

Document:	<u>EB 2010/99/R.7/Add.1</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>6 c)</u>
Date:	<u>12 avril 2010</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



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

## **Réponse de la direction à l'évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle**

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-neuvième session  
Rome, 21-22 avril 2010

---

Pour: **Information**

## **Note aux membres du Conseil d'administration**

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 représentants 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:

### **Shyam Khadka**

Administrateur principal de portefeuille

téléphone: +39 06 5459 2388

courriel: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

### **Khalid El-Harizi**

Directeur de l'III

téléphone: +39 06 5459 2334

courriel: [k.elharizi@ifad.org](mailto:k.elharizi@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

# Réponse de la direction à l'évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle

## I. Introduction

1. La direction du FIDA considère que l'innovation est un élément de première importance pour l'amélioration des opérations du Fonds et de son efficacité en matière de développement, et par voie de conséquence pour le renforcement de l'impact de son action sur les conditions de vie des populations rurales pauvres. Elle se félicite donc de l'évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation et l'application à plus grande échelle.
2. Cette évaluation faisait suite à la décision prise par le Conseil d'administration lors de l'approbation de la stratégie du FIDA en matière d'innovation et à celle de décembre 2008, dans laquelle il demandait une deuxième évaluation au niveau de l'institution de la capacité du FIDA à promouvoir l'innovation ainsi que l'examen des résultats de l'Initiative pour intégrer l'innovation (III). Le présent document, qui est soumis à l'examen du Conseil avec le résumé du rapport sur l'évaluation, expose les vues de la direction du FIDA sur les résultats de l'évaluation et les recommandations qui en sont issues.

## II. Résultats

3. La direction du FIDA est dans l'ensemble d'accord sur les conclusions de cette évaluation au niveau de l'institution, et notamment sur les suivantes:
  - a) La performance du FIDA en matière d'innovation s'est améliorée, et le Bureau de l'évaluation (OE) a jugé que 100% des projets qu'il a évalués en 2008 étaient plutôt satisfaisants;
  - b) La supervision directe par le FIDA et sa présence dans les pays, deux éléments importants du nouveau modèle opérationnel, jouent un rôle primordial dans la promotion des innovations;
  - c) Les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) les plus récents accordent davantage d'attention aux innovations, à la gestion des savoirs et à la promotion des partenariats; et
  - d) L'innovation a progressé ces dernières années dans les domaines des institutions, de l'accès à la terre et à l'eau, de la microentreprise rurale et de la commercialisation.
4. La direction du FIDA prend également note de la conclusion selon laquelle parmi les institutions ayant fait l'objet de l'étude comparative, le FIDA était la seule qui avait adopté une définition explicite de l'innovation et s'était dotée d'une stratégie en matière d'innovation ainsi que d'une stratégie relative à la gestion des savoirs (paragraphe 100). Comme le mentionne le rapport (paragraphe 94), "le FIDA [a reconnu] depuis longtemps la nécessité d'appliquer les innovations réussies à plus grande échelle".
5. La direction du FIDA prend également note des constatations émanant du groupe témoin, qui mettent en évidence la nécessité d'improviser, en dépit du fait que la structure institutionnelle formelle ne s'y prête guère; de l'absence d'incitation à cet égard; et surtout des possibilités relativement limitées de partage des savoirs (paragraphe 60).
6. La direction est aussi d'accord dans l'ensemble sur le constat que l'analyse des risques liés à l'innovation fait défaut dans les COSOP et qu'il faut davantage d'innovations pour améliorer les techniques de production agricole.

