressées, en janvier 2009, son potentiel considérable a été unanimement salué.</p> <p>Il a été décidé que l'analyse comparative représentait l'un des meilleurs moyens de stimuler les changements dans l'exécution des activités des IFI et d'encourager la collaboration et les approches novatrices. L'analyse comparative est potentiellement capable de catalyser des améliorations non négligeables de la performance lorsqu'elle est utilisée à des fins ambitieuses, à savoir, acquérir des connaissances et une meilleure compréhension des pratiques des IFI et des autres organisations chefs de file des secteurs public et privé.</p> <p>Grâce à ces outils de gestion des savoirs (site web sur les IFI et forum de discussion), le FIDA aide activement la Banque de développement des Caraïbes à préparer l'atelier 2009 sur les budgets des IFI, en communiquant aux IFI une information actualisée et de la documentation et en les informant des échéances.</p>
<p>Division consultative technique</p>	<p>Renforcer l'appui à l'exécution assuré par le FIDA, en mettant au point des outils de décision pour la cartographie participative, dans des systèmes de subsistance déterminés (pasteurs, peuples autochtones, habitants des forêts)</p>	<p>Comment le FIDA peut-il garantir l'inclusion des groupes minoritaires pendant la conception du projet ?</p>	<p>La proposition s'appuie sur la collaboration et les liens étroits établis avec la Coalition internationale pour l'accès à la terre, pour créer des outils de cartographie communautaire contribuant d'une manière décisive à l'autonomisation des individus et des communautés. Elle permet de valoriser le partage des connaissances à l'échelle de l'institution, en générant des meilleures pratiques et des enseignements issus des activités de terrain. Sa spécificité tient au fait qu'elle teste des outils de planification/cartographie appropriés, adaptés aux situations de conflit impliquant des pasteurs, des peuples autochtones et des habitants des forêts.</p> <p>Le projet de cartographie participative a été exécuté d'octobre 2006 à novembre 2008 par le FIDA et la Coalition internationale pour l'accès à la terre. Peu après le démarrage de l'exécution, un groupe consultatif a été créé pour assurer une supervision globale et veiller à l'intégration des connaissances dans le FIDA. Les membres du groupe consultatif provenaient de différentes divisions et apportaient au projet les connaissances techniques nécessaires.</p> <p>Pour fournir au projet le socle de connaissances indispensable, les meilleures pratiques en matière de processus et outils de cartographie participative ont été passées en revue. L'examen a débouché non seulement sur l'élaboration d'une base de connaissances exhaustive sur la cartographie participative mais aussi sur l'identification des principes de base d'un processus réussi de cartographie participative et l'évaluation pour les différents outils de cartographie de la possibilité de les appliquer dans le contexte des programmes financés par le FIDA. L'examen a recensé les connaissances sur les meilleures pratiques reconnues de planification communautaire utilisées par d'autres organisations dans plusieurs régions du monde. Un complément d'information a été recueilli par le biais de l'organisation de deux ateliers et des visites de terrain dans des programmes financés par le FIDA au Kenya, au Mali et au Soudan.</p>