7. Elle convient aussi qu'il est nécessaire d'entreprendre des activités hors prêts telles que la concertation sur les grandes orientations, la gestion des savoirs et l'établissement de partenariats; de développer les synergies entre les prêts et les dons afin d'améliorer l'application à plus grande échelle des innovations (paragraphe 95); et d'accorder plus d'attention à la fertilisation croisée des expériences en matière d'innovation des divisions et des départements (paragraphe 114).
8. La direction souhaite néanmoins que le Conseil prenne note des décisions importantes qui ont été prises par le Fonds ces derniers mois afin de renforcer la capacité de l'institution à promouvoir les innovations. Ainsi, le Bureau du responsable principal des stratégies de développement (CDS) a été créé, et celui-ci a été nommé "champion" à la fois de l'innovation et de la gestion des savoirs. La nécessité d'intégrer ces deux activités distinctes mais complémentaires a ainsi été reconnue, de même que l'importance des synergies à développer dans la mise en œuvre des deux stratégies correspondantes.
9. En ce qui concerne l'application à plus grande échelle des innovations, comme le note le rapport, un don a été accordé au Brookings Institute dans l'intention principalement de renforcer l'efficacité du FIDA en matière d'aide au développement par l'application à plus grande échelle, à l'initiative des pays, des résultats des innovations locales et des acquis concernant les politiques à l'échelle des projets.
10. Pareillement, le transfert au Département gestion des programmes (PMD) de la fonction relative à la politique opérationnelle devrait améliorer la concertation et par voie de conséquence l'application à plus grande échelle. La politique révisée du FIDA en matière de dons, approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2009, accorde aussi une priorité élevée à l'innovation et devrait donc accroître les synergies entre prêts et dons.
11. Tout en s'accordant avec l'évaluation pour estimer que le FIDA doit s'attacher à renforcer sa capacité institutionnelle afin de promouvoir l'innovation, de changer sa culture et d'accroître les ressources qu'il consacre à l'innovation, la direction du FIDA a la ferme conviction que c'est par le biais de son principal instrument, à savoir les projets d'investissement et les programmes de pays, qu'il convient d'introduire l'innovation. Une telle démarche accroît considérablement les probabilités d'application à plus grande échelle de l'innovation.
12. La direction convient que l'III a joué un rôle important dans l'intégration de l'innovation dans les activités du FIDA. Elle reconnaît également que le renforcement de l'innovation dans les opérations ainsi que l'apprentissage et le partage accrus des savoirs ont mieux réussi que la promotion du changement culturel requis. Ce que l'on pourrait considérer comme le plus important résultat de l'III, c'est la possibilité qu'elle a offerte aux individus et aux équipes d'expérimenter des idées nouvelles dans des contextes nouveaux. C'est là en effet une condition essentielle à la réalisation de l'innovation dans une institution.
13. La question soulevée à propos du changement culturel est effectivement grave. Malheureusement, l'évaluation ne propose pas de cadre d'analyse de la culture organisationnelle actuelle du FIDA permettant de définir les éléments de cette culture qu'il convient de changer. Néanmoins, la désignation du responsable principal des stratégies de développement comme "champion" de l'innovation et de la gestion des savoirs dote le FIDA d'une structure d'encadrement et de responsabilité qui lui permettra de faire un effort plus systématique à cet égard.
14. La direction appuie la principale conclusion selon laquelle la stratégie en matière d'innovation a fait œuvre utile en donnant une définition claire et rationnelle de l'innovation. En revanche, l'opinion selon laquelle cette stratégie n'apportait rien de nouveau est assez surprenante. Dans sa note au Comité de l'évaluation relative à l'examen de la stratégie du FIDA proposée en matière d'innovation (EC 2007/48/W.P.5), le Bureau de l'évaluation déclare (paragraphe 2) qu'en outre la

stratégie: i) propose une définition propre au FIDA de l'innovation; ii) met à profit les enseignements tirés de l'expérience propre du FIDA et de celle des autres partenaires de développement; iii) reconnaît la nécessité d'établir des liens avec les autres processus institutionnels pertinents; et iv) propose des étapes logiques pour la mise en œuvre de la stratégie. Il déclare ensuite (paragraphe 9) que la stratégie comporte une section relative à l'évaluation et à la gestion des risques. Et enfin, (paragraphe 10) OE se félicite des liens explicites que la stratégie proposée établit avec les activités de supervision directe et d'appui à l'exécution, et avec les initiatives relatives à la présence dans les pays.

15. Tout en reconnaissant que, en raison d'un certain nombre de changements institutionnels, la mise en œuvre de la stratégie en matière d'innovation avait démarré plus lentement que prévu, la direction est néanmoins résolue à la mettre pleinement en œuvre en l'intégrant avec la stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs.

### III. Recommandations

16. La direction est d'accord sur l'orientation des trois recommandations formulées dans le rapport de l'évaluation. Elle expose ci-dessous son point de vue sur ces recommandations.
17. **Définir un programme en matière d'innovation pour le FIDA.** Le rapport de l'évaluation recommande que le FIDA adopte une démarche plus systématique pour la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'innovation, comportant en particulier l'adoption d'un programme relatif à l'innovation. Cette recommandation soulève une double question: premièrement, celle de la nécessité d'établir un tel programme et, deuxièmement, celle de la façon de procéder à cet égard.
18. En ce qui concerne le premier point, la direction appuie pleinement l'idée d'établir un programme plus clair en matière d'innovation. La direction est par contre moins convaincue par la formule des "grands enjeux" proposée pour l'établissement de ce programme. Bien que le rapport de l'évaluation ne propose pas que cette approche se substitue à la démarche diversifiée qui est actuellement appliquée, il convient de veiller à ce que cela ne se produise pas dans la pratique.
19. Le fait que la démarche actuellement appliquée soit diversifiée ne signifie pas qu'il s'agit d'une approche au coup par coup. Elle représente plutôt une convergence d'actions créant un environnement favorable à l'innovation, qu'il convient de conserver. En revanche, le recours à une approche venant strictement d'en haut pour encourager l'innovation pourrait fortuitement avoir l'effet d'étouffer l'innovation au niveau du pays/projet. Comme le reconnaît l'évaluation, certaines des idées les plus novatrices sont actuellement élaborées dans le cadre des projets par les équipes et les chargés de programme de pays, qui proposent de nouvelles solutions aux difficultés rencontrées au niveau du projet ou du pays.
20. La direction estime que la formule des grands enjeux est complémentaire de la démarche actuellement mise en œuvre dans la mesure où elle permettra au FIDA d'agir dans des régions, des pays ou des secteurs spécifiques, où il est généralement reconnu qu'il rencontre des difficultés majeures. En pareil cas, le FIDA ferait connaître ces difficultés à un vaste public à l'échelle mondiale, rechercherait systématiquement les meilleures solutions et fournirait le soutien financier et institutionnel requis. La direction reconnaît en particulier la nécessité d'une utilisation plus stratégique des dons du FIDA à l'appui de ces approches. Les solutions qui auraient fait leurs preuves pourraient être ensuite appliquées à plus grande échelle dans les propres programmes du FIDA et dans ceux de ses partenaires.
21. **Traiter l'application à plus grande échelle comme un facteur critique pour l'accomplissement de la mission du FIDA.** Comme il a été noté précédemment, le FIDA considère l'application à plus grande échelle non seulement comme un principe d'action, mais aussi comme une véritable mesure d'innovation pour autant