			<p>Le projet en est actuellement à sa deuxième phase et il applique à titre pilote l'approche de la cartographie participative à des systèmes de subsistance spécifiques, tels que ceux des pasteurs et des habitants des forêts, par le biais de conventions de jumelage novatrices.</p>
<p>Division Afrique de l'Ouest et du Centre</p>	<p>Analyse institutionnelle: guide pratique et appui à la formation</p>	<p>Comment améliorer la conception des projets au FIDA en utilisant l'analyse institutionnelle?</p>	<p>La proposition a pour objectif d'améliorer la conception des projets du FIDA grâce à une meilleure connaissance de l'environnement institutionnel (réglementations officielles et non officielles) dans lequel ils sont mis en œuvre. L'innovation consiste à appliquer l'analyse institutionnelle à des contextes locaux et à des organisations de la base</p> <p>L'effet direct de la proposition est que plus de 100 cadres du FIDA et quelques-unes de ses organisations partenaires ont été formés à la méthodologie de l'analyse institutionnelle, tant en Italie qu'en Afrique de l'Ouest et du Centre. Les directives initiales ont été adaptées pour produire des modules de formation et des fiches faciles à lire qui donnent un bref aperçu et le point de départ des différentes étapes à suivre pour appliquer l'analyse institutionnelle. Le module de formation et les fiches ont été traduits en français et ont été testés à grande échelle. Des ateliers de formation sur le terrain ont été organisés au Ghana, au Cameroun et au Burkina Faso. Certains chargés de programme de pays (CPP) ont pris eux-mêmes l'initiative d'organiser des ateliers sur l'analyse institutionnelle à l'échelon du programme de pays: par exemple, pour le Soudan (anglophone) et pour le Tchad (francophone). Plusieurs missions de conception ont adopté quelques-uns des outils de l'analyse institutionnelle, certaines indirectement dans le cadre de la présente initiative (par exemple, à Madagascar, Programme de soutien aux pôles de micro-entreprises rurales et aux économies régionales [PROSPERER]), d'autres spontanément (par exemple, en Gambie, le projet de financement rural et d'initiatives communautaires).</p> <p>La poursuite de son intégration dépend du département gestion des programmes. Forte du recrutement récent d'un conseiller en institutions, la Division consultative technique (PT) est bien placée pour aider PA à poursuivre l'intégration de l'initiative; toutefois, la convergence de vue de PA et PT sur cette approche particulière de l'analyse institutionnelle demande encore à être étudiée au cours des mois qui viennent. PA est bien décidée à poursuivre l'intégration de l'analyse institutionnelle et continuera, entre autres, la mise en forme et la publication du matériel de référence essentiel. Pendant ce temps, dans la région de PA, au moins, l'analyse institutionnelle continue sur sa lancée, avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) prévoyant de proposer un cours inspiré du cours financé au titre de l'III, à compter de 2008. En outre, le programme de renforcement des capacités de gestion conduit par la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest, dont le siège est à Dakar – qui assure la formation du personnel de tous les projets en cours d'exécution financés par le FIDA dans la région PA – prévoit de faire la même chose (les pourparlers sont en cours et le personnel de la FAO a participé à tous les ateliers de formation sur le terrain).</p> <p>Les échecs, les succès et les enseignements tirés sont les suivants: i) Échecs. L'accent (initial) mis sur la formation des CPP et du personnel du FIDA posté à Rome, au lieu de privilégier le terrain, a fait que certains des aspects les plus pratiques de l'application de l'analyse institutionnelle n'ont pas été suffisamment mis en œuvre. En outre, l'ancrage de la méthodologie dans l'approche des moyens de subsistance durables a suscité des réticences chez ceux qui considèrent que l'approche des moyens de subsistance durables revient à "mettre du vin vieux dans des bouteilles neuves", ii) Succès. L'analyse institutionnelle a été appliquée lors de plusieurs missions de conception de projets et programmes et d'appui à l'exécution et a servi d'outil stimulant la réflexion dans la pratique quotidienne du personnel de projet; iii) Enseignements tirés. La charge de travail d'un CPP l'empêche de consacrer le temps nécessaire à la gestion d'un projet de l'III tel que celui-ci. En outre il est nécessaire de faire mieux comprendre au personnel du FIDA n'appartenant pas aux divisions régionales du département gestion des programmes ce qu'est un projet et comment il est conçu.</p>

Division des services administratifs	Améliorer la sécurité des femmes	Comment assurer la sécurité du personnel féminin du FIDA voyageant dans des zones de projet reculées à haut risque (sortie de conflit, maladies infectieuses, catastrophe naturelle)?	<p>Il s'agit d'un programme de formation spécifique sur la sécurité lancé à l'intention du personnel féminin du FIDA voyageant dans des zones de projet reculées à haut risque (sortie de conflit, maladies infectieuses, catastrophes naturelles).</p> <p>Intégration. Des cours internes sont proposés à tout le personnel féminin amené à voyager dans des zones caractérisées par une forte insécurité. L'opération est en passe de réaliser l'objectif de former 60 employées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La section chargée de la sécurité au FIDA a obtenu une somme additionnelle de 15 000 USD, provenant du budget de base du FIDA, pour former 40 à 50 employées en décembre 2009. Après ce deuxième cycle de formation, le FIDA aura formé quasiment tout le personnel concerné pendant l'année 2009. Pour les années à venir, les besoins de formation du FIDA dans ce domaine se limiteront au renouvellement naturel du personnel et aux nouveaux recrutements. • La section chargée de la sécurité au FIDA a présenté cette formation lors de la dernière session du réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité (IASMN), qui s'est tenue à Londres, du 4 au 6 août 2009. Le IASMN s'est félicité de l'initiative du FIDA et a unanimement soutenu le développement et le partage de la formation avec ses autres membres. Le matériel de formation conçu par le FIDA est désormais accessible à tous les membres du IASMN sur le site web de ce dernier. • Le tribunal pénal international pour le Rwanda a demandé que cette formation soit organisée à l'intention de son personnel, à Arusha, en novembre 2009, ce qui a donné une occasion supplémentaire de tester le module avec du personnel de terrain avant d'animer la session de formation au siège du FIDA en décembre 2009. • Le FIDA a réservé 20 places de la prochaine session de formation à des participantes provenant d'autres membres du IASMN. Plusieurs organisations ont déjà exprimé leur souhait d'envoyer des participantes. • Après la session de décembre, la formation devrait se poursuivre en tant que formation standard des Nations Unies. À cet effet, le Programme alimentaire mondial a été chargé par le IASMN, en sa qualité de président du groupe de travail sur la sécurité des femmes, de travailler avec le FIDA et les autres membres à adapter cette formation aux besoins de toutes les organisations et d'en faire une formation standard des Nations Unies pour la sécurité du personnel féminin.
--------------------------------------	---	---	--

Situation financière provisoire (au 30 septembre 2009)

Titre du don: III

Donateur: Ministère du développement international (Royaume-Uni)

RÉCAPITULATIF

<i>Récapitulatif des ressources</i>	<i>USD</i>	<i>Situation de trésorerie</i>	<i>USD</i>
Ressources (tableau 1)	12 001 882	Montants reçus (tableau 1)	12 001 882
Allocations approuvées (tableau 2)	(8 760 042)	Montants dépensés (tableau 2)	(6 938 731)
Ressources disponibles pour engagement	3 241 840	Solde de trésorerie	5 063 151

SITUATION DÉTAILLÉE

Tableau 1

Ressources

	<i>GBP</i>	<i>USD</i>
13 décembre 2003	400 000	689 440
26 mars 2004	100 000	181 085
9 février 2005	1 000 000	1 857 800
6 septembre 2005	1 900 000	3 501 415
28 mars 2006	1 100 000	1 924 560
23 mars 2007	500 000	988 600
30 janvier 2008	569 000	1 131 457
1 ^{er} avril 2008	500 000	987 700
6 avril 2009	500 000	739 825
	6 569 000	12 001 882

Tableau 2

Engagements et dépenses

<i>Description</i>	<i>Montant approuvé (USD)^a</i>	<i>Montant dépensé (USD)</i>	<i>Solde (USD)</i>
PHASE PRÉPARATOIRE			
Travail préparatoire de l'Initiative du FIDA pour intégrer l'innovation	8 689	(8 689)	-
Suivi innovant de l'impact au moyen de MIX	71 146	(71 146)	-
Ciblage innovant au titre des fonds de développement communautaire	68 227	(68 227)	-
Portail de la pauvreté rurale	78 901	(78 901)	-
Stratégies innovantes visant à assurer l'accès des pauvres à la terre et à l'eau	71 959	(71 959)	-
Transposer à plus grande échelle les pratiques innovantes mises au point par des projets du FIDA dans le domaine du petit élevage	68 856	(68 856)	-
Établissement de partenariats public-privé au FIDA	73 585	(73 585)	-
Appui au développement des marchés	74 574	(74 574)	-
Proposition de financement des crédits supplémentaires de programmation du séminaire concernant la consultation sur le cadre de référence	47 461	(47 461)	-
Rôle de l'analyse institutionnelle dans la transposition à plus grande échelle des innovations	201 847	(201 847)	-
Économiste régional	71 978	(71 978)	-
Total phase préparatoire	837 223	(837 223)	-