que, au-delà de l'impact direct de ses propres opérations, le FIDA doit chercher à avoir un impact plus large sur la pauvreté rurale. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation, le FIDA va s'efforcer de contribuer à l'application à plus grande échelle en renforçant la gestion des savoirs, en développant la concertation et en établissant des partenariats. Il juge pertinentes les initiatives spécifiques en matière de gestion des savoirs mentionnées au paragraphe 127 et convient de la nécessité d'améliorer les systèmes de suivi-évaluation au niveau des projets.

22. En raison des demandes concurrentes dont font actuellement l'objet les ressources du FIDA, la direction ne peut envisager qu'une augmentation limitée des ressources affectées aux activités hors prêts. Elle a néanmoins pris bonne note de la recommandation formulée dans le rapport, et de celles émanant des évaluations entreprises récemment, d'accorder aux activités hors prêts des ressources financières et humaines et une place adéquates.
23. La direction du FIDA voudrait aussi préciser que contrairement à ce qui est noté dans l'évaluation (paragraphe 129), il ne "confond" plus dans une même rubrique l'innovation et l'application à plus grande échelle. En 2006, le FIDA a commencé à mesurer sa performance à la clôture des projets en ce qui concerne l'application à plus grande échelle séparément de l'innovation, et en rend compte régulièrement dans le rapport annuel sur la performance du portefeuille (voir, par exemple, le rapport 2009, paragraphes 66-71). Il admet cependant que les examens entrepris par OE et par le biais d'autres processus internes doivent adopter une approche analogue. En somme, la direction est d'accord sur le fait que l'application à plus grande échelle doit être prioritaire et traitée comme un facteur critique pour l'accomplissement de la mission du FIDA.
24. **Renforcer les capacités et la culture de l'organisation.** À condition que les ressources le permettent, la direction est déterminée à entreprendre une étude culturelle en vue d'apporter les changements requis aux objectifs, capacités, processus et ambiance de l'organisation en matière d'innovation. Il va sans dire que la tâche ne sera pas facile et qu'elle prendra du temps.
25. En attendant que cette étude soit exécutée, la direction s'engage néanmoins à prendre des mesures pour encourager un partage des savoirs et une prise de risque accrus de manière à inciter le personnel à innover. Elle s'engage aussi à opérer les changements institutionnels et fonctionnels nécessaires pour y parvenir. À cet égard, la direction estime que l'établissement du Bureau du responsable principal des stratégies de développement et la désignation de ce responsable comme "champion" de la gestion des savoirs et de l'innovation permettront au FIDA d'être mieux armé pour renforcer les capacités de l'organisation et améliorer sa culture, ainsi que le recommande le rapport de l'évaluation. Il devrait être aussi plus facile d'identifier les projets et les programmes novateurs nécessitant un soutien financier et une aide à la gestion renforcés. Le FIDA se trouvera également dans une position plus forte pour utiliser le reliquat des fonds de l'III et autres moyens de façon plus stratégique à l'appui de l'innovation.

#### IV. Conclusion

26. Dans l'ensemble, la direction juge que le rapport issu de l'évaluation est très utile et elle est disposée à intégrer les recommandations et les idées qui y sont présentées dans les futurs plans de travail de l'organisation. À cet effet, le responsable principal des stratégies de développement animera un effort qui sera déployé à l'échelle de l'organisation pour élaborer un cadre de mise en œuvre des stratégies relatives à l'innovation et à la gestion des savoirs traduisant les accords pris en activités et mesures concrètes.