PHASE PRINCIPALE**Opérations novatrices****Appel à la concurrence^a**

Accès des petits producteurs ruraux aux marchés	205 800	(204 013)	1 787
MIX	197 248	(197 248)	-
Intégration du nouveau cadre de ciblage	190 000	(188 838)	1 162
Portail de la pauvreté rurale	199 084	(199 084)	-
Mode d'emploi de l'analyse institutionnelle	200 000	(195 871)	4 129
Exode rural, traite des personnes et VIH/sida	194 837	(194 837)	-
Modèle des associations de services financiers	86 723	(86 723)	-
Sécurité foncière des ruraux pauvres	196 233	(196 233)	-
Innovation dans le secteur de l'eau et de la pauvreté rurale	200 000	(197 398)	2 602
Systèmes de culture de plantes productrices de biocombustibles	147 600	(131 519)	16 081
Cartographie participative	99 000	(98 769)	231
Modèle pour des paiements par le secteur privé	100 000	(56 255)	43 745
Services pour l'agriculture financés par le client	200 000	(168 690)	31 310
Application à titre pilote de la nouvelle politique de supervision et d'appui à l'exécution	200 000	(148 593)	51 407
Enseignements tirés de l'innovation dans le monde rural et mise à contribution des jeunes talents	197 000	(197 000)	-
Nouveau processus de conception pour les petits investissements	104 914	(104 914)	-
Prospection et partage des innovations	135 000	(132 331)	2 669
Assistance technique pour l'autogestion	175 000	(175 000)	-
Système de S&E et de gestion des savoirs à l'échelon du pays	170 000	(127 843)	42 157
Solutions de rechange saines à la culture du tabac	135 000	(107 500)	27 500
Gestion des risques liés au climat	200 000	(179 784)	20 216
Participation paysanne à l'approche sectorielle	200 000	(200 000)	-
Expérience pilote de conception des projets	200 000	(54 900)	145 100
Intégration des filières	200 000	(186 463)	13 537
Intégration de l'adaptation au changement climatique	175 000	(54 286)	120 714
Utilisation des envois de fonds des émigrés	162 000	(162 000)	-
Gestion de la performance sociale	200 000	(160 000)	40 000
Connaissances des peuples autochtones	80 399	(80 399)	-
Journée de l'apprentissage et de l'échange	100 000	-	100 000
Initiative pilote de cartographie participative	121 000	(77 252)	43 748
Suivi basé sur l'image	100 000	(100 000)	-
Indicateur thématique	100 000	(50 848)	49 152
Courtage pour les services techniques de gestion des ressources naturelles	100 000	(62 202)	37 798
Projet Climtrain	100 000	(34 710)	65 290
Formation et renforcement des capacités	100 000	(14 731)	85 269
Programme concernant la sécurité des femmes	25 000	(24 000)	1 000
Éducation au service d'un avenir viable	100 000	(50 000)	50 000
Expérience pilote de gestion des risques	50 000	(46 625)	3 375
Analyse comparative des IFI	88 389	(76 633)	11 756
	5 735 227	(4 723 492)	1 011 735
Dépenses au titre du comité de sélection de l'III			
Déplacements/honoraires des membres du comité	14 717	(14 717)	-
Frais divers du comité	494	(494)	-

	15 211	(15 211)	-
Mécanisme de financement rapide			
Diaspora salvadorienne	19 950	(19 950)	-
	19 950	(19 950)	-
Total opérations novatrices	5 770 388	(4 758 653)	1 011 735
<i>Description</i>	<i>Montant approuvé (USD)¹</i>	<i>Montant dépensé (USD)</i>	<i>Solde (USD)</i>
Développement des partenariats			
Partenariat FIDA-IFPRI	200 000	(185 905)	14 095
Partenariat FIDA-Center for Creative Leadership (CCL)	60 000	(25 668)	34 332
Promotion de l'innovation	215 000	(116 134)	98 866
Frais de voyage des organisations de ruraux pauvres	102 133	(102 133)	-
	577 133	(429 840)	147 293
Apprentissage et partage des connaissances			
Prospection et foires régionales	150 000	(88 523)	61 477
Dix meilleures innovations du FIDA	200 000	-	200 000
Cartographie des problèmes	100 000	(46 078)	53 922
Réseaux et communautés de pratiques	225 000	(191 744)	33 256
Concours	40 000	-	40 000
Partage des connaissances sur le web	100 000	(66 471)	33 529
	815 000	(392 816)	422 184
Changement culturel et organisationnel			
Visites d'apprentissage/immersion sur le terrain	170 000	(154 291)	15 709
Suivi des appels à la concurrence en cours	40 000	-	40 000
Stratégie du FIDA en matière d'innovation	81 900	(81 900)	-
Formation à la résolution créative de problèmes	268 400	(237 522)	30 878
Autres formations	50 000	(23 866)	26 134
Lancement de la stratégie en matière d'innovation	150 000	(22 621)	127 379
	760 300	(520 200)	240 100
Total phase principale	7 922 821	(6 101 509)	1 821 312
Total général	8 760 044	(6 938 732)	1 821 312

^a Lorsqu'une activité est terminée, le montant approuvé indique le montant décaissé.

